



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



# Cycle IA pour le pilotage des cadres

Webinaire 6

**Les IA<sub>g</sub> comme levier pour une réinvention de la mission de l'organisation**  
**Niveau organisationnel**

**Carolina Serrano-Archimi**  
**MCF HDR**

**amU** Aix  
Marseille  
Université

**IAE** Graduate  
School  
**AIX** of Management

# Problématique



1

La réalité actuelle génère de **l'incertitude**.

L'IA ne modifie pas seulement les pratiques, mais le cadre dans lequel ces pratiques prennent sens.

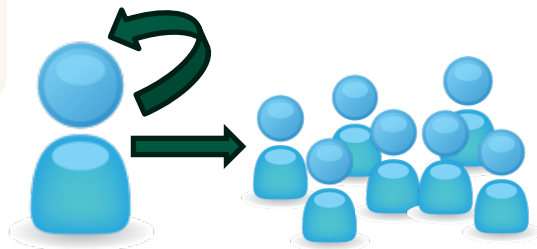
L'IA intervient au cœur même de ce que nous évaluons:

- Production écrite
- Capacité d'analyse
- Capacité de synthèse
- Résolution de problèmes
- ...

2

La réalité actuelle voit 90% des **étudiants** qui utilisent l'IA face à des enseignants et des systèmes non encore armés à l'usage de l'IA (sauf exception) (commentaire sur la confiance)

Les **employeurs** attendant que nos étudiants soient formés à l'usage de l'IA (de manière responsable et éthique)



Double mouvement d'apprentissage (soi et nos étudiants)

3

Aborder des formations IA est facile...

mais elles peuvent être inutiles sans aborder un véritable **changement de système pédagogique**

**Et ce, à tous les niveaux:**

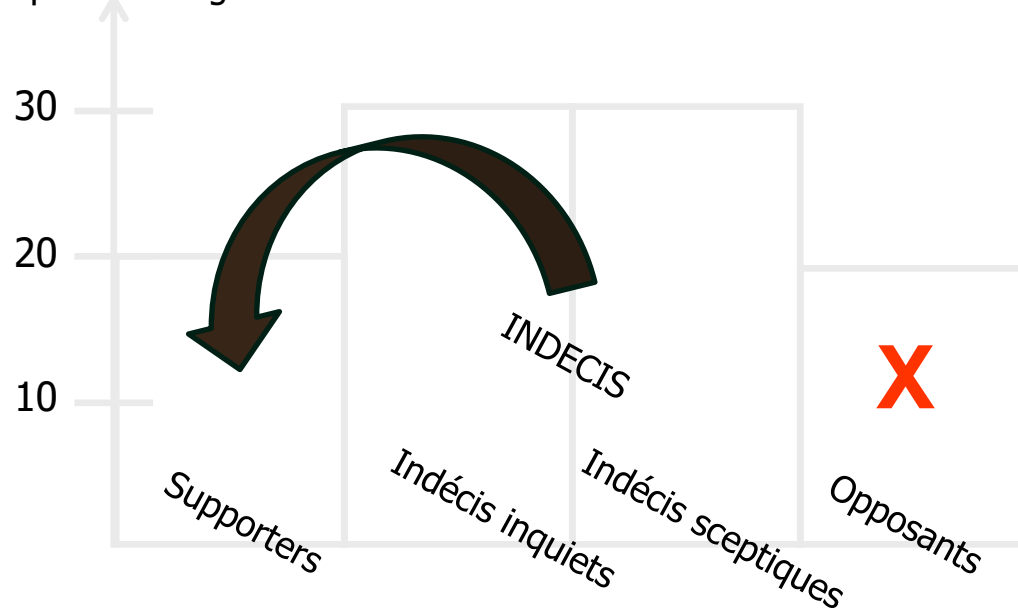
- **Enseignants** (webinaire 5)
- **UFR, établissements** (webinaire 6)

Une forme d'appréhension est compréhensible, mais...

