Un avenir en commun avec l'IA

Ce que nous voulons encore décider ensemble



L'avocat du diable

La voix intérieure d'Inès

Adnane Benchakroun

2026

Sommaire détaillé

Ouverture

Pourquoi j'ai écrit ce livre · Note de l'auteur.....4

Préambule · Une décision à reprendre.....5

Avant-propos · Une place à la table.....6

Première partie — L'IA est déjà dans la pièce

01 · Le jour où j'ai commencé à lui demander mon avis.....7

- De l'aide à l'écriture au risque de faire conforter son raisonnement.
- Savoir ce que l'on pense, ce que l'on ignore et ce qui pourrait nous faire changer d'avis.
- De l'interprétation d'un message à la responsabilité de répondre d'un texte publié.

L'avocat du diable défend vingt minutes d'écriture solitaire. Inès cherche un avis sur son message à une heure où elle ne réveillerait personne.

02 · L'école après la disparition de la page blanche.....9

- Évaluer le raisonnement à travers un brouillon, une révision et une explication orale.
- Choisir quand l'effort fait partie de l'apprentissage et quand l'assistance permet d'aller plus loin.
- Tenir compte des langues parlées à la maison et des inégalités d'accès aux outils au Maroc.

L'avocat du diable veut protéger les premiers apprentissages. Inès raconte le soulagement de pouvoir demander une quatrième explication.

03 · La rédaction qui n'a plus le temps de douter.....11

- Remonter à la pièce originale quand une citation paraît trop belle.
- Faire du repérage documentaire un appui à l'enquête et protéger les informations confiées à la rédaction.
- Réserver le temps gagné à la vérification, au terrain et au suivi des promesses.

L'avocat du diable veut écarter les usages qui empêchent de remonter à la source. Inès cherche lequel des sites qui publient la même nouvelle est allé sur place.

Deuxième partie — Qui commande quand la machine conseille ?

04 · Le travail qu'on allège, le métier qu'on vide.....13

- Repérer les tâches de débutant qui transmettent un métier au fil des corrections.
- Distinguer l'apprentissage du jugement d'un simple geste de validation.
- Repenser les premiers postes, le tutorat et le temps que l'entreprise consacre à la transmission.

L'avocat du diable veut protéger les postes d'entrée. Inès se demande quelle expérience elle peut raconter après un stage passé à surveiller des envois.

05 · Le droit de parler à quelqu'un.....15

- Distinguer l'information sur une démarche du motif de refus d'un dossier.
- Donner à l'agent le temps et le pouvoir de réexaminer une décision contestée.
- Évaluer le service à partir des dossiers bloqués, des parcours interrompus et des difficultés d'accès.

L'avocat du diable demande un réexamen réel, avec des moyens. Inès voudrait que quelqu'un reprenne son dossier là où il s'est arrêté.

06 · Une IA qui parle comme nous sait-elle quelque chose de nous ?.....17

- Éprouver les outils en darija, dans les variantes de l'amazighe et dans les échanges où les langues se mêlent.
- Discuter le consentement et les conditions d'usage des voix et des données recueillies.
- Faire préciser les demandes ambiguës et permettre aux locuteurs de signaler les erreurs qui comptent.

L'avocat du diable conteste la collecte de paroles dont les participants ignorent la destination. Inès voit une application attendre que sa grand-mère ait fini de parler.

Troisième partie — Ce que nous devons décider ensemble

07 · À qui revient le temps gagné ?.....19

- Mesurer le gain après vérification, corrections et transfert éventuel de la charge.
- Décider de l'usage des heures récupérées entre production, qualité, formation et repos.

L'avocat du diable veut négocier la cadence avant le déploiement. Inès a appris qu'annoncer qu'elle a fini peut lui valoir deux dossiers de plus.

08 · Ce que nous voulons encore nous dire nous-mêmes.....21

- Retrouver sa voix quand un message assisté efface une hésitation qui compte.
- Distinguer la reformulation d'une excuse, la reconnaissance d'une faute et la promesse que l'on pourra tenir.

L'avocat du diable veut garder les excuses hors de la machine. Inès remet dans son message à son père la phrase hésitante où elle se reconnaît.

09 · Un pays peut-il choisir les conditions de son adoption ?.....23

- Évaluer la maîtrise des données, des contrats et des compétences au moment de l'achat.
- Mettre la réversibilité à l'épreuve en récupérant des fichiers et en faisant travailler une équipe sur un autre outil.

L'avocat du diable veut éprouver la sortie avant l'achat public. Inès découvre que la réunion de décision a lieu après que l'équipe a déjà rangé son travail dans l'outil.

10 · Le jour où il faudra voter sur autre chose que pour ou contre.....25

- Délibérer sur des usages précis et juger un essai d'après ses effets sur les personnes les plus exposées.
- Prévoir une date de réexamen, des possibilités d'abstention et les conditions d'une suspension.

L'avocat du diable veut savoir qui pourra faire arrêter le dispositif. Inès veut enfin entrer dans la salle où l'on écrira les règles qui la concernent.

Clôture

Conclusion prospective · Qui pourra changer les règles en 2030 ?.....27

Pourquoi j’ai écrit ce livre

J’ai écrit ce livre parce qu’il m’est arrivé de gagner du temps avec l’intelligence artificielle et de ne plus savoir très bien à quel moment j’avais cessé d’examiner une idée. Je lui soumettais un raisonnement encore fragile. Elle me le rendait dans une langue plus nette. En relisant, j’avais envie d’approuver la forme et, avec elle, la conclusion. L’idée avait-elle progressé ? Pour le savoir, il fallait revenir à la question que j’avais posée et, quelquefois, à celle que j’avais pris soin d’éviter.

Ma formation d’ingénieur informaticien me porte à essayer l’outil. Mon métier de directeur de publication me ramène à celui qui lira le résultat. À L’ODJ, quand un lecteur nous demande d’où vient un chiffre ou si quelqu’un est allé sur place, il attend une réponse que nous devons pouvoir lui donner. J’aime que l’IA m’aide à mieux préparer une question. Je tiens à ce que la rédaction ait encore les moyens d’aller chercher la réponse. L’écart entre ces deux gestes m’a donné envie de regarder ailleurs, là où une aide commode peut aussi modifier ce que nous nous devons les uns aux autres.

J’écris depuis le Maroc parce que les conditions de cette cohabitation se voient dans des situations que nous connaissons. Un téléphone partagé dans une famille change la portée d’une consigne donnée pour le lendemain. Une explication en darija ou en amazighe peut rendre une démarche accessible. Une recrue à qui l’on retire les premiers dossiers risque de perdre l’occasion d’apprendre ce que les anciens ont découvert en les traitant. Dans chacun de ces cas, j’avais envie de suivre la personne assez longtemps pour voir ce que le changement lui permettait de faire, ou lui demandait de supporter.

J’ai donné une place à l’avocat du diable parce que je connais mon goût pour l’expérimentation. Il m’oblige à entendre jusqu’au bout quelqu’un qui dirait qu’il faut s’abstenir, parfois pour de bonnes raisons. Puis j’ai donné le dernier mot à Inès. À vingt-deux ans, elle a déjà ses habitudes avec l’IA et trouve quelquefois notre débat surréaliste. En lui faisant raconter ce qu’elle vit, j’ai dû déplacer la question. Elle sait ouvrir l’application. Elle voudrait surtout qu’on lui ouvre la porte de la réunion.

