

Exploration théorique dans l'IA générative : Vers de nouvelles dimensions organisationnelles et un modèle conceptuel

Theoretical exploration in generative AI: Towards new organizational dimensions and a conceptual model

Dr. Amira KHELIL

Enseignante -chercheuse

Département de Gestion,

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Mahdia (Tunisie)

Université de Monastir

Laboratoire de recherche ARBRE

Dr. Anissa LOUZIR BEN-HASSINE

Directrice du département Gestion et maître assistante

Institut Supérieur d'Informatique et de Gestion de Kairouan (Tunisie)

Université de Kairouan

Laboratoire de recherche LISEFE

Date de soumission : 05/06/2025

Date d'acceptation : 04/08/2025

Pour citer cet article :

KHELIL A. & LOUZIR BEN-HASSINE A. (2025) «Exploration théorique dans l'IA générative : Vers de nouvelles dimensions organisationnelles et un modèle conceptuel», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 3 » pp : 1219 - 1244

Résumé :

En se basant sur la théorie des ressources et des compétences et sur la théorie des capacités dynamiques, la présente recherche explorera la relation entre l'intelligence artificielle générative et la performance organisationnelle. Plus précisément, elle illustrera théoriquement comment la gestion des connaissances et la prise de décision intelligente agissent comme des leviers critiques permettant à l'intelligence artificielle générative de créer de la valeur. Un terrain encore vierge dans la recherche académique.

A l'issue de cette analyse théorique, nous proposons un modèle conceptuel qui illustre la dynamique des capacités stratégiques internes et leur contribution à l'amélioration de la performance organisationnelle. Ce modèle offrira donc un nouveau cadre d'investigation pour de futures recherches empiriques. Dans cette perspective, une exploitation efficace des capacités de gestion de connaissances et de prise de décision intelligente ne peut que renforcer l'adoption et l'utilisation d'IA générative au sein des processus métier.

Mots clés : « IA Générative, performance, décision, connaissances ».

Abstract :

Based on the theory of resources and skills and the theory of dynamic capabilities, this research will explore the relationship between generative artificial intelligence and organizational performance. More precisely, it theoretically illustrates how knowledge management and smart decision-making act as critical levers enabling generative artificial intelligence to create value. A topic that has received little attention in academic research.

In light of the theoretical analysis, we propose a conceptual model that illustrates the dynamics of internal strategic capabilities and their contribution to improving organizational performance. This conceptual framework provides insights to guide future empirical research. In this perspective, effective leveraging of knowledge management and smart decision-making capabilities can only enhance the adoption and use of generative AI within business processes.

Keywords: « Generative AI, performance, decision, knowledge ».

Introduction

L'une des évolutions récentes de l'intelligence artificielle est l'IA générative. En effet, l'IA générative désigne des systèmes avancés capables de produire de nouveaux contenus (texte, images numériques, vidéos, audio, code, etc.) en réponse aux requêtes des utilisateurs (De Cremer et al., 2023). Elle s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique majeur pour promouvoir la performance organisationnelle. Précisément, l'impact de l'IA générative sur la performance dépend de la capacité des organisations à l'intégrer dans leurs pratiques stratégiques et dans leurs processus métiers (Venkatesh et al., 2024). Il convient de relever que les pratiques stratégiques regroupent les discours, les récits, les processus, les technologies et les interactions à travers lesquels la stratégie est construite, réexaminée et mise en œuvre (Vaara et Whittington, 2012).

Par ailleurs, la gestion des connaissances et la prise de décision constituent deux capacités internes inhérentes, reconnues par la théorie des ressources (RBV) comme des pratiques stratégiques clés de la performance (Barney, 1991 ; Grant, 1996). En outre, la littérature souligne que la gestion efficace des connaissances permet de structurer et de formaliser les processus décisionnels, ce qui contribue à renforcer l'agilité organisationnelle et à promouvoir la performance globale (Elrehail et al., 2024).

Cependant, malgré l'importance stratégique de la gestion des connaissances et de la prise de décision, leurs mises en place soulèvent plusieurs défis. D'un côté, certains chercheurs (Caputo, et al., 2023 ; Singh, et al., 2025) soulignent que la prise de décision demeure souvent peu structurée et fondée sur des informations incomplètes. D'un autre côté, des recherches confirment que plusieurs entreprises souffrent, à nos jours, des connaissances organisationnelles fragmentées et souvent perdues faute de mécanismes d'une gestion efficace des connaissances (Russo et al., 2023) .

Répondant à ces défis, de nouvelles recherches ont montré que l'émergence de l'IA constitue une solution pour l'automatisation et la réactivité des processus (Tangniho et Chanhoun, 2024). Selon Gabrielson et al., (2023), les technologies liées à l'IA générative permettent aux organisations d'optimiser leurs processus, de prédire les résultats et de stimuler l'innovation et la créativité. Elles sont devenues incontournables pour relever des défis stratégiques complexes. Pareillement, des études récentes ont mis en évidence l'importance des processus organisationnels dans l'enrichissement et le développement des technologies IA. Certains chercheurs ont considéré les « capacités organisationnelles » comme un médiateur entre les

ressources et la performance de l'entreprise (Belhadi et al., 2024 ; Mikalef et Gupta, 2021). D'autres recherches illustrent les capacités comme des ressources intangibles qui développent la capacité des ressources existantes (El-Shihy et al., 2024 ; Al-Sharafi et al, 2023). Toutefois, bien que les recherches existantes aient montré les contributions de l'IA générative dans certaines facettes de la gestion des connaissances, telles que l'acquisition, l'analyse et l'exploitation des connaissances (Leoni et al., 2024), l'impact systémique de l'IA générative sur l'ensemble du processus de gestion des connaissances demeure peu exploré. Peu d'études ont abordé l'IA générative et les processus de gestion de connaissances et de prise de décision d'une manière intégrée (Abubakar et al., 2019). Les recherches existantes se limitent souvent, à une approche partielle, sans offrir une vue d'ensemble des interactions entre l'IA générative et ces pratiques organisationnelle. *Idem*, la nature de la relation entre ces technologies et les capacités stratégiques demeurent encore floues et peu explorées par la littérature. D'ailleurs, l'effet de l'IA sur la prise de décision stratégique demeure encore flou et incertain, comme le soulignent Leoni et ses collègues (2022).

Ceci nous amène à poser la question de recherche suivante : Dans quelle mesure l'intégration de l'IA générative améliore-t-elle la performance des entreprises via les pratiques organisationnelles ?

En partant de ce constat, nous avons adopté une approche purement théorique afin d'explorer les liens possibles entre l'IA générative et la performance organisationnelle, et de proposer un modèle visant à délimiter la relation entre l'IA générative, la performance des entreprises et les pratiques organisationnelles.

L'objectif de la présente étude est de contribuer d'une manière significative à l'avancement des connaissances sur l'interaction entre l'IA générative, les pratiques organisationnelles, en particulier en matière de gestion des connaissances et de prise de décision stratégique, et la performance organisationnelle.

Notre article se décomposera alors de la manière suivante : En première partie, nous proposerons une délimitation des théories mobilisables dans l'étude des liens entre l'IA générative et la performance organisationnelle. Nous présenterons dans une deuxième partie un éclairage théorique des concepts clés de notre de recherche. La troisième partie illustrera les liens possibles entre l'IA générative, la gestion de connaissance, la décision stratégique

intelligente, et la performance organisationnelle. *In fine*, les intérêts théoriques et managériaux ainsi que les perspectives de notre travail seront discutés en conclusion.

1. Les théories mobilisables dans l'étude des liens entre l'IA générative et la performance organisationnelle

Les cadres théoriques éclairent les facettes saillantes de notre objet d'étude sont : la théorie basée sur les ressources (RBVT) et la théorie de la capacité dynamique.

