

L'intelligence artificielle

Quelle contribution à la performance et aux défis de l'entreprise ?



Livre blanc de la recherche OVSM 2023-24

Fatima Gueroui
Jean-Patrick Marquet
Serge Natarajan

1^{er} octobre 2024

L'intelligence artificielle – quelle contribution à la performance et aux défis de l'entreprise ?

Association OVSM – Observatoire des Valeurs de la Société et du Management.

Illustrations : © DALL-E (couverture) et © Christian Moreillon, brozermo.com 2024 (chapitre 1)

Genève, 1^{er} octobre 2024.

© Tous droits de reproduction réservés

Remerciements

Remercions les dirigeants qui ont reçu en 2024 nos étudiants en entretien et qui nous soutiennent dans nos recherches depuis des années :

Oumaima Ajmi, Harry Allegrezza, David Azagury, Serban Badic, Leyla Baghirzade, David Balmon, Christophe Barman, Fabrizio Barozzi, Yves Berchten, Pascal Besnard, Ronan Bigueur, Gérald Brandt, Ophélie Cadoret, Charles Chaussepied, Céline Cheval-Calvel, Luis Clara-Fernandes, Aymeric Converset, Christian Cramer, Jean-Philippe De Toledo, Céline Dessimoz, Hélène Dufour, Jean-Claude Esaki, Eric Favre, Marco Ferrara, Giuseppe Flammia, Jean-Marc Guscetti, Pascal Hulalka, Bernard Jaccard, Ludovic Jaugey, Robert Jones, Stéphane Jotterand, Sébastien Klein, Raffi Krikorian, Samad Laaroussi, François Leyss, Monica Malcarne, Samuel Mellot, Catherine Motamedi, Serge Natarajan, François Note, Giorgio Pauletto, Joëlle Payom, Philippe Peverelli, Bertrand Rajon, Guru Ramachandran, Olivier Rigot, Pascal Rivollet, Tal Schibler, André Schneider, Luc Schenkel, Keyvan Straumann, Olivier Strub, Jean-Marc Thévenaz, Gabriele Thiede, Félix Urech, Laurent Vianin, Pascal-Henri Vuilleumier, Yves Zieba, Jérôme Von Burg.

Remercions également les étudiants de l'Université de Genève, membres de la Junior Entreprise Genève, qui ont réalisé les longs entretiens avec les dirigeants :

Zainab Bahri, Maïssa Bouneb, Adam Chahib, Mathilde Chalut, Alessandro Di Marzo, Adrien Fernandes, Laura Jacquemin, Lara Melo Wollinger, Alina Pestalozzi, Annaëlle Rieul, Kenzo Vallat, Syrine Yacoubi, Hassan Yaseir Mahieldein.

Remercions enfin les membres institutionnels de l'OVSM qui soutiennent la recherche OVSM et les activités de l'Association :



Avant-propos

Créé en 1999 sous le nom Observatoire des Valeurs de la Stratégie et du Marketing, l'OVSM naît comme un espace de rencontre entre les trois mondes économique, académique et pédagogique. En 2016, il se transforme en association indépendante à but non lucratif, sans affiliation politique ni religieuse, et adopte, en 2022, la dénomination « *Association OVSM - Observatoire des Valeurs de la Société et du Management* ».

Aujourd'hui, notre *think tank* compte, outre plus d'une trentaine de membres individuels cotisants et très impliqués, 7 membres institutionnels et une relation stable avec plus d'une centaine de hauts dirigeants. Ceux-ci apprécient notre démarche de créateur de rencontres et de connaissance selon le processus de recherche-interaction mis en œuvre par l'OVSM (cf. Annexe 2 – Étapes chronologiques de la recherche-interaction de l'OVSM).

La mission au cœur de l'OVSM, sa seule raison d'être depuis l'origine, est la création de connaissance prospective. L'équation de l'OVSM « Enjeux de société <=> Mutation des savoirs + Employabilité » est le fil rouge de tous les projets d'enseignement et de recherche de l'OVSM. Tout projet de développement, soumis au Bureau de l'OVSM, doit être en mesure de démontrer sa contribution au renforcement de cette mission ancrée à l'interface des 3 univers : étudiants, entreprises, chercheurs. Ce que représente d'ailleurs son logo.

Nouveau site internet : www.ovsm.ch

LinkedIn : <https://www.linkedin.com/company/ovsmgeneve/>

Table des matières

Remerciements.....	5
Avant-propos.....	7
Table des matières	9
Introduction	11
Partie I Recherche managériale opérationnelle.....	15
Chapitre 1 Synthèse des débats avec un expert international	17
1.1 Les fondamentaux de l'IA.....	18
1.2 Cas d'application de l'IA et leurs limites.....	18
1.3 L'IA pour le leadership et les équipes.....	19
1.4 « <i>Backcasting</i> » – Comment l'IA influence-t-elle l'économie et la vie quotidienne ?	20
1.5 Réflexions finales.....	21
Chapitre 2 Synthèse des groupes de focus de dirigeants de l'OVSM	23
2.1 Introduction	23
2.2 L'IA, aide et défi à la prise de décision du dirigeant	24
2.3 Des mutations organisationnelles induites par l'IA	25
2.4 Prise de conscience de l'impact sociétal de l'IA.....	26
Partie II Recherche académique conceptuelle	29
Chapitre 3 Analyse de la bibliographie sur le sujet de recherche	33
3.1 Définition de l'intelligence artificielle	34
3.2 Définition de la capacité d'intelligence artificielle	35
3.3 Les défis du dirigeant dans la gestion de la capacité d'intelligence artificielle	36
3.4 Les pratiques organisationnelles de la gestion de la capacité d'intelligence artificielle	38
3.5 L'influence des exigences sociales et environnementales dans la capacité d'intelligence artificielle	41
Chapitre 4 La recherche académique	45
4.1 La méthodologie de recherche	45
4.2 Les résultats et discussion	46

Partie III Conclusion générale	55
Conclusion et perspectives	57
Annexes.....	59
Annexe 1 Références bibliographiques	61
Annexe 2 Étapes chronologiques de la recherche-interaction de l'OVSM.....	67
Annexe 3 Le guide d'entretien	69

Introduction

Le caractère distinctif de l'OVSM est la synergie créée entre les acteurs des mondes économique et académique, c'est ce qui assure sa pérennité depuis plus de trente ans.

Les *trois ancrages de l'OVSM sont la pédagogie, le partage d'expérience et la recherche* :

1. La ***pédagogie*** permet de développer des concepts uniques comme le cours de Bachelor « Projets Responsables », qui a reçu le Grand Prix de l'Innovation Pédagogique 2019 de la Conférence internationale des Dirigeants des institutions d'Enseignement supérieur et de recherche de Gestion d'Expression Française (CIDEGEF), de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE) et de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF). Aujourd'hui, sous la responsabilité du Dr Samad Laaroussi, cet enseignement interfacultaire est un des joyaux de l'OVSM.
2. Le ***partage d'expérience*** est le fruit des rencontres entre les dirigeants membres de l'OVSM et les étudiants au travers de conférences exécutives données par nos dirigeants au sein de cours de management et des interactions avec les étudiants invités à nos divers événements de l'année, table ronde, séminaire et débats thématiques.
3. La ***recherche*** est le troisième ancrage de l'OVSM. Elle se déroule tout au long de chaque année universitaire sur un thème choisi par les membres de l'OVSM et met en œuvre plusieurs outils. Ces outils comprennent les débats thématiques entre membres de l'OVSM, des interventions d'experts externes à l'OVSM pour éclairer la problématique, des interviews de dizaines de dirigeants de la région lémanique, une recherche bibliographique et une analyse théorique effectuée par un chercheur. La recherche donne lieu à la rédaction et publication d'un livre blanc chaque année.

Le présent livre blanc est le produit de la recherche OVSM. En recherche, il est commun de dire que l'orientation de la recherche détermine les méthodes qui seront utilisées avec quatre types de recherche possibles :

- a) ***La recherche de solutions à un problème défini*** réalisée par les chercheurs des entreprises de conseil, dont l'objet est de proposer un modèle normatif et la mise en œuvre d'une pratique spécifique à la situation étudiée. L'orientation action se conclut par la prise de décision par les acteurs du terrain.
 - Les chercheurs de l'OVSM n'ont jamais pratiqué ce type de recherche, puisqu'ils ne sont pas des consultants.
- b) ***La recherche théorique*** réalisée par des scientifiques dans le cadre de leurs laboratoires et facultés, dont l'objet est de proposer une nouvelle manière d'éclairer les connaissances. Ces recherches théoriques sont menées par des

« pairs » universitaires et leurs résultats sont publiés dans des revues académiques à usage du monde scientifique.

➤ L'OVSM ne publie pas ses travaux par cette voie.

c) **La recherche managériale opérationnelle** où il s'agit de reconstruire la représentation d'une réalité du terrain pour instaurer de nouvelles stratégies et/ou relations organisationnelles. Ici les chercheurs, en communication étroite avec les dirigeants d'entreprises, induisent du terrain une construction organisée et formulent leurs propositions dans les faits comme dans la théorie pour valider leurs propositions.

➤ Depuis 2005, un nombre restreint de hauts dirigeants de l'OVSM se réunit pour débattre ensemble d'une thématique commune, dans le cadre d'un séminaire résidentiel de deux jours et demi. Le séminaire est introduit par la conférence d'un expert international du thème retenu, puis donne lieu à des discussions entre participants. Il permet de faire émerger des propositions au niveau des pratiques individuelles des dirigeants comme des organisations dont ils ont la charge. Les thèmes de recherche traités ont, par exemple, été : *Sécurité de l'information sensible, comment les crises actuelles en clarifient les dimensions ?* (2023), *Future of Work, le manager au défi des mutations structurelles* (2022), *Entre urgence climatique et rentabilité, entre continuité et disruption, quelles décisions pour le dirigeant ?* (2021), *Comment le numérique impacte les rythmes temporels du dirigeant ?* (2020), *L'éthique du dirigeant à l'âge du numérique* (2019), etc.

d) **La recherche académique conceptuelle** où il s'agit pour les chercheurs universitaires associés à l'OVSM d'ancrer leurs travaux dans un thème prospectif et de proposer les liens entre les observations qui déterminent la dynamique du modèle découvert. Ce dispositif est toujours articulé sur une revue de littérature qui précède le choix de la méthode, la définition de l'échantillonnage et l'induction à proprement parler du modèle conceptuel.

➤ Depuis la création de l'OVSM, en 1999, et grâce à son financement par de grandes entreprises sponsors, ce type de recherche conceptuelle a permis à de nombreux doctorants de soutenir de brillantes thèses, à des chercheurs invités de rejoindre notre laboratoire, et de publier plus de 200 articles dans des revues académiques, de présenter leurs travaux dans de nombreuses conférences internationales. Ces recherches ont pu se déployer en toute *liberté académique*, comme alors inscrit dans son protocole de fonctionnement au sein de l'UNIGE.

Ces **deux types de recherches conduites par l'OVSM – managériale opérationnelle et académique conceptuelle** – ne sont plus indépendantes aujourd'hui : depuis la création de l'Association OVSM en 2016, sous le statut d'association, la thématique annuelle leur est en effet commune. Tout au long de l'année universitaire, professionnels et chercheurs de l'OVSM ont de multiples occasions de se rencontrer et d'échanger leurs points de vue.

Dès qu'un thème paraît intrigant aux uns comme aux autres, une étude spécifique est décidée.

Ces deux types de recherche ne sont pas en concurrence, bien au contraire. Elles sont de natures distinctes. Elles n'appellent pas les mêmes compétences de leurs réalisateurs et se complètent. C'est cette synergie qui fait la particularité unique de l'OVSM d'aujourd'hui.

Cette logique de création commune de savoir fondée d'une part sur la recherche managériale opérationnelle réalisée lors du « Séminaire dirigeants » annuel et, d'autre part sur la recherche académique conceptuelle réalisée tout au long d'une année universitaire, éclaire désormais, année après année, des thématiques primordiales sous deux angles complémentaires.

Ceci est particulièrement bienvenu à une époque de bouleversements économiques, politiques, sociaux et bien sûr éducatifs.

Le thème retenu pour 2023-2024 « *L'intelligence artificielle – Quelle contribution à la performance et aux défis de l'entreprise ?* » appelle ainsi à être appréhendé selon ces deux perspectives vu l'accélération de ses transformations et les nouveaux contextes de travail.

La méthodologie de recherche annuelle se déploie en trois étapes :

- 1) ***La mise au point du guide d'entretien*** qui sert de base aux étudiants qui réalisent les interviews des hauts dirigeants d'entreprise. Tous les membres de l'OVSM, chercheurs et managers, se donnent rendez-vous pour élaborer ce guide d'entretien fruit de débats collectifs. Ces discussions ont lieu au cours des débats thématiques de l'OVSM organisés par Daniel Delmas, Dr.-Ing¹, secrétaire général de l'OVSM. Le guide d'entretien de l'année 2023-2024 en résultant figure en Annexe 3.
- 2) ***La recherche managériale opérationnelle*** constitue la partie I de cet ouvrage. Durant le Séminaire dirigeants OVSM annuel, l'avis d'un expert international du thème, en 2024 Nick de Blasio de CAPGEMINI INVENT et ses collègues, est sollicité pour planter le décor et lancer la réflexion. Puis, des groupes de focus de 8 à 9 participants chacun, membres de l'OVSM, travaillent sous l'animation de Jean-Patrick Marquet et Bertrand Rajon, co-présidents de l'OVSM. L'avantage des groupes de focus est de permettre à un débat animé et aux significations sous-jacentes du thème d'émerger. Cette méthodologie de groupes de focus est utilisée dans les recherches exploratoires pour mieux cerner la problématique étudiée. Cette première analyse exploratoire par un expert international et les groupes de focus est présentée en partie I.
- 3) ***La recherche académique conceptuelle*** de l'OVSM constitue la partie II de cet ouvrage. Fondée sur une approche ethno-méthodologique, elle permet d'extraire des données, recueillies par des étudiants-interviewers au cours de quelques 70 entretiens de longue durée, une structure et une dynamique de la thématique. Cette recherche conceptuelle a été réalisée par la Dre Fatima Gueroui, chercheuse

¹ [linkedin.com/in/daniel-delmas-506509](https://www.linkedin.com/in/daniel-delmas-506509)

associée à l'OVSM depuis 2021. Les résultats de cette analyse, leur synthèse et les perspectives d'approfondissement sont présentés en partie II.

Le lecteur découvrira en parcourant nos deux recherches effectuées de manière totalement indépendante l'une de l'autre leur complémentarité et leur synergie. La recherche managériale opérationnelle dresse le panorama de la perception du thème de l'intelligence artificielle face à la performance et aux défis des entreprises. Cette perception est recueillie auprès de deux groupes de dirigeants réunis durant une journée complète dont le riche débat ouvre le champ des possibles. La recherche académique conceptuelle présente une analyse rigoureuse de l'état des lieux en matière de publications scientifiques sur le thème de l'intelligence artificielle, en particulier sur l'essor très récent de l'IA générative. Puis, une méthode structuraliste permet de cerner avec précision les variables clés du modèle induit des analyses individuelles effectuées de manière tout à fait indépendante sur un échantillon de notre population cible : les dirigeants d'entreprises suisses romandes.

Partie I

Recherche managériale opérationnelle

Chapitre 1

Synthèse des débats avec un expert international

*Les 14 et 15 mars 2024, le Séminaire OVSM 2024 organisé par **Bertrand Rajon**², co-président de l'OVSM, a réuni une dizaine de dirigeants membres de l'OVSM ainsi que quelques étudiants ayant collaboré avec l'OVSM durant l'année dans les salles de conférence du Lausanne Palace, pour débattre du thème « Intelligence artificielle » au regard de leurs expériences respectives dans les affaires et la direction des entreprises.*

*Pour le séminaire OVSM 2024 sur l'intelligence artificielle (IA), l'OVSM est reconnaissante à **Nick de Blasio**³, responsable pour la Suisse de FROG⁴, l'agence conseil mondiale en innovation et stratégies d'expérience de CAPGEMINI INVENT, ainsi qu'à ses collègues consultants **Jarno Baumgartner**⁵ et **Jakob Teubert**⁶ pour leur intervention éclairante et stimulante. Le groupe CAPGEMINI est une entreprise de services du numérique créée en France en 1967 et basée à Paris. Employant près de 360.000 personnes dans le monde dans 40 pays, le groupe offre des services de conseil dans les domaines de la stratégie et transformation, des applications et de la technologie, de l'ingénierie et des opérations.*

En préambule de la séance de travail, l'équipe de FROG a offert à chaque participant un poème généré par le grand modèle de langage ChatGPT-4 à partir des données publiques des comptes LinkedIn des dirigeants. Cet exercice a priori amusant a révélé la capacité de l'IA générative non seulement à synthétiser une masse d'information en extrayant les caractères les plus significatifs mais aussi à rédiger dans une forme littéraire tout à fait convaincante. Une excellente introduction au sujet du séminaire.