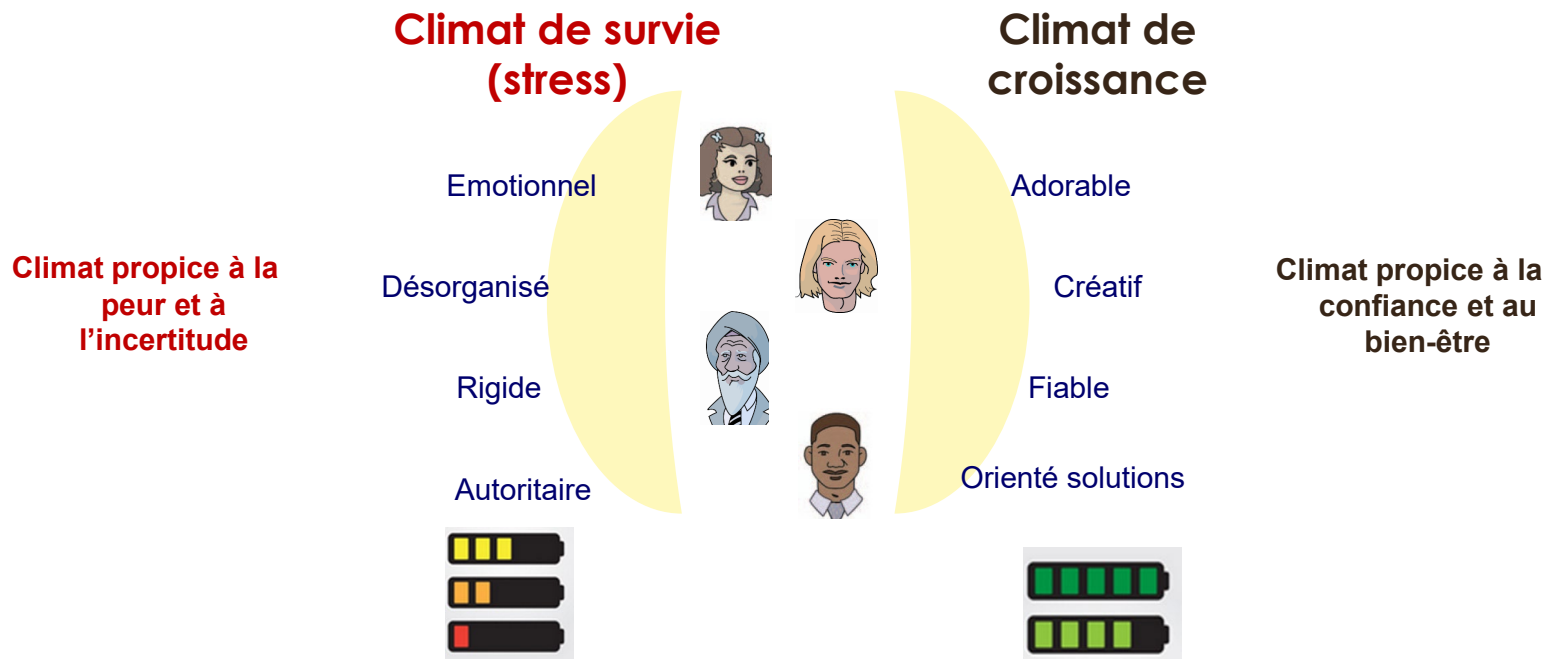
**...notre pire ennemi reste l'inaction**

## Attitudes ou réactions habituelles face aux changements

% des parties prenantes  
impactées par le changement



## Une action réduite au niveau de la gouvernance, non visible ou non inclusive génèrent un climat de survie



Une forme d'appréhension est compréhensible, mais...

**...notre pire ennemi reste l'inaction**

## Conditions du mouvement:

01

Accepter l'idée d'un changement de paradigme dans le monde de l'enseignement

02

Accepter l'incertitude et l'inconfort qu'elle génère... et accepter de la traverser

03

Se mettre en action

04

Compter sur l'IA pour nous aider...

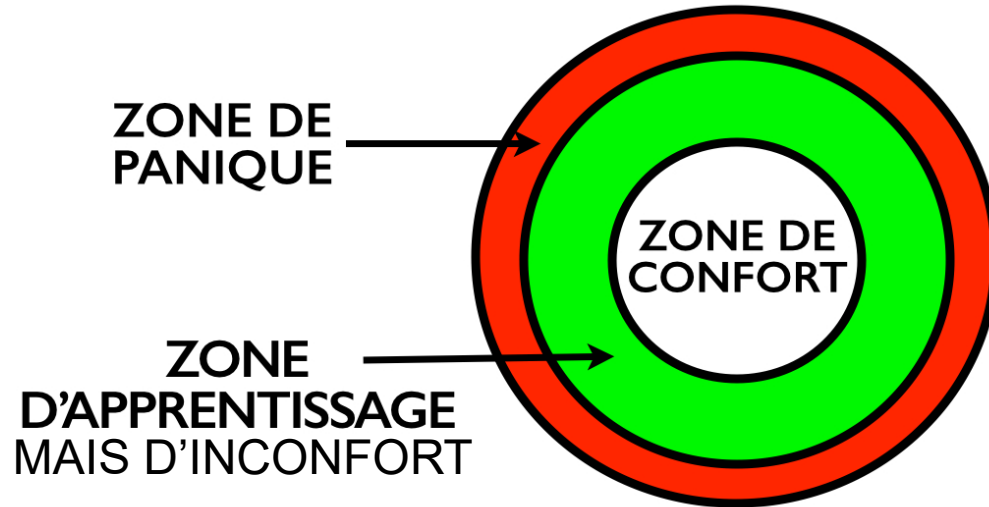


“Le chemin se fait en marchant” (Antonio Machado)