1.1. La théorie des ressources et des compétences (RBVT)

La théorie basée des ressources et des compétences (RBVT), introduite par Barney (1991) postule que les ressources précieuses, rares, inimitables et non substituables peuvent créer un avantage concurrentiel en créant de la valeur et en améliorant la performance de l'entreprise (Barney, 1991 ; Ghasemaghahi, 2021). En effet, les ressources peuvent être des actifs tangibles et intangibles au sein d'une organisation (Mikalef et Gupta, 2021). En outre, la RBVT illustre que la combinaison des ressources complémentaires favorise des synergies qui génèrent une valeur économique supérieure à la somme des contributions individuelles des ressources (Ghasemaghahi, 2021 ; Mikalef et al., 2021). Dès lors, comme l'IA générative englobe la capacité à générer de manière autonome des résultats créatifs et utiles, tels que du contenu, des idées et des décisions (Kanbach et al., 2024), les entreprises qui l'intègre et l'utilise dans leur processus peuvent acquérir un avantage concurrentiel en produisant des ressources et des capacités nouvelles (Nayak et al., 2023). Par ailleurs, la capacité à prendre des décisions grâce aux algorithmes d'IA peut être considérée comme une ressource immatérielle précieuse. En effet, les applications de IA générative, ont le potentiel de favoriser la création de nouvelles solutions et décisions, car elles permettent aux organisations d'analyser, d'interpréter, de créer de nouvelles solutions et de faire des choix rationnels. Cela s'inscrit dans la perspective axée sur les ressources, qui met l'accent sur les ressources uniques susceptibles de procurer un avantage compétitif (Nayak et al., 2023).

D'un autre côté, la théorie des ressources a mis en évidence que le déploiement stratégique de l'IA générative est susceptible d'améliorer la collaboration, les processus et la performance (Abrokwah-Larbi, 2023). Les organisations qui ont réussi à intégrer l'IA générative à leurs processus ont constaté une amélioration de la prise de décision, une rationalisation des opérations et une création de valeur (Chen et al., 2023 ; Li et al., 2024). Il convient de noter que

la mise en œuvre d'un système d'IA doit être accompagnée par le développement du capital humain et des capacités organisationnelles (Baabdullah, 2024).

1.2. La théorie de la capacité dynamique

Dans un environnement numérique en constante évolution, la manière dont les entreprises mobilisent l'IA pour améliorer leur performance constitue une question centrale tant en théorie qu'en pratique. La théorie des capacités dynamiques (Teece et al., 1997) offre un cadre analytique pertinent pour aborder cette problématique, en soulignant que les entreprises développent un avantage concurrentiel durable en détectant les changements, en saisissant les opportunités et en reconfigurant leurs ressources.

Dans cette perspective, l'IA générative peut être considérée comme un levier technologique essentiel des capacités dynamiques, en soutenant plusieurs processus organisationnels clés. D'une part, son implémentation permet d'améliorer la gestion des connaissances en facilitant la collecte, le traitement et la diffusion de l'information stratégique, ce qui renforce la capacité de l'organisation à apprendre, à s'adapter et à innover. Cette amélioration de la gestion des connaissances agit ainsi comme un médiateur entre l'usage de l'IA générative et la performance organisationnelle.

D'autre part, l'IA renforce les capacités décisionnelles des entreprises en fournissant des analyses prédictives, des outils d'aide à la décision et des systèmes intelligents qui améliorent la rapidité et la fiabilité des orientations stratégiques. Ce processus constitue un second chemin de médiation entre l'usage de l'IA générative et la performance, via l'amélioration directe des décisions stratégiques. Dès lors, ces deux relations distinctes démontrent le rôle indirect de l'utilisation de l'IA générative dans l'amélioration de la performance organisationnelle, et ce à travers l'émergence de deux capacités dynamiques stratégiques, à savoir : la gestion des connaissances et la prise de décision stratégique. Pour commencer, la gestion des connaissances constitue une capacité dynamique clé permettant aux organisations de s'adapter aux évolutions rapides de leur environnement. En facilitant l'acquisition, le partage, l'intégration et la reconfiguration des connaissances, elle soutient l'apprentissage organisationnel et renforce la proactivité et l'innovation. Quant à la prise de décision stratégique, elle constitue un levier central de l'adaptation et de la performance organisationnelle. En effet, la prise de décision stratégique est devenue incontournable dans un environnement dynamique et incertain, dans la mesure où elle agit comme une capacité dynamique, permettant aux organisations d'anticiper

les changements, de reconfigurer leurs ressources, et d'ajuster leurs orientations stratégiques de manière rapide, agile et proactive. Cette réactivité et cette flexibilité décisionnelle constituent une source de création de valeur.

Dans cette veine, la théorie des capacités dynamiques souligne le rôle potentiel de la gestion des connaissances et de la prise de décision stratégique dans la création d'un avantage concurrentiel.

2. Eclairage théorique des concepts clés

L'intégration des nouvelles technologies numériques au sein des entreprises constitue un moteur important de l'évolution et de l'efficacité des processus organisationnelles et des systèmes de gestion (Deng et al., 2023), en particulier dans le cadre de la transformation numérique. L'IA générative représente l'une des avancées majeures de l'intelligence artificielle. Cette technologie innovante se distingue par sa capacité à produire de nouveaux contenus à partir d'ensembles de données existants (Yu et al., 2023). Elle repose sur des modèles avancés (le deep learning, les modèles GPT, Chatbots intelligents), capables d'apprendre rapidement à partir de structures complexes et de générer des solutions à la fois créatives et contextualisées. Grâce à ses capacités transformatrices et à son potentiel de création de contenu, l'IA générative s'impose comme un levier stratégique de transformation organisationnelle et un facteur clé de compétitivité pour les entreprises.

Le recours à ces technologies génératives par les acteurs de l'entreprise, implique l'acceptation de ces nouvelles technologies et leur incorporation stratégique dans les processus de gestion des connaissances (Gupta et Yang, 2024). Suite à une intégration efficace de ces technologies, les organisations peuvent transformer leurs systèmes de gestion des connaissances en ressources plus dynamiques, plus efficaces et plus rapides (Cui et al., 2024). Dès lors, cette intégration apporte une amélioration aux pratiques de gestion des connaissances, allant du traitement des données à l'optimisation de l'expérience utilisateur. C'est dans cette perspective, que la capacité de l'entreprise à intégrer et exploiter ces progrès est déterminante pour l'évolution et l'efficacité des systèmes de gestion des connaissances. Plusieurs études ont montré une interdépendance entre la gestion des connaissances et le processus de prise de décisions (Ciambotti et Giampaoli, 2017 ; Sinnaiah et al., 2023). Par ailleurs la littérature montre que l'IA et les pratiques organisationnelles, deux champs de recherche qui ont beaucoup évolué de manière indépendante, mais tendent plus récemment à se recouper et s'influencer. Dès lors, un

éclairage théorique sur les concepts clés de la recherche semble utile, à savoir : l'IA Générative, la performance organisationnelle, la décision stratégique intelligente, et la gestion des connaissances.

2.1. Éclairage théorique sur l'IA Générative

L'IA Générative ne fait pas l'objet d'une définition unanime. En effet, le panorama des définitions de l'IA Générative dans la littérature montre la difficulté d'en trouver un consensus (Tableau 1).

Dès son apparition, l'IA générative a largement été appréhendé comme étant un ensemble de systèmes capables de produire des contenus originaux (texte, image, code, vidéo), en s'appuyant sur l'analyse des données massives et sur un apprentissage profond.

De récentes recherches ont mis en évidence le rôle stratégique de l'IA générative, dépassant ainsi sa fonction technologique pour lui attribuer un nouveau rôle à l'échelle organisationnelle. Dans cette perspective, certaines définitions l'appréhendent comme un levier de création de valeur organisationnelle qui pourrait renforcer les processus d'innovation. D'autres l'ont défini comme un acteur de développement de processus de décisions. Plus récemment, certains auteurs lui ont attribué une dimension responsable, en la présentant comme une solution permettant une meilleure gouvernance des écosystèmes organisationnels.

