

## Leadership décisif et résilience organisationnelle, surmonter les défis de l'intelligence artificielle.

Decisive Leadership and Organizational Resilience: Overcoming the Challenges of Artificial Intelligence.

Auteur 1 : Hafsa AZZIOUNI.

Auteur 2 : Kaoutar ROUSSI.

**Hafsa AZZIOUNI**, (Doctorante)

École Nationale de Commerce et de Gestion Agadir, Université Ibn Zohr

Laboratoire de Recherche sur le Management et Aida à la Décision, ENCG Dakhla, Maroc.

**Kaoutar ROUSSI** (Enseignante chercheuse)

École Nationale de Commerce et de Gestion Dakhla, Université Ibn Zohr

Laboratoire de Recherche sur le Management et Aida à la Décision, ENCG Dakhla, Maroc.

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : AZZIOUNI .H & ROUSSI .K (2025). « Leadership décisif et résilience organisationnelle, surmonter les défis de l'intelligence artificielle », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 30 » pp: 0359 – 0377.



DOI : 10.5281/zenodo.15642335

Copyright © 2025 – ASJ



## Résumé

L'intelligence artificielle présente plusieurs avantages potentiels au sujet d'efficacité et de précision. Or son adoption soulève autant des défis en ce qui concerne la confidentialité des données, l'éthique ainsi que l'impact sur l'emploi. Les entreprises pionnières de l'intelligence artificielle se focalisent uniquement sur les opportunités en matière de génération des revenus et des économies des couts et négligent les attentes de leurs employés. De ce fait, cette étude consiste à examiner les relations entre les capacités en IA, la créativité organisationnelle, ainsi que la performance des entreprises. Et se penche également sur le rôle de l'intelligence artificielle à l'égard de l'amélioration de la planification et la prise de décision. La finalité principale de cette étude est de comprendre l'influence des comportements des leaders des entreprises sur la maîtrise des défis associés à l'adoption de l'intelligence artificielle et à l'amélioration de la performance organisationnelle. Pour arriver à cette fin, nous utiliserons une approche déductive en suivant la méthode hypothético-déductive. Les données seront collectées suivant une approche mixte, combinant à la fois des données qualitatives et quantitatives. Comme résultats nous estimant que le juste équilibre entre les compétences humaines et les capacités de l'IA crée un environnement propice à l'innovation et à la créativité, ce qui a un impact positif sur la performance organisationnelle globale.

**Mots clés :** Intelligence artificielle, performance organisationnelle, leadership décisif, défis de l'IA, opportunités de l'IA.

## **Abstract**

Artificial intelligence (AI) offers significant advantages in efficiency and precision, but its adoption also raises concerns about data privacy, ethics, and employment impacts. Research shows that while many pioneering companies focus on revenue generation and cost savings, they often overlook employee expectations and organizational culture, which are crucial for successful AI integration and innovation. Studies consistently find that strong AI capabilities within organizations enhance both creativity and overall performance, especially when combined with strategic agility and supportive leadership behaviors. Organizational creativity often acts as a key mediator, meaning that AI's positive effects on performance are amplified when organizations foster creative environments and innovative thinking. Furthermore, AI can improve planning and decision-making processes, but the best outcomes are achieved when human skills and AI capabilities are balanced, creating a climate that supports innovation. Mixed-method research approaches, combining qualitative and quantitative data, are effective in capturing these complex relationships. Ultimately, leadership behaviors play a critical role in addressing the challenges of AI adoption and in leveraging AI to boost organizational performance. The evidence suggests that organizations that align human and AI strengths are more likely to achieve sustainable competitive advantages and foster environments conducive to creativity and high performance.

**Keywords :** Artificial Intelligence, Organizational Performance, Decisive Leadership, AI Challenges, AI Opportunities.

## Introduction

D'après une étude commissionnée par IBM, 26% des grandes entreprises françaises (celles comptant plus de 1000 employés) utilisent l'IA intensivement. 45% de ces entreprises comptent accélérer et augmenter leurs investissements dans cette technologie. L'IA s'est manifestée comme force transformative dans multiples secteurs et dimensions, révolutionnant ainsi les opérations de gestion et de prise de décisions des entreprises. A travers son potentiel pouvant modifier de manière considérable les stratégies et les processus décisionnels grâce à sa capacité d'imitation de l'intelligence humaine et à accomplir les tâches les plus complexes.

