

Intelligence artificielle et capital humain : Vers un nouveau paradigme managérial pour les métiers du futur

Artificial Intelligence and Human Capital: Towards a New Managerial Paradigm for Future Jobs

MOUTANE Ilyas

Doctorant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Ain Sebaa
Université Hassan II Casablanca, Maroc

BENBARI Maryem

Doctorante chercheuse

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Ain Sebaa
Université Hassan II Casablanca, Maroc

BHIH Nabila

Professeur chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Aïn
Sebâa

Université Hassan II Casablanca, Maroc

Date de soumission : 31/07/2025

Date d'acceptation : 12/10/2025

Pour citer cet article :

MOUTANE I. & al. (2025) «Intelligence artificielle et capital humain : Vers un nouveau paradigme managérial pour les métiers du futur», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 4 » pp : 71 - 87

Résumé

L'AI constitue aujourd'hui l'un des vecteurs majeurs de transformation organisationnelle. Son intégration organisationnelle modifie en profondeur les pratiques de gestion, notamment dans les domaines du capital humain, la prise de décision stratégique...etc. En automatisant certaines tâches et en introduisant de nouveaux outils tels que les algorithmes prédictifs, les assistants virtuels ou les plateformes intelligentes, l'IA favorise une gestion plus agile, pilotée par les données. Ce bouleversement technologique induit une reconfiguration des structures organisationnelles, tout en redéfinissant les rôles professionnels traditionnels, il exige également le développement de nouvelles compétences. L'IA ne se limite pas à un outil technique, mais devient un levier stratégique au service de la performance et de la compétitivité. Elle contribue à l'émergence de nouveaux métiers et redessine les contours de l'employabilité, posant des défis pour les managers. Face à ces mutations, la capacité des entreprises à accompagner leurs collaborateurs dans cette transition apparaît comme un enjeu central. La présente recherche adopte une approche qualitative, reposant sur des entretiens semi-directifs avec des dirigeants, managers et experts en IA. Elle vise à analyser les transformations organisationnelles liées à l'IA, à identifier les défis managériaux émergents, et à cerner les compétences requises pour anticiper et accompagner l'évolution des métiers du futur.

Mots clés : Intelligence artificielle ; pratiques managériales ; métiers d'avenir ; transformations organisationnelles.

Abstract

Artificial intelligence (AI) is today one of the major vectors for transforming organizational environments. Its gradual integration into companies profoundly modifies management practices, particularly in the areas of human capital, resource optimization, and strategic decision-making. By automating certain tasks and introducing new tools such as predictive algorithms, virtual assistants or smart platforms, AI promotes more agile, proactive and data-driven management. This technological upheaval induces a reconfiguration of organizational structures, while redefining traditional professional roles. It also requires the development of new skills adapted to an ever-changing environment. From then on, AI is not limited to a technical tool, but becomes a strategic lever for performance and competitiveness. It contributes to the emergence of new professions and redefines the contours of employability, posing significant challenges for managers and decision-makers. Faced with these changes, the ability of companies to support their employees in this transition appears as a central issue. The present research adopts a qualitative approach, based on semi-structured interviews conducted with executives, managers, and AI experts. It aims to analyze the organizational and professional transformations related to AI, identify emerging managerial challenges, and identify the key skills required to anticipate and support the evolution of future professions.

Keywords : Artificial intelligence; managerial practices ; professions of the future ; organizational transformations.

Introduction

L'intelligence artificielle (IA), considérée comme l'une des révolutions technologiques majeures du XXI^e siècle, transforme en profondeur le fonctionnement des organisations à différents niveaux : organisationnel, économique, managérial et social. En particulier, sur le plan managérial, l'intégration de l'IA dans les pratiques de gestion entraîne des mutations significatives, notamment dans la gestion du capital humain, l'optimisation des ressources et la prise de décision stratégique (Souissi & Allal-Cherif, 2019). Ces bouleversements redéfinissent les rôles professionnels traditionnels et imposent l'acquisition de compétences nouvelles, adaptées à un environnement instable et évolutif.

Dans ce contexte de transformation accélérée, une question centrale se pose : comment l'intégration de l'intelligence artificielle dans le management des organisations transforme-t-elle les pratiques managériales et les compétences requises ? Cette problématique s'inscrit au cœur des débats actuels sur l'adaptation des entreprises à l'ère numérique et sur la nécessaire reconfiguration des modèles organisationnels.