Tableau 1 : Quelques définitions de l'IA Générative

Auteur(s)	Définitions
Kaplan et al., (2020)	L'IA générative est un nouveau système qui présente des résultats cohérents et contextualisés grâce à l'apprentissage profond et à un ensemble de données d'apprentissage.
Raji et al., (2021)	L'IA générative fait référence aux modèles d'apprentissage automatique, en particulier aux grands modèles linguistiques (MLL), capables de produire des résultats nouveaux et contextualisés.
Bommasani et al., (2021)	L'IA générative est une catégorie de systèmes d'intelligence artificielle capables de générer divers contenus tels que du texte, des images, de l'audio ou du code à partir de modèles appris dans de vastes ensembles de données. Ces modèles comme Chat GPT et DALL E sont déployés pour de grandes quantités de données et susceptibles de réaliser de nombreuses tâches différentes.
Dwivedi et al., (2023)	L'IA générative est une catégorie transformatrice de technologies d'IA qui génère la créativité et stimule l'intelligence humaine pour créer automatiquement un contenu innovant.

Ferraro et al., (2024)	L'intelligence artificielle générative constitue un domaine spécifique de l'IA, regroupant des systèmes sophistiqués capables de produire des contenus inédits en réponse à des requêtes d'utilisateurs. Ces contenus peuvent prendre la forme de textes, d'images, de vidéos, de sons ou encore de code informatique. Leur génération repose sur l'utilisation de grands modèles de langage (LLM), entraînés par apprentissage profond à partir de vastes ensembles de données non étiquetées, comprenant notamment des textes et des images.
Robertson et al., (2024)	L'intelligence artificielle générative constitue un domaine spécifique de l'IA, regroupant des systèmes capables de produire des contenus en réponse à des requêtes d'utilisateurs. Ces contenus peuvent prendre la forme de textes, d'images, de vidéos, de sons ou encore de code informatique. Leur génération repose sur l'utilisation de grands modèles de langage (LLM), entraînés par apprentissage profond à partir de vastes données comprenant notamment des textes et des images.
Berrichi et El Ammari (2025)	L'IA générative est définie comme une technologie capable de générer du contenu autonome, comme des écrits, des photos ou même des analyses prédictives, l'IAG dépasse le simple rôle d'outil pour devenir un élément essentiel des écosystèmes organisationnels.

Source : Auteurs

2.2. Éclairage théorique sur la performance organisationnelle

Le panorama des définitions de la performance organisationnelle dans la littérature montre la difficulté d'en trouver un consensus (Tableau 2).

Tableau 2 : Quelques définitions de la performance organisationnelle

Auteur(s)	Définitions
Combs et al., (2005)	La performance organisationnelle est l'ensemble des résultats économiques résultant de l'interaction entre les attributs, les actions et l'environnement d'une organisation.
Richard et al., (2009)	La performance organisationnelle représente le résultat réel ou les résultats comparés aux résultats attendus.
Amah et al., (2013)	La performance organisationnelle reflète la capacité d'une organisation à relever les défis, à survivre et à progresser dans un contexte d'incertitude.
Ngoc-Tan et Gregar (2019)	La performance organisationnelle est définie comme l'intégration et l'équilibre de la performance économique, de la gestion environnementale et de la responsabilité sociale, garantissant la viabilité à long terme de l'organisation et sa contribution au développement durable.
Conçu (2020)	La performance organisationnelle représente le degré auquel l'organisation, avec certaines ressources informationnelles, financières et humaines, se positionne efficacement sur le marché des affaires.
Osintsev et Khalilian (2023)	La gestion de la performance est une stratégie englobant toutes les activités organisationnelles, mettant l'accent sur la mise en œuvre des

	objectifs clairs, le suivi et l'utilisation des résultats pour renforcer les comportements souhaités.
Baía et Ferreira (2024)	La performance organisationnelle désigne la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs grâce à la combinaison de facteurs internes et à leur interaction avec l'environnement externe. Elle repose sur un alignement stratégique entre les caractéristiques internes de l'organisation, ses actions, et les conditions de son environnement.
Zairbani et Jaya Prakash (2025)	La performance organisationnelle intègre les dimensions financières, clients, opérationnelles et environnementales, visant des résultats durables à long terme.

Source : Auteurs

Souvent délimité par sa nature réductionniste à des résultats économiques et financiers, la définition de la performance organisationnelle ne s'arrête d'évoluer.

De nouvelles approches ont été avancées afin de compléter les définitions de la performance en mettant l'accent sur l'aspect de durabilité. Dans cette perspective la performance organisationnelle est perçue comme une variable multidimensionnelle qui inclut outre la dimension économique, les dimensions de durabilité et de responsabilité.

2.3. Éclairage théorique sur la décision stratégique intelligente

Le tableau 3 réserve une délimitation théorique de la décision stratégique intelligente.

Tableau 3 : Quelques définitions de la décision stratégique intelligente

Auteur(s)	Définitions
Simon (1960)	Une décision intelligente est une décision qui implique une rationalité limitée, où les décideurs utilisent des heuristiques et des stratégies de satisfaction pour arriver à une solution satisfaisante plutôt qu'à une solution optimale, en raison de limitations cognitives.
Kahneman (2011)	Une décision intelligente résulte d'un équilibre entre les jugements intuitifs et le raisonnement analytique, réduisant ainsi les biais cognitifs et les erreurs de jugement.
Huber et Mc Daniel (2014)	Les décisions efficaces et intelligentes se caractérisent par une approche systématique qui combine des méthodes analytiques et l'intuition managériale, en particulier dans les situations complexes et incertaines.
Kozyrkov (2020)	L'intelligence décisionnelle est la discipline qui consiste à transformer l'information en meilleures actions en intégrant la science des données, les sciences sociales et la science de gestion pour améliorer la prise de décision.
Shollo et al., 2020)	Une décision intelligente est une décision informée par des données pertinentes, soutenue par des capacités analytiques, et alignée sur les objectifs stratégiques de l'organisation.

Kahneman et al., (2021)	Une décision intelligente minimise le bruit et les biais tout en s'appuyant sur une démarche structurée, transparente et reproductible.
Bresciani et al., (2021)	Les décisions intelligentes intègrent des technologies d'IA pour améliorer la qualité, la rapidité et la pertinence des choix managériaux, tout en tenant compte de la dimension humaine et éthique.
Zhou et al., (2022)	L'analyse décisionnelle intelligente désigne l'utilisation de technologies informatiques et de modèles décisionnels intelligents pour répondre aux besoins des universitaires et des praticiens de divers domaines. Elle englobe le développement de systèmes intelligents d'aide à la décision, avec des applications dans différents domaines, visant à améliorer les paradigmes et méthodes de décision.
Margherita et Braccini (2022)	La décision intelligente résulte d'une orchestration entre données, systèmes cognitifs (humains et artificiels), et processus organisationnels orientés vers la valeur.
Jarrahi (2023)	Les décisions intelligentes émergent de la collaboration entre intelligence humaine et artificielle, où chaque acteur compense les limites de l'autre.
Csaszar et al., (2024)	Une décision stratégique intelligente résulte d'une articulation synergique entre le jugement humain et des capacités d'intelligence artificielle, afin d'améliorer l'adaptabilité et l'alignement stratégique dans des environnements complexes et dynamiques. En effet, la prise de décision stratégique intelligente repose sur l'adoption proactive de technologies intelligentes et de mécanismes collaboratifs entre les parties prenantes, favorisant ainsi, des résultats éthiques, durables et créateurs de valeur.
KPMG (2025)	La décision stratégique intelligente désigne un processus décisionnel fondé sur l'hybridation des intelligences humaine et artificielle, dans le but d'anticiper le changement et de favoriser la Co création des idées intelligentes durables et éthiques.

Source : Auteurs

A la lumière du tableau 3, nous constatons que certains auteurs ont défini la décision intelligente en fonction des capacités rationnelles et analytiques du décideur. D'autres ont souligné l'importance de concilier entre la rationalité et l'intuition des managers pour une prise de décision intelligente. Plus récemment, les auteurs ont mis en exergue l'importance de la dimension technologique dans la conduite des choix stratégiques. Ils ont souligné ainsi, la pertinence du rôle des technologies de l'intelligence générative dans la proactivité et la créativité, favorisant la création de valeur organisationnelle et durable.