L'intervention de l'équipe de FROG a d'abord couvert quelques rappels sur les fondamentaux de l'IA avant de présenter des cas concrets d'utilisation de l'IA dans le monde économique actuel puis d'analyser les implications pour le leadership et les équipes des entreprises. Puis l'équipe de FROG a fait travailler les participants du séminaire en 4 sous-groupes chargés d'envisager l'avenir et se demander quelles actions doivent être entreprises pour y parvenir (« backcasting ») dans 4 domaines en lien avec les entreprises des membres de l'OVSM.

*La synthèse des interventions et débats a été préparée par **Serge Natarajan**⁷, trésorier de l'OVSM.*

² [linkedin.com/in/bertrandrajon](https://www.linkedin.com/in/bertrandrajon)

³ [linkedin.com/in/nick-de-blasio](https://www.linkedin.com/in/nick-de-blasio)

⁴ <https://www.capgemini.com/about-us/who-we-are/our-brands/frog/>

⁵ [linkedin.com/in/jarnobaumgartner](https://www.linkedin.com/in/jarnobaumgartner)

⁶ [linkedin.com/in/jakob-teubert-007798174](https://www.linkedin.com/in/jakob-teubert-007798174)

⁷ [linkedin.com/in/serge-natarajan-9437962](https://www.linkedin.com/in/serge-natarajan-9437962)

1.1 Les fondamentaux de l'IA

Les fondamentaux de l'IA, tels que présentés par FROG lors du séminaire, englobent différents aspects clés. Les participants ont exploré les fondamentaux de l'IA et ont notamment questionné la nature, la fiabilité et les types des données utilisées par l'IA. Puis, leurs échanges ont souligné l'importance d'une utilisation responsable de l'IA.

Les participants ont soulevé que les données utilisées dans les applications d'IA pouvaient parfois être incomplètes, nécessitant un apport humain pour combler les lacunes et atténuer les biais inhérents aux données. Les capacités impressionnantes de collecte et traitement rapides de données par l'IA ont suscité des discussions quant à la responsabilité individuelle dans l'usage de l'IA.

De plus, les participants ont souligné l'importance de mener une réflexion approfondie sur les implications éthiques et pratiques du déploiement de l'IA. En reconnaissant les biais inhérents à la réalité humaine, la discussion a ensuite porté sur les conséquences de perceptions biaisées et sur le rôle de l'IA dans le façonnement de telles perceptions.

De manière générale, les échanges ont démontré la nécessité de maintenir un esprit critique lors de l'interaction avec les informations générées par l'IA, dissipant l'idée selon laquelle l'IA est infaillible et soulignant l'importance de la surveillance humaine dans l'interprétation des résultats de l'IA. Dans l'ensemble, la discussion a mis en évidence la compréhension nuancée selon laquelle si l'IA est un outil puissant, elle n'est pas dépourvue de limites, nécessitant ainsi une approche prudente et avertie de son application.

1.2 Cas d'application de l'IA et leurs limites

L'équipe de FROG a illustré le potentiel de l'IA avec quelques exemples concrets de mise en œuvre dans le monde de l'entreprise :

- ***Applications du monde réel*** : la discussion sur les cas d'utilisation de l'IA a mis en lumière ses diverses applications dans des scénarios réels. Un exemple notable cité était la mise en œuvre de chatbots alimentés par l'IA, qui démontrent des améliorations significatives en termes de qualité, améliorant ainsi l'interaction avec les clients et la qualité du support fourni à ces derniers.
- ***Analyse en temps réel des avis sur les produits*** : un autre cas d'utilisation concrète consiste dans l'analyse en temps réel des avis sur des produits. Cela permet aux entreprises d'intervenir plus rapidement en cas de problème. Cette utilisation de l'IA rationalise le traitement des données, permettant aux entreprises de réagir rapidement aux commentaires des clients.
- ***Assistant de création de contenu synthétique pour le commerce électronique*** : le séminaire a également évoqué le déploiement d'assistants de création de contenu synthétique pour le commerce électronique, où l'IA génère des mots-clés et fournit des aides visuelles. Il a été noté que l'intervention humaine reste essentielle pour garantir l'exactitude et la pertinence du contenu généré. Le lancement de Copilot (MICROSOFT), mentionné par l'équipe de FROG, illustre

les capacités évolutives de l'IA et son potentiel de remodeler les processus de création de contenu.

Ces exemples ont néanmoins soulevé diverses questions quant aux limites de l'usage de l'IA :

- ***Intégration de la culture d'entreprise*** : les participants ont soulevé des questions sur la manière d'incorporer la culture d'entreprise dans l'utilisation des technologies d'IA, notamment l'importance d'aligner les solutions d'IA avec les valeurs et objectifs organisationnels pour assurer une bonne intégration et acceptation par les personnes utilisatrices.
- ***Préoccupations concernant la manipulation des données*** : une discussion a eu lieu sur le potentiel de manipulation des données dans les systèmes d'IA générative et les conséquences de l'intégration de données incorrectes ou biaisées dans les modèles d'IA. Les participants ont reconnu la nécessité de pouvoir s'appuyer sur des cadres de gouvernance des données robustes et des mesures de contrôle de la qualité pour atténuer ces risques.

La session a également exploré comment les leaders peuvent tirer parti de l'IA générative, en mettant l'accent sur son efficacité dans des applications larges plutôt que dans des thèmes spécifiques. En fin de compte, le séminaire a souligné l'importance de poser des questions pertinentes, d'éduquer les individus sur l'utilisation de la technologie et de mettre en œuvre des mesures de protection des données robustes pour exploiter pleinement le potentiel de l'IA dans divers contextes organisationnels.

1.3 L'IA pour le leadership et les équipes

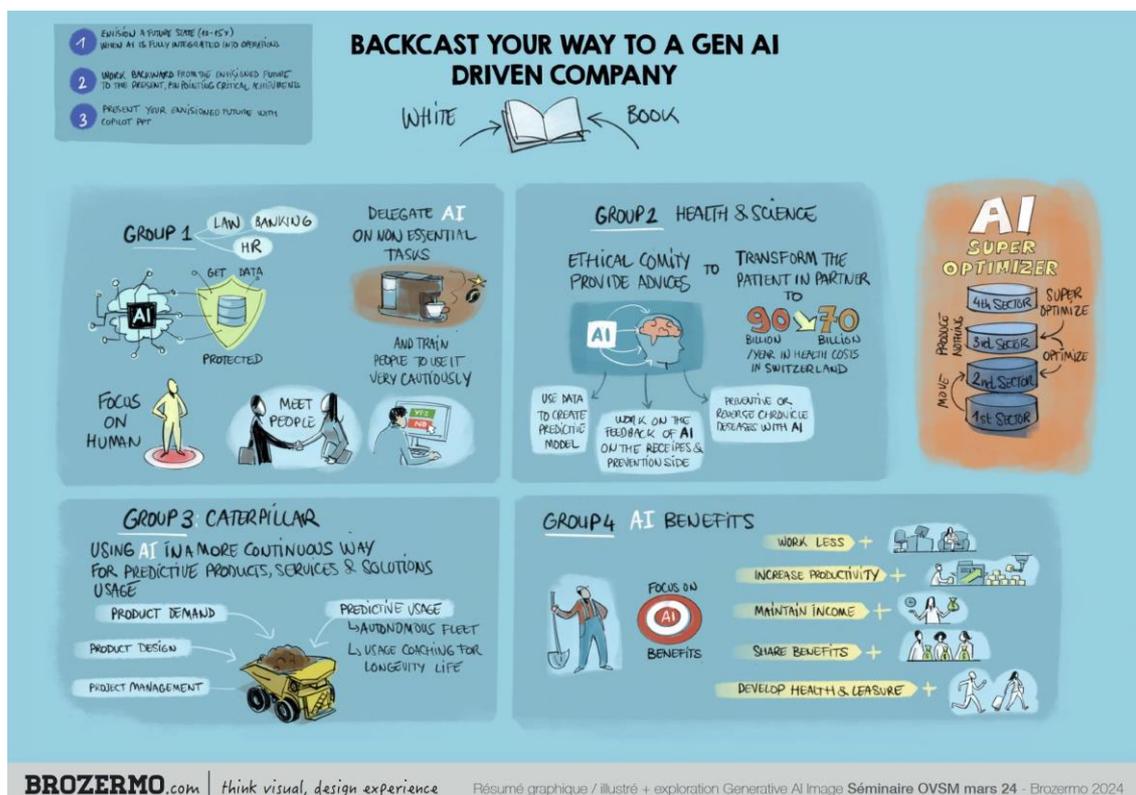
Outils IA internes : la session a abordé les mesures de protection des données, en particulier en ce qui concerne les outils IA internes. Les participants ont discuté des avantages d'éliminer des sources de données externes pour améliorer la sécurité et la confidentialité des données. L'accent a été mis sur le développement des capacités d'IA internes tout en réduisant la dépendance aux sources de données externes.

Indexation des données : il a été souligné l'importance d'indexer les données uniquement sur les systèmes internes pour éviter l'exposition aux menaces externes et aux fuites de données. Les participants ont mis en avant l'importance de maintenir le contrôle sur les données sensibles et de mettre en place des contrôles d'accès stricts pour se prémunir contre les accès non autorisés.

Stratégies de protection des données : la discussion a souligné les efforts continus en matière de protection des données, y compris le développement d'outils IA internes et l'adoption de stratégies de protection des données rigoureuses. Les participants ont mis l'accent sur la nécessité de rester innovant afin de s'adapter en continu aux menaces en matière de sécurité des données.

Dans l'ensemble, le séminaire a fourni des éclairages sur les fondamentaux de l'IA, les applications réelles de l'IA générative et les considérations pour son utilisation responsable, soulignant le besoin d'une surveillance humaine et d'une réflexion critique dans l'utilisation des technologies d'IA.

1.4 « Backcasting » – Comment l'IA influence-t-elle l'économie et la vie quotidienne ?



Groupe 1 : l'IA dans les RH

Le groupe a souligné l'impératif d'avoir des données de haute qualité dans les environnements organisationnels, potentiellement issues des contributions volontaires des employés, notamment en matière de compétences acquises. Cependant, en parallèle, il y a une urgence à protéger ces ensembles de données. L'intégration de l'IA est déjà évidente dans les processus de recrutement et devrait s'étendre à des domaines tels que la planification de carrière et l'évaluation des performances des employés à l'avenir. De plus, l'IA devrait jouer un rôle significatif dans la planification des ressources humaines. Pour répondre aux préoccupations concernant la protection des données, il existe une tendance à restreindre l'utilisation des outils d'IA exclusivement aux données internes, ce qui souligne l'importance de la qualité des mesures de sécurité relatives aux données internes.

Groupe 2 : l'IA dans la santé

Les points clés ont tourné autour de la nécessité d'avoir des outils et des ressources, y compris un panel de professionnels scientifiques fournissant un cadre éthique. La vision discutée s'est focalisée sur les maladies chroniques, en soulignant qu'elles résultaient de certains choix de mode de vie. Dans cette approche, les patients sont considérés comme des partenaires actifs de leur propre parcours de santé, avec la vision que le diagnostic nécessite une action et que les changements de mode de vie sont une option viable. Dans l'ensemble, le groupe a envisagé un changement vers une approche collaborative entre les prestataires de soins de santé et les patients, favorisant une plus grande implication et responsabilité dans la gestion des conditions de santé.

Groupe 3 : l'IA dans le génie civil

Le groupe s'est focalisé sur l'exemple de CATERPILLAR, mettent en avant l'importance de l'utilisation des données dans le contexte des opérations. CATERPILLAR utilise principalement des données à des fins de développement, envisageant une évolution continue au cours des 15 prochaines années vers des solutions toujours plus élaborées. Ce progrès graduel implique d'analyser l'état des machines pour identifier le remplacement indispensable de pièces de rechanges ; l'objectif à long terme est d'utiliser l'IA pour améliorer la qualité de ces pièces. Alors que les chantiers de construction ne sont actuellement pas gérés de manière autonome, le secteur minier devrait connaître à l'avenir une dissémination des modes automatisés, facilitée par 15 années de recherche et développement conduisant à une meilleure utilisation des données. Le groupe souligne l'importance de l'intégration des opérations avec la chaîne de valeur du client, en mettant en exergue l'importance de la planification opérationnelle pour le maintien de l'efficacité de l'usine et pour la prévision des volumes de demande. À l'avenir, il est envisagé un chantier hautement autonome, ce qui implique une gestion complète depuis la conception du projet jusqu'à l'automatisation des processus de construction.

Groupe 4 : bénéfices et enjeux sociétaux de l'IA

Ce groupe a mis en avant plusieurs points clés concernant les implications futures de l'avancée de la technologie et des changements sociétaux. Tout d'abord, il a mis l'accent sur l'importance de la créativité humaine et la nécessité de meilleurs systèmes éducatifs pour favoriser l'innovation. Cependant, il a reconnu, par ailleurs, le dilemme qui découle de l'exclusion potentielle de certaines personnes des progrès technologiques, nécessitant des stratégies pour assurer leur inclusion. À l'avenir, le groupe anticipe une transition vers moins de travail et plus de temps libre, résultante d'une productivité accrue. De plus, il est appelé à un partage des bénéfices de ce regain de productivité pour faire face aux disparités de revenus qui en résulteront et promouvoir une meilleure santé physique et mentale générale. En outre, le groupe observe le rôle évolutif du secteur tertiaire, indiquant un besoin d'optimisation dans ce domaine. Alors que l'industrie et les services commerciaux dominent actuellement la création de valeur, l'avenir est considéré comme appartenant au secteur du « temps social », soulignant l'importance de s'adapter à ces dynamiques changeantes.

1.5 Réflexions finales

L'IA générative impacte significativement diverses industries et la vie quotidienne à travers son influence sur la gestion des données et de l'information. Elle accélère le processus de collecte et de traitement des données, permettant la délégation des tâches répétitives et se concentrant sur la planification stratégique. Dans les opérations commerciales, elle accélère les activités et la planification des ressources.

L'IA générative peut jouer un rôle dans les processus de prise de décision en offrant une perspective externe et en aidant à l'évaluation des risques. Elle encourage les organisations à adopter de nouveaux points de vue sur le développement organisationnel et à s'adapter aux besoins des nouvelles générations. En tant qu'outil fondamental, l'IA générative permet d'intégrer des perspectives diverses, minimisant ainsi le risque de négliger des aspects cruciaux.

De plus, dans la recherche et le développement, elle facilite le traitement et la synthèse des données, réduisant ainsi le temps de recherche.

Les outils et compétences critiques pour rester compétitif dans ce paysage évolutif incluent la maîtrise de l'analyse et de l'interprétation des données, la pensée créative et stratégique, la maîtrise technique de l'utilisation des outils d'IA générative et l'adaptabilité pour apprendre en continu et suivre l'évolution des technologies d'IA.

En résumé l'IA générative :

- agit comme un catalyseur d'innovation, réduisant le temps et l'effort nécessaires pour les tâches qui nécessitaient traditionnellement une intervention humaine ;
- souligne le changement vers de nouvelles façons de penser et de travailler avec les technologies de l'information, suggérant un éloignement des activités à faible valeur ajoutée vers une plus grande efficacité et productivité ;
- met en lumière le principe de : « la qualité des données en entrée détermine la qualité des résultats ».

L'intervention des experts de CAPGEMINI INVENT a fourni des aperçus sur les fondamentaux de l'IA, les applications réelles de l'IA générative et les considérations pour son utilisation responsable, en mettant l'accent sur le besoin de surveillance humaine et de pensée critique dans l'exploitation des technologies d'IA.