L'utilisation croissante de l'IA dans les organisations se manifeste par des innovations dans les modes de fonctionnement : systèmes prédictifs, chatbots, plateformes intelligentes de gestion des données, etc. Ces outils permettent une meilleure exploitation des données, une anticipation fine des risques et opportunités, et facilitent une gestion proactive des ressources humaines (Brynjolfsson & McAfee, 2016). Les entreprises développent ainsi de nouvelles approches managériales plus agiles, orientées vers l'analyse en temps réel et la personnalisation des décisions.

Dans ce contexte, l'IA apparaît non seulement comme un levier stratégique, mais également comme un moteur de transformation des compétences. Elle engendre l'émergence de nouveaux métiers et stimule le développement de compétences hybrides, à la croisée des savoir-faire techniques et des aptitudes humaines. L'enjeu n'est donc pas uniquement technologique, mais aussi profondément humain.

La présente recherche a pour objectif d'identifier les transformations majeures induites par l'intégration de l'IA dans les pratiques managériales, ainsi que les impacts associés sur les métiers d'avenir. À travers une approche qualitative exploratoire, basée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de dirigeants, managers et experts en IA, cette étude vise à analyser les dynamiques organisationnelles en cours, les compétences émergentes, ainsi que les défis spécifiques liés à cette transition.

1. Revue de littérature :

1.1. L'approche fondée sur les ressources (RBV)

L'approche fondée sur les ressources (Resource-Based View, RBV) a été introduite initialement par Birger Wernerfelt en 1984, avant d'être enrichie sur le plan conceptuel par Jay Barney en 1991 à travers le cadre d'analyse VRIO (Valeur, Rareté, Imitabilité, Organisation), destiné à expliquer les conditions de durabilité de l'avantage concurrentiel, et, effectuer une analyse stratégique sur les spécificités internes de l'entreprise plutôt que sur les pressions de son environnement externe. La même année, Robert Grant souligne l'importance des capacités managériales dans l'exploitation stratégique des ressources internes de l'entreprise, ouvrant ainsi la voie à une réflexion plus dynamique sur leur mise en œuvre.

Barney (1991) distingue trois grandes catégories de ressources : le capital physique, le capital humain et le capital organisationnel.

Figure N°1 : Classification des ressources

Capital Physique	Capital Humain	Capital Organisationnel
Technologie matérielle, Dispositifs, équipements, Localisation géographique, Accès aux matières premières,	Apprentissage, Intelligence, Expérience, Jugement, Relations personnelles, (managers & travailleurs)	Structure formelle de <i>reporting</i> , Planification formelle et informelle, Systèmes de contrôle & coordination, Relations informelles, (internes & externes)

Source : Classification des ressources d'après Barney (1991).

Dans cette optique, le capital humain est perçu comme un levier stratégique essentiel, dans la mesure où il contribue à la création d'une valeur difficilement reproductible par les concurrents. Néanmoins, la détention de ressources ne suffit pas à assurer, à elle seule, la performance organisationnelle ; ce sont les modalités de mobilisation, d'agencement et d'exploitation de ces ressources qui s'avèrent déterminantes. C'est dans ce cadre que Grant (1991) établit une distinction entre les ressources elles-mêmes et les capacités organisationnelles, ces dernières renvoyant à l'aptitude d'une organisation à coordonner efficacement ses ressources en vue d'atteindre des objectifs stratégiques.

Malgré l'intérêt croissant qu'elle suscite au sein des travaux en management stratégique, l'approche fondée sur les ressources (RBV) se heurte à une difficulté persistante : la multiplication des notions et des vocabulaires associés, souvent redondants ou imprécis, qui en compliquent l'opérationnalisation sur le plan empirique. Ce besoin de clarification a été

souligné par Quelin et Arrègle (2000), qui pointent un "enchevêtrement conceptuel" nuisant à la cohérence et à la lisibilité du cadre théorique.

Plusieurs chercheurs appellent ainsi à une meilleure structuration terminologique, en particulier concernant les distinctions entre notions de ressource, compétence, capacité ou aptitude (Durand, 1997 ; Prahalad & Hamel, 1990). Si cette diversité lexicale témoigne de la richesse analytique de la RBV, elle met aussi en évidence ses limites conceptuelles, notamment lorsqu'il s'agit de formaliser les dynamiques internes de l'organisation à des fins de recherche empirique.

1.1.1. Clarification conceptuelle autour des notions de ressources, compétences et capacités

Dans le cadre de l'approche fondée sur les ressources (Resource-Based View), plusieurs notions clés ont été mobilisées par les chercheurs afin de structurer l'analyse stratégique des entreprises. Amit et Schoemaker (1993) définissent les ressources comme un ensemble de facteurs détenus, contrôlés ou accessibles par une organisation, servant de fondement à toute capacité de production. Toutefois, la seule possession de ces ressources ne suffit pas à conférer un avantage concurrentiel durable.