2.4. Éclairage théorique sur la gestion des connaissances

Aujourd'hui, la gestion des connaissances, est appréhendée comme un processus évolutif, au cœur de l'agilité, de la dynamique collective et de la transformation technologique (Voir tableau 4).

Tableau 4 : Quelques définitions de la gestion des connaissances

Auteur(s)	Définition
Nisar et al., (2019)	La gestion des connaissances est une approche structurée pour identifier, stocker, partager et utiliser les connaissances comme une ressource stratégique.
O'Callaghan et Charki, (2020)	La gestion des connaissances est un processus par lequel l'entreprise peut collecter, capitaliser, partager et utiliser ses connaissances en vue de créer un avantage compétitif.
Zieba (2021)	La gestion des connaissances implique la collecte, la codification, le stockage et la diffusion des connaissances pour soutenir les processus d'innovation et de prise de décision.
Yu et al., (2022)	La gestion des connaissances est un processus systématique d'acquisition, de stockage, de partage et d'application des connaissances pour améliorer l'apprentissage et la performance organisationnelle.
Dalkir (2023)	La gestion des connaissances englobe les processus de collecte, de stockage, de partage et d'utilisation des connaissances dans l'ensemble de l'organisation.
Bolisani et Nakash (2024)	Les processus de gestion des connaissances présentent quatre étapes clés, à savoir : la création, la documentation, le partage et l'utilisation des connaissances.
Sumbal et Amber (2025)	La gestion des connaissances est envisagée comme un processus intégré, augmenté par l'IA, qui facilite la création, le partage et l'application dynamiques de connaissances tacites et explicites au-delà des frontières organisationnelles, en tirant parti des écosystèmes numériques et en favorisant l'innovation continue.
Al Halbusi, et al., (2025)	La gestion des connaissances est un processus qui mobilise l'expertise humaine, les outils numériques et la culture organisationnelle afin de favoriser le flux de connaissances, l'apprentissage continu et l'innovation au sein de systèmes complexes et interconnectés.

Source : Auteurs

3. Les liens théoriques possibles

L'objectif de notre papier est de creuser sur les liens possibles entre l'IA générative, la gestion de connaissance, la décision stratégique intelligente, et la performance organisationnelle.

3.1. IA Générative et gestion des connaissances

En se basant sur la théorie basée sur les ressources et les compétences (RBV), l'adoption de l'IA générative est considérée une ressource technologique émergente qui peut créer de la valeur pour les entreprises. En effet, l'IA générative a le potentiel de générer de nouvelles connaissances stimulant ainsi la capacité d'innovation et de la créativité (Wang et Zhang, 2024). Dès lors, une intégration efficace de ces technologies dans les processus métiers offre de

nouvelles opportunités organisationnelles et génère un nouveau modèle économique à l'entreprise (Wael AL-khatib, 2023). En outre, certaines recherches (Atienza-Barba et al., 2024 ; Nassiri et Bedoui, 2025) stipulent que les fonctionnalités de ces technologies permettent de transformer les données brutes en divers formats (tels que le texte, la vidéo, document). Conséquemment, cette capacité de traitement et de stockage des données améliore l'accessibilité et l'utilisabilité des connaissances, les rendant ainsi plus adaptées aux nouveaux besoins des utilisateurs.

Nonobstant, bien que l'IA générative transforme profondément les organisations, son impact sur la gestion des connaissances demeure peu exploré dans la littérature. Il est essentiel d'approfondir cette question en examinant comment ces technologies influencent le processus de gestion des connaissances (la collecte, le stockage, le partage et l'utilisation des connaissances) au sein des organisations.

3.1.1. Collecte de connaissances

Les technologies avancées de l'IA générative telles que le traitement automatique du langage naturel et l'apprentissage automatique peuvent automatiser le processus de collecte de connaissances, en extrayant des informations pertinentes à partir de différentes sources de données (Pimentel et Palomino, 2024). En effet, la collecte de données réduit les efforts manuels et améliore l'efficacité de l'entreprise. Par conséquent, la capacité de l'IA générative à traiter de grands volumes d'informations avec un minimum d'erreurs humaines garantit la variété et la pertinence des données (Cohen et Daft, 2021). De plus, l'IA permet la collecte de connaissances en temps réel, permettant aux organisations d'être plus agile et réactive (Korzynski et al., 2023). C'est dans ce cadre que la littérature a mis en évidence la capacité de l'IA générative à améliorer la rapidité et la portée de la collecte de connaissances, ainsi que sa valeur stratégique.

3.1.2. Partage de connaissances

L'IA générative facilite le partage fluide des connaissances en personnalisant la diffusion du contenu, en améliorant les canaux de communication et en favorisant les environnements collaboratifs. En effet, les outils d'IA peuvent analyser le comportement et les préférences des utilisateurs pour leur suggérer des connaissances pertinentes (Dwivedi et al., 2023). En outre, l'IA peut adapter les processus de partage aux préférences et aux besoins individuels des utilisateurs ce qui rend par conséquent, les connaissances plus accessibles et augmente l'engagement et la satisfaction des utilisateurs (Li et Chen, 2023).

En exploitant des capacités avancées de traitement du langage naturel et de génération de contenu, l'IA générative peut synthétiser des informations complexes et générer des rapports ou adaptées à des publics spécifiques (Davenport et Mittal, 2023). Cela facilite donc la diffusion des connaissances entre les services. Les chatbots et assistants virtuels pilotés par l'IA peuvent également servir de référentiels de connaissances à la demande, répondant instantanément aux questions des employés et favorisant une culture d'apprentissage continu. De plus, l'IA générative prend en charge la création de supports de formation, de documentation et de contenus collaboratifs, permettant une intégration plus rapide et un transfert de connaissances plus fluide. En décloisonnant les processus et en démocratisant l'accès à l'intelligence organisationnelle, l'IA générative favorise une équipe plus connectée et mieux informée, améliorant ainsi la prise de décision et l'innovation au sein de l'entreprise (Dwivedi et al., 2023).

3.1.3. Stockage de connaissances

Les IA génératives facilitent la recherche et la restitution des connaissances grâce à leurs capacités d'interaction en langage naturel, rendant les requêtes des utilisateurs plus accessibles (Dhar et al., 2024). En effet, la littérature montre que ces technologies ont une forte aptitude à traiter et synthétiser rapidement de grandes quantités d'informations (Alavi et al., 2024 ; Dwivedi et al., 2023). Par ailleurs, grâce à ces fonctionnalités avancées telles que le traitement du langage naturel (NLP), l'IA générative peut extraire et synthétiser des connaissances à partir de sources formelles et ou informelles, et internes et ou externes à l'entreprise (documents, emails, rapports, notes de réunions, spots), tout en ayant la capacité de générer de nouveaux contenus contextualisés, ce qui contribue par conséquent à l'enrichissement de la mémoire organisationnelle de l'entreprise (Vadari et Malladi, 2024).

3.1.4. L'utilisation des connaissances

L'IA générative permet de concevoir des parcours d'apprentissage sur mesure pour les employés, tout en répondant à leurs besoins individuels (Zhang et al., 2023). En effet, grâce à sa capacité d'analyse des préférences et des performances personnelles, l'IA générative peut proposer des formations ciblées et adaptées à des contextes professionnels spécifiques (Marshall, et al., 2024). Par conséquent, l'apprentissage contextualisé via l'IA rend l'application des nouvelles connaissances plus efficace, pertinente et rapide dans les processus de travail. Plus récemment, de nouvelles recherches ont montré que grâce aux algorithmes intelligents les systèmes de gestion des connaissances peuvent identifier et prioriser les

documents les plus critiques et les plus fréquemment utilisés (Font-Cot et al., 2023). Cette approche sélective garantit une utilisation efficace des sources d'information et permet de maintenir les connaissances fiables au cœur des processus organisationnels.

3.1.5. L'effet de la gestion des connaissances sur l'IA générative

L'intégration de l'IA dans les processus organisationnels repose fortement sur la gestion efficace des connaissances. Ceci dit que l'IA générative ne peut créer de la valeur que si elle est dotée d'une base de connaissances fiables, structurées et contextualisées. Cela nécessite la mobilisation des ressources cognitifs, les compétences humaines, l'expertise, et les pratiques organisationnelles qui stimulent la capitalisation et le transfert des connaissances (Dwivedi et al., 2023).