Au fond, c’est de cette réunion que j’ai voulu écrire. Qui prépare le texte ? Qui peut y faire inscrire une objection ? Et que se passe-t-il quand celui qui demande de revoir une règle est aussi celui qui a le moins de pouvoir pour la faire changer ? Je me pose ces questions avec le même intérêt que celui qui me fait essayer un nouvel outil. Depuis que j’ai commencé ce livre, elles reviennent simplement un peu plus tôt.

Une décision à reprendre

Avant d'ouvrir ce livre, pensez à la dernière fois où une machine a pesé, même légèrement, sur une décision qui vous concernait. Vous avez peut-être suivi son conseil pour écrire un message, accepté la correction d'une phrase ou recommencé une démarche après avoir reçu une réponse automatique. Essayez de retrouver le moment où vous auriez pu faire autrement. Aviez-vous encore le temps de vérifier ? Saviez-vous à qui demander une explication ?

Gardez cette scène en tête. Elle vous accompagnera d'un chapitre à l'autre. Dans une salle de classe, il sera question de ce qu'un élève peut expliquer seul. Dans une entreprise, nous suivrons les heures que l'outil promet de rendre à l'équipe. Au guichet, nous regarderons ce qu'il advient d'un dossier quand son titulaire demande qu'on le relise. Il arrive que la même personne bénéficie de l'IA le matin et subisse les effets d'un usage qu'elle ne maîtrise pas l'après-midi.

En refermant chaque chapitre, vous pourrez reprendre la scène avec deux questions simples. À quel moment auriez-vous accepté l'aide ? Qu'aurait-il fallu prévoir pour que vous puissiez encore revenir sur la décision ? Vos réponses changeront peut-être selon que vous tenez le rôle de l'élève, de l'enseignant, de l'agent ou de la personne qui attend au guichet. C'est dans cet écart que commence la conversation.

Une place à la table

À une heure avancée de la soirée, une jeune femme relit un message à son père. Elle l'a d'abord écrit d'un trait, puis elle a demandé à une intelligence artificielle de l'aider à atténuer une phrase. Son père, lui, a passé une partie de l'après-midi à discuter avec son équipe de l'opportunité d'autoriser ces outils au travail. Les deux auraient sans doute intérêt à se raconter leur journée. L'une a fait un geste banal. L'autre croit encore qu'il tient la porte d'un changement qui arrive.

Je suis ingénieur informaticien de formation et directeur de publication. Ces deux métiers me donnent des raisons d'aimer les outils qui accélèrent le travail et des raisons de me méfier de ce qui passe trop vite. Dans une rédaction, une phrase peut être prête en quelques secondes. Le coup de téléphone qui oblige à la reprendre prend parfois une matinée. Ce sont les deux horloges de ce livre.

J'écris depuis le Maroc, avec ses langues, ses distances, ses familles et ses administrations. J'ai choisi de regarder l'IA à partir d'endroits où nous avons déjà des obligations les uns envers les autres. Un enseignant doit pouvoir dire ce qu'il a évalué. Un employeur a intérêt à se demander qui transmettra le métier demain. Une administration doit pouvoir entendre celui qui conteste une décision. Si un outil nous aide à mieux remplir ces obligations, je veux savoir comment. S'il les rend plus faciles à éluder, je veux savoir qui en supportera le coût.

Les scènes qui ouvrent ou traversent les chapitres sont des mises en situation. Deux personnages fictifs m'accompagnent. L'avocat du diable prend au sérieux l'idée de refuser. Inès, vingt-deux ans, appartient à une génération qui a commencé à se servir de l'IA pendant que les adultes en débattaient. Nous l'entendrons penser, au moment où une décision censée la concerner vient croiser sa journée. Elle parlera toujours en dernier. À mesure que le livre avance, j'espère qu'on entendra dans sa voix quelque chose de plus précis que l'impatience de la jeunesse. Elle veut savoir qui écrit les règles et à quel moment on a prévu de lui demander son avis.

Chapitre 01

Le jour où j’ai commencé à lui demander mon avis

Il y a un moment, quand j’écris, où le sujet tient encore dans une phrase griffonnée. Je sais ce qui m’irrite ou ce qui m’intrigue, mais j’ignore encore si j’ai un article. À ce stade, une intelligence artificielle peut me rendre un service appréciable. Je lui confie une idée embarrassée et elle la déplie. Elle distingue les arguments, rapproche deux passages qui se répondaient mal, fait apparaître la question que j’avais repoussée vers la fin. Une heure de tâtonnement peut devenir un quart d’heure de travail concentré. Je comprends parfaitement la tentation d’en faire une habitude.

Je me méfie davantage du moment où je tape « Est-ce que tu trouves mon raisonnement convaincant ? Â» Un collègue connaît peut-être le sujet mieux que moi. Il a aussi son humeur, son emploi du temps et la possibilité de lever un sourcil sans répondre. La machine, elle, est disponible et sait produire une réponse qui ressemble à une lecture attentive. Elle peut me signaler une faiblesse précise. Elle peut aussi aménager mon propos de manière à ce qu’il paraisse plus solide qu’il ne l’est. Une phrase devenue élégante m’expose à oublier la prémisse fragile sur laquelle elle repose.

Prenons un exemple. Je pars de l’idée que l’automatisation va libérer du temps dans les entreprises. Si je demande comment mieux défendre cette idée, je risque de recevoir une argumentation qui traite le temps libéré comme un bénéfice déjà acquis. Je peux lui donner une autre tâche. Imaginons un salarié qui termine plus tôt et dont le supérieur augmente aussitôt les objectifs. Quel fait faudrait-il observer pour savoir qui a bénéficié de l’automatisation ? La question a changé. J’ai maintenant besoin de regarder les horaires, la charge et le pouvoir de décider. Le gain de temps cesse d’être une conclusion. Il devient le début de l’enquête.

Le problème se voit également dans les petites décisions où personne ne nous demande de justifier notre choix. Un message arrive, un peu sec. Je demande à un assistant de m’aider à comprendre le ton. En lui soumettant le texte, je retranche tout ce que je sais de la personne, de son trajet du matin ou de la discussion que nous avons eue la veille. Je garde quelques lignes et

je sollicite un verdict sur une relation. L'interprétation peut avoir l'air sensée parce qu'elle est cohérente avec l'extrait. La conversation, elle, continue de dépendre de ce que j'en ai laissé dehors. Il m'arrive de préférer une question adressée à la personne à cinq hypothèses sur ses intentions.

J'en tire une règle d'écriture personnelle. Avant de solliciter une machine sur un texte dont je veux répondre, j'essaie d'écrire ce que je crois, ce que j'ignore et ce qui pourrait me faire changer d'avis. Je peux ensuite lui demander de repérer les passages où ces trois choses se mélangent. Quand une objection est bonne, je la reprends. Quand un fait manque, je vais le chercher. Le détour par ma propre formulation préserve quelque chose de précieux. Si le texte bouge, je sais ce qui a bougé et je peux expliquer pourquoi.

Cette discipline compte davantage quand le travail quitte mon bureau. Si je publie une interprétation, un lecteur doit pouvoir m'interroger sur elle. Je ne peux pas lui renvoyer la conversation qui a servi à la préparer. Il veut savoir sur quoi je me suis appuyé et pourquoi j'ai retenu cette version. La responsabilité commence à cet endroit un peu inconfortable. Il faut pouvoir dire « voilà comment j'y suis arrivé Â», puis accepter que quelqu'un d'autre emprunte le même chemin et s'arrête ailleurs. C'est précisément le genre d'effort que j'aimerais que l'IA nous aide à mieux faire. Demain, dans une salle de classe, nous demanderons la même chose à des enfants. Pourrons-nous encore reconnaître le chemin qu'ils ont fait ?