Les compétences, selon Prahalad et Hamel (1990), se réfèrent à l'aptitude d'une entreprise à combiner ses ressources de manière efficace, en vue d'en maximiser la valeur. Cette conception met en évidence le caractère dynamique et transformationnel des compétences, contrastant avec la nature plus statique des ressources. Néanmoins, la littérature, notamment francophone, relève une ambiguïté persistante entre les termes de compétence, capacité et aptitude (Doz, 1994 ; Arrègle, 1995, 1996). Pour remédier à cette confusion sémantique, certains auteurs, tels que Durand (1997) ou Métais (2004), privilégient la notion d'aptitude, entendue comme la faculté d'un facteur à produire un effet déterminé. L'aptitude renvoie ainsi au potentiel effectif d'une ressource à se traduire en actions performantes et orientées vers des objectifs stratégiques.

Par ailleurs, les compétences clés, ou core competencies, représentent un savoir collectif propre à l'organisation, fondé sur la synergie de divers savoir-faire et l'intégration de technologies hétérogènes. Elles constituent un pilier essentiel dans la construction d'un avantage concurrentiel durable (Prahalad & Hamel, 1990).

1.1.2. Évolutions de la RBV : vers des approches élargies

Face aux limites théoriques de la Resource-Based View (RBV) dans sa forme traditionnelle, plusieurs courants complémentaires ont vu le jour afin d'en élargir la portée analytique, en intégrant notamment des dimensions dynamiques, cognitives ou relationnelles.

Le courant centré sur les compétences (Competence-Based View) souligne le rôle structurant des compétences clés dans la construction du portefeuille stratégique de l'entreprise. Cette approche met l'accent sur la valeur des routines organisationnelles et du savoir collectif, en tant que vecteurs de cohérence entre ressources, capacités et processus opérationnels (Sanchez, 2000).

De son côté, l'approche fondée sur les connaissances (Knowledge-Based View) soutient que l'avantage concurrentiel découle principalement de la capacité de l'organisation à produire, intégrer et exploiter des connaissances spécifiques (Spender, 1996 ; Grant, 1996). Cette perspective valorise les mécanismes d'apprentissage et les aptitudes cognitives, au-delà d'une attention exclusive portée aux ressources tangibles et statiques.

Enfin, l'approche par les capacités dynamiques propose un cadre d'analyse des processus par lesquels les entreprises renouvellent continuellement leurs compétences afin de s'ajuster aux évolutions de leur environnement (Teece et al., 1997). Dans cette perspective, le management stratégique joue un rôle essentiel dans l'adaptation, la combinaison et la reconfiguration des savoir-faire internes et externes. Les capacités dynamiques, entendues comme des routines à visée stratégique, permettent à l'organisation de restructurer ses ressources et de créer de nouvelles formes d'avantages concurrentiels (Eisenhardt & Martin, 2000).

1.1.3. Niveaux d'analyse des approches ressources

Quélin et Arrègle (2000) suggèrent une lecture multi-niveaux de l'analyse des ressources, en distinguant trois dimensions complémentaires. Le premier niveau, dit atomistique, se focalise sur les actifs individuels pris isolément, conformément à l'approche développée par Barney (1991, 2002). Le second, de nature holiste, privilégie les processus d'apprentissage collectif ainsi que les dynamiques organisationnelles, à l'image des travaux de Teece et al. (1997). Enfin, le troisième niveau, qualifié de relationnel, considère l'organisation comme un point nodal dans un réseau d'interactions impliquant divers partenaires. Dans cette perspective, les ressources ne sont plus uniquement internes, mais reposent également sur des relations inter-organisationnelles, une culture commune (Rindova & Fombrun, 1999), et sur l'influence exercée par les parties prenantes (Coff, 1999 ; Pfeffer & Salancik, 2003).

Ces contributions théoriques permettent d'enrichir la vision initiale de la RBV, en dépassant une approche strictement internaliste au profit d'une lecture plus systémique, dynamique et contextualisée de la gestion stratégique des ressources. Ainsi, elles offrent des leviers d'analyse mieux adaptés aux environnements complexes et interconnectés.

Malgré les controverses et les reformulations dont elle a fait l'objet, la Resource-Based View demeure une grille d'analyse centrale pour appréhender les processus internes de création de valeur, notamment dans les contextes où les actifs immatériels tels que le savoir, la culture organisationnelle ou les routines collectives jouent un rôle déterminant.