Dans ce cadre, plusieurs chercheurs soulignent que l'exploitation des applications de l'IA générative nécessite une structure de gestion des connaissances qui permet à ces technologies d'apprendre, d'analyser et de formuler de nouvelles solutions personnalisées (Almeida et Santos, 2024 ; Mariano et al., 2023). Dans cette veine, les auteurs (Chen et al., 2023) supposent que plus l'entreprise dispose d'un système de gestion des connaissances puissant et une culture de partage développée, plus l'IA générative peut développer ses capacités analytiques, prédictives, décisionnelles et de création de contenu. Par conséquent, le développement de ces capacités constitue une source de création de valeur pour l'entreprise.

3.2. IA générative comme vecteur de décision stratégique intelligente

Les technologies artificielles générative de contenu favorisent la disponibilité de données actualisées et fiables en temps réel (Coeur, 2025). En effet, cette proximité garantit que les décisions stratégiques sont fondées sur des informations actuelles et précises, contribuant ainsi à de meilleurs résultats dans les processus de l'entreprise. Dans cette perspective, l'exploitation de ces technologies stimule le développement d'une approche dynamique et réceptive de la gestion de l'information et de l'acceptation du changement numérique. Par ailleurs, l'accent mis sur la prise de décision fondée sur les données illustre la transition des décisions basées sur la combinaison de la rationalité et l'intuition vers de nouvelles décisions fondées sur des données digitalisées résultant des analyses algorithmiques d'une large base de données (Korherr et al., 2022). Ces décisions constituent des décisions intelligentes contextualisées, anticipatives et créatrices de valeur.

Dès lors, dans ce contexte numérique, la capacité de ces technologies à collecter des données massives et non structurées, à créer des synthèses contextualisées et à agir rapidement constitue un avantage concurrentiel majeur pour les entreprises. Grâce à ces technologies, les organisations peuvent prendre des décisions plus planifiées, stratégiques, efficaces et rapides, menant à de meilleurs résultats. Dans ce sens Khlie et al., (2024) montre que grâce à des algorithmes d'apprentissage automatique, l'IA générative peut analyser une variété de données historiques et élaborer des stratégies proactives dans des situations caractérisées par une forte incertitude. C'est dans cette perspective que Yfaei et al., (2024) stipule que ces technologies visent principalement l'analyse instantanée des données et l'automatisation de la rédaction de résumés et rapports intelligents, ce qui fournit par conséquent des prévisions fiables. De même, de nouvelles recherches ont mis l'accent sur la capacité de l'IA générative à créer du contenu et à recréer des situations nécessaires à l'analyse prédictive des dimensions et au développement des structures décisionnelles en temps réel (Florido-Benítez, 2024).

In fine, dans un environnement complexe et incertain, l'IA générative constitue l'un des outils les plus fiables dans la veille concurrentielle. Elles détectent, les changements et les nouvelles tendances à partir des données hétérogènes et non formalisées (telles que les comportements, les échanges sur les réseaux sociaux, des publications, etc). Grâce à sa capacité à générer des synthèses automatisées et contextualisées, ces technologies permettent aux entreprises de capter des informations en temps réel, tout en favorisant des actions optimales et des décisions plus agiles. Cette capacité prédictive des intelligences génératives permette aux décideurs d'optimiser les processus décisionnels, de réduire les incertitudes et d'accélérer le rythme de prise de décision. Ceci souligne le rôle de ces technologies comme un nouveau vecteur de création de valeur en favorisant des décisions stratégiques fondées sur l'agilité et la proactivité.

3.3. La prise de décision intelligente comme levier de développement des capacités de l'IA générative

La littérature sur l'IA a largement présenté l'IA générative comme une force d'automatisation des processus de prise de décision dans les organisations. En effet, les décisions stratégiques permettent à l'organisation de mettre en place des choix structurés afin de s'adapter rapidement aux évolutions de son environnement. Cela suppose un accès fluide de l'IA à des données fiables et contextualisées (Chong et al., 2020). Dans cette logique, la décision stratégique constitue une ressource qui façonne l'architecture et les performances de l'IA générative. En effet ces décisions enrichies la base de données de l'IA. Elles définissent ainsi, la qualité et la pertinence

des données utilisées par les modèles d'IA (Mikalef et al., 2020). La disponibilité des données précises permet à L'IA générative d'accéder facilement et d'apprendre rapidement à ces décisions, qui développent aussi bien sa capacité prédictive que sa capacité générative de contenu.

Les décisions stratégiques deviennent par conséquent, une source d'apprentissage pour l'IA générative, qui affine ses modèles et améliore ses capacités prédictives des tendances et de comportements afin de s'adapter à de nouveaux contextes. Dans ce cadre, la décision stratégique n'est plus une fin, mais elle génère un processus évolutif qui favorise évolution progressive des capacités cognitives de l'IA générative (Paschen et al., 2020). Cette approche souligne le rôle crucial des décisions stratégiques dans le développement des capacités IA, qui a son tour, contribuent à améliorer la fiabilité et la rapidité des décisions stratégiques. Ces décisions deviennent donc des ressources dynamiques pour la promotion des capacités IA génératives.

3.4. L'effet de la gestion des connaissances sur la performance organisationnelle

La gestion des connaissances joue un rôle stratégique dans le développement des organisations. Elle canalise et structure les mécanismes d'apprentissage organisationnel en facilitant la capitalisation des expériences individuelles et collectives au sein de la mémoire organisationnelle (Sahibzada et al., 2023). En effet, la gestion efficace des connaissances permet aux employés d'apprendre des erreurs et d'anticiper les changements (Firdaous et Khaouja, 2021). Ce processus renforce la résilience de l'organisation face aux changements et développe sa capacité d'adaptation face à des environnements dynamiques et turbulents. Par ailleurs, plusieurs recherches montrent que la gestion des connaissances améliore significativement la performance en stimulant l'innovation, en augmentant la qualité des produits et services, et en renforçant la réactivité face aux évolutions du marché (Khaouja, 2024 ; Ouldhali et al., 2024). La création de nouvelles connaissances développe donc le capital humain et stimule la formation du capital social.

En outre, des études récentes soulignent les avantages d'une gestion efficace des connaissances, notamment en matière d'innovation et de capacité de résolution de problèmes, contribuant ainsi, à améliorer la satisfaction client et à promouvoir l'efficacité opérationnelle (Somwethee et al., 2023). De même, Khelil et Louzir- Ben Hassine (2024) affirment qu'une gestion efficace des connaissances permet aux employés d'accéder à une information fiable et pertinente favorisant

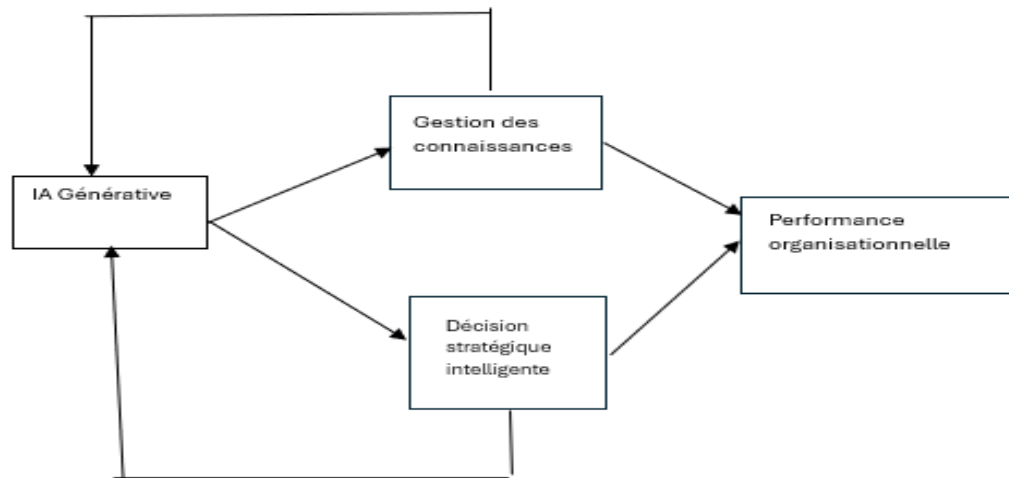
ainsi une amélioration de la qualité des services et une réactivité accrue. Dans la même logique, Singh et al, (2025) mettent en évidence le rôle crucial de la gestion des connaissances dans la promotion de la croissance et de l'adaptabilité organisationnelle.