Mise en mouvement des  
organisations (UFR,  
établissements...):  
**COMPRENDRE**



## Le changement a lieu dans la zone d'inconfort



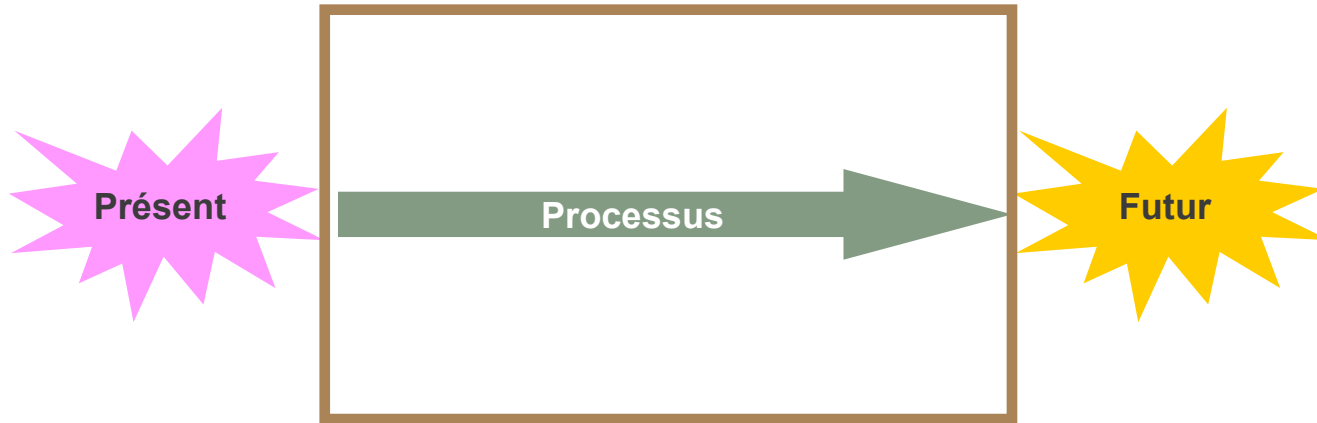
**Un changement est...**

**... toute modification d'un état A actuel de l'organisation à un état B différent de l'état A**

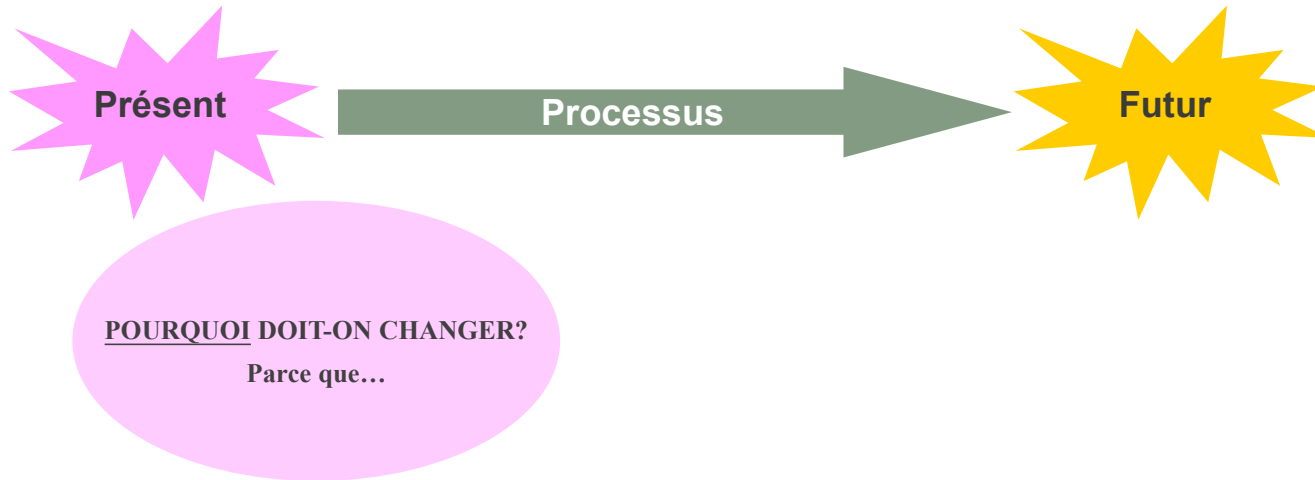


Inspiration: Kotter

## L'accompagnement du changement implique un processus...

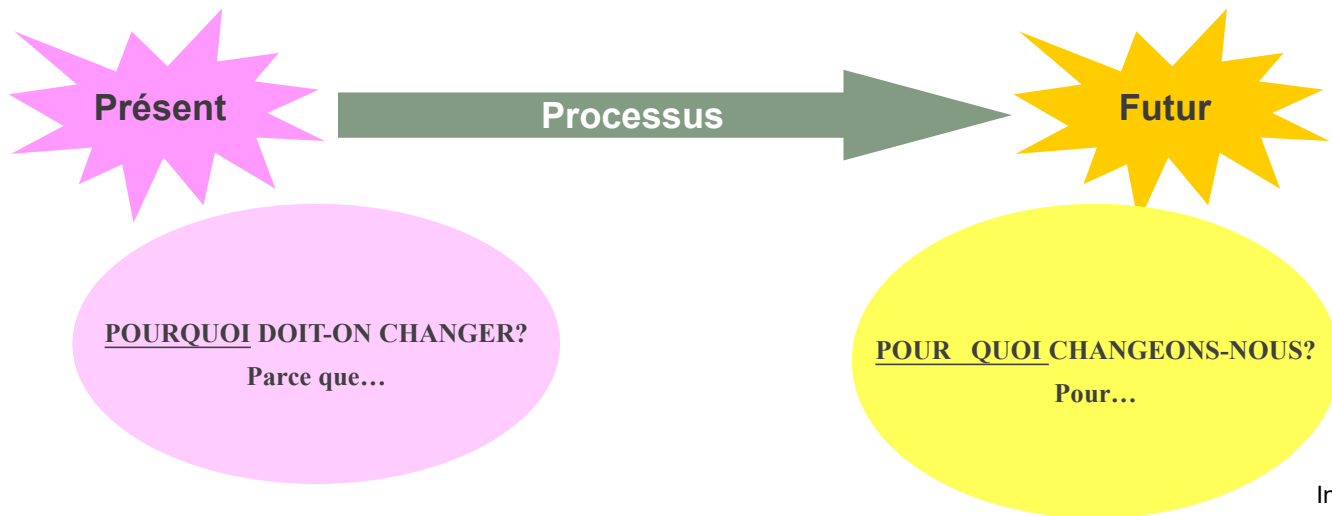


## Présent: savoir décrire l'état présent pour éveiller la réceptivité au changement



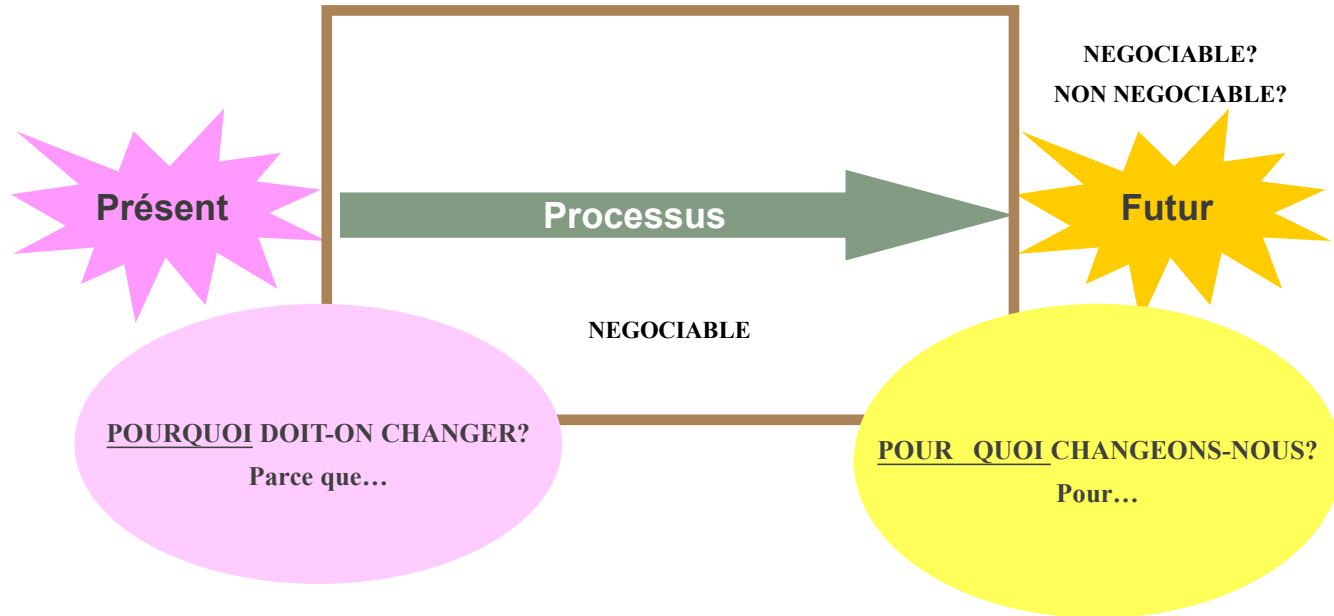
Inspiration: Kotter

## Avenir: savoir présenter l'avenir à atteindre pour donner une direction d'action

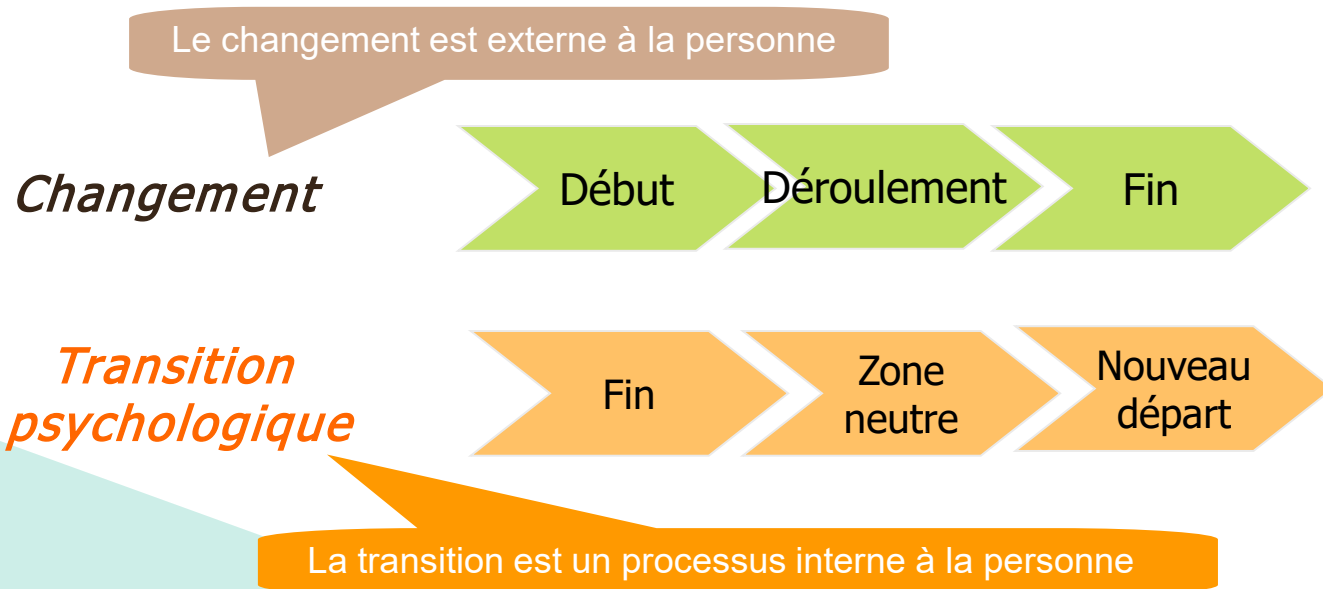


Inspiration: Kotter