1.2. L'approche fondée sur les capacités dynamiques : fondements, débats et précisions conceptuelles

S'inscrivant dans la continuité de la théorie des ressources, l'approche des capacités dynamiques a été développée pour mieux appréhender les déterminants de la performance organisationnelle dans des environnements instables et turbulents, où la seule détention de ressources stratégiques ne garantit plus un avantage concurrentiel durable. Cette perspective met en évidence la faculté des entreprises à adapter, transformer et renouveler continuellement leurs compétences afin de faire face aux changements rapides et imprévisibles du marché.

Depuis la publication fondatrice de Teece et Pisano (1994), les travaux académiques sur les capacités dynamiques se sont multipliés, donnant lieu à une richesse conceptuelle, mais également à une diversité de définitions qui reflète un certain flou théorique. Comme l'indique William Ocasio (cité par Rigaud, 2007), l'absence de consensus clair laisse place à des interprétations variées, contribuant à la complexité de l'encadrement conceptuel.

Dans leur première définition, Teece et Pisano (1994) décrivent les capacités dynamiques comme un ensemble de compétences permettant à l'entreprise de concevoir de nouveaux produits et processus en réponse aux évolutions de l'environnement. Cette conception, bien que novatrice, a été jugée restrictive. En 1997, Teece, Pisano et Shuen élargissent cette perspective en définissant les capacités dynamiques comme la capacité à intégrer, développer et reconfigurer les ressources et compétences, internes comme externes, face à un environnement changeant. Cette reformulation insiste sur le rôle du management stratégique dans l'orchestration adaptative des savoir-faire.

Dans ce cadre, le terme « capacité » désigne l'aptitude organisationnelle à mobiliser les ressources, tandis que le qualificatif « dynamique » traduit l'exigence de renouvellement permanent, notamment dans des contextes de forte incertitude, d'intensité concurrentielle élevée ou de cycles d'innovation courts.

Des auteurs comme Winter (2003) ou Augier & Teece (2008) ont contribué à préciser cette approche, en soulignant que les capacités dynamiques agissent non pas sur les produits ou processus directement, mais sur les compétences elles-mêmes. Danneels (2008) les qualifie

ainsi de « méta-compétences », c'est-à-dire des aptitudes permettant d'en développer de nouvelles. Il est donc essentiel de distinguer les capacités dynamiques des simples capacités évolutives : leur dimension dynamique réside non dans leur changement au fil du temps, mais dans leur pouvoir transformateur sur les structures et orientations stratégiques de l'entreprise (Eisenhardt & Martin, 2000).

En ce sens, les capacités dynamiques offrent un cadre conceptuel particulièrement pertinent pour comprendre la manière dont les organisations réagissent aux ruptures, notamment dans le contexte actuel de transformations technologiques rapides, à l'image de l'intégration croissante de l'intelligence artificielle dans les systèmes de gestion.

1.3. La théorie des systèmes socio-techniques

La théorie des systèmes socio-techniques (SST) propose une vision intégrée et holistique du fonctionnement des organisations, en insistant sur l'interdépendance essentielle entre deux sous-systèmes fondamentaux : le sous-système social, qui englobe les individus, les structures organisationnelles, les pratiques de travail ainsi que la culture d'entreprise, et le sous-système technique, qui regroupe les outils, technologies et processus opérationnels. Formulée à partir des recherches pionnières de Trist et Bamforth (1951) et enrichie par Pasmore et ses collègues (1982), cette approche repose sur le principe d'optimisation conjointe. Ce principe stipule que la performance organisationnelle durable et le bien-être des employés ne peuvent être atteints que si les dimensions sociales et techniques sont conçues simultanément et de manière complémentaire. Il ne s'agit pas de privilégier exclusivement l'efficacité d'un seul sous-système, souvent le technique, mais de rechercher un équilibre propice à leur coévolution harmonieuse.

Dans les faits, la SST postule que l'efficacité des organisations est renforcée lorsque les technologies, équipements et processus opérationnels sont conçus en cohérence avec les compétences humaines, les dynamiques relationnelles et l'organisation du travail (Pasmore et al., 1982). Cette posture s'oppose radicalement aux approches technodéterministes qui assignent à la technologie un rôle unique et central dans la structuration du travail. À l'inverse, la perspective socio-technique affirme que le succès d'un système organisationnel réside dans un équilibre subtil entre contraintes techniques et besoins humains, favorisant une adaptation mutuelle (Trist, 1981 ; Baxter & Sommerville, 2011).