Chapitre 2

Synthèse des groupes de focus de dirigeants de l'OVSM

Le Séminaire OVSM, réuni les 14 et 15 mars 2024 dans les salles de conférence du Lausanne Palace, utilise la méthodologie des « focus groups » adaptée aux situations où le concept étudié est nouveau, mais suscite déjà une première expérience et des opinions chez les participants. Fortement ancré sur le concept de motivations individuelles, le débat permet de voir émerger aussi bien des tendances à l'action que des freins à la motivation (Stewart et al., 2007⁸). Les groupes de focus sont utilisés dans les champs de recherche où la méthode interactionniste s'impose pour déterminer les influences réciproques des agents. L'OVSM réalise chaque année, depuis 1999, des séminaires sous forme de tels groupes de focus.

Les deux groupes de huit dirigeants membres de l'OVSM réunis dans les salles de conférence du Lausanne Palace ont débattu du thème « Intelligence artificielle » au regard de leurs expériences respectives dans les affaires et la direction des entreprises, et à la lumière de l'excellente introduction animée par les experts de FROG, membre de CAPGEMINI INVENT.

*La synthèse des réflexions des groupes de focus des dirigeants de l'OVSM participant au séminaire annuel a été préparée par **Jean-Patrick Marquet**⁹, co-président de l'OVSM.*

2.1 Introduction

L'avènement de l'intelligence artificielle (IA) marque une nouvelle ère dans l'histoire de l'humanité, offrant des possibilités révolutionnaires tout en soulevant des défis sans précédent. L'IA, avec sa capacité à traiter des quantités massives de données et à effectuer des tâches cognitives complexes, promet de transformer fondamentalement notre manière de travailler, de vivre et d'interagir. Cependant, cette transformation rapide et profonde suscite des interrogations quant à ses implications sur les plans social, économique et éthique.

Dans cette synthèse, nous explorerons les impacts de l'IA sur le contrat social, en examinant trois dimensions clés de cette transformation : son influence sur la prise de décision des dirigeants, ses mutations organisationnelles et son impact sur le tissu social et économique. À travers ces trois parties, nous aborderons les opportunités et les défis posés par l'IA, ainsi que les mesures nécessaires pour garantir une intégration réussie et éthique de cette technologie révolutionnaire dans notre société.

Premièrement, nous examinerons ***l'impact de l'IA sur la prise de décision des dirigeants***. Nous discuterons de la manière dont l'IA peut potentiellement améliorer la qualité et la

⁸ Stewart D.W., Shamdasani P.N., Rook D.W. (2007). Focus Groups: Theory and Practice, *Applied Social Research Methods*, SAGE Publications.

⁹ [linkedin.com/in/jeanpatrickmarquet](https://www.linkedin.com/in/jeanpatrickmarquet)

rapidité des décisions prises par les dirigeants, tout en soulignant les défis liés à la transparence, à l'éthique et à la responsabilité dans l'utilisation de cette technologie.

Ensuite, nous nous pencherons sur les *mutations organisationnelles induites par l'IA*. Nous analyserons les changements dans les processus de ressources humaines (RH), la stratégie organisationnelle et la gestion des talents, en mettant en évidence les opportunités d'amélioration de l'efficacité et de la productivité, ainsi que les défis liés à la sécurité de l'emploi et à l'équité sociale.

Enfin, nous étudierons *l'impact plus large de l'IA sur le contrat social*, en examinant son influence sur l'emploi, l'éducation et la formation, ainsi que son potentiel à remodeler notre société autour de nouveaux modèles économiques et sociaux. Nous aborderons également les questions éthiques et morales soulevées par l'IA, ainsi que les mesures nécessaires pour garantir une utilisation responsable et équitable de cette technologie.

En conclusion, cette synthèse vise à fournir un aperçu approfondi des défis et opportunités posés par l'IA pour notre contrat social. En explorant ces dimensions clés de l'impact de l'IA, nous aspirons à contribuer à une réflexion éclairée sur la manière dont nous pouvons naviguer avec succès dans cette nouvelle ère technologique tout en préservant nos valeurs fondamentales et en promouvant le bien-être de tous les membres de notre société.

2.2 L'IA, aide et défi à la prise de décision du dirigeant

L'intégration croissante de l'IA dans le processus décisionnel des dirigeants constitue un véritable tournant dans la manière dont les entreprises abordent la prise de décision stratégique. En effet, l'IA offre des capacités de traitement et d'analyse des données qui dépassent largement les capacités humaines, ouvrant ainsi la voie à de nouvelles perspectives et opportunités pour les dirigeants. La promesse de l'IA réside dans sa *capacité à transformer des montagnes de données en informations synthétiques exploitables* qui peuvent éclairer les décisions stratégiques et permettre aux entreprises d'anticiper les tendances émergentes.

Cependant, cette intégration de l'IA ne se fait pas sans défis et complexité. Tout d'abord, il est crucial de reconnaître que l'IA n'est pas une solution miracle et qu'elle ne peut pas remplacer entièrement le jugement humain. En effet, bien que l'IA excelle dans l'analyse de données et la génération de modèles prédictifs, elle peut *parfois manquer de la nuance et de l'interprétation contextuelle nécessaires* pour évaluer pleinement les implications humaines, éthiques et sociales des décisions.

De plus, l'utilisation de l'IA dans le processus décisionnel soulève des préoccupations éthiques et de responsabilité. Les dirigeants doivent être transparents quant aux sources de données utilisées par les systèmes d'IA et aux algorithmes qui guident leurs recommandations. Il est nécessaire d'instaurer une *gestion rigoureuse des biais potentiels* intégrés dans les modèles d'IA, ainsi que des mécanismes de contrôle et de surveillance pour garantir que les décisions prises sont justes, équitables et non discriminatoires.

Par ailleurs, l'IA peut également influencer la dynamique organisationnelle en modifiant la manière dont les décisions sont prises et exécutées au sein des entreprises. Par exemple, l'automatisation croissante des processus décisionnels peut conduire à une réduction de la dépendance à l'égard des hiérarchies traditionnelles, favorisant ainsi une *prise de*

décision plus distribuée et décentralisée. Toutefois, cela peut également poser des défis en termes de responsabilité et de coordination, notamment lorsque les décisions sont prises par des systèmes d'IA complexes et opaques.

En définitive, pour réussir l'intégration de l'IA dans le processus décisionnel des dirigeants, une approche équilibrée est nécessaire. Il est crucial de **combiner les avantages de l'IA en matière d'analyse de données et de prévision avec le jugement humain, l'intuition et l'éthique.** En plaçant les valeurs de la transparence, de la responsabilité et de l'équité au cœur de cette approche, les dirigeants peuvent tirer pleinement parti du potentiel transformateur de l'IA tout en atténuant les risques associés à son utilisation.

2.3 Des mutations organisationnelles induites par l'IA

L'intégration croissante de l'IA dans les organisations génère des mutations profondes dans la manière dont celles-ci fonctionnent et interagissent avec leur environnement. Ces mutations touchent tous les domaines de l'entreprise. Un exemple marquant est celui des RH et de la stratégie organisationnelle dans son ensemble. L'IA offre un **potentiel considérable pour transformer les processus de recrutement**, de sélection et de gestion des talents. En automatisant les tâches administratives répétitives, comme le tri des CV ou la planification des entretiens, les systèmes d'IA permettent aux équipes RH de se concentrer davantage sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, telles que l'identification des compétences critiques ou le développement de programmes de formation personnalisés.

De plus, l'utilisation de l'IA dans l'évaluation des candidats peut aider à réduire les biais inconscients et à **garantir une sélection plus objective et équitable.** Cependant, l'automatisation croissante des processus RH soulève également des questions d'impact sur l'emploi et les compétences au sein de l'organisation. Alors que certaines tâches peuvent être rationalisées grâce à l'IA, cela peut également induire des préoccupations de sécurité de l'emploi pour les employés dont les rôles sont automatisés. Il est donc crucial pour les organisations de mettre en place des **stratégies de gestion des talents (notamment via la formation professionnelle)** qui prennent en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les aspirations professionnelles des employés.

Parallèlement, l'IA qui libère des tâches répétitives permet de donner plus de sens et de valeur ajoutée aux fonctions de l'entreprise et d'améliorer la stratégie organisationnelle dans son ensemble. En analysant de vastes ensembles de données internes et externes, les systèmes d'IA peuvent **aider les entreprises à identifier les tendances du marché, à anticiper les besoins** des clients et à prendre des décisions stratégiques plus éclairées. Par exemple, les algorithmes d'IA peuvent être utilisés pour prédire la demande future de produits ou pour optimiser les opérations de chaîne d'approvisionnement, ce qui permet aux organisations de mieux anticiper les fluctuations du marché et de mieux allouer leurs ressources.

Cependant, l'utilisation de l'IA dans la stratégie organisationnelle soulève également des préoccupations en matière de confidentialité et de sécurité des données. Alors que les entreprises cherchent à exploiter pleinement le potentiel de l'IA, elles doivent également prendre des mesures pour **protéger les informations sensibles et garantir la conformité**

aux réglementations en matière de confidentialité des données. Cela nécessite une gestion proactive des risques et une collaboration étroite entre les équipes informatiques, juridiques et opérationnelles pour garantir que les systèmes d'IA sont utilisés de manière responsable et éthique.

En conclusion, l'intégration de l'IA dans les organisations offre des avantages significatifs en termes d'efficacité opérationnelle, de prise de décision et de gestion des talents. Cependant, pour réaliser pleinement ces avantages, il est crucial que les entreprises adoptent une *approche proactive permettant de faire face aux défis potentiels de transformation* de l'organisation et des compétences des équipes.

2.4 Prise de conscience de l'impact sociétal de l'IA

L'intégration croissante de l'IA dans notre société va soulever des questions cruciales concernant le contrat social et *l'équilibre entre progrès technologique et équité sociale*. Alors que l'IA promet une augmentation significative de la productivité, elle suscite également des inquiétudes quant à ses répercussions sur l'emploi et le marché du travail, ainsi que sur les besoins en éducation et en formation pour s'adapter à cette nouvelle donne.

Dans ce contexte, il est impératif de faire preuve de clairvoyance face aux risques et de *s'efforcer d'inclure toutes les parties prenantes* dans ce processus de transition, aussi bien les gagnants que les perdants potentiels. Cela nécessite une vision prospective et des politiques proactives pour anticiper les changements à venir et garantir que les bénéfices de l'IA sont partagés de manière équitable et que les risques sont atténués de manière responsable. En particulier, un *risque macroéconomique majeur résiderait dans l'éviction progressive du monde du travail* de larges catégories de travailleurs (remplacés par des processus automatisés et « intelligents »), lesquels se retrouveraient exclus du monde économique par la perte de leurs revenus. Cette disparition potentielle de nombreux consommateurs essentiels au niveau d'activité économique globale constituerait un grave effet pervers de l'émergence de l'IA.

Une réflexion sur l'impact de l'IA sur l'emploi est donc critique. Alors que certains craignent une automatisation généralisée conduisant à une disparition massive d'emplois, d'autres voient dans l'IA une opportunité de libérer les individus des tâches répétitives et fastidieuses, leur permettant de se concentrer sur des activités à plus haute valeur ajoutée. Toutefois, quel que soit le scénario, il est clair que *l'adaptation des compétences et des qualifications à l'ère de l'IA va devenir une priorité absolue* pour garantir une transition juste et équitable sur le marché du travail.

Parallèlement, l'IA offre également la possibilité de réimaginer la structure économique et sociale de notre société. L'émergence d'un *nouveau secteur économique, axé sur le « temps social »*, est une piste intéressante à explorer. Ce secteur reconnaîtrait la valeur du temps libre et des interactions humaines dans une société de plus en plus automatisée. Il engloberait des activités telles que les loisirs, la culture, le sport, la santé et l'entraide, offrant ainsi de nouvelles opportunités de croissance économique et de bien-être social. Une autre piste qui ne manquera pas d'être évoquée dans les cercles politiques sera la question des *transferts de pouvoir d'achat via des aides financières* aux catégories socioprofessionnelles victimes de l'IA. Ce « parachutage d'argent » (*helicopter money*) a

déjà été mis en œuvre dans de nombreux pays pendant la crise du COVID-19, établissant un précédent auquel nombre de citoyens tenteront de se raccrocher.

En conclusion, l'adoption d'une approche proactive et inclusive doit permettre d'exploiter le potentiel de l'IA pour améliorer la productivité et la qualité de vie tout en veillant à ce que personne ne soit laissé pour compte dans cette transformation. Cela nécessite une collaboration étroite entre les gouvernements, les entreprises, la société civile et les institutions académiques pour concevoir des politiques et des initiatives qui garantissent que les avantages de l'IA sont partagés de manière équitable et que les risques macroéconomiques sont gérés de manière responsable.

Partie II

Recherche académique conceptuelle

Synthèse de la recherche académique

*La recherche conceptuelle présentée dans les pages qui suivent a été réalisée par la **Dre Fatima Gueroui**¹⁰, doctorat de la Faculté de Management et Sciences de la Société de l'Université de Genève en 2007 avec félicitations du jury à l'unanimité et proposition de publier la thèse.*

Elle a poursuivi sa carrière par des postes de responsabilité de projets pédagogiques et des travaux de recherche dans plusieurs institutions académiques de Suisse romande (UNIGE, UNIL, HES-SO), puis pour des organisations internationales (OIF, OCDE).

*Fatima Gueroui est toujours restée en contact avec l'OVSM et a publié des livres comme *Les temporalités du Web*, 2014 (avec P.-J. Benghozi et M. Bergadaà), de Boeck University Press, Coll. *Le point sur e-business & e-communication* et « *Les cas de l'Aéroport de Genève* », 2014 (avec D. Delmas), soumis à la Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques.*

¹⁰ [linkedin.com/in/fatimagueroui](https://www.linkedin.com/in/fatimagueroui)

Chapitre 3

Analyse de la bibliographie sur le sujet de recherche

Les technologies à usage général (*general-purpose technology* – GPT¹¹), telles que la machine à vapeur, l'électricité ou le moteur à combustion, représentent des innovations technologiques qui ont profondément transformé la vie humaine, influencé de manière significative la croissance économique et initié une série d'autres innovations connexes (Brynjolfsson et McAfee, 2017). Les auteurs affirment que l'intelligence artificielle (IA) est la technologie la plus polyvalente et significative de notre époque, méritant le titre de GPT en raison de son impact transformateur majeur sur le secteur des affaires et de ses effets futurs exponentiels. En conséquence de l'automatisation et de l'IA, environ 12 millions de transitions professionnelles pourraient être nécessaires en Europe d'ici 2030 (Hazan *et al.*, 2024).

En outre, les entreprises vivent une révolution technologique qui modifie la nature du travail humain, principalement en raison de l'essor rapide des technologies d'IA (Bankins *et al.*, 2024). Le défi posé par ces technologies ne se limite pas à la transformation organisationnelle et à ses valeurs, mais inclut également la nécessité d'une adaptation rapide face à des délais très courts et à des coûts de transformation élevés (Betancourt, 2024). L'IA devient ainsi l'une des principales forces motrices de la transformation des entreprises avec une adoption prévue par près de 75% des entreprises (World Economic Forum, 2023). Leur attrait pour l'IA réside dans son potentiel à accroître la productivité et l'efficacité au travail dans divers domaines (Bodea *et al.*, 2024), son adoption est considérée comme un facteur clé dans la synchronisation de la transformation numérique, ce qui favorise divers résultats bénéfiques pour la valeur commerciale des organisations (Perifanis et Kitsios, 2023). Cependant, cette création de valeur par l'IA est limitée par les défis liés à son intégration et à son utilisation efficaces (Bharadiya, 2023). D'un côté, la mise en œuvre de l'IA est plus complexe que celle d'autres innovations technologiques (Jöhnk, Weißert et Wyrcki, 2021). De l'autre, le manque de compréhension approfondie de l'IA et de ses mécanismes de création de valeur constituent des obstacles significatifs (Bharadiya, 2023).