L'avocat du diable

> Fermez la fenêtre. Écrivez vingt minutes. Regardez le résultat et décidez si vous avez encore besoin d'aide. Je tiens à ce délai. Une machine installée au premier signe d'inconfort prend vite la place de ce moment où l'on découvre ce qu'on pense en cherchant comment le dire. Si vous ne supportez plus ce silence, je doute que votre meilleur texte soit celui qui vous en débarrasse.

La voix intérieure d'Inès

> *Il est minuit passé. J'ai déjà écrit les trois premières lignes. Je pourrais réveiller quelqu'un pour lui demander laquelle sonne faux. Je peux aussi poser la question ici et effacer la réponse si elle m'agace. Ce que je voudrais, surtout, c'est envoyer mon message avant de trouver une bonne raison de le remettre à demain.*

Chapitre 02

L’école après la disparition de la page blanche

Une enseignante corrige un paquet de copies le dimanche. Sur l’une, elle remarque une transition parfaite entre deux idées que l’élève distinguait mal en classe. Le lundi, elle lui demande de reprendre un exemple à l’oral. L’élève hésite, revient au texte, finit par donner une explication différente qui tient debout. À ce moment précis, l’enseignante dispose d’une information que la copie seule ne lui donnait pas. Le devoir lui a montré une production. La conversation lui montre ce que l’élève peut faire avec ses idées quand il doit les reprendre lui-même.

La tentation est forte de transformer la correction en enquête sur la provenance des phrases. Le temps manque déjà pour enseigner. Il manquerait davantage si chaque copie bien écrite devenait une pièce à conviction. Et quel drôle de message adresser à un élève qui a réellement progressé que de lui dire que sa réussite le rend suspect. Une meilleure question consiste à regarder ce que le devoir était censé faire travailler. S’il s’agissait de construire une argumentation, on peut demander un brouillon en classe, puis un texte révisé à la maison et une courte explication des changements. Les trois traces disent des choses différentes.

Le défi apparaît très clairement avec une division. Pour un enfant qui découvre le partage en parts égales, le temps passé à chercher a une valeur. Pour un adolescent qui compare plusieurs scénarios et doit faire une série de calculs, un outil peut lui permettre de consacrer son attention à ce qui varie d’un scénario à l’autre. Le professeur connaît la différence entre ces deux exercices. L’élève ne la voit pas toujours. Si on lui dit simplement qu’il peut utiliser l’IA à condition d’en faire un usage raisonnable, on lui laisse deviner une intention pédagogique qui mérite d’être expliquée.

Je pense aussi à la jeune fille qui comprend une notion quand on la lui reformule dans la langue qu’elle parle à la maison. Elle peut revenir sur la même question, sans risquer de faire rire la classe ni d’interrompre les autres. Cette patience a du prix. Il faut encore qu’elle puisse montrer à quelqu’un ce qu’elle croit avoir compris. Une explication claire peut transporter une erreur avec la même facilité qu’une explication confuse peut cacher une intuition juste. Le rôle du professeur se déplace ici vers un travail très concret. Faire produire un exemple, en proposer un autre qui

résiste, organiser une discussion où deux élèves justifient des réponses différentes.

Au Maroc, une même consigne envoyée à la maison peut déboucher sur des conditions de travail très différentes. Dans une famille, un adulte relit le devoir, un ordinateur est disponible et la connexion tient. Dans une autre, le téléphone circule entre plusieurs personnes et le calme arrive tard. Si l'école attend une maîtrise de ces outils, elle doit se demander où les élèves auront le temps et les moyens de l'acquérir. Une initiation menée en classe, avec des exercices accessibles à tous, dit au moins que cette compétence fait partie de ce que l'école a choisi de transmettre.

Je réserverais des moments où les écrans se ferment, avec une raison explicite. Apprendre à écrire une phrase, à établir un ordre de grandeur ou à rester avec une question difficile demande parfois une attention que l'aide immédiate disperse. À d'autres moments, je voudrais que l'on puisse comparer des réponses d'IA en groupe et montrer où elles se contredisent. Les deux séances ont une place dans la même école. Je voudrais pouvoir demander à un élève ce qu'il sait désormais refaire seul et ce que l'outil lui permet de faire avec les autres. La réponse importe davantage que le règlement affiché à l'entrée de la salle. Elle nous dira ce que nous avons effectivement transmis avant le prochain devoir.

L'avocat du diable

> Pour les premiers apprentissages, je fermerais la porte. L'enfant qui bute sur ses mots doit pouvoir rester un moment avec sa difficulté et être accompagné par un adulte qui la connaît. J'ai peur qu'une école à court de temps appelle autonomie ce qui consiste à distribuer une machine aux élèves qu'elle accompagne déjà le moins.

La voix intérieure d'Inès

> *J'ai demandé quatre fois pourquoi mon exemple ne marchait pas. La quatrième réponse m'a enfin donné envie de refaire l'exercice. En classe, j'aurais dit oui au bout de la deuxième. J'aurais même hoché la tête de la façon qui dit très clairement qu'on peut passer à la personne suivante.*

Chapitre 03

La rédaction qui n’a plus le temps de douter

Le texte est prêt à partir. Le titre est bon, le premier paragraphe accroche, la citation tombe à l’endroit où il fallait un visage humain. Une personne dans la rédaction pose alors la question qui suspend tout. Qui a entendu cette phrase ? On remonte à la note de travail, puis au communiqué, puis au fichier de transcription. Il y a une idée voisine, formulée dans des termes beaucoup plus prudents. Les guillemets ont donné à un résumé la force d’un témoignage. Il faut reprendre la citation et, avec elle, une bonne partie de l’article.

Dans une rédaction, l’urgence donne facilement l’impression que l’essentiel est de produire du texte. L’essentiel commence souvent avant. Une permanence reçoit un appel. Quelqu’un cherche une délibération municipale. Une autre personne se rend à un endroit dont tout le monde parle depuis le matin et remarque un détail absent de la dépêche. La plus belle rédaction du monde peut passer à côté de ces faits. Un outil peut accélérer la mise en forme. Ce qui me préoccupe, comme directeur de publication, c’est le sort réservé à la partie du travail que cette vitesse rend moins visible.

Je peux imaginer un usage très utile de l’IA sur un long document public. On lui demande de repérer les passages relatifs à un engagement précis, puis on retourne lire les pages. Elle peut aider à mettre deux versions d’un texte en regard ou à dresser une liste de questions pour une interview. Chaque proposition renvoie alors à quelque chose que l’on peut contrôler. Le problème commence quand l’assistant devient l’étape entre le document et nous. Une nuance disparaît, une date annoncée prend l’allure d’une date acquise et la rédaction ne sait plus très bien où revenir chercher. Il y a une différence entre gagner du temps sur une recherche et prendre connaissance de son résultat sans savoir comment le vérifier.

Je pense au lecteur de L’ODJ qui voit circuler une affirmation sur le prix d’un produit dans sa ville. Il veut savoir si le prix a été observé, à quelle date, sur quel marché et pour quelle qualité. Une moyenne annoncée à l’échelle du pays peut éclairer une tendance. Elle ne lui donne pas, à elle seule, la réponse à sa question. Quelqu’un doit aller voir, ou appeler une personne qui a vu, et écrire ce que cette observation permet de dire. L’IA peut

préparer l'entretien et aider à organiser les notes. La confiance du lecteur se joue dans le détail qu'on pourra lui montrer demain s'il demande des comptes.