Par ailleurs, la SST ne se limite pas aux interactions internes à l'organisation, mais prend également en compte l'influence du contexte environnemental externe sur les décisions et choix

organisationnels. Cette dimension systémique et contextualisée a été largement développée notamment par Emery et Trist (1965) à travers la notion d'« environnement causal », qui souligne le caractère ouvert des organisations et leur interaction continue avec leur environnement. Cette idée a constitué une avancée majeure dans la compréhension de l'adaptation organisationnelle, posant les bases d'un design socio-technique qui intègre à la fois facteurs internes et externes.

Le courant socio-technique s'appuie sur un socle interdisciplinaire mêlant psychologie du travail, sociologie des organisations, psychologie sociale et ergonomie industrielle. Il s'inscrit dans la continuité du mouvement des relations humaines impulsé par Elton Mayo, tout en intégrant explicitement la dimension technologique. La théorie générale des systèmes de von Bertalanffy (1950) et les recherches sur la dynamique des groupes ont également nourri cette vision systémique du travail et de l'organisation.

Le Tavistock Institute a joué un rôle clé dans la formalisation et la diffusion de la SST, en développant une démarche novatrice mêlant psychanalyse, sciences sociales et modèles systémiques. Cette démarche visait à améliorer les conditions de travail concrètes via des expérimentations empiriques sur le terrain. Après l'article fondateur de Trist et Bamforth (1951), plusieurs chercheurs, notamment Fred Emery et Eric Trist, ont enrichi le cadre théorique durant les années 1960, notamment par la formalisation du concept d'« environnement causal ».

Ainsi, dès ses débuts, la SST s'est distinguée par une approche systémique et ouverte de l'organisation, considérant les dimensions techniques, sociales et environnementales comme interdépendantes. Elle promeut également une recherche-action empirique visant à concilier amélioration des performances organisationnelles et qualité de vie au travail.

À l'ère de l'intelligence artificielle (IA), la théorie des systèmes socio-techniques (SST) s'affirme comme un cadre conceptuel pertinent pour accompagner une transformation organisationnelle à la fois équilibrée et éthique. L'IA, par ses multiples applications telles que les algorithmes, robots ou systèmes prédictifs, bouleverse profondément les processus décisionnels, les fonctions professionnelles et les dynamiques internes des organisations. La réussite de ces transformations repose non seulement sur la performance technique des outils, mais également sur leur intégration harmonieuse au sein d'un système social adapté, intégrant notamment la formation, la gouvernance et la responsabilité humaine.

L'approche socio-technique conçoit l'IA non comme une entité autonome, mais comme un composant d'un ensemble complexe combinant technologies, acteurs humains, règles et culture

organisationnelle. Elle souligne que les enjeux relatifs à la transparence, l'équité ou la responsabilité algorithmique ne sauraient être réglés exclusivement par des solutions techniques, mais requièrent une co-conception intégrant les dimensions sociales et techniques. Dans les secteurs industriels, cette approche se manifeste à travers les cellules homme-robot, qui visent une complémentarité entre les capacités humaines — jugement, créativité — et les atouts de l'IA — rapidité, précision. Des notions telles que l'« enveloppement socio-technique » illustrent cette intégration réfléchie, où des mécanismes organisationnels (supervision humaine, politiques d'usage, transparence des décisions) encadrent l'usage de l'IA.

Dans l'économie des plateformes, les systèmes de management algorithmique (Uber, Deliveroo, Amazon) démontrent que l'efficacité opérationnelle doit s'accompagner d'une prise en compte des dimensions humaines, telles que l'acceptation des décisions algorithmiques, le feedback et le support social, afin de prévenir la démotivation et le désengagement. L'IA ne peut se déployer durablement sans une réorganisation du travail visant à préserver la motivation et l'autonomie des salariés.

Par ailleurs, l'un des défis majeurs posés par l'IA réside dans la transformation des métiers : certaines tâches sont automatisées, tandis que d'autres émergent, imposant une reconfiguration des rôles et le développement de nouvelles compétences. Plutôt que de concevoir cette évolution en termes de substitution homme-machine, la SST privilégie une logique d'hybridation et de complémentarité des compétences. Cette démarche implique un design organisationnel attentif au maintien du sens du travail et à l'intégration pleine et entière des opérateurs humains.

Enfin, avec l'émergence d'équipes hybrides humain-IA, de nouvelles questions managériales se posent, notamment en matière de répartition des responsabilités et de garantie de la confiance sans basculer dans une dépendance aveugle à la machine. La SST met en avant l'importance de dispositifs éthiques, de formations adaptées et d'une gouvernance participative afin d'assurer une intégration responsable et maîtrisée de l'IA.