## Processus: savoir impliquer les parties prenantes pour mobiliser par l'action et l'immersion dans le parcours vers le futur ciblé



## Différencier le niveau organisationnel du niveau individuel



# Mise en mouvement de l'organisation: **AGIR**



## (Co-)construire le cadre d'usage de l'IA pour l'établissement



À un niveau organisationnel  
(composante/UFR ou établissement)

Présent:  
?

Processus de changement (adoption)

Futur souhaité: L'organisation  
s'est dotée de systèmes IA  
sécurisés et d'une charte  
d'usage IA

**IA comme  
but du changement**

## Types d'action

Décision top-down par la gouvernance d'une charte d'usage de l'IA pour les enseignants-chercheurs, les étudiants, les personnels

Co-construction top-down et bottom-up avec les parties prenantes impactées pour formuler la charte d'usage de l'IA pour les enseignants-chercheurs, les étudiants, les personnels

## Les chartes IA :

un indicateur des stratégies de positionnement des établissements  
d'enseignement supérieur face à l'arrivée de l'IA générative.

Christophe Batier | christophe.batier@univ-lyon1.fr  
Université Claude Bernard Lyon 1 | Lyon | France

| Jean Francois Van Poël – Bûi | jean-francois.vandepoel@unil.ch  
Université de Lausanne | Lausanne | Suisse





# Diagnostic IA Readiness

## Enseignement & Apprentissage

Évaluez le niveau de préparation de votre institution face à l'intelligence artificielle générative

### À propos de cet outil

Cet outil d'auto-évaluation vous permet de mesurer le niveau de maturité de votre institution sur **10 dimensions clés** issues de l'analyse de 22 chartes institutionnelles sur l'usage de l'IA en enseignement supérieur.