Il y a aussi les informations qu'une rédaction reçoit sous condition. Un interlocuteur livre une pièce, hésite sur une confidence ou accepte de parler parce qu'il sait avec qui il parle. Introduire ses données dans un service extérieur est un choix qui dépasse la commodité de la transcription. Avant de choisir un outil, je veux savoir quelles informations peuvent lui être confiées, qui les retrouvera et à quelles fins elles pourront être réutilisées. La confidentialité ne se négocie pas après avoir collé le texte dans la fenêtre. C'est au moment où l'on prépare l'entretien que cette décision doit déjà être claire.

L'usage le plus ambitieux que j'imagine pour une rédaction n'est pas de multiplier les articles. J'aimerais que le temps récupéré nous permette de retourner sur un sujet après sa première publication. Une promesse d'investissement mérite qu'on demande, des mois plus tard, ce qu'il en est du chantier. Un dispositif annoncé mérite qu'on rencontre quelqu'un qui a essayé d'en bénéficier. Ce suivi produit rarement un titre spectaculaire le premier jour. Il produit une relation plus solide avec le lecteur. Il faut cependant lui réserver des heures, des personnes et une place dans le calendrier. Si la seule mesure du succès est le nombre de textes mis en ligne, le temps de la vérification restera une dépense que chacun sera tenté de remettre au lendemain.

L'avocat du diable

> Je retirerais l'IA de la chaîne de publication chaque fois qu'on ne peut pas remonter jusqu'à la pièce originale. Et j'écarterais l'argument du retard. Il y aura toujours un autre site pour publier cinq minutes avant vous. Il y a moins de monde, en général, pour appeler la personne à qui vous venez de prêter une phrase.

La voix intérieure d'Inès

> *Sur mon téléphone, trois articles disent la même chose, presque dans le même ordre. Je passe de l'un à l'autre parce que je cherche le nom de la rue. Je finis par l'avoir dans une note vocale de ma cousine. Maintenant, je voudrais savoir lequel de vous est allé sur place.*

Chapitre 04

Le travail qu’on allège, le métier qu’on vide

Dans un bureau d’études, une responsable découvre qu’un assistant peut préparer la première version des notes que rédigeaient les nouvelles recrues. Elle compare deux dossiers. Les textes se tiennent. Son équipe, qui manque de temps, s’empare de la solution. Quelques mois plus tard, les notes sortent plus vite. La responsable continue de repérer les erreurs grâce aux dossiers qu’elle a traités pendant des années. Un jeune collègue lui demande comment elle a su qu’un chiffre pourtant bien présenté était incompatible avec le reste du dossier. Elle lui montre deux pages, puis cherche à quel moment elle-même a appris à les lire ensemble.

Les métiers se transmettent souvent à travers des tâches que les personnes expérimentées préféreraient ne plus faire. Vérifier une référence, mettre de l’ordre dans un dossier, préparer une note courte pour quelqu’un qui la corrigera, ce sont des gestes répétitifs. Ils apprennent à reconnaître les exceptions et à découvrir quels détails changent le résultat. Toute tâche pénible ne mérite évidemment pas d’être conservée. Il faut distinguer celle dont la répétition n’apporte plus rien de celle qui a discrètement servi de marche d’entrée à plusieurs générations.

Supposons qu’une entreprise confie la préparation de toutes ses réponses commerciales à un assistant. Une nouvelle salariée peut apprendre en comparant la proposition automatique avec le besoin réel du client. Elle peut aussi passer ses journées à surveiller une boîte de réception et à cliquer sur « valider Â». Dans le premier cas, elle acquiert des raisons de corriger la machine. Dans le second, elle apprend surtout à tenir la cadence. Les deux emplois pourraient porter le même titre et donner les mêmes résultats pendant quelques semaines. La différence se révèle le jour où le client présente une demande inhabituelle et où personne ne lui a appris à repérer ce qu’elle a d’inhabituel.

Il y a une leçon pour les employeurs qui regardent la productivité à l’échelle d’un trimestre. La personne qui vérifie aujourd’hui a été formée hier, parfois au prix d’heures qu’un tableau d’activité aurait qualifiées de peu

efficaces. Elle a eu le droit de faire un premier essai, de recevoir une remarque et de recommencer. Si ce temps disparaît de l'organisation, il faudra le reconstruire ailleurs. On peut organiser des rotations, attribuer un dossier de bout en bout à un débutant avec l'appui d'un collègue, ou demander à chacun d'expliquer un écart entre deux décisions. Dans chaque cas, quelqu'un doit être disponible et le temps de transmission doit compter comme du travail.

Le sujet est particulièrement concret pour celui qui cherche son premier emploi au Maroc. Une offre peut demander de produire immédiatement avec les outils de l'entreprise et, dans le même mouvement, exiger une expérience préalable. La machine rend possible une embauche mieux accompagnée si elle libère du temps chez les personnes en mesure de former. Elle facilite aussi le report de cet effort sur le candidat. On attend alors qu'il ait acquis seul des compétences qui se construisent au contact de dossiers réels, de clients et de collègues. Si chacun attend d'embaucher quelqu'un déjà formé, il faut demander qui aura encore intérêt à former le premier.

Pour juger un projet d'automatisation, je demanderais à un responsable de décrire la journée d'une recrue six mois après son arrivée. Que sait-elle faire de plus qu'à ses débuts ? Quelles erreurs a-t-elle appris à repérer ? Sur quel dossier a-t-elle pris une décision qu'elle pourrait défendre sans son supérieur ? Les réponses sont plus intéressantes que le nombre de documents produits en une heure. Elles disent si l'entreprise construit une capacité ou emprunte celle des personnes déjà en place. Une économie d'effort est bienvenue quand elle nous donne de la place pour apprendre. Le métier commence à s'appauvrir quand le seul geste que l'on nous transmet est celui de surveiller le résultat.

L'avocat du diable

> Je bloquerais la suppression des postes d'entrée tant qu'on ne sait pas où les nouveaux vont apprendre. Vos seniors ont été payés pour devenir bons. Ils ont eu le temps de se tromper devant des collègues qui savaient les reprendre. À force d'acheter des raccourcis, vous risquez de découvrir que le métier ne se transmet plus dans vos murs.

La voix intérieure d'Inès

> *L'annonce dit « junior Â» et demande trois ans d'expérience. Pendant mon stage, j'avais le droit de vérifier que les réponses étaient parties. J'aurais bien aimé qu'on me laisse en préparer une, puis qu'on me montre ce qui clochait. J'aurais eu au moins une vraie histoire à raconter à l'entretien.*

Chapitre 05

Le droit de parler à quelqu’un

Un homme reçoit sur son téléphone un message qui lui annonce que sa demande a été rejetée. Le motif tient dans quelques mots. Un justificatif serait incomplet. Il ouvre le document qu’il avait envoyé, le regarde de nouveau et ne voit pas ce qui manque. L’assistant de l’administration lui répond aussitôt, dans un langage clair. Il l’invite à déposer un justificatif complet. L’homme demande quelle information manque. Le même conseil revient, sous une formulation plus aimable. Sa demande a pris plusieurs semaines. La réponse lui parvient en quelques secondes et il se retrouve au point de départ.

J’aimerais qu’un service public puisse expliquer une démarche à toute heure, dans des mots compréhensibles. Pour quelqu’un qui travaille loin de son domicile ou doit organiser un déplacement pour chaque visite au guichet, cette disponibilité a une valeur concrète. Elle peut éviter un trajet inutile et donner à une personne le temps de rassembler ses pièces. C’est précisément parce que ce service est utile qu’il faut savoir où il s’arrête. Expliquer quelles pièces joindre relève de l’information. Dire pourquoi ce document particulier a été écarté engage la décision prise dans un dossier. Les deux réponses peuvent tenir sur le même écran et avoir des conséquences tout à fait différentes.