Au-delà des considérations techniques, la théorie socio-technique rappelle que toute innovation s'inscrit dans un écosystème humain et organisationnel. Pour faire de l'IA un levier de performance durable et d'épanouissement, il est indispensable d'adopter une approche holistique, participative et évolutive, co-concevant les dimensions humaines, techniques et contextuelles de son déploiement.

2. Méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche constitue un cadre structurant indispensable pour garantir la cohérence et la rigueur d'une étude scientifique. D'un point de vue épistémologique, il est essentiel de s'appuyer sur des fondements théoriques solides afin d'assurer la validité et la pertinence des résultats obtenus. Dans le cadre de notre investigation, une approche qualitative exploratoire s'est révélée la plus adéquate pour répondre à notre problématique. Cette méthodologie permet en effet d'appréhender avec profondeur des phénomènes sociaux complexes, souvent difficiles à analyser de manière satisfaisante à l'aide de méthodes quantitatives. Comme le souligne Erickson (1986), « la caractéristique la plus distinctive de l'enquête qualitative réside dans la mise en exergue de l'interprétation ». Cette interprétation ne se limite pas à l'identification de variables ou à l'analyse des données recueillies, mais implique un positionnement actif du chercheur, qui devient lui-même un interprète du terrain. Stake (1995) précise à ce titre qu' « Il s'agit plutôt pour le chercheur de se positionner comme un interprète du terrain étudié, même si sa propre interprétation peut être plus appuyée que celle des sujets ».

L'approche qualitative s'appuie principalement sur des données non métriques, c'est-à-dire des variables mesurées via des échelles nominales ou ordinales (Evrard, Pras & Roux, 2009). Contrairement aux données quantitatives, ces dernières ne se prêtent pas à une analyse fondée sur des formules mathématiques classiques. Leur traitement recourt plutôt à des outils tels que les fréquences, les pourcentages, les tableaux croisés et l'analyse des correspondances. Ainsi, qualifier une donnée de « qualitative » renvoie davantage à la nature de l'échelle employée et aux méthodes analytiques mobilisées qu'à la seule modalité de collecte (entretiens, observations, etc.). Par ailleurs, bien que l'approche qualitative soit fréquemment associée à une posture constructiviste, elle peut également s'inscrire dans une perspective objectiviste. Par exemple, Glaser et Strauss (1967) ont développé une méthode qualitative fondée sur une conception positiviste, démontrant que cette démarche méthodologique n'est pas nécessairement liée à un unique cadre épistémologique.

Il est donc crucial de veiller à la cohérence entre le choix méthodologique, la nature des données collectées et la posture épistémologique adoptée par le chercheur. L'approche qualitative, tout en intégrant une part de subjectivité dans l'interprétation, ne s'oppose pas à une démarche rigoureuse ni à une ambition d'objectivité dans la compréhension des phénomènes étudiés.

3. Résultats :

3.1. Perceptions contrastées de l'intégration de l'IA en entreprise

L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les pratiques managériales révèle une polarité perceptive chez les acteurs interrogés. D'un côté, un courant optimiste valorise les gains en efficacité, en productivité et en précision décisionnelle, notamment dans les secteurs du transport, des finances ou des ressources humaines. L'IA est perçue ici comme un « levier d'efficacité » et un catalyseur d'évolution stratégique.

Cependant, un second courant manifeste des réticences, liées principalement à des enjeux éthiques, réglementaires ou humains. L'intégration est perçue comme difficile dans des environnements sensibles comme le médical ou le bancaire, notamment en raison de la gestion des données confidentielles. La peur de la substitution humaine, le manque de compétences internes et des résistances culturelles freinent aussi l'adoption. Le contexte local (géographique et sectoriel) joue un rôle décisif dans ces perceptions, certains prônant une gouvernance IA contextualisée et progressive.

Ce double regard souligne la nécessité d'une gouvernance différenciée de l'IA, fondée à la fois sur la transparence, l'inclusion et la pédagogie. Les leviers tels que la formation, la communication interne ou les comités de pilotage sont jugés cruciaux pour instaurer la confiance et dépasser les résistances.

3.2. Nouvelles compétences pour les métiers d'avenir

Face à l'émergence de nouveaux usages, les compétences requises évoluent et se combinent de manière hybride. Les entretiens révèlent un consensus marqué sur la complémentarité entre compétences techniques — telles que la maîtrise de l'intelligence artificielle, la programmation, le big data ou la cybersécurité — et compétences humaines, incluant la pensée critique, la créativité, le leadership agile et l'intelligence émotionnelle. Cette double dimension constitue une réponse adaptée à la complexification croissante du management induite par l'automatisation.

