



DPIA

Isabelle des Bourbonx

idesbourboux@gmail.com

03/01/2026

Journée d'études : « Intelligence artificielle et défis de la gouvernance »

Date et lieu : 12 Mars 2026 – Institut Catholique de Toulouse

Organisé par : Chaire J.Rhodain – TR3 ICT

Axe 1– IA et gouvernance : approche managériale

Proposition de communication : L'intelligence artificielle générative et la prise de décision en organisation, l'exemple des organisations catholiques d'éducation françaises.

Dans le cadre des travaux du PSR GOCE à l'ICT, nous avons étudié la gouvernance des organisations catholiques d'éducation et notamment l'accompagnement du changement organisationnel durant les vingt dernières années. Dans certaines organisations accompagnées, nous avons observé les effets de l'intelligence artificielle générative, tant dans les pratiques pédagogiques que managériales.

L'IA G est une branche de l'intelligence artificielle qui s'appuie sur des modèles d'apprentissage profond pour générer des données originales (textes, images ...) à partir d'un "prompt", - instruction -.

Nous nous intéresserons ici aux transformations induites par l'introduction de l'IA G dans la gouvernance. **Où dans quelles conditions l'IA G peut-elle être un atout pour la prise de décision, dans ces organisations, en charge du service public de l'éducation, et associées à l'Etat par contrat ?**

Après avoir décrit ces organisations, puis la gouvernance, nous proposerons une étude des impacts de l'IA G sur les processus de décision.

En premier lieu, en nous référant au modèle systémique (Pesqueux 2004 et Le Moigne, 1977), et à l'étude du système d'action concret (Crozier et Friedberg 1977, Boltanski et Thévenot, 1991), nous préciserons d'abord quel est le contexte de la décision dans ces organisations. L'éducation est un bien de mérite et les ressources humaines déterminent la qualité de la proposition de ce service. Ces organisations sont aussi

marquées par leur caractère d'association et par la relation contractuelle avec l'Etat, qui impose un cadre réglementaire et détermine fortement le projet.

Dans un deuxième temps, en nous appuyant sur nos observations relues à l'aide des modèles de la gouvernance, notamment des apports sur la rationalité limitée, (H Simon), dans une organisation bureaucratique, et du modèle politique (Crozier et Friedberg, Mintzberg, 1982, Pettigrew), nous tenterons de préciser quelles pourraient être les pistes d'amélioration des processus de décision permises par l'IA G.

Les décisions sont de différents types : stratégiques, tactiques ou opérationnelles ; elles sont prises par divers acteurs, internes ou même externes à ces organisations.

L'IA G peut modifier la prise de décision dans les organisations scolaires ; dans la gestion de l'information, la définition des projets et stratégies, l'évaluation et le pilotage de la performance, la communication... Nous aborderons par exemple l'impact de l'IA G sur l'évaluation des élèves et leur orientation, ou sur l'évaluation des pratiques pédagogiques et éducatives...

Nous pourrions ainsi mettre en évidence les conditions pour une amélioration des processus de décision et attirer l'attention sur les défis posés par l'IA G pour la gouvernance des organisations catholiques d'éducation.

Bibliographie :

- **ouvrages**

- **Boltanski, Luc et Thévenot, Laurent.** *De la justification : les économies de la grandeur.* Paris : Gallimard, 1991.
- **Collectif (EMS Éditions).** « Michel Crozier et Erhard Friedberg – Une sociologie de l'action organisée ». In : *Les grands auteurs en Gestion des ressources humaines*, 2024, p. 120-131.
- **Crozier, Michel et Friedberg, Erhard.** *L'Acteur et le Système : Les contraintes de l'action collective.* Paris : Éditions du Seuil, 1977.
- **Cunningham, Tania et al.** « Andrew Pettigrew : L'approche dynamique, contextuelle et longitudinale ». In : *Les Grands Auteurs en Management*, EMS Éditions, 2017, p. 419-438.
- **Le Moigne, Jean-Louis.** *La théorie du système général : théorie de la modélisation.* Paris : Presses Universitaires de France (PUF), 1977 (réédité en 1994).
- **March, James G. et Simon, Herbert A.** *Organizations.* New York : Wiley, 1958.
- **Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.** (2025, janvier). *IA et éducation : apports de la recherche et enjeux pour les politiques publiques.*
- **Mintzberg, Henry.** *Structure et dynamique des organisations.* Paris : Éditions d'Organisation, 1982.
- **Pesqueux, Yvon.** *L'organisation en réseau.* Paris : Presses Universitaires de France (PUF), 2004.
- **Sfez, Lucien.** *La décision.* 5e éd. mise à jour. Paris : Presses Universitaires de France, coll. « Que sais-je ? », n° 2181, 2006.

- **articles**

- **Bailly, Frédérique, Mallat, Carine, Portex, Marine,** « Transformer durablement les pratiques pédagogiques : le système éducatif comme bureaucratie professionnelle », Ecolhuma, Fiche de synthèse, 2021.

-
- **Belkadi, Y. et al.** « *L'intelligence artificielle et la performance de l'entreprise : une revue de la littérature sur la redéfinition des pratiques et des interactions sociales* ». *Revue Française d'Économie et de Gestion*, vol. 6, n° 1, 2025, p. 544-562.
- **DELL'ERBA, Marc.** *L'éducation est-elle un bien public ?* (2010). *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, N°55, pp. 13-22.
- **Enjolras, Bernard.** *Approche théorique de la gouvernance des organisations non lucratives*, *Revue internationale de la gouvernance des organisations non lucratives*, N° 314, Octobre 2009, PP 63-83
- **Fenoglio Prisca,** *L'intelligence artificielle en éducation: rupture ou continuité ?* *Edurevue*, n° 154, Décembre 2025.
- **Friedberg, Erhard.** « *L'analyse sociologique des organisations* ». *Pour*, n° 197, vol. 2, 2008, p. 33-39.
- **Holmes, W., Bialik, M., & Fadel, C.** *L'intelligence artificielle dans l'éducation*. In *Éthique des données : bâtir la confiance : comment les technologies numériques peuvent servir l'humanité*. 2023.
- **Langlois Lyse.** *IA générative dans l'éducation : quels transformations et défis professionnels ?* Anact et OIT Décembre 2024.
- **Tran, Laurène.** « *Herbert Simon et la rationalité limitée* ». *Regards croisés sur l'économie*, n° 22, vol. 1, 2018, p. 54-57.
-