Supposons qu’un dispositif relève une incohérence entre deux écritures du même nom. Il peut rendre un vrai service en attirant l’attention d’un agent avant que le dossier ne s’égare. Il peut aussi devenir une barrière si chaque écart entraîne un refus et si l’agent ne sait pas comment reprendre la main. La qualité du système se mesure à ce qui arrive ensuite. L’usager a-t-il accès au détail de l’écart ? Peut-il fournir une explication ? L’agent qui la reçoit a-t-il le temps et le pouvoir de vérifier les pièces ? Sans cette suite, le classement le plus précis peut produire une impasse administrativement très propre.

On entend parfois que l’intervention humaine règle la question. Elle n’a de portée que si elle change quelque chose au parcours. Mettre un agent au bout d’une chaîne peut servir à expliquer et à rectifier. Cela peut aussi lui laisser pour seule tâche de répéter une décision venue d’ailleurs. Je voudrais que l’usager sache à quel service il s’adresse, qu’il obtienne une référence qu’il puisse conserver et qu’on lui indique une façon d’être entendu. Il faudrait également que les agents puissent signaler les anomalies qu’ils rencontrent à répétition. Celui qui reçoit les appels du lundi matin sait des

choses qu'aucun tableau de satisfaction ne montrera si l'on compte seulement la rapidité des réponses.

Le sujet prend une couleur particulière au Maroc. Le téléphone peut rapprocher un service de personnes qui vivent à distance. Une explication orale en darija ou en amazighe peut éclairer une démarche qu'un texte administratif rend difficile à aborder. La personne doit cependant pouvoir continuer si elle partage son téléphone, si la connexion se coupe ou si un autre membre de la famille doit l'aider. Ces situations font partie de la vie du service. Les traiter comme des exceptions revient à mesurer la réussite sur le parcours de celui qui avait déjà le plus de chances de s'en sortir.

Je jugerais volontiers un nouveau service à partir d'un exercice simple. On prend quelques dossiers refusés, on demande aux personnes concernées de nous raconter la suite et on observe combien d'étapes leur ont été nécessaires pour comprendre la décision. Dans l'idéal, on regarde aussi ce qu'il est advenu de ceux qui se sont arrêtés après la première réponse. Ils ont peut-être trouvé une solution ailleurs. Ils ont peut-être abandonné. Les deux cas sont invisibles si l'on confond la fin d'une conversation avec la résolution d'une démarche. La bonne administration numérique commence à mes yeux quand l'erreur cesse d'être un détour que le citoyen doit parcourir seul.

L'avocat du diable

> Je m'opposerais à toute décision automatisée qui ferme un dossier tant que le service n'a pas organisé un réexamen réel. On trouvera toujours de l'argent pour rendre les réponses plus rapides et plus aimables. Je veux voir le budget consacré à ceux qui devront écouter la personne dont le dossier sort des cases.

La voix intérieure d'Inès

> *Au troisième essai, l'assistant m'a remerciée de ma patience. J'ai regardé le calendrier. Je commence à manquer de jours, moi. Il y a un bouton pour recommencer la conversation. Je cherche celui qui permettrait à quelqu'un de reprendre mon dossier là où il s'est arrêté.*

Chapitre 06

Une IA qui parle comme nous sait-elle quelque chose de nous ?

Une grand-mère demande à sa petite-fille comment retrouver un rendez-vous dont elle a oublié le jour. La jeune femme lui tend le téléphone et l'invite à parler comme elle le ferait à la maison. La phrase commence en darija, emprunte un mot au français et se termine avec une expression familiale. L'application comprend l'essentiel. La grand-mère rit et recommence, pour le plaisir. La deuxième fois, l'assistant donne à une formule affectueuse le sens d'une consigne. Elles se regardent, surprises de deux choses à la fois. L'outil s'est approché d'elles. Il a aussi montré combien il lui restait à apprendre.

On juge vite qu'une IA parle une langue lorsqu'elle produit quelques phrases reconnaissables. La véritable épreuve arrive avec les usages qui font hésiter. Un même mot change de sens selon la région, la personne ou la situation. Il peut être ironique entre amis et déplacé dans une relation de travail. Le mélange des langues n'est pas une anomalie à gommer. Il nous renseigne sur les lieux où les gens apprennent, travaillent et se retrouvent. Une interface trop soucieuse de ramener chaque phrase à un registre standard risque d'effacer précisément ce qui la rend compréhensible pour son interlocuteur.

La question se pose dans une salle de classe comme dans un service d'accueil. Lorsqu'un élève demande une explication dans les mots dont il dispose, son premier besoin est de pouvoir continuer à poser des questions. Il peut ensuite apprendre le vocabulaire de la matière et passer d'un registre à l'autre. Je vois dans cette possibilité une promesse importante pour le Maroc. Je me méfie toutefois d'un service présenté comme plurilingue si les échanges réussis se limitent aux formulations les plus courantes. Il faudrait que des locuteurs de différents âges et de différents territoires puissent l'essayer, notamment pour les variantes de l'amazighe, et dire où l'outil comprend un mot sans saisir la demande.

La qualité dépend aussi de ce que l'on fournit à la machine et du droit que l'on s'accorde sur ces ressources. Qui a produit les enregistrements, les transcriptions ou les traductions ? Dans quelles conditions ont-ils été recueillis ? Une conversation de famille peut donner un exemple linguistique précieux. La personne qui y prend la parole peut avoir imaginé bien

d’autres usages que celui d’alimenter un outil commercial. Je voudrais que les projets de collecte définissent des règles compréhensibles pour les participants et prévoient une contrepartie lorsque des personnes sont sollicitées pour leur savoir linguistique. Un corpus tient aussi par les gens qui acceptent de le faire vivre et de le corriger.

Il faut distinguer les erreurs qui font sourire de celles qui ferment une porte. L’assistant qui prend une plaisanterie au pied de la lettre gâche un échange. Celui qui comprend mal le motif d’une démarche peut orienter une personne vers le mauvais service. Pour les usages où les conséquences comptent, j’aimerais que l’outil sache confirmer une information ambiguë. Un agent attentif reformulerait la question. Une interface devrait pouvoir le faire elle aussi et proposer le passage à une personne quand le doute persiste. Le fait de parler avec assurance peut impressionner au début. La capacité à s’interrompre à bon escient est une qualité plus précieuse.

Ce chapitre me ramène au sens du mot commun. Il n’implique pas que nous utilisions tous les mêmes mots. Il suppose que chacun puisse entrer dans la conversation avec ceux qu’il possède. Au Maroc, une technologie qui élargit cette possibilité peut rapprocher les institutions d’une partie du pays qui a souvent dû s’adapter à leur façon de parler. Reste à donner à ceux qui l’utilisent une possibilité de corriger la manière dont elle les entend. Je me demanderais alors qui aura les moyens de transformer leurs remarques en changements. C’est une manière assez simple de distinguer un projet qui veut recueillir nos voix d’un projet qui accepte de travailler avec elles.

L’avocat du diable

> Je suspendrais toute collecte de conversations dont les participants ignorent la destination. On vous dira que c’est pour sauver une langue, puis on vous vendra un abonnement pour y avoir accès. Avant de parler de patrimoine, commençons par demander à ceux qui parlent ce qu’ils veulent bien confier et à quelles conditions.