3.5. L'effet de la prise de décision stratégique sur la performance organisationnelle

La littérature existante met en évidence l'influence positive de la rapidité de décision sur la performance des entreprises. La vitesse de prise de décision stratégique est considérée comme déterminante de la performance organisationnelle, notamment dans des contextes caractérisés par la dynamique et l'incertitude (Baum et Wally, 2003 ; Judge et Miller, 1991). En effet, une prise de décision rapide permet aux organisations de saisir et de réagir rapidement aux opportunités du marché, améliorant ainsi leur compétitivité et leur efficacité opérationnelle (Abdellatif et Abubakar, 2024). Par ailleurs, plusieurs travaux ont mis en évidence que la rapidité décisionnelle accroît la capacité des entreprises à s'adapter aux transformations du marché, à innover et à améliorer leur performance financière (Teece, 2021 ; Chen et al., 2023). Dans cette logique, Shepherd et al., (2021) illustrent que la rapidité de la prise de décision favorise l'agilité au sein de l'organisation, permettant une allocation plus efficace des ressources et une mise en œuvre plus rapide des idées innovantes. Cette approche réactive de l'organisation améliore la satisfaction et la fidélité des clients, stimulant ainsi la croissance et la rentabilité (Chen et al., 2023). Pareillement, selon Singh et El-Kassar (2022), la rapidité du processus des décisions stratégiques permet aux entreprises d'ajuster efficacement leurs processus internes aux exigences du marché, renforçant ainsi leur agilité organisationnelle et leur réactivité.

Toutefois, certains chercheurs soulignent que la rapidité et la qualité des décisions sont complémentaires pour parvenir à une prise de décision à la fois efficace et rapide. Elles permettent d'éviter les effets négatifs pouvant découler de choix précipités ou insuffisamment réfléchis (Zhou et al., 2024). La capacité à prendre des décisions rapidement devient ainsi, un facteur stratégique clé pour les entreprises qui visent à rester compétitives et à maintenir une performance durable dans des marchés dynamiques.

Pour conclure, le modèle que nous proposerons ci-joint (voir figure 1) est le fruit de notre analyse des articulations et liens possibles entre l'IA générative, la gestion de connaissance, la décision stratégique intelligente, et la performance organisationnelle.

Figure N°1 : Modèle conceptuel proposé**Source :** Auteurs

Conclusion

Fondé sur la Resource-Based View et la théorie des capacités dynamiques, ce papier propose un cadre conceptuel visant à renforcer la performance organisationnelle, en explorant des variables issues de la littérature. En effet, au-delà de sa seule dimension technologique, les résultats de cette recherche mettent en lumière le rôle de l'IA en soulignant sa nouvelle dimension stratégique. L'IA apparaît ainsi comme un levier stratégique permettant d'améliorer à la fois la rapidité et la qualité des processus cognitifs et décisionnels au sein des organisations. Dans cette optique stratégique, l'IA renforce la capacité à gérer efficacement les connaissances organisationnelles. De même, les processus de gestion des connaissances digitalisés, tels que la capture, le partage et l'application des connaissances, semblent essentiels pour garantir la diffusion et l'intégration de nouvelles connaissances au système IA générative.

En ce sens, la gestion des connaissances agit à la fois comme un vecteur essentiel qui traduit les capacités de l'IA générative en apprentissage et en innovation organisationnelle. Elle constitue aussi, une nouvelle ressource stratégique qui enrichit la mémoire de l'IA générative, favorisant une meilleure efficacité. Cette approche interactionniste soulève l'interdépendance entre la gestion de la connaissance et l'IA générative qui contribuent à une meilleure performance organisationnelle.

Dès lors, les chefs d'entreprises peuvent s'appuyer ainsi sur des approches fondées sur l'application de ces technologies et une gestion efficace des connaissances pour renforcer l'efficacité opérationnelle, la réactivité et la prise des décisions stratégiques rapides.

Les recherches futures, ainsi que les pratiques managériales, devraient dépasser la simple compréhension de l'adoption des technologies d'IA pour s'orienter vers une intégration stratégique. Ceci dit que ces technologies génératives deviennent un catalyseur organisationnel que lorsqu'elles sont mobilisées au service d'une politique managériale intégrée. En favorisant une prise de décision rapide et structurée, ainsi qu'en enrichissant les processus de gestion des connaissances, l'IA contribue à améliorer l'agilité, l'innovation et l'efficacité organisationnelle. Dans cette logique, les chercheurs et les praticiens peuvent bénéficier d'une approche systémique, visant non seulement l'implémentation des technologies émergentes, mais également son alignement stratégique avec les processus cognitifs et les dynamiques décisionnelles de l'organisation.

Notre modèle présente une dynamique des capacités et pratiques organisationnelles résultant d'une adoption des technologies génératives, et qui contribuent à de meilleure performance organisationnelle. Dans cette perspective, une exploitation efficace des capacités de gestion de connaissances et de prise de décision intelligente ne peut que renforcer l'adoption et l'utilisation d'IA générative au sein des processus métier.

Bien que notre modèle proposé soit purement théorique, il pourrait faire l'objet d'une future validation empirique. Une enquête par questionnaire pourrait être menée auprès d'un échantillon d'entreprises ayant adopté ces technologies intelligentes. Une analyse par équations structurelles pourrait valider la nature de la relation entre les variables et montrer la robustesse de notre modèle. Les chercheurs pourraient ainsi, établir cette étude dans divers secteurs afin de donner une contribution empirique enrichissante.

Etant la pertinence de la dynamique de ces relations, notre modèle néglige des variables modératrices (exp la taille, le secteur, le degré de maturité technologique.), et ou d'autres pratiques organisationnelles (exp : capacité d'innovation) qui pourraient expliquer d'avantage les relations entre les variables.

In fine, Bien que cette étude mette en évidence le rôle stratégique de l'IA générative dans l'amélioration des pratiques managériales, elle soulève une nouvelle interrogation quant à la place de l'humain dans ces dynamiques de transformation. En effet, la montée en puissance de l'automatisation des processus organisationnels amène à repenser la relation entre intelligence humaine et intelligence artificielle. Cette évolution ouvre ainsi la voie à une nouvelle question : *Le rôle stratégique de l'IA dans les processus cognitifs et décisionnels permet-il aux organisations de réduire leur dépendance au capital humain, ou au contraire, suppose-t-il une complémentarité entre intelligence artificielle et intelligence humaine ?*

BIBLIOGRAPHIE

Abdellatif, M. A. M., Abubakar, A. M., Elayan, M. B. H., et Hayajneh, J. A. M. (2024). Business analytics capabilities and decision quality: the mediating roles of decision speed and comprehensiveness. *Information Systems Management*, 41(1), 91-108.

Abrokwah-Larbi, K. (2023). The role of generative artificial intelligence (GAI) in customer personalisation (CP) development in SMEs: A theoretical framework and research propositions. *Industrial Artificial Intelligence*, 1(1), 11.

Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., et Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of innovation & knowledge*, 4(2), 104-114

Al Halbusi, H., Al-Sulaiti, K. I., Alalwan, A. A., et Al-Busaidi, A. S. (2025). AI capability and green innovation impact on sustainable performance : Moderating role of big data and knowledge management. *Technological Forecasting and Social Change*, 210, 123897

Alavi, S. E., Alharthi, S., Alavi, S. F., Alavi, S. Z., Zahra, G. E., Raza, A., et Shahmabadi, H. E. (2024). Microfluidics for personalized drug delivery. *Drug Discovery Today*, 29(4), 103936

~~Al Sharafi, M. A., Iranmanesh, M., Al-Emran, M., Alzahrani, A. I., Herzallah, F., et Jamil, N. (2023). Determinants of cloud computing integration and its impact on sustainable performance in SMEs: An empirical investigation using the SEM-ANN approach. *Heliyon*, 9(5).~~

Amah, E., et Baridam, D. (2013). Employee Involvement and Organizational Effectiveness: A Study of the Nigerian Banking Industry. *Journal of Management Development*, 32(7).