10

Dimensions évaluées

40

Questions ciblées

5

Niveaux de maturité

15

Minutes



Fondement scientifique

## Les 10 Dimensions Évaluées

Chaque dimension correspond à un invariant identifié dans l'analyse des 22 chartes institutionnelles. Le pourcentage indique le taux de consensus (fréquence d'apparition dans les chartes)

1. Conscience des risques (Hallucinations & Biais)
2. Intégrité académique
3. Esprit critique et vérification
4. Protection des données personnelles
5. Transparence et traçabilité
6. Formation et développement des compétences
7. Équité et inclusion
8. Responsabilisation
9. Dimension humaine
10. Positionnement philosophique (Assistant vs Substitut)

Niveau 0

### ● Non démarré

0-25%

Aucune action formelle n'a été entreprise. La réflexion n'a pas commencé ou reste très informelle. Risques importants non identifiés.

Niveau 1

### ● Sensibilisation initiale

25-50%

Premières discussions et prises de conscience. Actions ponctuelles et fragmentées. Absence de formalisation et de coordination.

Niveau 2

### ● Structuration

50-62.5%

Dispositifs formalisés (chartes, guides). Actions structurées mais déploiement partiel. Début de systématisation.

Niveau 3

### ● Déploiement avancé

62.5-87.5%

Dispositifs déployés à large échelle. Formations régulières. Processus établis et suivis. Culture en développement.

Niveau 4

### ● Excellence

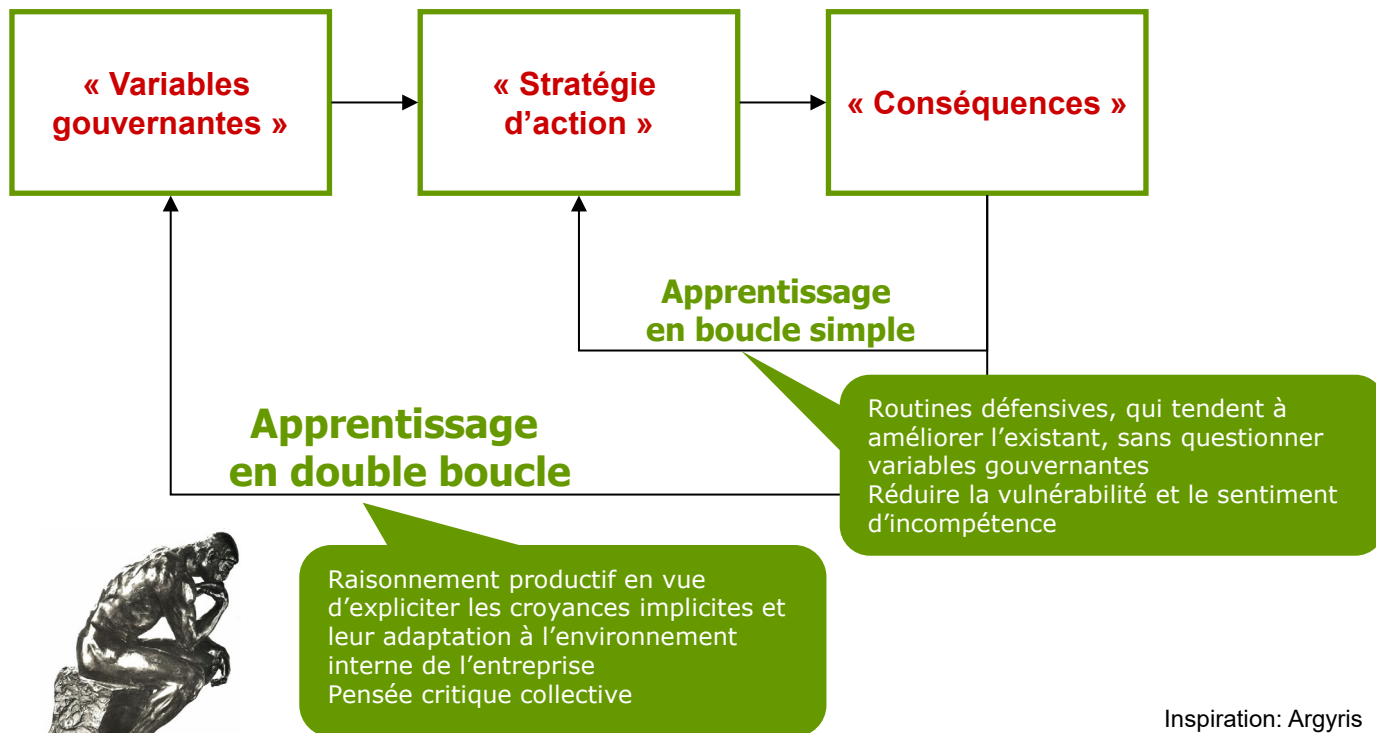
87.5-100%

Approche mature et exemplaire. Innovation continue. Évaluation systématique. Leadership reconnu. Essaimage.