Pour exploiter pleinement le potentiel de l'IA, les entreprises doivent adapter leurs pratiques organisationnelles et leurs méthodes de prise de décision, en cherchant des moyens pour que l'IA et les collaborateurs se complètent et s'enrichissent mutuellement (Jarrahi, 2018). Les bénéfices et l'efficacité de l'IA peuvent seulement être réalisés au travers d'une collaboration intentionnelle et fonctionnelle entre l'humain et la technologie (Bankins *et al.*, 2024). Par conséquent, les managers à tous les niveaux doivent s'adapter au monde des machines intelligentes (Kolbjørnsrud *et al.* (2016). Ainsi, pour adopter efficacement l'IA, les entreprises doivent prendre en compte divers facteurs technologiques, organisationnels et environnementaux (Alsheibani *et al.*, 2018 ; Pumplun *et al.*, 2019 ; Mikalef *et al.*, 2022 ; Nguyen *et al.*, 2022 ; Neumann *et al.*, 2024). Le cadre

¹¹ A ne pas confondre avec « *generative pre-trained transformer* – GPT » comme dans « ChatGPT » de la société américaine OpenAI, qui désigne un modèle de réseau neuronal formé pour interagir avec les humains et générer des contenus inédits à partir d'ensembles de données complets.

théorique TOE (Technologie, Organisation, Environnement) a été fréquemment utilisé par les chercheurs pour l'étude de l'adoption de l'IA d'un point de vue organisationnel. Ce cadre théorique permet à la fois de mettre l'accent sur le contexte unique dans lequel se déroule le processus d'adoption, et d'évaluer les éléments affectant l'adoption de l'IA (Nguyen *et al.*, 2022).

Toutefois, *les récentes recherches sur l'IA se concentrent davantage sur la compréhension technologique de l'adoption de l'IA que sur l'identification des défis organisationnels associés à sa mise en œuvre* (Alsheibani *et al.*, 2020) et des obstacles qui affectent l'intégration de l'IA dans la prise de décision (Booyse et Scheepers, 2023). *C'est précisément sous cet angle que la recherche OVSM 2024 a été abordée, visant à comprendre la contribution des technologies IA à la performance et aux défis de l'entreprise*. Plus spécifiquement, l'intérêt a porté sur l'appréhension des enjeux par les dirigeants (dimension individuelle), la structuration des pratiques managériales (dimension organisationnelle) et l'impact du contexte environnemental (dimension sociétale).

Selon Bergadaà (2020, chap. 3), l'analyse de type structuraliste de ces modèles est toujours simplificatrice de la réalité, mais elle ne serait réductionniste que si des dimensions importantes étaient omises. La réalisation préalable d'une revue de littérature interdisciplinaire évite, *a priori*, le piège de la superficialité. Pour l'auteur, la robustesse du modèle est ensuite qualifiée par le travail de terrain qui apporte des éléments qui l'enrichissent et le précisent ou, au contraire, l'invalident. Ainsi, une revue de littérature scientifique compose le premier chapitre (Chapitre 3) de notre recherche. Elle apporte un éclairage sur les trois dimensions susmentionnées de la gouvernance. Le deuxième chapitre (Chapitre 4) explicite d'abord la méthodologie et l'usage des entretiens en profondeur réalisés auprès de 59 hauts dirigeants de Suisse romande. Notre analyse se focalise ensuite sur la perception profonde du top management qui constitue un pilier clé de la gestion des ressources organisationnelles et, par conséquent, de la capacité d'IA. Les résultats de ces entretiens sont ensuite détaillés et discutés.

3.1 Définition de l'intelligence artificielle

Le terme intelligence artificielle fait généralement référence aux systèmes informatiques capables de performer des tâches qui simulent les capacités cognitives associées à l'intelligence humaine, comme l'apprentissage et la résolution de problèmes (Russel et Norvig en 2013). Bien qu'étant un sujet d'actualité, les origines de l'IA remontent aux années 50, créditées à John McCarthy, mathématicien reconnu pour avoir créé le terme intelligence artificielle pour définir des logiciels réalisant des opérations qui nécessiteraient de l'intelligence si elles étaient menées par des êtres humains (Rajaraman, 2014). McCarthy a également lancé le *Stanford Artificial Intelligence Project* avec l'objectif de développer une machine complètement intelligente en dix ans (Walsh *et al.*, 2019). Ce but n'a pas été atteint, néanmoins, le domaine de l'IA a considérablement progressé, stimulé par l'augmentation des données disponibles (big data), des algorithmes sophistiqués et des avancées en termes de capacités de calcul et de stockage (Duan *et al.*, 2019).

Par ailleurs, il existe une ambiguïté considérable sur ce que signifie la notion d'IA et ce qu'elle implique (Enholm *et al.*, 2022). D'une part, l'évolution technologique modifie constamment le spectre de l'IA. En effet, les techniques communément associées au domaine de l'IA dans les années 70 ou 80 sont si omniprésentes aujourd'hui qu'elles sont souvent exclues de ce qui est considéré comme de l'IA (De Bruyn *et al.*, 2020). D'autre part, l'IA n'est pas une technologie spécifique (Walsh *et al.*, 2019), mais incarne un ensemble hétérogène d'outils, de techniques et d'algorithmes, allant des réseaux de neurones à la reconnaissance vocale/de formes, en passant par les algorithmes génétiques et l'apprentissage en profondeur (Jarrahi, 2018). Ainsi, il est indispensable de distinguer l'IA en tant que discipline scientifique, des technologies utilisées pour réaliser l'IA (comme : *machine learning, profound learning, natural language processing, neural networks, systèmes experts basés sur les règles, robots, etc.*¹²) et des capacités de l'IA (ressources organisationnelles et techniques utilisées pour mettre en œuvre l'IA, définition plus détaillée de ce concept dans la section suivante) (Enholm *et al.*, 2022). Les auteurs affirment que ces trois niveaux permettent de distinguer la discipline et son objectif, les outils et technologies employés pour atteindre l'objectif et la capacité organisationnelle à utiliser un ensemble d'outils et de technologies diverses qui soutiennent l'IA.

L'IA peut également être distinguée selon ses fonctions : conversationnelle (capacité à comprendre et à répondre avec un langage humain naturel, par exemple le *chatbot*), biométrique (permet de mesurer les traits physiologiques ou comportementaux dont la reconnaissance faciale lors de l'identification), algorithmique (utilise des algorithmes d'apprentissage automatiques pour prédire l'évolution du cours d'une action) et robotique (robots physiques effectuant des actes chirurgicaux ou des tâches industrielles) (Benbya *et al.*, 2020). Ainsi, il n'existe pas de définition communément acceptée de l'IA (Booyse et Scheepers, 2023) et dans le cadre de cette recherche OVSM, nous adoptons la définition d'Enholm *et al.* (2022) selon laquelle *l'IA est une discipline appliquée qui vise à permettre aux systèmes d'identifier, d'interpréter, de faire des déductions et d'apprendre à partir des données pour atteindre des objectifs organisationnels et sociétaux prédéterminés.*

3.2 Définition de la capacité d'intelligence artificielle

Pour tirer parti efficacement de leurs investissements en IA et produire de la valeur économique, les entreprises doivent créer un ensemble spécial de ressources (Perifanis et Kitsios, 2023). La capacité d'une entreprise à sélectionner, orchestrer et exploiter ses ressources spécifiques à l'IA traduit la notion de capacité d'IA (Mikalef et Gupta, 2021).

¹² La description de Benbya *et al.* (2020) détaille les principales technologies intégrées dans les systèmes IA : *l'apprentissage automatique* (apprend à partir de données d'entraînement) utilisé pour les analyses marketing ; *l'apprentissage profond* (apprend sans supervision humaine) appliqué dans la reconnaissance d'image, vocale, voiture autonomes ; *les réseaux neuronaux* (reconnaissent les relations sous-jacentes dans un ensemble de données par un processus qui imite le cerveau humain) utilisé dans l'évaluation de demandes de crédits ou les prévisions météorologiques ; *le traitement de langage naturel* (capable de comprendre le langage humain écrit ou parlé) appliqué dans la reconnaissance vocale, analyse de texte, traduction ; *les systèmes experts* (sont un ensemble de règles logiques découlant d'experts humains) appliqué dans la souscription d'assurances, approbation de crédits ; *les automatisations robotisées* (automatisent les tâches et interfaces numériques) retrouvés dans les procédures de remplacement de cartes de crédit ou la validation des identifiants en ligne.

Ce concept a été introduit pour expliquer comment la valeur est obtenue et comment les entreprises doivent être organisées afin de tirer profit des investissements en IA (Enholm *et al.*, 2022). Schmidt *et al.* (2020) définissent cette notion comme la capacité des organisations à utiliser les données, les méthodes, les processus et les personnes d'une manière qui crée de nouvelles possibilités d'automatisation, de prise de décision, de collaboration, etc., qui ne seraient pas possibles par des moyens conventionnels.

Par conséquent, *la notion de capacité de l'IA étend la vision de l'IA pour se concentrer non seulement sur les ressources techniques, mais inclut toutes les ressources organisationnelles connexes qui sont importantes pour exploiter le potentiel stratégique de l'IA* (Enholm *et al.*, 2022). Il est ainsi indispensable que les entreprises soient capables d'équilibrer les compétences techniques et de gestion (Mikalef *et al.*, 2022). Plus précisément, les auteurs confirment que des compétences techniques sont nécessaires pour gérer les données et mettre en œuvre des techniques d'IA, tandis que des compétences managériales sont nécessaires pour comprendre quels domaines de connaissance sont requis lors du développement d'applications d'IA et envisager des domaines d'application importants (Dwivedi *et al.*, 2021 ; Spector et Ma, 2019).

3.3 Les défis du dirigeant dans la gestion de la capacité d'intelligence artificielle

L'usage de l'IA transforme les emplois (Bettache et Foisy, 2019), remodèle les frontières professionnelles et impacte l'organisation, la division et les processus du travail (Wilson et Daugherty, 2018 ; Ångström *et al.*, 2023 ; Bodea *et al.*, 2024). Alors que les dirigeants ne sont pas remplacés par l'IA, la réalisation des tâches managériales est directement influencée par l'essor de l'IA (Dejoux, 2020). Les dirigeants sont ainsi amenés à adapter leurs pratiques au monde des machines intelligentes (Kolbjornsrud *et al.*, 2016). Les recherches distinguent essentiellement deux cas de figure dans les applications de l'IA en fonction de leur utilisation par le manager : l'IA pour l'automatisation et l'IA pour l'augmentation (Edwards *et al.*, 2000 ; Jarrahi, 2018 ; Philipps-Wren, 2012 ; Duan *et al.*, 2019 ; Enholm *et al.*, 2022). *L'automatisation fait référence aux systèmes d'IA chargés de remplacer le travail humain, tandis que l'augmentation améliore l'intelligence humaine en étendant ses capacités grâce à l'IA* (Enholm *et al.*, 2022).

L'automatisation et l'augmentation ont des applications dans de nombreux processus organisationnels, ou affectent les clients de l'organisation grâce à des produits et services nouveaux ou améliorés qui mettent en œuvre l'IA (Enholm *et al.*, 2022). Plusieurs recherches ont été consacrées aux fonctions d'automatisation et d'augmentation de l'IA en matière de prise de décision managériale. D'une part, certains auteurs considèrent qu'il est plus significatif de considérer l'IA comme un outil d'augmentation plutôt que d'automatisation (Duan *et al.*, 2019). D'autre part, des chercheurs appellent à identifier les domaines dans lesquels l'IA peut augmenter, plutôt que simplement gérer la prise de décision de manière algorithmique (Jarrahi, 2018). Finalement, des chercheurs spécifient les circonstances d'automatisation ou d'augmentation de l'IA et suggèrent que cette dernière peut être utilisée pour remplacer les humains pour les décisions structurées ou semi-structurées, mais il serait préférable de l'utiliser comme outil d'aide à la décision pour traiter les décisions non structurées au niveau stratégique dans les organisations (Edwards *et al.*, 2000).

Par ailleurs, les capacités humaines et algorithmiques sont certes différentes mais elles représentent des atouts complémentaires. Les managers utilisent leurs connaissances de l'histoire et de la culture organisationnelles, ainsi que leur empathie et leur réflexion éthique (Kolbjornsrud *et al.*, 2016). Aussi, les humains surpassent les algorithmes en matière de leadership, de travail d'équipe, de créativité et de compétences sociales (Wilson et Daugherty, 2018). Les décideurs humains gardent aussi le dessus dans l'utilisation de leur intuition pour traiter des informations contradictoires ou incertaines et pour en tirer des informations et des implications liées à leur activité et aux aspects d'établissement de relations (Paschen *et al.*, 2020). Le recours aux outils IA par les décideurs est essentiellement motivé par la rapidité et la précision des décisions basées sur l'analyse de grandes quantités de données et en identifiant des modèles et des tendances qui peuvent ne pas être facilement détectables par les humains (Shrestha *et al.*, 2019 ; Bharadiya, 2023).

Alors que les capacités quantitatives de l'IA sont indétrônables (Wilson et Daugherty, 2018), il convient de rester vigilant, d'une part, à la susceptibilité du réductionnisme et de la décontextualisation de la prise de décision pouvant entraîner des décisions inévitables (Newman *et al.*, 2020). D'autre part, la rapidité des outils IA peut amener le décideur à mettre l'accent sur certaines informations au détriment d'autres et à faire un compromis entre vitesse et précision (Shrestha *et al.*, 2019). Il est donc essentiel de découvrir les avantages et les inconvénients des capacités humaines par rapport aux capacités algorithmiques pour comprendre dans quelles conditions les travailleurs sont plus ou moins susceptibles d'accepter l'utilisation de l'IA pour certaines tâches et sont plus ou moins enclins à s'appuyer sur l'IA pour obtenir des conseils (Bankins *et al.*, 2024).

Tirer profit des technologies IA pour la prise de décision suppose aussi de renforcer certaines compétences managériales afin de tenir compte des avantages et des inconvénients de ces technologies. Ces compétences comprennent le jugement en matière de pensée créative et d'expérimentation, d'analyse et d'interprétation des données et d'élaboration de stratégies (Kolbjornsrud *et al.*, 2016). Aussi, un modèle actif de leadership en matière d'utilisation de technologie est une condition nécessaire à l'utilisation efficace de l'IA par les employés (Pemer, 2021 cité par Bankins *et al.*, 2024). Ce modèle de leadership requiert un solide soutien du top management et constitue l'un des indicateurs les plus puissants de l'adoption de l'IA (Nguyen *et al.*, 2022). Sans le soutien de la haute hiérarchie, l'implémentation de l'IA est vouée à l'échec (Booyse et Scheepers, 2023). Les managers doivent adopter un style de leadership qui suscite la confiance des employés à une époque où l'IA va transformer fondamentalement le lieu de travail (Kaplan et Haenlein, 2019).

Cette recherche s'intéresse à comprendre la perception du dirigeant par rapport aux compétences et aux pratiques décisionnelles qui émergent avec le développement des technologies d'IA.

3.4 Les pratiques organisationnelles de la gestion de la capacité d'intelligence artificielle

L'usage des algorithmes IA présente d'innombrables avantages pour les organisations. Ils permettent d'automatiser les tâches répétitives et de stimuler l'innovation et ainsi améliorer l'efficacité et la productivité globales (Bharadiya, 2023). Les organisations mettant en œuvre des applications d'IA peuvent réaliser des gains en termes de valeur commerciale ajoutée comme une augmentation des revenus, une réduction des coûts et une efficacité commerciale améliorée (AlSheibani *et al.*, 2020). Les algorithmes IA peuvent aussi considérablement augmenter l'échelle, la portée et la vitesse de l'analyse de l'environnement externe et interne (Perifanis et Kitsios, 2023). Dans ce qui suit, nous présentons les principaux facteurs organisationnels relevés dans la revue de littérature et qui affectent la capacité d'IA. Ensuite, nous abordons le rôle de la culture organisationnelle et de la relation des clients/partenaires dans la gestion de cette capacité IA.