Atienza-Barba, M., del Río, M. D. L. C., Meseguer-Martínez, Á., et Barba-Sánchez, V. (2024). Artificial intelligence and organizational agility: An analysis of scientific production and future trends. *European Research on Management and Business Economics*, 30(2), 100253.

Baía, E. P., et Ferreira, J. J. (2024). Dynamic capabilities and performance: how has the relationship been assessed? *Journal of Management & Organization*, 30(1), 188-217.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Belhadi, A., Kamble, S., Subramanian, N., Singh, R. K., et Venkatesh, M. (2024). Digital capabilities to manage agri-food supply chain uncertainties and build supply chain resilience during compounding geopolitical disruptions. *International Journal of Operations & Production Management*, 44(11), 1914-1950.

Berrichi, A., et EL Ammari, A. (2025). Adopter l'IA générative: défis et solutions à travers une grille de maturité organisationnelle. *Management Control, Auditing And Finance Review (MCAFR)*, 2(1), 95-114.

Bolisani et Nakash E. (2024). Making knowledge management transparent: a new perspective on KM processes integration in the organizational framework. *Business Process Management Journal*, Vol. 30 No. 8, pp. 49–66.

Bommasani, R., Hudson, D. A., Adeli, E., Altman, R., Arora, S., von Arx, S., et Liang, P. (2021). *On the opportunities and risks of foundation models*. arXiv preprint arXiv:2108.07258.

Bresciani, S., Ferraris, A., et Del Giudice, M. (2021). "The management of organizational ambidexterity through alliances in a digital ecosystem: Evidence from a European fintech." *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120963.

- Caputo, F., Keller, B., Möhring, M., Carrubbo, L., et Schmidt, R. (2023). Advancing beyond technicism when managing big data in companies' decision-making. *Journal of knowledge management*, 27(10), 2797-2809.
- Chen, J., Zhou, H., Mei, Y., Adam, G., Bastian, N. D., et Lan, T. (2023). Real-time network intrusion detection via decision transformers. *arXiv preprint arXiv:2312.07696*.
- Chong, Y. Y., Cheng, H. Y., Chan, H. Y. L., Chien, W. T., et Wong, S. Y. S. (2020). COVID-19 pandemic, infodemic and the role of eHealth literacy. *International journal of nursing studies*, 108, 103644
- Coeuré, B. (2025). The competitive dynamics of generative artificial intelligence. *Journal of Antitrust Enforcement*, jnaf002.
- Combs, J. G., Crook, T. R., et Shook, C. L. (2005). The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research.
- Conțu, E. G. (2020, July). Organizational performance—theoretical and practical approaches; study on students' perceptions. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 14, No. 1, pp. 398-406). Sciendo.
- Csaszar, F. A., Ketkar, H., et Kim, H. (2024). Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making: Evidence from Entrepreneurs and Investors. *Strategic Science*, 9(1), Article e190.
- Cui, T. J., Zhang, S., Alù, A., Wegener, M., Pendry, J., Luo, J., ... & Di Renzo, M. (2024). Roadmap on electromagnetic metamaterials and metasurfaces. *Journal of Physics: Photonics*, 6(3), 032502
- Dalkir, K. (2023). *Knowledge Management in Theory and Practice* (3rd ed.). MIT Press.
- Davenport, T. H., & Mittal, N. (2022). How companies can prepare for the coming “AI-first” world. *Strategy & leadership*, 51(1), 26-30.
- Davenport, T. H., et Mittal, N. (2023). Stop tinkering with AI. *Harvard Business Review*, 101(1), 116-127.
- De Almeida, F., et Santos, S. (2024). Cultural Considerations in the Study of Power. Available at SSRN.
- De Cremer, D., Bianzino, N. M., et Falk, B. (2023). How generative AI could disrupt creative work. *Harvard Business Review*, 13.
- Deng, Y., Zhang, W., Pan, S. J., et Bing, L. (2023). Multilingual jailbreak challenges in large language models. *arXiv preprint arXiv:2310.06474*.
- Dhar, S., Jinadatha, C., Kilgore, P. E., Henig, O., Divine, G. W., Todter, E. N., et Kaye, K. S. (2024). Lowering the Acquisition of Multidrug-Resistant Organisms (MDROs) With Pulsed-xenon (LAMP) Study: a cluster-randomized, controlled, double-blinded, interventional crossover trial. *Clinical Infectious Diseases*, 79(4), 1024-103
- Dwivedi, Y. K., Hughes, D. L., Baabdullah, A. M., Ribeiro-Navarrete, S., Giudice, M. D., et Wade, M. (2023). So what if ChatGPT wrote it? Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 71, 102642.
- Elrehail, H., Aljahmani, R., Taamneh, A. M., Alsaad, A. K., Al-Okaily, M., et Emeagwali, O. L. (2024). The role of employees' cognitive capabilities, knowledge creation and decision-making style in predicting the firm's performance. *EuroMed Journal of Business*, 19(4), 943-972.

- El-Shihy, D., Abdelraouf, M., Hegazy, M., et Hassan, N. (2024). The influence of AI chatbots in fintech services on customer loyalty within the banking industry. *Future of Business Administration*, 3(1), 16-28.
- Ferraro, C., Demsar, V., Sands, S., Restrepo, M., et Campbell, C. (2024). The paradoxes of generative AI-enabled customer service: A guide for managers. *Business Horizons*, 67(5), 549-559.
- Firdaous, G., et Khaouja, M. (2021). Gestion des connaissances et performance organisationnelle, quels instruments de mesure?. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(9), 65-88.
- Florido-Benítez, L. (2024). Metaverse cannot be an extra marketing immersive tool to increase sales in tourism cities. *International Journal of Tourism Cities*, 10(3), 974-994.
- Font-Cot, F., Lara-Navarra, P., et Serradell-Lopez, E. (2023). Digital transformation policies to develop an effective startup ecosystem: The case of Barcelona. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 17(3), 344-355
- Ghasemaghaci, M. (2021). Understanding the impact of big data on firm performance: The necessity of conceptually differentiating among big data characteristics. *International Journal of Information Management*, 57, 102055.
- Giampaoli, D., Ciambotti, M., et Bontis, N. (2017). Knowledge management, problem solving and performance in top Italian firms. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 355-375
- Gupta, V., et Yang, H. (2024). Generative artificial intelligence (AI) technology adoption model for entrepreneurs: case of ChatGPT. *Internet Reference Services Quarterly*, 28(2), 223-242
- Huber, G. P., et McDaniel, R. R. (2014). The decision-making process. *Journal of Management*, 40(4), 1020–1050.
- Jarrahi, M. H. (2023). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making.. *Business Horizons*, 66(1), 55–65.
- Judge, W. Q., et Miller, A. (1991). Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental context. *Academy of management journal*, 34(2), 449-463.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux, First Edition, 512 Pages.
- Kahneman, D., Sibony, O., et Sunstein, C. R. (2021). *Noise: A Flaw in Human Judgment*. New York: Little, Brown Spark. ISBN: 9780316451406
- Kanbach, D. K., Heiduk, L., Blueher, G., Schreiter, M., et Lahmann, A. (2024). The GenAI is out of the bottle: generative artificial intelligence from a business model innovation perspective. *Review of Managerial Science*, 18(4), 1189-1220.
- Kaplan, J., McCandlish, S., Henighan, T., Brown, T. B., Chess, B., Child, R., et Amodei, D. (2020). *Scaling laws for neural language models*. arXiv preprint arXiv:2001.08361.
- KHAOUJA, M. (2024). La gouvernance de la gestion des connaissances comme levier de transfert de connaissances et de performance organisationnelle. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(4).
- Khelil, A., et Louzir- Ben Hassine, A. (2024). Impact of knowledge management system and organisational learning on employees' competence in banks. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 17(4), 444-468.