Le concept de « professionnel augmenté » se dessine ainsi, désignant un acteur capable d'interagir efficacement avec des systèmes intelligents tout en mobilisant son jugement humain pour contextualiser les décisions. Ces compétences sont devenues indispensables pour exercer les nouveaux métiers hybrides émergents, tels que data analyst RH, responsable de l'éthique en IA ou manager de l'innovation digitale. Conscientes de ces enjeux, les organisations

investissent massivement dans des dispositifs de formation continue et d'accompagnement au changement.

Le développement de ces compétences revêt un caractère stratégique, car sans elles, les technologies d'IA risquent d'être sous-exploitées. Par conséquent, la montée en puissance de l'intelligence artificielle ne remet pas en cause la valeur du capital humain, mais en redéfinit au contraire les contours et les modalités d'intervention.

3.3. Impacts concrets de l'IA sur les pratiques managériales et les processus organisationnels

L'intelligence artificielle (IA) bouleverse profondément les pratiques managériales, notamment au sein des fonctions support et opérationnelles. Les études empiriques mettent en lumière une diversité d'applications, allant de la gestion de la supply chain, avec l'optimisation des itinéraires, la prévision de la demande ou l'automatisation documentaire, jusqu'à la gestion des ressources humaines, où l'on observe des usages tels que le recrutement automatisé, le suivi de la performance, les chatbots RH ou encore la prévision des départs.

Les managers interrogés mobilisent également des outils d'IA générative, comme ChatGPT, pour la rédaction de contenus, la gestion des courriels ou la génération d'idées innovantes. Ces technologies leur permettent de consacrer davantage de temps à l'accompagnement humain et aux tâches stratégiques, favorisant ainsi un management plus agile et axé sur la création de valeur.

Par ailleurs, l'IA s'impose comme un instrument de pilotage en temps réel grâce à des tableaux de bord dynamiques, l'analyse prédictive de la productivité ou encore le feedback automatisé. Ce changement contribue à redéfinir le rôle du manager, désormais positionné en médiateur entre les données, les outils intelligents et les collaborateurs. L'ensemble de ces usages témoigne du potentiel de l'IA à renforcer la performance organisationnelle, sous réserve que son déploiement s'inscrive dans une démarche maîtrisée, éthique et inclusive.

4. Discussion des résultats

Les résultats de l'étude mettent en évidence des perceptions contrastées de l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) en entreprise, révélant une tension entre enthousiasme technologique et prudence éthique. D'un côté, un courant optimiste salue les bénéfices opérationnels et stratégiques de l'IA, considérée comme un levier d'efficacité et de transformation, en particulier dans les domaines du transport, des finances ou des ressources humaines. L'IA y est mobilisée pour optimiser les processus, automatiser les tâches répétitives,

et améliorer la prise de décision par l'analyse de données. De l'autre côté, une posture plus réservée s'exprime dans des secteurs sensibles comme le médical ou le bancaire, où la gestion de données confidentielles, la peur de la substitution humaine et le déficit de compétences freinent l'adoption. Ces réticences, souvent renforcées par des résistances culturelles et des spécificités géographiques, soulignent l'importance d'une gouvernance contextualisée, fondée sur la transparence, la pédagogie et l'inclusion. Parallèlement, l'intégration de l'IA transforme profondément les métiers et les compétences attendues. Un consensus fort émerge autour de la nécessité d'hybrider compétences techniques (IA, big data, cybersécurité) et compétences humaines (pensée critique, leadership agile, intelligence émotionnelle). Cette hybridation donne naissance à la figure du « professionnel augmenté », capable d'interagir efficacement avec les outils intelligents tout en conservant un discernement humain essentiel. Les métiers hybrides se multiplient, et les organisations investissent de plus en plus dans la formation continue pour accompagner cette transition. Enfin, les impacts concrets sur les pratiques managériales sont significatifs : l'IA devient un outil de pilotage en temps réel, appuyant les décisions, facilitant le feedback et libérant les managers de tâches routinières. L'usage croissant d'outils génératifs comme ChatGPT témoigne d'un changement de paradigme vers un management plus agile, plus centré sur la valeur ajoutée humaine. Cependant, pour que ces transformations soient pérennes, elles doivent s'inscrire dans une démarche éthique, maîtrisée et inclusive, mettant le capital humain au cœur de l'intégration technologique.