3.4.1 Les facteurs organisationnels qui affectent la capacité d'IA

L'introduction de l'IA dans les opérations organisationnelles signale un nouvel ensemble d'obstacles et de défis (Duan *et al.*, 2019). Plusieurs recherches ont été consacrées à l'étude des facteurs organisationnels qui reflètent la capacité globale de l'organisation à mettre en œuvre l'IA (tableau 1 ci-dessous). Ainsi, les défis organisationnels peuvent avoir trait, d'une part, au management de l'organisation dans son ensemble. En effet, ces technologies IA redéfinissent l'expertise, les connaissances et compétences des praticiens de la technologie (experts en apprentissage automatique, scientifiques et analystes des données), modifient les rôles, prennent de la valeur et des positions de plus en plus stratégiques (Benbya *et al.*, 2020). Les auteurs arguent que les systèmes d'évaluation, basés sur les algorithmes IA, changent la donne et peuvent bouleverser les normes établies. Ces systèmes IA présentent aussi des risques de perturbations négatives dans les systèmes de travail, telles qu'une utilisation non éthique et des effets sociaux négatifs (Bodea *et al.*, 2024) ou un sentiment de perte d'autonomie de la part des employés qui impacte négativement leur motivation (Booyse et Scheepers, 2023). D'autre part, les technologies IA peuvent nécessiter des investissements financiers et humains conséquents. Les données sont la base fondamentale des technologies IA et elles doivent satisfaire à des exigences qualitative et quantitative qui génèrent des coûts d'implémentation élevés (Baier *et al.*, 2019 ; Booyse et Scheepers, 2023). L'entraînement des algorithmes, dans de courts délais, sur un large ensemble de données reste un défi conséquent (Zhang *et al.*, 2019). Les entreprises peuvent également faire face au manque d'experts IA et d'employés adéquatement formés pour exploiter les technologies IA (Angstrom *et al.*, 2023).

Tableau 1 – Les facteurs organisationnels qui affectent la capacité d'IA

Les recherches	Les facteurs organisationnels identifiés
AlSheibani <i>et al.</i> , 2018	La dimension organisationnelle décrit les caractéristiques de l'entreprise et les ressources qui pourraient influencer le processus d'adoption ; cette étude utilise le soutien du top management, la taille de l'entreprise et les ressources comme facteurs de préparation organisationnelle à l'adoption de l'IA.

<i>Les recherches</i>	<i>Les facteurs organisationnels identifiés</i>
Pumplun <i>et al.</i> , 2019	Outre la préparation technologique, il faut également prendre en compte des facteurs qui reflètent la capacité globale de l'organisation à mettre en œuvre l'IA ; ces facteurs sont : le soutien du top management, la taille, la culture, la structure organisationnelle et des facteurs ressources (budget, employés et données).
Enholm <i>et al.</i> 2022	Les catalyseurs organisationnels s'intéressent à la manière dont le contexte organisationnel, tel que l'orientation stratégique et la structure organisationnelle, affecte la capacité des organisations à adopter l'IA avec succès (culture, soutien de la haute direction, préparation organisationnelle, confiance des employés en matière d'IA, stratégie d'IA, compatibilité).
Mikalef <i>et al.</i> , 2022	Les facteurs organisationnels font référence à l'organisation interne et aux valeurs et priorités de l'organisation dans son ensemble comme : les coûts financiers perçus, l'innovation organisationnelle.
Nguyen <i>et al.</i> , 2022	La catégorie de contexte organisationnel comprend les variables suivantes : soutien du top management, capacité managériale (capacité du manager à influencer, motiver et responsabiliser les employés) et préparation organisationnelle (disponibilité d'une expertise en IA, données nécessaires pour former le personnel à l'utilisation de l'IA et promotion de la compréhension technique).
Neumann <i>et al.</i> , 2024	Une multitude de facteurs organisationnels ont un impact sur l'adoption de l'IA (dont le degré d'impact diffère selon le stade de l'adoption de l'IA par l'entreprise) : le soutien du top management, la gestion du changement, la capacité d'innovation, l'alignement stratégique, la taille de l'organisation, le budget, les employés, les données, la structure du projet, la collaboration, l'initiation, la communication, l'affiliation organisationnelle, la motivation intrinsèque.

Ainsi, l'adoption de l'IA affecte les emplois et les tâches (Braganza *et al.*, 2021) et entraîne des changements significatifs dans les exigences en matière de connaissances et de compétences professionnelles (Bodea *et al.*, 2024). ***Les entreprises ont donc besoin d'une gestion efficace de changement organisationnel couplée à la communication et à la mise à niveau des compétences des employés concernés pour garantir une adoption réussie et éviter l'hostilité*** à l'égard de la mise en œuvre de l'IA (Ransbotham *et al.*, 2018 ; Angstrom *et al.*, 2023). Paschen *et al.* (2020) ont également souligné l'importance des processus de gestion du changement lors de l'introduction de nouvelles technologies comme l'IA, car les employés pourraient se sentir menacés par la possibilité que l'IA rende leur travail obsolète. Cette méfiance à l'égard de l'IA peut résulter de l'incertitude des employés qui ont une méconnaissance des mécanismes sous-jacents à l'IA ainsi que ceux dont le travail consiste en des tâches répétitives à faible engagement (Bodea *et al.*, 2024). À cet égard, Shneiderman (2020) plaide pour l'explicabilité comme principe d'une approche de l'IA centrée sur l'humain, ainsi que pour la responsabilité et l'équité. Les entreprises doivent également axer sur la formation et le renforcement des capacités de leurs collaborateurs afin d'adapter les routines de travail à ces nouvelles applications IA (Angstrom *et al.*, 2023).

3.4.2 La culture organisationnelle et la capacité d'IA

La culture et le climat de l'entreprise jouent un rôle primordial dans la gestion du changement organisationnel inhérent à l'adoption de l'IA (Verma et Singh, 2022). La culture de l'organisation est généralement décrite comme un ensemble de normes, de croyances, de principes et de façons de se comporter qui lui confèrent un caractère distinctif (Brown, 1995). Elle représente un élément essentiel de la transformation

numérique des entreprises et exerce une influence décisive sur l'ensemble de la transformation de l'entreprise et son succès (Munir *et al.*, 2022).

L'IA et la culture organisationnelle entretiennent une relation complexe et variée (Al Samman, 2024). D'une part, pour maximiser les avantages de la première, il est nécessaire de cultiver une culture axée sur les données, où l'analytique d'affaires est intégrée à la culture organisationnelle et partagée entre tous les employés de l'ensemble de l'organisation (Carillo *et al.*, 2019). Une culture innovante et solidaire facilite l'utilisation de l'IA par les employés car ces conditions encouragent l'adaptation au changement technologique et transforment les craintes des employés face au remplacement de l'IA en des résultats positifs, comme l'utilisation de l'IA pour générer un comportement innovant (Verma et Singh, 2022). D'autre part, l'adoption de l'IA a un impact profond sur la culture organisationnelle (Rozman *et al.*, 2023). En effet, ***l'IA modifie la culture organisationnelle et les dynamiques de pouvoir*** (Betancourt, 2024), ***elle a un impact sur le comportement des employés et les processus de prise de décision, favorisant une transition vers des normes davantage axées sur les données et les preuves*** (Al Samman, 2024). L'étude menée par l'auteur conclut que ce changement culturel est le résultat d'un système de valeurs changeant qui favorise une approche plus objective et analytique de la résolution des problèmes.

3.4.3 La relation clients/partenaires et la capacité d'IA

Les technologies d'IA peuvent améliorer les performances marketing car elles offrent une meilleure réactivité et connaissance du client et des tendances du marché. En effet, les systèmes IA sont équipés pour fournir des réponses rapides et efficaces aux clients (Camilleri, 2024). Ces technologies permettent aussi une micro-segmentation des clients en fonction d'aspects plus nuancés de leurs préférences, modes de vie et aspirations (Mishra et Pani, 2021). La segmentation est le résultat de la découverte de structures et de modèles cachés dans les données d'entraînement et au fur et à mesure que le comportement du client change, ses nouvelles données sont saisies dans le système et les suggestions de cluster sont régénérées (Afiouni, 2019). Les segments dynamiques qui en résultent permettent à l'organisation d'adapter son marketing en conséquence et de rester à l'affût des changements environnementaux (Afiouni, 2019). Alors qu'auparavant le *client relationship manager* utilisait les employés pour recueillir une grande quantité de données afin de collecter les informations clients, aujourd'hui les applications d'IA peuvent aider à planifier les activités en fonction des tendances les plus récentes (Pallathadka *et al.*, 2023).

Par ailleurs, les technologies IA accélèrent l'interaction avec le client et peuvent améliorer sa satisfaction : le client est mieux informé et accède à des solutions plus personnalisées (Schmidt *et al.*, 2020). Toutefois, la création de valeur positive n'est pas le seul résultat qui peut survenir lorsque les clients interagissent avec des technologies alimentées par l'IA (Castillo *et al.*, 2021). Ces technologies peuvent générer l'insatisfaction ou la méfiance des clients concernant le respect et la protection de leurs données personnelles (Ransbotham *et al.*, 2017 ; Castillo *et al.*, 2021). En effet, Ransbotham *et al.* (2017) explicitent qu'il est particulièrement difficile de s'assurer que l'IA est digne de confiance du fait de l'opacité du fonctionnement de ses algorithmes et de la sensibilité de la gestion des données collectées (comment et qui traite la collecte de

données sur les émotions du client par exemple). Ainsi, lorsqu'une entreprise est confrontée à la décision d'introduire l'IA, la connaissance et l'acceptation de sa clientèle doivent nécessairement être prises en compte (Pumplun *et al.*, 2019).

Cette recherche vise à comprendre dans quelle mesure les technologies de l'IA sont réellement mises en œuvre dans les entreprises, quels bénéfices et quels obstacles elles rencontrent et quel est l'effet escompté/vécu des facteurs culturels sur l'adoption de ces technologies.

3.5 L'influence des exigences sociales et environnementales dans la capacité d'intelligence artificielle

L'inquiétude liée aux risques et aux éventuels dangers posés par les systèmes d'IA augmente à mesure qu'ils deviennent plus présents dans le fonctionnement et la vie quotidienne des entreprises et des personnes (Andrada *et al.*, 2023). Les progrès rapides de l'IA soulèvent de ***sérieuses préoccupations éthiques et juridiques car son adoption est susceptible de générer un impact sociétal considérable*** (Duan *et al.*, 2019). Ces différentes préoccupations sont abordées dans ce qui suit.

3.5.1 Les implications éthiques de l'IA

Les entreprises doivent être sensibles aux implications sociétales de l'IA pour s'assurer que l'application de ces technologies ne se fasse pas au détriment de la démonstration de niveaux élevés de responsabilité sociale des entreprises (Coombs *et al.*, 2020). Les principales préoccupations sociétales des technologies IA ont trait à la perte d'emplois due à l'automatisation, aux risques de biais algorithmiques, au brouillage des frontières de la responsabilité, à l'atteinte à la vie privée, au manque de transparence, etc. (Butcher et Beridze, 2019) :

- L'IA est envisagée comme un catalyseur majeur de création d'emplois mais également comme un ***facteur perturbateur pour le marché du travail*** pouvant s'accompagner de la transformation voire de la destruction d'un certain nombre d'emplois (Bettache et Foisy, 2019). Selon le rapport du WORLD ECONOMIC FORUM de 2023, 50% des entreprises s'attendent à une augmentation des postes tandis que 25% anticipent des réductions d'effectifs.
- Un risque de ***biais algorithmique*** existe lors du recours aux technologies IA pouvant désavantager des groupes sociaux (octroi de crédit, justice pénale) (Davenport, 2018).
- La question de responsabilité existe dès lors que l'IA est utilisée pour améliorer ou automatiser les procédures de prise de décision (Benbya *et al.*, 2020). De plus, lorsque de nombreuses personnes participent à la création et à l'utilisation des technologies IA, il peut être difficile de déterminer précisément les responsabilités de chacun (Coombs *et al.*, 2020). L'opacité associée aux algorithmes IA a une incidence sur le ***brouillage des responsabilités juridiques*** des différents acteurs impliqués (Dourish, 2016).
- Les applications IA exigent de gérer des volumes croissants de données et peuvent compromettre le contrôle que les individus ont sur leurs informations

personnelles, portant ainsi *atteinte à leur vie privée et leur indépendance* (Benbya *et al.*, 2020 ; Camilleri, 2024)

- La notion de transparence de l'IA fait référence au degré de compréhension que l'utilisateur a du fonctionnement de ces technologies (Andrada *et al.*, 2023). Il est difficile de comprendre comment les systèmes d'IA apprennent (lorsqu'ils acquièrent, traitent et stockent des données) pendant les phases d'entraînement et il peut s'avérer *difficile de traduire algorithmiquement des concepts dérivés en termes compréhensibles* par l'homme (Camilleri, 2024).

3.5.2 Les implications juridiques de l'IA

Les systèmes d'IA influencent et régulent la vie de millions d'individus à travers le monde (Andrada *et al.*, 2023). Il est donc indispensable de soutenir une IA fiable, conforme aux exigences légales et respectueuses des normes morales (d'un point de vue technique et social) (Perifanis et Kitsios, 2023). La régulation est essentielle pour répondre aux préoccupations éthiques et juridiques entourant les applications de l'IA (Booyse et Scheepers, 2023). Aujourd'hui, il existe d'innombrables initiatives de gouvernance largement volontaires pour atténuer les risques liés à l'IA et créer une utilisation responsable de cette dernière (Kak et Myers West, 2024). Les politiques et réglementations gouvernementales traduisent les attitudes sociales sur les questions éthiques et morales et fournissent des directives qui façonnent la manière dont les applications d'IA sont développées (Enholm *et al.*, 2022).

L'usage des technologies d'IA doit ainsi obéir à plusieurs aspects juridiques. Au niveau suisse, les entreprises sont soumises à la Loi sur l'information du public, l'accès aux documents et la protection des données personnelles (*LIPAD*). Au niveau européen, le Règlement général sur la protection des données personnelles et la libre circulation de ces données (*RGPD*) est entré en vigueur dans l'Union européenne et dans l'Espace économique européen en 2018. Le parlement européen a récemment validé, en mars 2024, l'acte réglementaire sur l'intelligence artificielle (*AIA*) avec plusieurs buts¹³ : établir un marché interne de l'IA au sein de l'UE, offrir un cadre légal pour stimuler les investissements et l'innovation, et assurer que l'IA soit sûre, fiable et respectueuse des droits fondamentaux et des valeurs de l'Union européenne. Par ailleurs, le cadre réglementaire international se fonde de plus en plus sur des normes standardisées qui tirent leur influence de l'expertise intrinsèque et de leur application pratique (Kerwer, 2005). Aussi, en matière de systèmes IA, l'*ISO/IEC 42001:2023* est la première norme de gouvernance de l'IA certifiable au monde, elle est conçue pour permettre aux organismes proposant ou utilisant des produits ou des services sollicitant une IA de veiller au développement et à l'utilisation des systèmes d'IA de manière responsable¹⁴. Ainsi, les normes techniques ne se limitent souvent pas à l'aspect technique et peuvent refléter des enjeux commerciaux, des inclinations politiques ou des valeurs morales, ce qui en fait un moyen de régulation influent (Laux *et al.*, 2024).

Toutefois, les réglementations complexifient le déploiement de l'IA (Baier *et al.*, 2019 ; Pumplun *et al.*, 2019). En effet, les technologies d'IA ont besoin de données personnelles

¹³ [EU AI Act : premier règlement sur l'intelligence artificielle | Rubriques | Parlement européen \(europa.eu\)](#)

¹⁴ [ISO/IEC 42001:2023 - Intelligence artificielle — Système de management](#)

pour permettre l'apprentissage des machines, mais la RGPD et LIPAD imposent l'anonymisation et rend l'utilisation d'algorithmes intelligents et auto-apprenants plus difficile (Pumplun *et al.*, 2019). D'autres problèmes juridiques susceptibles de freiner l'adoption de l'IA incluent la propriété intellectuelle des algorithmes d'IA et des bases de données qu'ils exploitent (Baier *et al.*, 2019). Au-delà des régulations établies par les gouvernements, chaque industrie est aussi soumise à ses propres normes affectant l'intégration de l'IA ; ainsi, les industries sujettes à une forte réglementation peuvent faire face à plus d'obstacles pour intégrer l'IA que celles qui le sont moins (Coombs *et al.*, 2020). Par ailleurs, la réglementation de l'IA, comme tout autre domaine de la technologie et de la politique des données, a rarement été à l'abri des logiques économiques (Kak et Myers West, 2024).

Cette recherche se concentre sur l'analyse de l'adaptation des pratiques organisationnelles en réponse aux impacts sociétaux et juridiques perçus des applications d'IA.

Chapitre 4

La recherche académique

Contrairement à la recherche managériale opérationnelle présentée dans la partie I de ce Livre Blanc, la recherche académique utilise des méthodes qualitatives permettant, entre autres, de faire émerger des non-dits et donc d'induire de ceux-ci les dimensions cachées du thème étudié. Bien entendu, ce type de méthodologie mobilise plus de temps et de compétences spécifiques de la part des chercheurs que la recherche managériale pour laquelle le facteur temps est primordial.