La voix intérieure d’Inès

> *Ma grand-mère a demandé au téléphone de répéter. À moi, elle n’ose pas toujours. Je parle trop vite dès que je crois avoir compris à sa place. Ça m’a fait bizarre de voir une appli attendre qu’elle ait fini. J’aimerais que l’administration sache faire au moins ça.*

Chapitre 07

À qui revient le temps gagné ?

Un vendredi, une équipe termine à midi un travail qui l'aurait autrefois occupée jusqu'au soir. Pendant quelques minutes, la question se pose réellement. On pourrait rentrer plus tôt. On pourrait reprendre un dossier que tout le monde sait fragile. On pourrait accepter une commande supplémentaire. Le responsable choisit la commande et personne n'a de raison immédiate de protester. Lundi suivant, le délai réduit devient la nouvelle référence. Le temps a bien été gagné. Il a aussi trouvé son propriétaire sans que l'équipe en parle.

Le premier piège consiste à prendre la durée d'une tâche pour la mesure complète du gain. Si je rédige un compte rendu en vingt minutes au lieu d'une heure, j'ai fait une économie. Il faut encore compter le temps nécessaire pour vérifier que les décisions ont été attribuées aux bonnes personnes, que les engagements sont fidèles à la discussion et que les pièces confidentielles ont été traitées comme elles devaient l'être. Il faut regarder aussi qui effectue ces vérifications. Un gain au bureau de celui qui produit le document peut devenir une charge invisible pour celui qui le reçoit. Le total ne se lit pas toujours dans le même agenda.

Une entreprise a évidemment besoin de financer l'investissement qui lui permet de travailler plus vite. Un client peut bénéficier d'un prix moindre ou d'un délai plus court. Un salarié peut retrouver des heures pour apprendre, améliorer une prestation ou réduire un débordement du travail sur sa vie personnelle. L'issue dépend de la façon dont les objectifs sont fixés. Si l'équipe est évaluée uniquement sur le volume livré, il est presque inévitable que les heures disponibles soient converties en volume. On aura beau vanter une meilleure qualité de vie au moment de lancer l'outil, les consignes du lundi matin auront plus d'effet que la présentation du vendredi.

Prenons un service où les employés doivent répondre à des demandes qui se ressemblent. L'IA peut préparer les premières formulations. Le temps récupéré pourrait servir à traiter les dossiers difficiles qui s'empilent parce qu'ils entrent mal dans les catégories habituelles. Cette décision aurait un bénéfice réel pour les personnes que le service laisse attendre. Elle pourrait

aussi améliorer le travail des agents, en leur permettant de consacrer leur jugement à des cas qui le nécessitent. Pour que cette option tienne, il faut accepter qu'un dossier compliqué prenne du temps et adapter ce que l'on demande à l'équipe. Autrement, chacun comprendra qu'il vaut mieux continuer à privilégier les demandes faciles.

La discussion me paraît plus féconde si elle commence avant l'adoption. Pendant une phase d'essai, on peut choisir quelques tâches, relever les délais complets et noter les incidents. On regarde les heures de correction, les demandes imprévues et les dossiers qui revenaient trop souvent. Puis on convient d'une part du temps pour la formation, pour la qualité ou pour un allégement de la charge. La formule pourra changer. Ce qui importe est que le partage ait été décidé ouvertement et que ceux qui travaillent puissent dire ce qu'ils voient. Une heure rendue à la vie personnelle ne vaut pas la même chose pour tous, mais elle existe assez concrètement pour mériter une place dans la discussion.

Je reviens à l'équipe du vendredi. Son responsable pourrait dire que l'entreprise a des commandes à honorer et demander que l'on en accepte une de plus. Ses collègues pourraient répondre que trois autres dossiers demandent une relecture et que leur disponibilité ne survivra pas longtemps au rythme actuel. Ils auraient enfin une discussion sur ce que chacun attend du progrès. J'aimerais que l'IA fasse revenir ce genre de conversation dans l'entreprise. Le temps gagné est parfois la première chose que l'on promet. C'est souvent la dernière chose que l'on négocie. Si le projet réussit, la question aura beau tenir en une phrase, elle mérite qu'on la repose chaque fois que les objectifs changent.

L'avocat du diable

> Je refuserais la mise en service tant que les nouvelles cadences peuvent être décidées d'un seul côté. Il faudrait inscrire le temps de contrôle, la formation et les marges de repos dans l'accord. Une fois la nouvelle cadence installée, les salariés devront dépenser beaucoup d'énergie pour récupérer les heures qu'on leur avait promises.

La voix intérieure d'Inès

> *J'ai fini plus tôt et j'ai eu le réflexe de ne rien dire. La dernière fois, on m'a envoyé deux autres fichiers. C'est fou le nombre de choses qu'il faut apprendre pour pouvoir simplement dire « j'ai terminé Â» à quelqu'un.*

Chapitre 08

Ce que nous voulons encore nous dire nous-mêmes

Inès écrit à son père. Rien de dramatique. Ils se sont parlé trop vite et chacun a retenu la phrase qui l'a blessé. Elle rédige un message, demande à un assistant de le rendre moins sec, puis lit une version plus calme. Tout y est à peu près juste. Elle s'arrête sur une phrase que le logiciel a fait disparaître, « Je sais pas trop comment te le dire Â». Elle la remet en tête du message. C'était son hésitation, et son père a l'habitude de reconnaître, derrière ce genre de début, un effort qu'elle fait pour venir vers lui.

Il est facile de sourire devant l'idée d'une excuse assistée. Pourtant, nous nous sommes toujours fait aider à écrire dans les moments où les mots comptent. On demande à un ami de lire une lettre, on s'inspire d'un modèle de condoléances ou on reprend une formule entendue dans sa famille. Je comprends qu'une personne en désaccord avec quelqu'un cherche un moyen de faire baisser la tension. Le secours d'un outil peut lui permettre de retirer une phrase qu'elle regretterait le lendemain. Le choix auquel elle est confrontée devient plus intéressant quand elle relit la version proposée. Quels mots serait-elle encore disposée à répéter devant l'autre ?

Je pense à la différence entre adoucir un ton et fabriquer un engagement. Un assistant peut proposer d'écrire « Je serai toujours là pour toi Â» parce que la formule rassure et convient au genre du message. La personne qui l'envoie devrait se demander ce qu'elle peut promettre. Peut-être peut-elle appeler samedi, garder les enfants une soirée ou aider à remplir un dossier. La promesse modeste dit parfois davantage parce qu'elle pourra être tenue. L'écriture assistée devient alors une épreuve de précision. Si les mots changent les attentes de la personne qui les reçoit, ils font déjà partie de ce que nous lui devons.

Il y a aussi le temps passé à chercher la phrase. Dans un message d'information, ce temps peut être une dépense inutile. Dans un message qui reconnaît une faute, il fait partie de la manière dont on découvre ce que l'on veut dire. Si j'écris que je regrette un malentendu, je ne reconnais pas tout à fait la même chose que si je dis que j'ai coupé la parole à quelqu'un devant ses collègues. La deuxième phrase coûte davantage à écrire. Elle offre aussi un point de départ à celui qui veut répondre. Le texte peut être plus simple, voire plus maladroit, parce que l'effort est allé dans le détail qui engage.

Les familles où plusieurs langues circulent connaissent bien ces nuances. On peut demander à l'IA de traduire un mot tendre pour un parent. On peut aussi s'apercevoir qu'une traduction parfaite sur le papier ne rend pas la manière dont on se parle d'habitude. Quelquefois, il vaut mieux laisser le mot de la maison au milieu de la phrase. Il porte une mémoire que le destinataire possède déjà. L'outil aura aidé à trouver la syntaxe. À nous de remettre dans la lettre ce que nous seuls avons appris de la relation.