L'IA est utilisée dans différents domaines tel que la santé, la sécurité et la finance, car elle permet de faciliter l'exploration de nouveaux problèmes et le développement des solutions innovantes. En ce qui concerne la performance, l'IA assure un suivi en temps réel et une détection des problèmes plus rapide. Les entreprises effilées dans le domaine de l'IA amplifient leurs investissements et leurs efforts pour généraliser cette technologie, en se focalisant d'avantage sur les opportunités de génération des revenus que sur les économies de coûts. Ces entreprises pionnières s'impliquent fermement dans l'IA, visant à la déployer à grande échelle en l'appréciant comme moyen de génération de nouveaux revenus et de réduction des coûts. Pourtant, elles doivent ainsi gérer les perceptions et les attentes de leurs employés au sujet de l'impact de l'IA. L'IA est capable de transformer significativement la stratégie et les processus décisionnels des entreprises, alors que nombreux défis sur le plan de la confidentialité des données, l'éthique et l'impact sur l'emploi doivent être soigneusement gérés pour en arriver aux bénéfices tangibles. L'IA offre également des avantages potentiels en ce qui concerne l'efficacité, la précision et la personnalisation.

Notre idée de recherche consiste en l'étude des liens entre la capacité de l'IA, la créativité organisationnelle et la performance organisationnelle des entreprises. A travers l'analyse de l'émergence de l'IA dans le domaine de gestion des entreprises par le biais de l'amélioration de la planification et de la prise de décision. Nitre intuition de recherche consiste en l'analyse de l'impact de l'IA sur le processus décisionnel, l'automatisation des tâches dans l'optique de faire ressortir les défis auxquels sont confrontés les entreprises lors de l'intégration ou l'utilisation de l'IA. L'objectif de ce travail réside en l'étude des comportements des leaders en matière de gestion de changements et de prise de décision et son influence sur la capacité des entreprises à surmonter les défis liés à l'implémentation de L'IA et par conséquent l'amélioration de la performance organisationnelle. Pour répondre à cette problématique nous avons élaborer une revue de littérature exhaustive en faisant appel à des critères prédéfinis à

savoir l'actualité, la pertinence des documents et la fiabilité des sources appliquées à la base de données Science Direct, Springer et Web of Science. En ce qui concerne la partie empirique nous comptons adopter une démarche basée sur l'approche mixte à travers la collecte des données quantitatives (via des enquêtes) et qualitatives.

Cet article étudie l'impact de l'IA sur la performance organisationnelle des entreprises. Il analyse comment les capacités de l'IA, à savoir l'optimisation, l'automatisation, le traitement de l'information et l'interaction homme-machine peuvent accroître et renforcer et pourquoi pas perfectionner la performance organisationnelle tant au niveau financier, marketing et administratif, qu'au niveau des processus. Cette étude prévoit également l'identification des facteurs facilitant ou freinant l'adoption et l'utilisation de l'IA. Cette étude évoque notamment la facilitation de l'innovation, l'identification des tendances de marché et l'optimisation de l'allocation des ressources en faisant appel à l'IA afin de garantir une meilleure gestion et prise de décisions stratégiques. La finalité ultime est de mieux comprendre comment les entreprises peuvent-elles améliorer leur performance et leur résilience en tirant profit de l'IA, tout en relevant les défis associés à son intégration.

#### **Revue de littérature :**

La "révolution industrielle" mécanisée du début du 20<sup>e</sup> siècle a profondément changé les facteurs de production, les modes de vie, l'éducation, la finance et la gestion des entreprises. (Dirican, 2015). Ensuite, l'"ère numérique" initiée par Internet et les technologies mobiles a conduit à de nouvelles façons de faire des affaires (e-business, e-commerce, etc.), optimisant les processus et créant de nouveaux défis autour de l'analyse des méga données. Maintenant, les progrès en robotique et en IA vont encore davantage transformer les entreprises et l'économie. L'IA, principalement l'apprentissage machine, peut être très utile pour la gestion de projets, notamment pour améliorer la planification, la mesure et la gestion de l'incertitude grâce à de meilleures capacités de prévision et de prise de décision (Bharadiya, 2023). L'IA offre de nombreuses opportunités et a le potentiel de transformer le monde du travail, avec des applications dans l'acquisition de talents, l'engagement des employés, la gestion des ressources humaines, la gestion des performances, le marketing et les ventes (Božić, 2024).