L'analyse conduite dans le cadre de cette recherche OVSM 2024 est fondée sur la théorie enracinée dans les faits (*ground theory*) qui permet le développement d'études et d'analyses sur des sujets d'intérêts sociétaux et économiques majeurs comme c'est le cas pour ce thème d'intelligence artificielle (IA). Cette méthodologie est inductive, itérative et comparative. Elle permet également de pouvoir formaliser concepts et théories à partir des données empiriques. Elle se base sur une analyse constante et itérative entre le processus d'analyse et les données du terrain. En outre, cette méthode permet au chercheur de réaliser l'analyse simultanément avec la récolte des données. Ainsi, la conceptualisation et la modélisation évoluent avec l'avancement de la récolte des données, améliorant à chaque étape le modèle final (Bergadaà, 2006).

4.1 La méthodologie de recherche

L'usage d'une méthodologie qualitative permet la compréhension des besoins et des motivations profondes des acteurs (McCracken, 1988). Cette méthodologie a été fréquemment utilisée dans le cadre d'études et recherches sur les phénomènes nouveaux comme ceux de l'IA sans cesse remise en cause par les progrès technologiques. Par notre approche subjectiviste, nous nous intéressons au dirigeant et à son appréhension de l'IA. Afin d'accéder à cette structure personnelle des individus, nous optons pour de longs entretiens individuels et semi-directifs avec des dirigeants.

Le guide d'entretien comporte 15 questions articulées autour de trois dimensions différentes sur la thématique de l'IA (Annexe 3). Les trois thèmes du guide d'entretien sont les suivants : le dirigeant face à ses décisions, la responsabilité des dirigeants dans les mutations organisationnelles et la recherche d'un nouveau contrat sociétal. Les principaux critères d'échantillonnage dans les recherches qualitatives de type inductif sont d'être représentatifs des théories substantives (liées directement au sujet du décideur en entreprise) et des différences conceptuelles observées lors des travaux exploratoires (liées au thème de l'IA). Ont donc été sélectionnés 59 acteurs répondant aux deux critères suivants : (1) membres de la direction (ou ayant une fonction en lien direct avec la direction générale) et de secteurs d'activités variés et (2) exerçant des fonctions leur donnant une perspective propre dans le champ de l'IA.

Les interviews d'une durée moyenne de 43 minutes ont été réalisées par des étudiants formés à nos méthodes d'entretien. Toutes les interviews ont été retranscrites. Nous avons

opté pour une analyse manuelle de contenu, seule susceptible de nous permettre d'atteindre le « signifié » au-delà du simple « signifiant » énoncé. Nous avons réalisé un portrait individuel de chaque interview. Ces portraits ont tous une structure identique, ils sont organisés selon les principales thématiques de notre objet de recherche. Ces portraits représentent une synthèse de 3 pages en moyenne de chaque entretien réalisé. La saturation des données a été atteinte à la quarante-sixième retranscription. Ces entretiens sont représentatifs de 7 secteurs économiques et 4 tranches d'âge (cf. Tableau 2 ci-après).

Tableau 2 – Composition de l'échantillon par secteur et tranche d'âge

	<i>Pourcentage</i>
Commerce et loisirs	15%
Banque et finance	13%
Conseil	13%
Industrie, aviation et construction	13%
Santé et social	11%
Secteur public et recherche	11%
Autres services (IT, assurances, juridique etc.)	24%
	100%
Moins de 40 ans	22%
Entre 40 et 49 ans	13%
Entre 50 et 59 ans	41%
Plus de 60 ans	24%
	100%

4.2 Les résultats et discussion

L'objectif premier de l'analyse du contenu est de dégager la structure générique de chaque acteur (Bergadaà et Nyeck, 1992). Fondée sur l'induction, cette analyse de contenu s'est attelée à comprendre l'organisation sous-jacente aux motivations des dirigeants, les raisons qui fondent leurs comportements et attitudes face à la capacité d'IA. Nous présentons, ci-après, le modèle induit de l'analyse de contenu. Ce modèle va être explicité dans les paragraphes qui suivent.

Réussir le partenariat dirigeant – IA = un choix ou une nécessité ?



Figure 1 : Modèle induit de l'analyse de contenu

4.2.1 Des bénéfices perçus de l'IA et la transformation multi-facette du rôle du dirigeant

La perception de l'IA varie considérablement parmi les dirigeants interrogés. Certains voient l'IA simplement comme une version avancée des moteurs de recherche, tandis que d'autres y perçoivent le commencement d'une révolution. D'autres dirigeants précisent des niveaux d'IA (étroite à forte) selon ses implications et son usage dans leurs entreprises. Principalement, les interviews nous permettent d'induire que les dirigeants attendent quatre bénéfices de leur usage des technologies IA. Ils sont présentés, dans ce qui suit, par ordre d'importance de citation par les dirigeants :

- **Le bénéfice cognitif** : il regroupe l'apport des applications IA pour les activités managériales cognitives à faible valeur ajoutée. Les dirigeants apprécient l'appui considérable de ces outils dans la gestion de : la communication « basique » (messagerie, publications réseaux sociaux, visuels) ; les ressources humaines (publication postes, rédaction contrats, cahiers des charges, absentéisme) ; la conduite de benchmark ou la réflexion créative (suggestion de nouvelles idées).
- **Le bénéfice temporel** : les applications IA séduisent par le gain de temps considérable qu'elles peuvent permettre aux dirigeants. En libérant ces derniers des tâches administratives et rébarbatives, ils peuvent s'investir dans un travail stratégique et relationnel plus conséquent.
- **Le bénéfice opérationnel** : les dirigeants soulignent l'intérêt des outils IA pour optimiser la planification, la gestion des ressources et des flux du travail. L'IA contribue à relever les opportunités d'optimisation ainsi que les lacunes pour améliorer l'efficacité dans la gestion des opérations.

- **Le bénéfice financier** : bien que ce ne soit pas le premier bénéfice cité, il est non négligeable pour certains dirigeants. Les applications IA se révèlent précieuses pour les entrepreneurs car elles peuvent pallier le manque de personnel. Les dirigeants notent également le retour sur investissement particulièrement avantageux de ces applications comparativement au recrutement d'un personnel humain (recrutement, formation, absences, etc.). Un dirigeant a pu chiffrer cette économie de coût entre 15 et 20% pour son organisation.

Toutefois, les dirigeants reconnaissent que l'intégration de l'IA présente des défis pour leur rôle de manager, notamment parce que sa **rapidité** peut précipiter les décisions et impacter la qualité du jugement. De plus, **l'opacité** des algorithmes d'IA risque de compliquer la capacité à conserver une vue d'ensemble, tandis que le caractère **strictement logique** de l'IA pourrait menacer les aspects émotionnels et intuitifs qui caractérisent la prise de décision humaine.

En réponse à notre interrogation de recherche : les dirigeants voient l'IA comme une technologie révolutionnaire offrant des avantages cognitifs, temporels, opérationnels et financiers.

4.2.2 Des compétences managériales confrontées au défi d'adaptation des pratiques

L'examen des entretiens montre qu'il y a deux catégories distinctes de dirigeants en ce qui concerne leur vision de l'adoption de nouvelles pratiques décisionnelles à l'ère de l'IA. Les responsables interrogés se divisent presque également entre ces deux groupes. Le secteur d'activité, le poste occupé et l'éducation antérieure ne semblent pas influencer la répartition dans ces deux catégories.

Un premier ensemble de dirigeants estime que **l'intégration de l'IA dans les affaires courantes ne transforme pas fondamentalement les méthodes de prise de décision**. Ils justifient cette perspective par trois arguments principaux. Premièrement, ils soutiennent que la nature des décisions reste constante, peu importe l'instrumentation, demeurant ancrée sur les données accessibles au décideur et sur ses aptitudes managériales telles que l'intuition, la prospective, les valeurs et le leadership. Deuxièmement, l'absence d'évolution des pratiques est attribuable à la fonction même des applications d'IA qui assistent dans la compilation ou l'analyse des informations mais n'empiètent pas sur la décision finale, une prérogative encore essentiellement humaine. Enfin, la troisième explication relevée réside dans leur niveau actuel d'adoption de l'IA. Ces leaders jugent prématuré de parler de renouveau pratique vu l'étape initiale d'intégration et la manière dont ils exploitent actuellement l'IA : un support plutôt qu'un élément intégré au cœur de la stratégie, bien qu'ils ne nient pas la possibilité que l'IA puisse jouer, dans le futur, un rôle plus conséquent en suggérant des orientations hautement pertinentes.

Un second groupe de dirigeants souligne **l'importance d'ajuster les pratiques décisionnelles à l'utilisation croissante de l'IA**. Ils n'explicitent pas en détail ces méthodes, mais proposent des recommandations clés pour leur application, en prévoyant des ajustements plutôt que des changements radicaux. Cela tient principalement aux caractéristiques des outils IA : leur mode de fonctionnement, rapidité et niveau d'automatisation.

En matière de compétences clés à l'ère de l'adoption des applications IA, l'examen des interviews a révélé **sept compétences clefs que les leaders interrogés soulignent comme cruciales** en réponse à l'avancée de ces applications. La compétence la plus fréquemment citée est la compréhension globale des outils IA, ensuite, l'ouverture, la curiosité, la créativité, l'esprit critique et la gestion du changement se tiennent en deuxième position. Finalement, l'humilité arrive en troisième position :

- Plus de la moitié des dirigeants considère que la première compétence indispensable à l'ère de l'IA est la **compréhension globale** des outils de cette dernière. Cette compréhension englobe le fait d'être correctement informé aussi bien sur leur fonctionnement, leur évolution, leurs bénéfices et risques pour l'entreprise et ses activités. Pour que le dirigeant puisse utiliser l'IA et la développer, il ne doit pas être un expert en la matière mais il se doit de disposer de connaissances techniques suffisantes pour comprendre les mécanismes sous-jacents aux données collectées et résultantes des applications IA. Bien utiliser ces applications implique également, d'une part, de savoir repérer et saisir leurs opportunités et, d'autre part, de prévoir les mesures pour limiter leurs risques.
- A l'image de toute innovation technologique, les dirigeants interviewés soulignent la nécessité d'être **ouvert, curieux et créatif** face aux applications d'IA. Deux principales raisons ont été évoquées. D'une part, l'IA bouleverse la société dans son ensemble et un dirigeant se doit d'être ouvert afin de prendre conscience de ces signaux et changements. D'autre part, si un dirigeant ne se montre pas ouvert face à ces technologies IA, il lui sera d'autant plus difficile de les comprendre, d'anticiper leurs risques et d'exploiter leurs bénéfices. De plus, l'ouverture face à l'IA conduit à ne pas être effrayé, réfractaire et refuser une réalité qui prend une place de plus en plus importante dans notre quotidien.
- La puissance d'analyse d'un large ensemble de données est incontestablement une force des applications IA. A ce titre, certains dirigeants interviewés mettent en exergue la nécessité de porter un **regard critique** par rapport aux données résultantes de ces applications. Ils considèrent très important de rester critique, de remettre en question la véracité des résultats et de les vérifier. La puissance de l'IA réside dans la multiplicité de ses sources d'information et le dirigeant devrait être vigilant et prendre du recul pour se positionner et interpréter les informations.
- L'avènement des applications IA dans le monde de l'entreprise nécessite la conduite d'une réflexion stratégique pour aligner les objectifs organisationnels avec les nouvelles opportunités. La digitalisation et l'introduction de ces nouveaux outils implique la **conduite d'un changement** organisationnel devant se faire dans un esprit d'adaptation, d'accompagnement des équipes (formation et sensibilisation) afin d'éviter l'appréhension et l'inquiétude des collaborateurs par rapport aux conséquences de l'IA. Le dirigeant doit identifier une vision et la communiquer aux collaborateurs dans ce contexte de changement.
- Certains dirigeants soulignent que la technicité inhérente aux algorithmes IA nécessite pour le dirigeant d'être **humble** en reconnaissant ses limites. Ils

suggèrent ainsi la nécessité pour le dirigeant d'être entouré de spécialistes du domaine afin de décider les bonnes orientations pour son entreprise.

En réponse à notre interrogation de recherche : les dirigeants estiment que leur rôle ne change pas fondamentalement avec l'IA, ils doivent rester vigilants et adaptables aux évolutions sociales. Être à l'ère de l'IA demande de comprendre et d'utiliser les données sans être expert, rester humble et s'entourer de spécialistes, être ouvert, curieux et critique. Enfin, le dirigeant doit avoir les compétences nécessaires pour gérer efficacement les changements organisationnels liés à l'adoption de l'IA.

4.2.3 Des processus organisationnels face aux frontières professionnelles revisitées

Notre analyse des entretiens révèle **trois catégories d'entreprises basées sur l'intégration de l'IA dans leurs stratégies et processus opérationnels**. Cette catégorisation se focalise sur la distinction du niveau d'intégration de l'IA et non son rôle d'accompagnement : l'utilisation occasionnelle et personnelle de l'IA (courriel, résumés, traductions) ou la digitalisation de certaines fonctions support (comptabilité ou systèmes d'information par exemple). Nous identifions donc les groupes suivants :

- ***La réticence à adopter l'IA*** est surtout présente dans les PME et les administrations publiques pour plusieurs raisons. D'abord, leur activité principale et le développement actuel de l'IA ne favorisent pas l'intégration de ces technologies, surtout dans les secteurs prenant en charge les personnes vulnérables où l'accent est mis sur la relation humaine plutôt que sur l'innovation technologique. Cependant, les dirigeants reconnaissent le potentiel de l'IA pour améliorer l'évaluation des pratiques. Ensuite, des obstacles légaux entravent également l'intégration de l'IA, comme les algorithmes qui n'expliquent pas clairement leur processus décisionnel, ce qui est en contradiction avec les stratégies d'entreprises. Enfin, dans les petites entreprises de service, le contact humain prime, malgré un intérêt manifeste pour les avantages que l'IA pourrait apporter à simplifier et étendre leurs services.
- ***L'intégration partielle de l'IA*** chez certains entrepreneurs et PME et dans deux grandes entreprises. Ils ont un usage de l'IA dans quelques processus ou une planification pour développer des outils d'IA avancés. Ces entreprises analysent leurs besoins et procédures et certaines envisagent des solutions IA internes pour mieux sécuriser les données. L'IA, bien qu'elle ne soit pas centrale, est déjà utilisée à différents niveaux dans le marketing (référencement, génération de supports visuels, analyse des données clients, rédaction), les ressources humaines (recrutements, gestion des retraites, assurances, etc.), la finance (optimisation des investissements), la comptabilité (gestion des budgets) et la formation pour optimiser et ajouter de la valeur à leurs opérations. L'enjeu majeur de ce groupe d'entreprises est le passage de la théorie à la mise en œuvre pratique de l'IA afin d'augmenter leur efficacité.
- ***L'intégration avancée de solutions IA*** constatée dans les grandes entreprises et des multinationales de différents secteurs d'activités. Elles adoptent ces technologies pour diverses applications à haute valeur ajoutée comme l'analyse de comportement de consommation, l'amélioration de produits connectés,

l'augmentation de la productivité des employés et l'automatisation en banque. Elles mettent en place des formations IA internes, recrutent des experts et développent des IA propres pour sécuriser les données. Certaines rapportent jusqu'à 20% d'économies grâce à ces technologies. Les dirigeants privilégient l'efficacité apportée par l'IA plutôt que la réduction des effectifs et reconnaissent que, bien que performante, l'IA ne remplace pas le jugement humain dans la prise de décisions stratégiques, y compris pour des activités complexes comme le diagnostic médical.