Conclusion

L'intelligence artificielle (IA), considérée comme une révolution technologique majeure du XXI^e siècle, bouleverse profondément les organisations à différents niveaux, notamment managérial, économique et social. Sur le plan managérial, l'intégration de l'IA induit des transformations significatives dans la gestion du capital humain, l'optimisation des ressources et la prise de décision stratégique (Souissi & Allal-Cherif, 2019). Ces mutations redéfinissent les rôles professionnels traditionnels et nécessitent l'acquisition de compétences nouvelles, adaptées à un environnement professionnel en perpétuelle évolution. Comprendre ces changements organisationnels et professionnels est ainsi essentiel pour anticiper l'évolution des métiers, accompagner les transformations du contexte professionnel et préparer les ressources humaines à assurer une compétitivité durable.

L'adoption de l'IA dans les pratiques organisationnelles se manifeste par une révolution dans la structuration même des entreprises, notamment via des outils tels que les systèmes prédictifs,

les chatbots ou encore les plateformes intelligentes de gestion des données. Ces applications favorisent une meilleure exploitation des données, l'anticipation des risques et des opportunités, ainsi qu'une gestion proactive des ressources humaines. L'IA apparaît ainsi comme un levier stratégique majeur pour le développement du capital humain, en générant de nouvelles compétences et en améliorant l'employabilité, tant pour les salariés que pour les chercheurs d'emploi.

En conclusion, cette étude met en lumière la complexité de l'intégration de l'IA en entreprise, marquée par des perceptions contrastées. Si l'IA est perçue comme un catalyseur d'efficacité et de transformation dans des secteurs tels que le transport, la finance ou les ressources humaines, elle suscite également des résistances, notamment d'ordre éthique, culturel ou liées à la gestion des données, particulièrement dans des secteurs sensibles comme le médical ou le bancaire. Ces tensions soulignent l'importance d'une gouvernance différenciée, reposant sur une approche inclusive, transparente et pédagogique pour faciliter son adoption. Par ailleurs, l'étude souligne l'émergence de compétences hybrides, alliant savoir-faire techniques et qualités humaines, indispensables pour répondre aux exigences des nouveaux métiers dits « augmentés ». L'IA transforme également les pratiques managériales, permettant aux responsables de se recentrer sur des missions stratégiques et humaines, tout en optimisant les processus grâce à des outils de pilotage en temps réel. Toutefois, la durabilité de ces transformations suppose qu'elles soient conduites dans une démarche éthique et inclusive, garantissant que le capital humain reste au cœur de la révolution technologique.

BIBLIOGRAPHIE

- Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024, April). Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In *The International Workshop on Big Data and Business Intelligence* (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Arrègle, J. L., Amburgey, T., & Dacin, T. (1998). Le rôle des capacités organisationnelles dans le développement des réseaux d'entreprises: une application aux alliances. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(1), 7-25.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2008). Strategy as evolution with design: The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. *Organization studies*, 29(8-9), 1187-1208.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baxter, G., & Sommerville, I. (2011). Socio-technical systems: From design methods to systems engineering. *Interacting with computers*, 23(1), 4-17.
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic management journal*, 29(5), 519-543.
- Dounia, G., Chaimae, K., Yassine, H., & Houda, B. (2025). ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA IN MANAGEMENT CONTROL OF MOROCCAN COMPANIES: CASE OF THE RABAT-SALE-KENITRA REGION. *Proceedings on Engineering*, 7(2), 925-938.
- Doz, Y. (2011). Qualitative research for international business. *Journal of International Business Studies*, 42, 582-590.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 21-32.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). The External Control. *The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary, and Critical Readings*, 233.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Quélin, B., & Arrègle, J. L. (2000). *Le management stratégique des compétences*. Ellipses.
- Sanchez, R. (2001). *Knowledge management and organizational competence* (Vol. 21). R. Sanchez (Ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Souissi, A., & Allal-Cherif, O. (2019). Intelligence artificielle et management du capital humain (*source scientifique sur l'impact de l'IA sur la gestion des ressources humaines*).
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 45-62.
- Pasmore, W., & Friedlander, F. (1982). An action-research program for increasing employee involvement in problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 343-362.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). Strategic intent. *Mckinsey quarterly*, (1), 36-61.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2016). Human work in the robotic future: Policy for the age of automation. *Foreign Affairs*, 95(4), 139-150.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting: An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. *Human relations*, 4(1), 3-38.
- Shani, A. B., & Pasmore, W. A. (1982, August). Towards a New Model of the Action Research Process. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1982, No. 1, pp. 208-212). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Trist, E. L. (1981). *The evolution of socio-technical systems* (Vol. 2, p. 1981). Toronto: Ontario Quality of Working Life Centre.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting: An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. *Human relations*, 4(1), 3-38.
- Von Bertalanffy, L. (1950). An outline of general system theory. *The British Journal for the Philosophy of science*, 1(2), 134-165.