Selon (Mikalef et al., 2019) l'IA permet d'automatiser les tâches répétitives, de rationaliser les processus décisionnels et de traiter rapidement de grandes quantités de données, améliorant ainsi l'efficacité, l'exactitude et l'innovation. De plus, (Varma et al., 2024) explique que l'IA peut aider à établir des systèmes d'évaluation des performances plus équitables et à prendre de meilleures décisions complexes grâce à l'analyse approfondie des données. C'est ainsi que

(Enholm et al., 2022 ; Ho et al., 2022) estime que l'IA aura donc un impact transformateur sur de nombreux domaines économiques et commerciaux.

### **Ancrage théorique :**

La théorie basée sur les ressources (Zhang et al., 2024) selon cette théorie, les entreprises acquièrent un avantage concurrentiel durable en développant des capacités uniques et difficilement imitables, issues de la combinaison de diverses ressources organisationnelles (physiques, humaines, organisationnelles). L'intelligence artificielle (IA) est considérée comme une capacité spécifique que les entreprises peuvent développer, qui peut constituer une ressource unique et difficile à copier. Cependant, les technologies d'IA seules ne suffisent pas à développer cette capacité distinctive. Les entreprises doivent savoir combiner judicieusement différentes ressources complémentaires pour exploiter l'IA de manière stratégique. La façon dont les entreprises gèrent et utilisent leurs capacités en IA (dans la prise de décision, les processus, etc.) est donc essentielle pour tirer un avantage concurrentiel durable. Théorie des capacités des TI (Mikalef & Gupta, 2021) cadre théorique explique comment les entreprises peuvent utiliser les technologies de l'information pour créer un avantage concurrentiel durable, au niveau organisationnel et des processus. La théorie de l'impact économique de l'IA et de la robotique (Enholm et al., 2022), l'impact sur l'emploi, la productivité, les ressources humaines, la comptabilité, etc. Évolution des concepts économiques fondamentaux (chômage, inflation, PIB, etc.) avec l'IA et la robotique. L'impact sectoriel (finance, banque, gestion d'entreprise, etc.). Les opportunités et défis pour les entreprises et l'économie face à ces nouvelles technologies.

### **Définition de l'IA :**

Selon divers auteurs, l'Intelligence Artificielle (IA) peut être définie de différentes manières à savoir (Mikalef & Gupta, 2021) la décrivent comme "la capacité d'un système à identifier, interpréter, tirer des inférences et apprendre à partir de données pour atteindre des objectifs organisationnels et sociétaux prédéterminés". Ils insistent sur les capacités des systèmes à manipuler les données, à conclure et à réaliser des objectifs spécifiques. (Weisblum et al., 2020) la définissent comme "la capacité d'un ordinateur à simuler les capacités cognitives et humaines". Ils se penchent sur la manière dont l'IA cherche à imiter les capacités intellectuelles humaines sur des systèmes informatiques. (Kolbjørnsrud et al., 2017) la présentent comme "les ordinateurs et les applications qui perçoivent, comprennent, agissent et apprennent". Cette définition met l'accent sur les compétences des systèmes d'IA à percevoir leur environnement, comprendre les données, prendre des mesures et s'améliorer par le biais de l'apprentissage.

(Afiouni, 2019) la considère comme "le concept général pour les systèmes informatiques capables d'effectuer des tâches nécessitant habituellement l'intelligence naturelle humaine, qu'elles soient basées sur des règles ou non". Cette définition souligne que l'IA vise à accomplir des tâches qui relèvent normalement de l'intelligence humaine, qu'elles soient prédéfinies ou non. Et enfin, (Lee et al., 2019) la définissent comme "des systèmes intelligents créés pour utiliser des données, de l'analyse et des observations afin d'exécuter certaines tâches sans avoir besoin d'être programmés pour le faire". Ils mettent l'accent sur la capacité des systèmes d'IA à apprendre et à accomplir des tâches de manière autonome.