Au rang des défis liés à l'usage des applications IA, l'examen des entretiens a permis de déceler une ***classification des dangers que perçoivent les dirigeants*** au sujet de l'adoption des technologies d'intelligence artificielle. Ces dangers se répartissent majoritairement ***en trois catégories***, technologique, organisationnelle et liée à la réputation :

- ***Les menaces technologiques*** : les outils IA peuvent présenter un risque conséquent de fiabilité (« hallucination », source des données) qui pourrait décrédibiliser leur usage. La sécurité et la confidentialité des données résultantes est également un risque important qui entrave l'intégration des applications IA. Ces dernières génèrent ainsi des coûts supplémentaires de sécurisation que les entreprises doivent prendre en considération. Par ailleurs, l'obsolescence des données utilisées par l'IA (essentiellement basée sur des expériences passées et des modèles stochastiques) peut réduire sa pertinence.
- ***Les menaces organisationnelles*** : elles ont trait à l'impossibilité d'accompagner, par des moyens stratégiques, humains et financiers, l'intégration des outils IA. Les dirigeants relèvent qu'il est indispensable de mettre en place une stratégie IA alignée sur les objectifs organisationnels et de la communiquer aux collaborateurs. Il est aussi important d'avoir l'adhésion des collaborateurs afin de pallier leurs craintes, au risque de leur démotivation et d'un refus d'adoption de ces outils. L'introduction de l'IA peut faire évoluer certains métiers exigeant la mise en place de formation (renforcement des capacités, *re-skilling*) voire le recrutement de nouveaux talents. Les entreprises doivent anticiper une évolution de compétences (ce qui ne va plus se faire dans le futur et sera remplacé par l'IA et ce qui doit être développé comme compétence pour maîtriser l'IA au sein de l'entreprise). Les outils IA devraient être valorisants pour le personnel et non l'inverse. Les dirigeants ont aussi insisté sur l'importance de la sensibilisation des collaborateurs (sécurisation, garder une vision d'ensemble, prise de recul, esprit critique) vis-à-vis de l'usage de l'IA.
- ***Les menaces réputationnelles*** : les outils IA deviennent une arme à double tranchant quand les parties prenantes de l'entreprise (clients ou grand public) les perçoivent négativement (un public n'appréciant pas que l'entreprise traite avec eux d'une manière artificielle ou qui juge que le recours à l'IA n'est pas approprié).

Enfin un ***impératif de gestion de la capacité IA dans le respect des valeurs de l'entreprise*** est souligné. Les dirigeants interviewés reconnaissent la nécessité d'employer les technologies d'IA de façon responsable et alignée sur les principes de l'entreprise.

L'évaluation des interviews révèle des points de vue variés quant à l'influence de l'IA sur l'identité et les valeurs organisationnelles :

- Certains dirigeants voient l'IA comme un *outil neutre* qui doit être utilisé dans le respect des valeurs de l'entreprise ; elle ne doit pas remplacer les valeurs humaines ou compromettre l'identité de l'entreprise.
- D'autres dirigeants craignent que l'IA puisse *entraîner une perte d'identité et d'authenticité*, du fait d'une possible standardisation de l'offre de produits et services liée à l'IA.
- Un dernier groupe pense au contraire que l'IA peut être utilisée pour *protéger l'identité et les valeurs* de l'entreprise : d'une part en facilitant l'identification des pratiques non éthiques et en facilitant les lancements d'alerte en entreprise, d'autre part en devenant un atout indéniable pour mieux répondre aux attentes des clients et offrir des avantages en termes d'efficacité et d'innovation, renforçant ainsi les valeurs de l'entreprise.

Par ailleurs, la *confidentialité des données est un enjeu majeur* pour les dirigeants, surtout dans les secteurs sensibles comme la santé ou la finance, où les données clients doivent être particulièrement protégées. Plusieurs entreprises mettent en place des politiques strictes pour sécuriser les données, en particulier les informations confidentielles et sensibles, en conformité avec les lois en vigueur. L'avènement de l'IA accentue donc la vigilance portée à la gouvernance des données. Certaines entreprises limitent ainsi l'utilisation de l'IA à des applications internes sans intégrer de données externes et développent, pour certaines, des IA totalement internes. Bon nombre de dirigeants estiment que l'application des lois en vigueur est pour l'instant suffisante alors que certains précisent qu'il serait indispensable de mettre en place des règles spécifiques pour protéger la transparence des données IA. Par ailleurs, les dirigeants mettent en exergue l'importance de sensibiliser les employés sur la problématique du partage des données et leur confidentialité sur les applications IA.

En réponse à notre interrogation de recherche : l'analyse des entretiens permet de constater que les entreprises de notre échantillon se répartissent en trois groupes par rapport à leur niveau d'intégration de l'IA. Certaines PME et administrations publiques sont réticentes à adopter l'IA en raison de la nature de leurs activités, des obstacles légaux et de l'importance des relations humaines. D'autres entreprises, essentiellement les entrepreneurs et des PME, intègrent partiellement l'IA dans certains processus, notamment le marketing, les ressources humaines, la finance et la comptabilité. Les grandes entreprises et les multinationales, quant à elles, adoptent des solutions IA avancées pour des applications à haute valeur ajoutée, telles que l'analyse de comportement de consommation ou l'automatisation des opérations bancaires. Les dirigeants reconnaissent toutefois les défis technologiques, organisationnels et réputationnels liés à l'IA, ainsi que la nécessité d'une gouvernance responsable et alignée sur les valeurs et la culture organisationnelles.

4.2.4 Des implications sociétales de l'IA et la nécessité de la prise de conscience d'aligner les objectifs

Les dirigeants perçoivent les prémices d'une révolution profonde mais reconnaissent la complexité de saisir les impacts sociaux des technologies IA. Ils notent que *cette évolution porte en elle autant de potentialités enthousiasmantes que de motifs de préoccupation* pour l'humanité. Reconnaisant le pouvoir de l'IA pour façonner notre société, ils admettent que c'est l'intention sous-jacente à son utilisation qui déterminera si elle améliorera le bien-être collectif ou causera une détresse mondiale. Les perspectives des leaders interrogés sont néanmoins empreintes d'un optimisme prudent et portent l'espoir d'une adaptation nécessaire face à l'émergence de l'IA. Le défi pour les organisations résidera dans leur capacité à exploiter les possibilités offertes par cette période transitoire, car le développement de l'IA avance inexorablement et ne montre aucun signe de ralentissement. Les dirigeants mettent fréquemment en avant les conséquences sociales suivantes :

- ***Bénéfices de l'IA pour l'utilisateur final*** : l'IA offre des avantages significatifs, permettant à l'utilisateur final de devenir plus autonome et d'accéder rapidement à une information diversifiée. Les dirigeants alertent toutefois sur les risques d'une plus forte dépendance aux technologies et à l'affaiblissement de l'esprit critique.
- ***Impact sur les métiers et l'employabilité*** : certains métiers sont susceptibles de disparaître, mais ceux qui s'adaptent en utilisant l'IA peuvent devenir plus efficaces, porter plus de sens et accroître leur valeur ajoutée. Il est essentiel de trouver des moyens d'accompagner les reconversions professionnelles, de valoriser les compétences acquises et de porter une attention particulière aux personnes souffrants d'handicaps (notamment celles qui exercent des métiers manuels plus touchés par l'automatisation).
- ***Risques de l'uniformisation de l'information*** : l'uniformisation de l'information par l'IA peut mettre en danger l'esprit critique, car les sources d'information sont souvent les mêmes, structurées de manière similaire.
- ***Opportunités et risques pour les pays en développement*** : l'IA offre aux pays en développement la possibilité de rattraper les pays développés en augmentant la productivité dans divers secteurs, bien que cela puisse également entraîner une augmentation du chômage à long terme.
- ***Accès inégal à l'IA*** : s'ajoutant aux inégalités géographique, sociale, générationnelle, culturelle et de formation, il existe une crainte que l'IA crée une nouvelle fracture sociale, laissant de côté ceux qui n'ont pas les compétences ou l'accès nécessaire pour utiliser ces technologies.
- ***Progrès environnementaux et sanitaires*** : l'IA peut aider à gérer l'optimisation des ressources naturelles et améliorer l'accès aux services de santé.

Du fait des risques, les dirigeants appellent à un *cadre éthique de cet outil réputé « indomptable »*. L'éthique évolue avec le temps et doit s'adapter aux changements sociétaux pour rester pertinente. Au vu de l'essor des technologies IA, l'éthique devrait

jouer un rôle crucial dans le développement de ces technologies, en guidant l'utilisation correcte et responsable de ces outils. Les dirigeants sont plus particulièrement préoccupés par la **manipulation de l'opinion publique et les biais intégrés** dans l'IA. Les biais dans les algorithmes peuvent entraîner des discriminations, et il est crucial de minimiser ces biais pour assurer l'équité. Les dirigeants considèrent également qu'il faut veiller à la **protection des données et la transparence**. Plusieurs dirigeants notent que la prise en compte des considérations éthiques peut ralentir le développement des innovations technologiques. Ces considérations sont ainsi souvent éclipsées par des motivations économiques et la course à l'innovation. Les dirigeants soulignent qu'il serait indispensable que les développeurs d'IA soient conscients de leurs responsabilités éthiques et travaillent à réduire les préjugés et les risques associés.

Pour contrer les dérives, les dirigeants interviewés considèrent que le législateur joue un rôle essentiel pour équilibrer le développement rapide de l'IA et les considérations éthiques, bien que sa compréhension des technologies soit souvent limitée. Pour une efficacité maximale, **une réglementation mondiale serait nécessaire afin de garantir une application uniforme** et éviter les désavantages économiques locaux. Les dirigeants notent toutefois que les législateurs sont souvent en retard et peinent à suivre le rythme rapide des innovations technologiques, ce qui complique la mise en place de régulations adaptées. Il ressort également des entretiens qu'il est impératif de combiner la réglementation avec l'éducation pour différencier le vrai du faux et éviter les manipulations.

L'éducation occupe donc une place centrale dans l'évolution de la technologie et de la société. Notamment, l'IA demande une réflexion éthique et une adaptation des méthodes pédagogiques. Les institutions éducatives encouragent les apprenants, dès leur jeune âge, à intégrer les nouvelles technologies dans différents domaines. Elles doivent également cultiver un esprit critique et favoriser l'autonomie des penseurs, tout en s'ajustant aux évolutions technologiques rapides. Quant aux universités, elles doivent préparer les étudiants à utiliser l'IA de manière responsable et à en comprendre les implications. Ces institutions de formation supérieures devraient renforcer leur collaboration avec le secteur économique afin de proposer des formations agiles et pertinentes, par exemple des programmes de mentors/mentorés en management, tout en conservant une approche éthique et critique.

En réponse à notre interrogation de recherche : les dirigeants reconnaissent que l'impact des technologies d'IA est à la fois prometteur et préoccupant pour la société. Ils insistent sur le fait que l'impact de l'IA dépendra des intentions qui guident son utilisation, déterminant ainsi si elle contribuera au bien-être global ou engendrera des problèmes à l'échelle mondiale. Les bénéfices incluent une plus grande autonomie pour les utilisateurs finaux et des gains d'efficacité dans les métiers. Et comme dans chaque phase de transformation fondamentale, les bénéfices sont contrebalancés par des risques de disparition d'emplois, d'uniformisation de l'information, d'accès inégal à l'IA, et de biais intégrés dans les algorithmes. Les dirigeants insistent donc sur l'importance de l'éthique et de la régulation pour guider le développement de l'IA, malgré les défis posés par le rythme rapide des innovations technologiques.

Partie III

Conclusion générale

Conclusion et perspectives

Notre recherche qualitative sur l'intelligence artificielle (IA) se distingue des traditionnelles recherches quantitatives dans la mesure où elle n'est ni descriptive, ni établissant de simples liens entre des variables d'analyse. D'inspiration structuraliste, notre étude a permis de faire émerger un modèle conceptuel robuste et stable. Certes, le fait d'avoir mené une recherche en Suisse romande présente une limite relative aux caractéristiques de la situation économique et culturelle de la région, mais pas dans les dimensions du modèle qui, lui, est générique. Il serait intéressant d'étendre l'étude à d'autres régions de Suisse et à d'autres pays pour en comprendre les applications éventuellement différenciées.

Cette recherche a approfondi notre compréhension de la capacité d'IA, en montrant les avantages potentiels de son utilisation dans les processus décisionnels. Elle a également clarifié la façon dont les dirigeants perçoivent leurs compétences et pratiques à l'ère de l'IA. Les débats et entretiens ont permis de mieux saisir l'intégration de ces nouvelles technologies dans les stratégies et processus de notre échantillon, ainsi que les principaux obstacles à leur mise en œuvre. D'un point de vue organisationnel, la recherche OVSM éclaire sur la réalité des dirigeants et leur perception du partenariat avec les machines intelligentes. Nos dirigeants sont conscients du pouvoir transformateur de l'IA et reconnaissent le besoin d'améliorer leurs compétences techniques et critiques pour l'intégrer efficacement dans leur quotidien. Ce partenariat doit être minutieusement pensé en amont, soutenu au quotidien et ajusté en fonction des évolutions contextuelles. Malgré les avancées et l'aide précieuse des capacités algorithmiques, les dirigeants soulignent l'importance de conserver le rôle émotionnel et intuitif de l'être humain décideur, lequel devrait toujours avoir le dernier mot.

L'IA touche l'humain dans son essence même, celle qui le distingue des autres espèces, cette faculté à maîtriser son environnement pour son bien-être et à se sentir maître de son univers. La montée en puissance de l'IA représente sans aucun doute *l'une des révolutions les plus marquantes de l'histoire de l'humanité, comparable à l'invention de la roue, de la machine à vapeur et de l'électricité*. Toutefois, cette transformation radicale suscite également des interrogations et des craintes quant à ses implications sur le plan social, économique et éthique. Les dirigeants ne doivent pas se contenter de soutenir ou de critiquer cette technologie, mais plutôt de la considérer comme un allié stratégique. Et tous les acteurs concernés (régulateurs, développeurs, secteurs économique et éducatif, etc.) doivent assumer pleinement leurs responsabilités afin de garantir un progrès ordonné.

Certains voient dans l'essor de l'IA le prélude à une rupture sociale, marquée par la disparition massive d'emplois, l'accroissement des inégalités et la domination des machines sur les humains. Cette vision sombre, bien que légitime dans ses préoccupations, semble souvent exagérée et simpliste. En réalité, l'IA offre une *opportunité sans précédent de repenser nos structures sociale et économique* de

manière à les rendre plus équitables, inclusives et durables en réinvestissant les bénéfices d'un bond de productivité grâce à l'IA.

De fait, en libérant les individus des tâches répétitives et fastidieuses, en accélérant le traitement et la synthèse de l'information, ***l'IA ouvre la voie à une redéfinition du travail, mettant l'accent sur la créativité, l'innovation et le développement personnel.*** Ce changement de paradigme offre la chance de réorienter nos sociétés en valorisant l'humain et sa valeur ajoutée unique.

Cependant, pour saisir pleinement cette opportunité, il est impératif que le déploiement de l'IA soit guidé par un management responsable et une conscience sociétale aiguisée. ***Les décideurs politiques, les leaders d'entreprise et les acteurs de la société civile doivent travailler de concert*** pour garantir que les bénéfices de l'IA soient partagés de manière équitable et que les risques soient gérés de manière proactive. Cela nécessite une réglementation intelligente et adaptative, ainsi qu'un engagement fort en faveur de la transparence, de l'éthique et de la responsabilité dans la conception, le déploiement et l'utilisation de l'IA.

En définitive, l'avènement de l'IA représente une opportunité sans précédent pour la société de façonner un avenir plus centré sur l'humain. Toutefois, cette transformation ne se réalisera pas d'elle-même ; elle exigera un engagement ferme et collectif en faveur d'une utilisation responsable et éthique de cette technologie révolutionnaire. Si nous parvenons à relever ce défi avec succès, l'IA pourrait bien devenir le moteur d'une nouvelle ère de progrès et de prospérité pour l'ensemble de l'humanité.