Je me donne un critère que chacun peut adapter. Si je ne serais pas capable de répondre à la personne qui me demande « Qu'est-ce que tu voulais dire par là ? Â», la phrase doit encore rester dans le brouillon. J'aimerais préserver cette liberté de ralentir, particulièrement dans les échanges où l'on attend que je prenne ma part. C'est tentant de confier à une machine le soin de donner aux mots la bonne température. Au bout du compte, il y aura tout de même quelqu'un pour les recevoir, attendre la suite et regarder si nos actes leur ressemblent. C'est devant cette personne, souvent beaucoup plus tard, que le message prend son sens.

L'avocat du diable

> Pour une excuse, je laisserais la machine fermée. Vous devez à l'autre le temps qu'il vous faudra pour reconnaître exactement ce que vous avez fait. S'il reçoit des mots qui esquivent ce travail, il peut lui rester une seule chose à faire. Vous demander de recommencer la conversation depuis le début.

La voix intérieure d'Inès

> *J'ai remis « je sais pas trop comment te le dire Â». Ça casse un peu le début. Il va sûrement entendre ma voix quand il va le lire. Enfin, j'espère. Le reste, je l'ai relu à haute voix pour voir si j'arrivais à le dire.*

Chapitre 09

Un pays peut-il choisir les conditions de son adoption ?

Une administration s'équipe d'un assistant pour aider ses agents à retrouver des procédures. La démonstration fonctionne, les agents y prennent goût et de nouveaux documents sont ajoutés chaque semaine. Un jour, le fournisseur annonce qu'il modifie ses conditions. Une personne demande combien de temps il faudrait pour partir. Le service connaît le prix mensuel de l'abonnement. Il découvre qu'il connaît beaucoup moins bien le coût d'une sortie. Il faut reprendre les documents, rétablir les accès, former les équipes et déterminer ce qui pourra continuer de fonctionner pendant le changement.

La souveraineté numérique a l'air d'un grand mot jusqu'au jour où l'on doit répondre à cette question dans un bureau. Elle commence, dans ce cas, par la capacité à décider sous des conditions que l'on comprend. Cela suppose de savoir où se trouvent les documents, qui a accès aux échanges, qui peut modifier le service et ce qui se passe si une clause change. Le Maroc peut avoir de bonnes raisons d'utiliser des solutions développées ailleurs. Je voudrais que le choix d'y entrer s'accompagne d'une capacité concrète à en sortir. Cette capacité se construit avant la dépendance, pendant que l'on dispose encore de plusieurs options.

Prenons une école qui installe un outil d'aide à l'écriture. Les documents originaux peuvent rester sous son contrôle et les enseignants conserver les consignes, exemples et critères d'évaluation dans des formats faciles à reprendre. Un autre établissement pourrait incorporer au service l'ensemble de ses exercices, de ses annotations et de son organisation. Au départ, leurs expériences peuvent se ressembler. Au bout de deux ans, la seconde école aura peut-être plus de difficultés à changer de fournisseur. Le choix tient à des détails de fonctionnement que l'on peut discuter avec les enseignants avant de leur proposer une interface.

Un pays a besoin de gens capables de poser ces questions et d'examiner les réponses. Des informaticiens, bien sûr, mais aussi des acheteurs publics qui comprennent ce que recouvre une clause, des linguistes qui évaluent un outil dans les langues du pays et des professionnels capables de définir ce qu'est un résultat acceptable dans leur métier. Un excellent système pour reformuler des courriers peut être un mauvais choix pour orienter des

dossiers complexes. Quelqu'un doit savoir construire une épreuve qui distingue les deux. C'est une compétence nationale aussi décisive que le développement d'un outil, parce qu'elle conditionne ce que nous pouvons en attendre.

Je verrais volontiers une institution qui prépare un achat important consacrer une partie de l'essai à sa propre capacité de retrait. Une équipe tente de récupérer un échantillon de ses données et de poursuivre le travail avec une autre solution. Elle regarde ce que le personnel doit réapprendre, ce que le contrat autorise et ce qu'un changement coûterait réellement. Le résultat intéresse la direction autant que les agents. Il lui indique les investissements qui risquent de se perdre et les services qu'il faut savoir assurer en période de transition. Une clause de réversibilité prend du sens le jour où quelqu'un a pu l'éprouver.

Le choix n'a pas à se faire une seule fois à l'échelle du pays. Un média qui prépare des questions, une école qui conserve des copies et une administration qui traite des dossiers n'ont ni les mêmes besoins ni les mêmes obligations. Certains projets peuvent partager des ressources linguistiques, des méthodes d'évaluation ou des capacités de formation. D'autres exigent des choix plus stricts. Ce que j'attends d'une politique marocaine de l'IA, c'est qu'elle rende ces distinctions possibles et qu'elle donne aux institutions des moyens de les défendre dans la durée. On reconnaîtra le chemin parcouru le jour où une organisation décidera de changer d'outil, le fera sans désorganiser son service et saura expliquer ce qu'elle a conservé de son investissement. Entre-temps, la question devrait revenir à chaque achat, avant que l'usage quotidien rende le choix moins libre.

L'avocat du diable

> Je suspendrais les achats publics quand le service ne sait pas reprendre son travail après un changement de contrat. Qu'on me montre un exercice de sortie, avec de vraies personnes qui ouvrent les fichiers récupérés et arrivent à travailler dessus. Les promesses de réversibilité sont très confortables tant qu'on ne les met pas à l'épreuve.

La voix intérieure d'Inès

> *Au stage, on m'a dit d'utiliser le même outil que les autres. J'ai cru qu'on l'avait choisi. La réunion pour décider a eu lieu le mois suivant. Entre-temps, j'y avais déjà rangé toutes les notes qu'on m'avait demandé de reprendre.*

Chapitre 10

Le jour où il faudra voter sur autre chose que pour ou contre

Une école réunit des enseignants, des parents et une personne chargée de l'équipement. Sur la table, un texte propose d'autoriser certains usages de l'IA pour l'année suivante. Tout le monde s'accorde sur la nécessité de préparer les élèves. La discussion change quand une enseignante demande qui assumera les devoirs qu'il faudra repenser. Un parent veut savoir ce qui arrivera aux travaux de son enfant si l'école choisit un service extérieur. Un autre souhaite que sa fille puisse revenir sur une explication dans la langue qu'elle comprend le mieux. On croyait pouvoir commencer par un vote. La réunion découvre qu'elle doit d'abord préciser ce sur quoi elle souhaite voter.

C'est dans ce genre de moment que je situe l'avenir en commun dont parle le titre. Une décision collective vaut par les conséquences qu'elle permet d'examiner avant d'engager tout le monde. Autoriser l'IA en classe peut vouloir dire ouvrir un outil à certains moments, permettre un travail à la maison ou confier une partie de l'évaluation à un logiciel. Ces usages engagent des choses différentes. La même personne peut soutenir le premier, poser des conditions au deuxième et rejeter le troisième. Il faut lui donner une possibilité réelle de faire ces distinctions. C'est déjà une manière de la traiter en interlocutrice.

À la place de cette école, je commencerais par un usage limité et par une question dont la réponse se verra en classe. Par exemple, est-ce que davantage d'élèves peuvent expliquer leur raisonnement après avoir comparé plusieurs formulations ? L'équipe peut essayer, observer, écouter les enfants et regarder quels effets apparaissent chez ceux qui avaient le plus de difficultés. Elle doit pouvoir arrêter si le temps de préparation devient excessif ou si l'écart se creuse entre les élèves. Le fait de prévoir une date de réexamen change la nature de la décision. On essaie quelque chose dont on accepte à l'avance de discuter les résultats.