### **Utilisation de l'IA :**

L'IA s'applique dans de nombreux domaines diversifiés tels que le marketing, la production, la gestion d'entreprise ou encore le service client. L'IA peut être déployée sur l'ensemble de la chaîne de valeur organisationnelle et possède un fort potentiel de transformation de nombreux aspects de notre vie. Les applications de l'IA se divisent en deux grandes catégories. D'un côté, l'IA pour l'automatisation ayant pour vocation le remplacement du travail humain, en réalisant certaines tâches de manière autonome. De l'autre part, l'IA pour l'augmentation cherche à améliorer l'intelligence humaine dans la prise de décision. L'IA permet aux machines de penser et d'agir comme des humains, avec des capacités variables. On distingue notamment l'IA étroite, spécialisée dans des tâches précises, et l'IA générale ou super IA, qui vise à atteindre et dépasser l'intelligence humaine. Parmi les exemples d'applications spécifiques de l'IA, on peut citer l'analyse prédictive, qui permet de prévoir les résultats futurs à partir de données historiques afin d'aider la prise de décision. L'IA peut également contribuer à l'évaluation et l'atténuation des risques, en aidant les organisations à mieux gérer les risques liés à leurs décisions.

### **L'IA : opportunité ou défi :**

L'intelligence artificielle, présente de nombreux avantages pour les organismes qu'ils l'intègrent à leur activité. Tout d'abord, elle peut contribuer à l'amélioration de la productivité en automatisant certaines tâches répétitives. L'intelligence artificielle permet également d'accroître l'innovation en aidant les entreprises à mieux comprendre les données et à identifier de nouvelles opportunités. De plus l'intelligence artificielle peut jouer un rôle essentiel dans la gestion des perturbations, en aidant les entreprises à anticiper et à s'adapter rapidement au changement, l'intégration réussie de l'intelligence artificielle dans les entreprises nécessite de relever plusieurs défis. Tout d'abord il est essentiel d'identifier, d'intégrer et de nettoyer les diverses sources de données afin de développer les modèles d'intelligence artificielle précis et fiables, ceci implique également d'intégrer ces applications d'intelligence artificielle avec les

processus et système existant dans l'organisation. Cependant, malgré les investissements consentis de système de nombreuses entreprises ne parviennent pas à obtenir les bénéfices attendus de l'intelligence artificielle. Ce qui s'explique en partie par un manque de compréhension holistique des mécanismes de création de valeur de cette technologie, tout temps au niveau opérationnel stratégique. En outre, l'adoption de l'intelligence artificielle soulève des inconvénients et des considérations importante à prendre en compte, on peut notamment pointer le doigt sur le manque de transparence et de contrôle humain sur les décisions prise par les systèmes d'intelligence artificielle ainsi que les risques de confidentialité et de sécurité de données, l'intelligence artificielle peut également entraîner une perte de dimensions humaine et de jugement dans la gestion de la performance, soulevant des enjeux éthiques, quant à son utilisation responsable et transparente. Enfin, l'automatisation des tâches par l'intelligence artificielle aura un impact important sur la main-d'œuvre avec des répercussions macro-économiques potentiel sur la structure des couts, la productivité et les indicateurs économiques.

### **Définition leadership :**

Le leadership est l'art d'orienter et d'influencer les autres vers des objectifs partagés, impliquant une interaction complexe entre le leader, les suiveurs et le contexte (Northouse, 2021 G. A. Yukl, 2013). Généralement, on distingue deux formes principales de leadership : le transactionnel, qui se base sur des échanges et des récompenses, et le transformationnel, centré sur l'inspiration et la motivation (Burns, 1978). Les leaders transformationnels excellent dans la création de visions inspirantes, la communication efficace et la mobilisation de leurs équipes (Bass & Riggio, 2006). Les études de (Kouzes & Posner, 2017) identifient cinq pratiques clés du leadership efficace : montrer la voie, inspirer une vision commune, remettre en question le statu quo, habiliter les autres à agir et nourrir le cœur. Ces pratiques soulignent l'importance pour les leaders de s'engager personnellement, d'impliquer activement les membres de leur équipe et de créer un environnement de soutien mutuel. En somme, le leadership peut être décrit comme un processus social où un individu ou un groupe guide et mobilise les autres vers des objectifs communs, en mettant en avant des compétences telles que la vision, la communication et la capacité à inspirer.