* *

*

Annexes

Annexe 1

Références bibliographiques

- Afiouni, R. (2019). Organizational learning in the rise of machine learning. *ICIS 2019 Proceedings*. https://aisel.aisnet.org/icis2019/business_models/business_models/2
- Al Samman, A. M., & Mohamed, A. (2024). Artificial Intelligence, Organizational Justice and Organizational Trust: Towards a Conceptual Framework. *2024 ASU International Conference in Emerging Technologies for Sustainability and Intelligent Systems (ICETISIS)* (pp. 17-22). IEEE.
- Alsheibani, S., Cheung, Y., & Messom, C. (2018). Artificial intelligence adoption: AI-readiness at firm-level. *Pacific Asia Conference on Information Systems 2018* (p. 37). Association for Information Systems.
- Alsheibani, S., Cheung, Y., Messom, C. H., & Alhosni, M. (2020). Winning AI Strategy: Six-Steps to Create Value from Artificial Intelligence. *AMCIS* (Vol. 11).
- Andrada, G., Clowes, R. W., & Smart, P. R. (2023). Varieties of transparency: Exploring agency within AI systems. *AI & society*, 38(4), 1321-1331.
- Ångström, R. C., Björn, M., Dahlander, L., Mähring, M., & Wallin, M. W. (2023). Getting AI Implementation Right: Insights from a Global Survey. *California Management Review*, 66(1), 5-22.
- Baier, L., Jöhren, F., & Seebacher, S. (2019). Challenges in the Deployment and Operation of Machine Learning in Practice. In *ECIS* (Vol. 1).
- Bankins, S., Ocampo, A. C., Marrone, M., Restubog, S. L. D., & Woo, S. E. (2024). A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 159-182.
- Benbya, H., Davenport, T. H., & Pachidi, S. (2020). Artificial intelligence in organizations: Current state and future opportunities. *MIS Quarterly Executive*, 19(4).
- Bergadaà, M. (2020). *Le temps entre science et création*. Coll. Les grands auteurs francophones, Éditions EMS.
- Bergadaà, M. (2006). Une stratégie de recherche constructiviste appliquée aux services culturels : l'exemple du Musée olympique, de son concept et de ses profils types de visiteurs. *Recherche et Applications en Marketing*, 21(3), 91-113.
- Bergadaà, M., & Nyeck, S. (1992). Recherche en marketing : un état des controverses. *Recherche et Applications en Marketing*, 7(3), 23-44.
- Betancourt, E. E. W. (2024). Artificial Intelligence and Organizational Change. *Qeios*.
- Bettache, M., & Foisy, L. (2019). Intelligence artificielle et transformation des emplois. *Question (s) de management*, (3), 61-67.

Bharadiya, J. (2023). The Impact of Artificial Intelligence on Business Processes. *European Journal of Technology*, 7(2), 15-25.

Bodea, C. N., Paparic, M., Mogoș, R. I., & Dascălu, M. I. (2024). Artificial intelligence adoption in the workplace and its impact on the upskilling and reskilling strategies. *The AMFITEATRU ECONOMIC journal*, 26(65), 126-126.

Booyse, D., & Scheepers, C. B. (2023). Barriers to adopting automated organisational decision-making through the use of artificial intelligence. *Management Research Review*, 47(1), 64-85.

Braganza, A., Chen, W., Canhoto, A. and Sap, S., (2021). Productive employment and decent work: The impact of AI adoption on psychological contracts, job engagement and employee trust. *Journal of Business Research*.

Brown, A. (1995), *Organisational Culture*, Pitman Publishing, London.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). How AI Fits into Your Science Team: What it can and cannot do for your organization. *Harvard Business Review*, 1-20.

Butcher, J., & Beridze, I. (2019). What is the state of artificial intelligence governance globally? *The RUSI Journal*, 164(5-6), 88-96.

Camilleri, M. A. (2024). Artificial intelligence governance: Ethical considerations and implications for social responsibility. *Expert systems*, 41(7), e13406.

Carillo, K. D. A., Galy, N., Guthrie, C., & Vanhems, A. (2019). How to turn managers into datadriven decision makers. *Business Process Management Journal*, 25(3), 553–578.

Castillo, D., Canhoto, A. I., & Said, E. (2021). The dark side of AI-powered service interactions: Exploring the process of co-destruction from the customer perspective. *The Service Industries Journal*, 41(13-14), 900-925.

Coombs, C., Hislop, D., Taneva, S. K., & Barnard, S. (2020). The strategic impacts of Intelligent Automation for knowledge and service work: An interdisciplinary review. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(4), 101600.

Davenport, T. H. (2018). *The AI advantage: How to put the artificial intelligence revolution to work*. MIT Press.

De Bruyn, A., Viswanathan, V., Beh, Y. S., Brock, J. K.-U., and von Wangenheim, F. (2020). Artificial Intelligence and Marketing: Pitfalls and Opportunities, *Journal of Interactive Marketing* (51), pp. 91-105.

Dejoux, C. (2020). Comment l'intelligence artificielle s'attaque au manager ? *Management & Datascience*, 4(3).

Dourish, P. (2016). Algorithms and their others: Algorithmic culture in context. *Big Data & Society*, 3(2), 1-11.

Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2019). Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data—evolution, challenges and research agenda. *International journal of information management*, 48, 63-71.

Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., ... & Williams, M. D. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International journal of information management*, 57, 101994.

Edwards, J. S., Duan, Y., & Robins, P. C. (2000). An analysis of expert systems for business decision making at different levels and in different roles. *European Journal of Information Systems*, 9(1), 36-46.

Enhölm, I. M., Papagiannidis, E., Mikalef, P., & Krogstie, J. (2022). Artificial intelligence and business value: A literature review. *Information Systems Frontiers*, 24(5), 1709-1734.

Hazan, E., Madgavkar, A., Chui M., Smit, S., Maor, D., Singh Dandona, G., Huyghues-Despointes, R. (2024). *A new future of work: The race to deploy AI and raise skills in Europe and beyond*, McKinsey Global Institute, May 2024.

International Standard Organisation, [ISO/IEC 42001:2023 - Intelligence artificielle — Système de management](#), Consulté le 15/08/2024.

Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business horizons*, 61(4), 577-586.

Jöhnk, J., Weißert, M., & Wyrski, K. (2021). Ready or not, AI comes—an interview study of organizational AI readiness factors. *Business & Information Systems Engineering*, 63(1), 5-20.

Kak, A., and Myers West, S. (2024), AI Nationalism(s): Global Industrial Policy Approaches to AI. *AI Now Institute*, March 2024.

Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business horizons*, 62(1), 15-25.

Kerwer, D. (2005). Rules that many use: standards and global regulation. *Governance*, 18(4), 611-632.

Kolbjørnsrud, V., Amico, R., & Thomas, R. J. (2016). How artificial intelligence will redefine management. *Harvard Business Review*, 2(1), 3-10.

Laux, J., Wachter, S., & Mittelstadt, B. (2024). Three pathways for standardisation and ethical disclosure by default under the European Union Artificial Intelligence Act. *Computer Law & Security Review*, 53, 105957.

McCraen, G. (1988). *The long interview*. Newbury Park, Sage.

Mikalef, P., & 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.

Mikalef, P., Lemmer, K., Schaefer, C., Ylinen, M., Fjørtoft, S. O., Torvatn, H. Y., ... & Niehaves, B. (2022). Enabling AI capabilities in government agencies: A study of

determinants for European municipalities. *Government Information Quarterly*, 39(4), 1015-96.

Mishra, A. N., & Pani, A. K. (2021). Business value appropriation roadmap for artificial intelligence. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(3), 353-368.

Munir, S., Abdul Rasid, S. Z., Aamir, M., Jamil, F., & Ahmed, I. (2022). Big data analytics capabilities and innovation effect of dynamic capabilities, organizational culture and role of management accountants. *Foresight*, 25(1), 41–66

Neumann, O., Guirguis, K., & Steiner, R. (2024). Exploring artificial intelligence adoption in public organizations: a comparative case study. *Public Management Review*, 26(1), 114-141.

Newman, D. T., Fast, N. J., & Harmon, D. J. (2020). When eliminating bias isn't fair: Algorithmic reductionism and procedural justice in human resource decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 160, 149-167.

Nguyen, T. L., Nguyen, V. P., & Dang, T. V. D. (2022). Critical factors affecting the adoption of artificial intelligence: An empirical study in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(5), 225-237.

Pallathadka, H., Ramirez-Asis, E. H., Loli-Poma, T. P., Kaliyaperumal, K., Ventayen, R. J. M., & Naved, M. (2023). Applications of artificial intelligence in business management, e-commerce and finance. *Materials Today: Proceedings*, 80, 2610-2613.

Paschen, J., Wilson, M., & Ferreira, J. J. (2020). Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. *Business Horizons*, 63(3), 403-414.

Pemer, F. (2021). Enacting professional service work in times of digitalization and potential disruption. *Journal of Service Research*, 24(2), 249– 268.

Perifanis, N. A., & Kitsios, F. (2023). Investigating the influence of artificial intelligence on business value in the digital era of strategy: A literature review. *Information*, 14(2), 85.

Phillips-Wren, G. (2012). AI tools in decision making support systems: a review. *International Journal on Artificial Intelligence Tools*, 21(02), 1240005.

Pumplun, L., Tauchert, C., & Heidt, M. (2019). A new organizational chassis for artificial intelligence-exploring organizational readiness factors. *ECIS 2019 Proceedings*.

Rajaraman, V. (2014). JohnMcCarthy—Father of artificial intelligence. *Resonance*, 19, 198-207.

Ransbotham, S., Gerbert, P., Reeves, M., Kiron, D. and Spira, M. (2018), “Artificial intelligence in business gets real”, *MIT Sloan Management Review and Boston Consulting Group*,

- Ransbotham, S., Kiron, D., Gerbert, P., & Reeves, M. (2017). Reshaping business with artificial intelligence: Closing the gap between ambition and action. *MIT sloan management review*, 59(1).
- Rožman, M., Tominc, P., & Milfelner, B. (2023). Maximizing employee engagement through artificial intelligent organizational culture in the context of leadership and training of employees: Testing linear and non-linear relationships. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2248732.
- Russel, S., and Norvig, P. (2013). *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. Pearson Education Limited.
- Schmidt, R., Zimmermann, A., Möhring, M., & Keller, B. (2020). Value creation in connectionist artificial intelligence—a research agenda. *AMCIS 2020 proceedings-Advancings in information systems research: August 10-14, 2020, Online*, 1-10.
- Shneiderman, B. (2020). Human-centered artificial intelligence: Reliable, safe & trustworthy. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 36(6), 495-504.
- Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & Von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California management review*, 61(4), 66-83.
- Spector, J. M., & Ma, S. (2019). Inquiry and critical thinking skills for the next generation: from artificial intelligence back to human intelligence. *Smart Learning Environments*, 6(1), 1-11.
- Verma, S., & Singh, V. (2022). Impact of artificial intelligence-enabled job characteristics and perceived substitution crisis on innovative work behavior of employees from high-tech firms. *Computers in Human Behavior*, 131, 107215.
- Walsh, T., Levy, N., Bell, G., Elliott, A., Maclaurin, J., Mareels, I., & Wood, F. (2019). *The effective and ethical development of artificial intelligence: an opportunity to improve our wellbeing*. Melbourne, Australia: Australian Council of Learned Academies.
- Wilson, H. J., & Daugherty, P. R. (2018). Collaborative intelligence: Humans and AI are joining forces. *Harvard Business Review*, 96(4), 114-123.
- World Economic Forum (2023). *Global Lighthouse Network: Adopting AI at Speed and Scale*, White paper, December 2023.
- Zhang, Y., Fu, J., Yang, C., & Xiao, C. (2019). A local expansion propagation algorithm for social link identification. *Knowledge and Information Systems*, 60, 545-568.

Annexe 2

Étapes chronologiques de la recherche-interaction de l'OVSM

Étape 1 : Choix du thème annuel et de ses dimensions

Septembre

Le Bureau de l'OVSM détermine le choix du thème annuel, après consultation des membres de l'Association.

Une exposition des photos librement prises ou choisies par les membres comme illustratives du thème donne lieu à un brainstorming. Son résultat permet de concevoir les dimensions du thème de l'année.

Étape 2 : Création et validation du guide d'entretien

Novembre

Le guide d'entretien est affiné et validé par les membres de l'Association OVSM lors d'un repas thématique.

Étape 3 : Sélection des étudiants intervieweurs

Décembre – janvier

Sélection via la Junior Entreprise Genève, d'étudiants-intervieweurs qui sont formés aux techniques d'entretien par la Dre Fatima Gueroui.

Ces intervieweurs ont pour rôle de réaliser chacun un ou plusieurs entretiens de hauts dirigeants, avec le support du guide d'entretien.

Étape 4 : Entretiens par les étudiants

Février – mars

Chacun des étudiants-enquêteurs réalise ses entretiens en face à face avec l'un des dirigeants sélectionnés par l'OVSM.

Étape 5 : Séminaire résidentiel des membres institutionnels – recherche managériale

Mars – avril

Les représentants des entreprises « Membres institutionnels » de l'OVSM se réunissent pendant deux jours pour discuter du thème de l'année et proposer des pistes d'action.

La synthèse des travaux rassemble les points de vue de l'expert international invité, du sous-groupe « Décisions du dirigeant » et du sous-groupe « Dispositifs organisationnels ».

Présentation à l'Assemblée générale de l'Association OVSM de la synthèse et des recommandations de la recherche managériale opérationnelle.

Étape 6 : Analyse et synthèse des travaux de l'année

Juin – septembre

Analyse qualitative inductive des résultats et proposition du modèle conceptuel.
Production du livre blanc annuel.

Étape 7 : Table ronde et débat, événement de clôture

Octobre

Une centaine des dirigeants interrogés sont invités à l'événement de clôture de l'année :

- Présentation de la méthodologie, des résultats, des conclusions et des perspectives de la recherche académique conceptuelle.
- Table ronde
- Débat public

Annexe 3

Le guide d'entretien

Le terme « dirigeant » signifie membre de la direction ayant une fonction en lien direct avec la direction générale et/ou une responsabilité décisionnelle, et ayant des subordonnés.

Thème annuel de recherche-interaction OVSM 2024

L'intelligence artificielle : quelle contribution à la performance et aux défis de l'entreprise ?

La fulgurante émergence de l'intelligence artificielle (IA) dans les sphères privée, professionnelle et sociale suscite des réactions contrastées. L'IA est plébiscitée pour son potentiel certain, mais elle questionne tant sa portée pratique est encore mal cernée. Les entreprises sont ainsi confrontées à une nécessaire refonte de la pensée interne et des pratiques organisationnelles afin de s'aligner avec les défis futurs de l'IA. Quel rôle le dirigeant peut-il empoigner dans cette évolution annoncée (amorcée) ? Quelles pratiques managériales se mettent en place ? Quels sont les enjeux sociétaux et environnementaux associés ?

➤ **Dimension 1 – La décision du dirigeant**

- Q1 Avez-vous déjà été, dans votre activité de dirigeant, confronté à des défis de compréhension de la nature de l'IA, de ses enjeux et de son potentiel ? Si oui, lequel d'entre eux vous a paru le plus difficile à appréhender ?
- Q2 Quelle création de valeur pouvez-vous espérer du déploiement des technologies d'IA ?
- Q3 Quels bénéfices attendez-vous de l'usage de l'IA dans votre rôle de dirigeant ?
- Q4 Quelles sont, selon vous, les compétences que le dirigeant doit développer face à l'essor de l'IA ?
- Q5 L'émergence de technologies d'IA induit-elle un besoin de développer de nouvelles pratiques de prise de décision pour le dirigeant ?

➤ **Dimension 2 – La responsabilité des dirigeants dans les mutations organisationnelles**

- Q6 Quels sont les opportunités et les risques / que vous avez rencontrés / que vous vous attendez à rencontrer / lors de l'intégration de technologies IA dans votre entreprise/organisation ?
- Q7 Pensez-vous que les technologies d'IA peuvent améliorer la performance de vos équipes ?
- Q8 Dans quelle mesure le recours à des applications d'IA peut-il optimiser la relation clients/partenaires ?
- Q9 Dans votre entreprise, quelles sont les politiques que vous mettez en œuvre pour garantir la gouvernance des données (utilisées et résultantes) des applications d'IA ?
- Q10 A votre avis, comment les technologies d'IA peuvent devenir un instrument au service de l'identité et des valeurs de votre entreprise ?

➤ **Dimension 3 – Le contexte socio-économique et international**

- Q11 Selon vous quel est l'impact sociétal du déploiement des applications d'IA ?
- Q12 Comment évalueriez-vous le poids des considérations éthiques dans le développement des applications d'IA ?
- Q13 Quelle place accordez-vous au législateur dans l'appréhension de ces technologies d'IA ?
- Q14 Quelle rôle donneriez-vous aux universités dans l'adaptation du monde à cette nouvelle ère de l'IA ?
- Q15 Pour conclure : avez-vous des exemples d'entreprises, en Suisse ou ailleurs dans le monde, qui vous semblent particulièrement actives dans l'utilisation de l'IA ?
- Q16 Avez-vous autre chose à ajouter à l'entretien que nous venons d'avoir ?

Source : Copyright OVSM, octobre 2024