MAIS...



## Sur le plan organisationnel, on perd une opportunité en or... l'apprentissage organisationnel





POUR QUOI CHANGEONS-NOUS?

Pour...

## Types d'action

Décision top-down par la gouvernance d'une charte d'usage de l'IA pour les enseignants-chercheurs, les étudiants, les personnels

Cette action est meilleure que l'inaction, donne un cadre, mais ne permet pas la mobilisation

Co-construction top-down et bottom-up avec les parties prenantes impactées pour formuler la charte d'usage de l'IA pour les enseignants-chercheurs, les étudiants, les personnels

Cette action est meilleure que l'action top-down, elle assure l'adhésion des acteurs à la charte et permet une traversée de la transition individuelle plus vertueuse, mais ne capitalise pas sur l'opportunité de transformer le système

Démarche de réflexion bottom-up (avec tous les acteurs) sur l'aspect non-négotiable d'adoption de l'IA, comme déclencheur pour une transformation sur la mission de l'éducation et la recherche dans les universités: **quelle université à l'ère de l'IA?**

“Le chemin se fait en marchant” (Antonio Machado)

À un niveau organisationnel  
(composante/UFR ou établissement)

**Présent:** IA  
massivement utilisée  
par les étudiants mais  
sans cadre  
institutionnel pour  
l'enseignement et la  
recherche

IA comme  
déclencheur  
de changement

Processus de transformation (changement de cadre)

**Futur souhaité:** la stratégie  
académique comme indicateur  
d'un nouveau système de  
développement de  
connaissances et compétences  
pour un monde meilleur

“Le chemin se fait en marchant” (Antonio Machado)

À un niveau organisationnel  
(composante/UFR ou établissement)

**Futur souhaité:** la stratégie académique comme indicateur d'un nouveau système de développement de connaissances et compétence pour un monde meilleur

Permettre et soutenir l'expérimentation des initiatives locales et les valoriser

Créer des lieux collectifs intra-composante, transversaux, de réflexion et d'expérimentation de nouveaux modes d'enseignement et d'apprentissage (inclure des étudiants et des diplômés): qu'est-ce qu'un monde meilleur?

Qu'est-ce qu'une université au service de ce monde meilleur?

Co-construire un cadre d'usage pour les étudiants et les enseignants-chercheurs (dont la demande de déclaration d'usage d'IA)

**Présent:** IA massivement utilisée par les étudiants mais sans cadre institutionnel pour l'enseignement et la recherche

IA comme déclencheur de changement

Processus de transformation (changement de cadre)

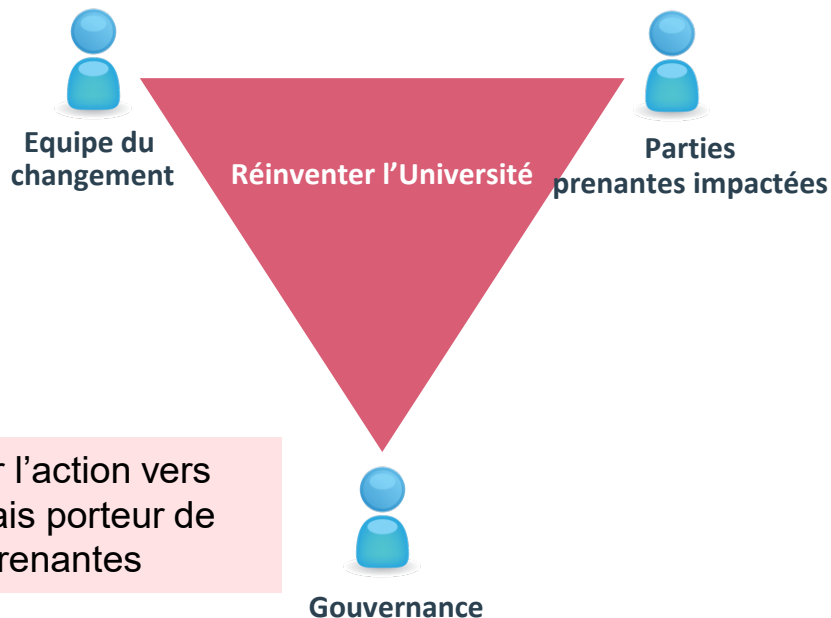
Financer des projets de réinvention de l'Université

Former massivement les étudiants à l'usage de l'IA responsable et éthique  
Revenir à la dimension citoyenne de l'enseignement