### **Style de leadership :**

Les leaders ont à leur disposition une gamme variée d'approches, chacune pouvant être efficace selon le contexte organisationnel et les objectifs spécifiques. Le choix du style de leadership le plus adapté dépend de divers facteurs tels que la culture de l'entreprise, les objectifs à atteindre,

la nature des tâches à accomplir et le niveau de développement des collaborateurs. Un leader compétent saura ajuster son style de leadership de manière flexible afin d'améliorer la performance de son équipe et de l'organisation dans son ensemble. Parmi ces approches on peut citer le Leadership autoritaire (autocratique) définit par un contrôle strict exercé par le leader sur les décisions et les actions (Lewin et al., 1939) à travers ce style les leaders autoritaires prennent des décisions unilatérales sans consulter leur équipe et exigent une obéissance rigoureuse (Bass, 1990). Le Leadership participatif (démocratique) implique la participation des collaborateurs dans le processus décisionnel (Lewin et al., 1939), les leaders participatifs encouragent la contribution et l'engagement des équipes (G. A. Yukl, 2013). Le Leadership laisser-faire (déléгатif) se caractérise par une forte délégation et un faible niveau d'implication directe du leader (Lewin et al., 1939). D'après ce style, les leaders accordent une grande autonomie à leurs équipes (Bass, 1990). Le Leadership transformationnel met l'accent sur l'inspiration et la motivation des suiveurs (Burns, 1978). Les leaders transformationnels stimulent l'innovation et l'engagement à long terme (Bass & Riggio, 2006). Le Leadership transactionnel se concentre sur les échanges et les récompenses (Burns, 1978). Les leaders transactionnels visent l'accomplissement d'objectifs à court terme (Bass, 1990). Le Leadership authentique se caractérise par l'intégrité, la transparence et la promotion du développement des collaborateurs (Walumbwa et al., 2008). Les leaders authentiques favorisent la confiance et l'épanouissement personnel (Avolio & Gardner, 2005). Ainsi, il est à noter que ces différents styles de leadership présentent chacun leurs propres avantages et inconvénients, selon le contexte organisationnel et les objectifs visés (Northouse, 2021 G. A. Yukl, 2013).

### **Leadership décisif :**

Le leadership décisif, également connu sous le nom de leadership résolu, se distingue par une prise de décision rapide, ferme et confiante, surtout dans des circonstances complexes ou cruciales. Ce style de leadership implique la capacité des dirigeants à prendre des décisions stratégiques et à guider activement leur organisation de manière proactive et résolue, même lorsque confrontés à l'incertitude et à des défis complexes (G. A. Yukl, 2013). Selon (Appelbaum et al., 2012), les leaders décisifs se distinguent par leur aptitude à établir une vision claire, à communiquer de manière efficace et à motiver leurs équipes pour surmonter les obstacles. Ils font preuve d'agilité et de réactivité pour s'adapter aux changements rapides de l'environnement (Nannus & Bennis, 2007).