Les autres lieux traversés par ce livre pourraient procéder de la même façon, avec leurs propres obligations. Une rédaction peut réserver du temps pour vérifier davantage et regarder si elle l'a fait. Une entreprise peut protéger les heures où les débutants apprennent leur métier et demander à ces derniers ce qu'ils savent désormais prendre en charge. Un service public

peut conserver une voie de réexamen et suivre ce qui arrive aux dossiers contestés. Dans chaque lieu, la règle mérite d'être jugée par celui qui aura le moins de facilité à la faire corriger. Le lecteur qui signale une erreur, la stagiaire qui n'a pas accès à la réunion, l'usager qui ne sait plus à quel service parler voient des choses que le projet peut ignorer longtemps.

Je voudrais aussi conserver une place pour celui qui choisit de s'abstenir. À l'école, il faut parfois pouvoir accomplir autrement un exercice qui demande d'utiliser un service extérieur. Au travail, un salarié doit pouvoir signaler qu'un outil compromet la qualité d'un dossier et être entendu sur le fond. Dans une administration, l'accès à une personne compte lorsqu'une décision affecte un usager. Ces protections ont un coût qu'il faut regarder en face. Elles prennent du temps, exigent des agents et compliquent parfois le déploiement. Elles nous donnent en retour la possibilité de découvrir plus tôt ce que nous aurions autrement appris à travers les échecs de ceux qui abandonnent.

Je reviens à la table de l'école. Il reste une chaise libre. On pourrait y inviter une élève ou une ancienne élève et lui demander de raconter une journée ordinaire, depuis le devoir qu'elle prépare jusqu'au message qu'elle réécrit avant de l'envoyer. Peut-être nous apprendrait-elle que nous discutons d'un usage marginal en laissant passer celui qui occupe déjà son attention. Peut-être contesterait-elle les règles que je viens de proposer. Elle en aurait le droit. Je me méfierais même d'une réunion qui l'invite en espérant qu'elle confirme ce que les adultes ont prévu. À la fin, il faudra bien choisir des règles. J'aimerais qu'elles puissent encore changer à la lumière de ce que cette personne aura dit.

L'avocat du diable

> Je ne donnerai pas mon accord à un dispositif qu'on ne sait pas arrêter. Qu'on dise à l'avance qui peut en demander la suspension, comment on écoute ceux qui en subissent les effets et ce qui leur permet de continuer à étudier ou à travailler pendant qu'on examine leur objection. Après cela, on pourra reprendre la discussion.

La voix intérieure d'Inès

> *Au début, j'aurais trouvé cette réunion un peu ridicule. J'aurais envoyé un message à une copine pour lui dire qu'ils en étaient encore à se demander si on allait utiliser l'IA. Maintenant, j'ai envie de savoir qui a écrit le texte qu'ils vont voter. Ils disent qu'ils préparent mon avenir. Cette fois, j'aimerais bien être dans la salle.*

Qui pourra changer les règles en 2030 ?

Imaginons une rentrée au Maroc en 2030. Dans une école, des enseignants se réunissent pour examiner un an d'usage de l'IA. L'outil a donné à certains élèves le courage de poser des questions qu'ils gardaient pour eux. Dans une classe, l'enseignante a remarqué que plusieurs élèves reprenaient les formulations de l'assistant avec aisance et peinaient à expliquer leur raisonnement dès que l'exemple changeait. L'équipe décide de conserver les séances où les élèves comparent des réponses, puis de modifier l'évaluation. À la prochaine réunion, elle leur demandera ce qu'ils arrivent à refaire seuls. La règle aura changé parce que quelqu'un a eu le temps d'observer la classe.

Ailleurs, cette même rentrée pourrait avoir un autre visage. Les préparations, les consignes et les exercices sont désormais dans un seul service. Les professeurs ont de bonnes raisons de s'en servir. Ils en auraient aussi de bonnes de modifier certaines pratiques. Seulement, personne n'a prévu le temps de reprendre les supports, et le renouvellement du contrat précède la réunion pédagogique. Le choix se joue alors à une date qu'aucun élève et peu d'enseignants connaissent. Les deux écoles pourraient annoncer qu'elles se sont modernisées. Il faudrait leur demander ce qu'elles peuvent encore décider l'année suivante.

Dans les années qui viennent, j'aimerais que le Maroc regarde de près les endroits où cette liberté se construit. Une administration qui essaie un assistant vocal pourrait inviter des locuteurs de plusieurs territoires à lui soumettre des demandes difficiles, puis regarder si les erreurs orientent certains usagers vers le mauvais service. Elle pourrait aussi suivre le sort des dossiers refusés jusqu'à leur réexamen. Dans une rédaction, j'aimerais pouvoir montrer quels sujets ont bénéficié d'un appel ou d'un retour sur le terrain grâce aux heures récupérées. Une entreprise pourrait demander à ses recrues de présenter un dossier qu'elles savent désormais défendre. Ce sont des observations que l'on peut discuter autour d'une table et reprendre quelques mois plus tard.

Reste la question de ce que nous acceptons de payer pour garder cette marge de décision. Un agent qui reprend un dossier doit être disponible. Un collègue qui transmet un métier doit pouvoir s'arrêter pour expliquer. Une équipe chargée de vérifier qu'un service peut changer de fournisseur doit disposer du temps nécessaire pour faire l'essai. Ces heures paraîtront peut-être coûteuses au moment du déploiement. Leur valeur se mesurera le jour où un incident, une clause modifiée ou une objection bien formulée obligera à revoir le projet.

L'avocat du diable demanderait encore qui peut suspendre un dispositif quand les objections s'accumulent. Je garderais sa question à l'ordre du jour. Et je repense à Inès, qui voulait savoir qui avait écrit le texte soumis au vote. En 2030, j'aimerais qu'elle puisse en recevoir une version assez tôt, y proposer une phrase et entendre la réponse qu'on lui fait. Il se pourrait que sa phrase change peu de chose. Il se pourrait aussi qu'elle change la règle. Cela suppose de lui donner une place avant la réunion, au moment où le texte est encore un brouillon.

UN AVENIR EN COMMUN AVEC L’IA

Et si l’IA nous rendait du temps, qui déciderait de ce que nous en faisons ?

Un élève obtient enfin une explication qu’il comprend. Une jeune recrue voit disparaître les tâches qui lui auraient appris son métier. Au guichet, une réponse arrive en quelques secondes, mais personne ne semble pouvoir rouvrir le dossier. Dans chacun de ces gestes ordinaires, l’intelligence artificielle change la manière dont nous travaillons, apprenons et décidons ensemble.

Depuis le Maroc, Adnane Benchakroun suit ces changements à l’école, en rédaction, au travail et jusque dans les messages qu’on hésite à envoyer à ses proches.

Deux voix ferment chaque chapitre. L’avocat du diable réclame le droit de ralentir, de refuser ou de revenir en arrière. Inès, vingt-deux ans, trouve presque surréaliste qu’on discute encore de la place de l’IA dans sa vie. Elle s’en sert déjà. Ce qu’elle aimerait savoir, c’est quand on lui demandera son avis.

Leur désaccord ramène le débat à une question simple. Quand les outils changent les règles, qui peut encore les faire changer ?

Adnane Benchakroun

Ingénieur informaticien de formation, il dirige L’ODJ Média.