Former les enseignants et enseignants-chercheurs permanents et vacataires

Parler de l'IA ouvertement (ni encensement, ni dénigrement de l'IA, une approche critique et constructive de son usage)

## Profiter de l'opportunité que cette situation offre aux établissements universitaires



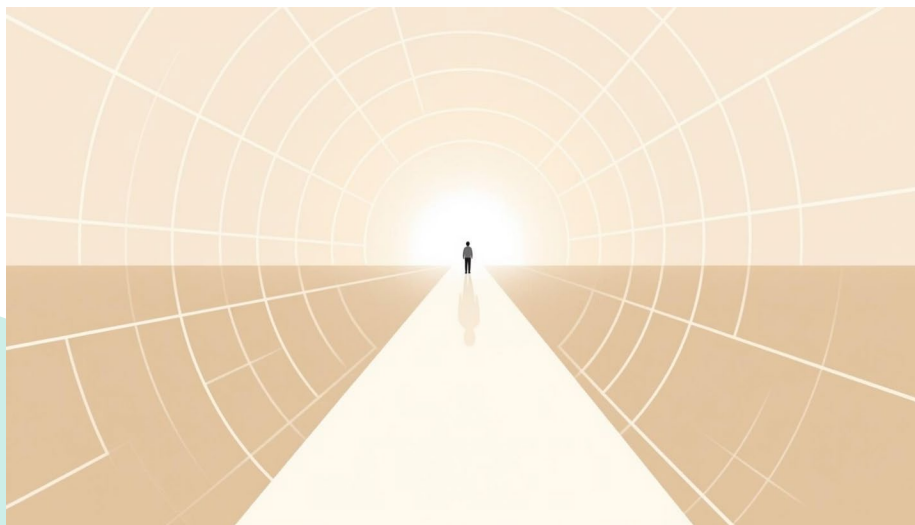
Se débarrasser de la peur par l'action vers un projet certes complexe, mais porteur de sens pour toutes les parties prenantes

# Conclusion



En **agissant et en mobilisant**, l'organisation réduit le climat d'anxiété des personnels confrontés aux défis de l'usage des IA<sub>G</sub>, même si elle n'a pas toutes les réponses, même si le chemin est imparfait

En **agissant et en mobilisant vers un futur souhaitable/désirable**, cette mobilisation réduit les oppositions car le débat est centré sur le cœur de métier et la mission de l'établissement



# Usage de l'IAg

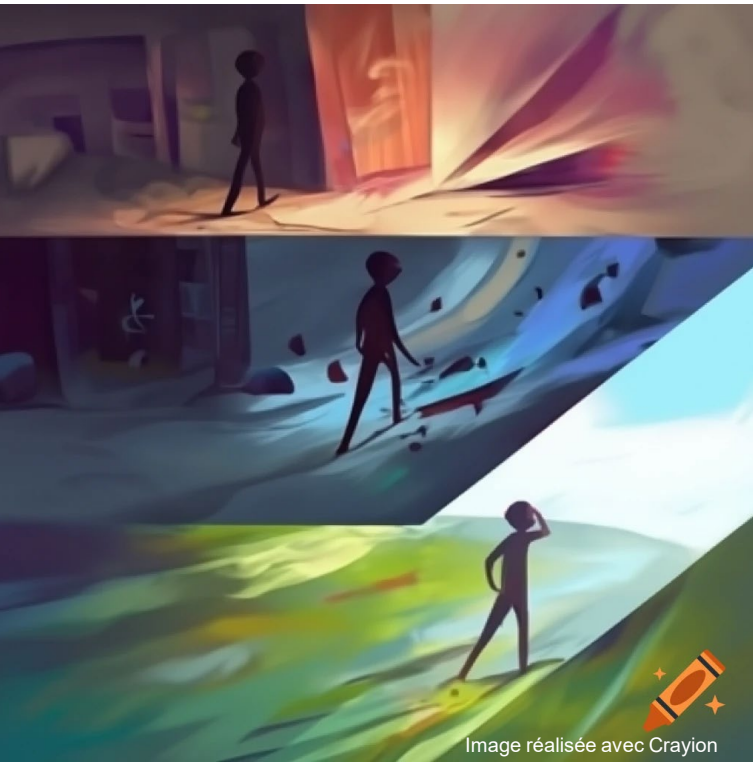


Image réalisée avec Crayion

Cette présentation a été faite :



**NIA**



**GIA**



**AIA**

**NIA** Non-recours à l'intelligence artificielle

**GIA** Généré par l'intelligence artificielle

**AIA** Aidé de l'intelligence artificielle

**Scénario pédagogique  
Contenu textuel**

**Images diverses**

**Acronymes et icône pour une utilisation transparente de l'IA (Peters, 2023)**

**M E R C I !**