Khlie, K., Benmamoun, Z., Jebbor, I., et Serrou, D. (2024). Generative AI for enhanced operations and supply chain management. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(10), 6637

Korherr P, Kanbach DK, Kraus S, Jones P (2022) The role of management in fostering analytics: the shift from intuition to analytics-based decision-making. *J Decis System*.

Korzynski, P., Mazurek, G., Krzyrkowska, P., et Kurasinski, A. (2023). Artificial intelligence prompt engineering as a new digital competence: Analysis of generative AI technologies such as ChatGPT. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 11(3), 25-37.

Kozyrkov, C. (2020). What is Decision Intelligence? Google Cloud Blog. <https://cloud.google.com/blog/products/ai-machine-learning/what-is-decision-intelligence>

KPMG. (2025). L'économie de l'intelligence [Book de Tendances 2025]. KPMG France.

Li, L., Liu, Y., Jin, Y., Cheng, T. E., et Zhang, Q. (2024). Generative AI-enabled supply chain management: The critical role of coordination and dynamism. *International Journal of Production Economics*, 277, 109388.

Litvaj, I., Ponisciakova, O., Stancekova, D., Svobodova, J., et Mrazik, J. (2022). Decision-making procedures and their relation to knowledge management and quality management. *Sustainability*, 14(1), 572.

Madhani, P. M. (2010). Resource based view (RBV) of competitive advantage: an overview. *Resource based view: concepts and practices*, Pankaj Madhani, ed, 3-22.

Margherita, A., et Braccini, A. M. (2022). "Digital transformation and business model innovation: A systematic review of the literature." *Journal of Business Research*, 129, 902–921.

Mariano, A. G., et Prats, G. M. (2023). Capacidades tecnológicas en empresas sociales emergentes: una ruta de impacto social. *Región Científica*, 2(2), 20.

Marshall, A., Bieck, C., Dencik, J., Goehring, B. C., et Warrick, R. (2024). How generative AI will drive enterprise innovation. *Strategy & Leadership*, 52(1), 23-28.

Mikalef, P., et Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & management*, 58(3), 103434.

Nassiri, F. E., et Bedoui, N. (2025). Le management des Connaissances et la performance. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(1).

Nayak, I., Teixeira, F. L., et Burkholder, R. J. (2023). On-the-fly dynamic mode decomposition for rapid time-extrapolation and analysis of cavity resonances. *IEEE Transactions on Antennas and Propagation*, 72(1), 131-146.

Ngoc-Tan, N., et Gregar, A. (2019). Knowledge management and its impacts on organisational performance : An empirical research in public higher education institutions of Vietnam. *Journal of Information & Knowledge Management*, 18(02), 1950015.

Nisar, T. M., Prabhakar, G., et Strakova, L. (2019). Social media information benefits, knowledge management and smart organizations. *Journal of Business Research*, 94, 264-272.

O'Callaghan, R., et Charki, M. H. (2020). *Knowledge Management Systems and Strategies*. (1st Edition), Routledge.

- Osintsev, N., et Khalilian, B. (2023). Does Organizational Performance Increase with Innovation and Strategic Planning? *Journal of Operational and Strategic Analytics*, 1(1), 25–33.
- OULDHALI, M., ABBAD, N., & AMRANI, M. (2024). L'impact de la gestion des connaissances et de la communication sur la performance des organismes publics au Maroc- Étude quantitative. *Alternatives Managériales Economiques*, 6(1), 309-327.
- Paschen, U., Pitt, C., et Kietzmann, J. (2020). Artificial intelligence: Building blocks and an innovation typology. *Business Horizons*, 63(2), 147-155.
- Pimentel, M., et Palomino, J. C. V. (2024, September). Generative AI Solutions for Enhancing Knowledge Management: A Literature Review and Roadmap. In *European Conference on Knowledge Management* (pp. 1092-1095). Academic Conferences International Limited.
- Raji, I. D., Bender, E. M., Paullada, A., Denton, E., & Hanna, A. (2021). AI and the everything in the whole wide world benchmark. *arXiv preprint arXiv:2111.15366*.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 483–505.
- Robert Baum, J., & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic management journal*, 24(11), 1107-1129.
- Robertson, J., Ferreira, C., Botha, E., & Oosthuizen, K. (2024). Game changers: A generative AI prompt protocol to enhance human-AI knowledge co-construction. *Business Horizons*, 67(5), 499-510.
- Russo, G., Manzari, A., Cuzzo, B., Lardo, A., & Vicentini, F. (2023). Learning and knowledge transfer by humans and digital platforms: which tools best support the decision-making process?. *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 310-329.
- Sahibzada, U. F., Jianfeng, C., Latif, K. F., Shah, S. A., & Sahibzada, H. F. (2023). Refuelling knowledge management processes towards organisational performance: mediating role of creative organisational learning. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(1), 1-13
- Shepherd, N. G., Mooi, E. A., Elbanna, S., et Rudd, J. M. (2021). Deciding fast: Examining the relationship between strategic decision speed and decision quality across multiple environmental contexts. *European Management Review*, 18(2), 119-140
- Shollo, A., Galliers, R. D., & Mähring, M. (2020). "Data-driven strategizing: On the interplay between data-driven insights and strategizing processes." *Long Range Planning*, 53(5), 101869.
- Simon, H. A. (1960). *The sciences of the artificial*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Singh, K., Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., et Yildiz, H. (2025). Knowledge Management and Organizational Resilience in MSMEs: The Intervening Role of Innovation Orientation. *Strategic Change*.
- Sinnaiah, T., Adam, S., et Mahadi, B. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 37-50.
- Somwethee, P., Aujirapongpan, S., et Ru-Zhue, J. (2023). The influence of entrepreneurial capability and innovation capability on sustainable organization performance: Evidence of

community enterprise in Thailand. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100082.

Sumbal, M. S., et Amber, Q. (2025). ChatGPT: a game changer for knowledge management in organizations. *Kybernetes*, 54(6), 3217-3237.

Tangniho, M. F., et Chanhoun, J. M. (2024). L'intelligence artificielle au service des contrôleurs de gestion dans les PME béninoises: levier de performance organisationnelle et de pérennité en Afrique subsaharienne. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(3)

Teece, D. J. (2021). Technological leadership and 5G patent portfolios: Guiding strategic policy and licensing decisions. *California Management Review*, 63(3), 5-34.

Teece, D. J., Pisano, G., et Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

Vaara, E., et Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6 (2), 285-336 .

Vaara, E., et Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.

Vadari, S., et Malladi, C. (2024). Generative Knowledge Management for Financial Inclusion Through Financial Literacy: A Systematic Review. *IUP Journal of Knowledge Management*, 22(1), 39-75.

Venkatesh, V., Raman, R., et Cruz-Jesus, F. (2024). AI and emerging technology adoption: a research agenda for operations management. *International Journal of Production Research*, 62(15), 5367-5377.

wael AL-khatib, A. (2023). Drivers of generative artificial intelligence to fostering exploitative and exploratory innovation: A TOE framework. *Technology in Society*, 75, 102403.

Yu, Q., Aslam, S., Murad, M., Jiatong, W., et Syed, N. (2022). The impact of knowledge management process and intellectual capital on entrepreneurial orientation and innovation. *Frontiers in psychology*, 13, 772668.

Zairbani, A., et Jaya Prakash, S. K. (2025). Competitive strategy and organizational performance: a systematic literature review. *Benchmarking: An International Journal*, 32(1), 52-111.

Zhou, F., Chen, T., et Lim, M. K. (2024). Strategic low-carbon technology supervision in the closed-loop supply chain: An evolutionary game approach. *Journal of Cleaner Production*, 450, 141609.

Zhou, S., Liu, Y., et Wang, S. (2022). Intelligent decision analysis and applications. *International Journal of Computational Intelligence Systems*, 15(1), 1–3.

Zieba, M. (2021). Knowledge and knowledge management. In *Understanding Knowledge-Intensive Business Services: Identification, Systematization, and Characterization of Knowledge Flows* (pp. 1-19). Cham: Springer International Publishing.