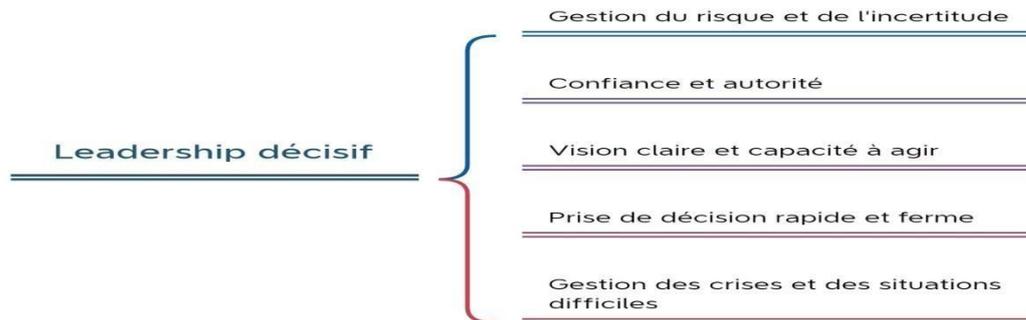
La recherche de (Kouzes & Posner, 2017) met en évidence que les leaders décisifs inspirent confiance et engagement chez leurs collaborateurs en démontrant de l'intégrité, de la

transparence et un sens aigu des priorités organisationnelles. Ils sont capables de prendre des décisions difficiles et de les maintenir, tout en restant à l'écoute des parties prenantes (Ancona et al., 2007). En somme, le leadership décisif se caractérise par une vision stratégique claire, une communication convaincante, une prise de décision résolue et une adaptation agile aux circonstances changeantes, le tout dans le but de mobiliser et de guider efficacement l'organisation vers le succès.

- **Prise de décision rapide et ferme** : Les leaders décisifs prennent des décisions rapidement, sans hésitation, même en l'absence d'informations complètes (Janis, 1989), prouvant une détermination et ne se laissant pas paralyser par l'indécision (Appelbaum et al., 2012).
- **Vision claire et capacité à agir** : Les leaders décisifs ont une vision stratégique claire des objectifs à atteindre sont capables de traduire cette vision en actions concrètes et de guider leurs équipes de manière résolue (Nannus & Bennis, 2007).
- **Gestion du risque et de l'incertitude** : Les leaders décisifs savent prendre des risques mesurés et s'adapter aux situations incertaines (G. A. Yukl, 2013), faisant preuve de flexibilité et de réactivité pour faire face aux défis imprévus (Maccoby, 2017).
- **Confiance et autorité** : Les leaders décisifs inspirent la confiance à leurs équipes grâce à leur assurance et leur crédibilité (Kouzes & Posner, 2017), à travers l'exercice d'une autorité légitime car ces leaders sont reconnus pour leurs compétences et leur leadership (House & Aditya, 1997).
- **Gestion des crises et des situations difficiles** : Les leaders décisifs sont particulièrement efficaces dans la gestion des crises et des situations complexes (Boin & Hart, 2003), car ils savent prendre des décisions rapides et appropriées pour surmonter les défis et protéger l'organisation (G. Yukl & Mahsud, 2010).

En résumé, le leadership décisif se caractérise par une prise de décision rapide et ferme, une vision stratégique claire, une gestion efficace du risque et de l'incertitude, ainsi qu'une autorité et une confiance reconnues par les équipes. Ce style de leadership est particulièrement adapté aux situations critiques et complexes nécessitant une réponse rapide et résolue.

**Figure1** : Les caractéristiques du leadership décisif



**Source** : réalisée par nos soins via le logiciel Xmind

### **Définition de la performance organisationnelle :**

La performance organisationnelle est définie comme la capacité d'une organisation à réaliser ses objectifs de manière efficace et efficiente (Daft, 2015). Ce concept englobe plusieurs aspects, notamment la productivité, la compétitivité, l'innovation, la qualité des produits/services, la satisfaction des clients et la rentabilité financière (Neely et al., 1995). Selon (Neely et al., 1995) cette performance peut être évaluée à l'aide de mesures financières telles que les bénéfices et les parts de marché, ainsi que des mesures non financières comme la satisfaction des clients, l'innovation et la qualité. Ces indicateurs offrent une vue d'ensemble de la réussite de l'organisation. Dans le même esprit, le modèle du "Balanced Scorecard" développé par (Kaplan & Norton, 1996) propose une approche équilibrée en évaluant la performance selon quatre perspectives principales : financière, client, processus internes, apprentissage et croissance. Cette approche holistique aide les organisations à aligner leurs objectifs stratégiques avec leurs activités opérationnelles. En résumé, la performance organisationnelle désigne la capacité d'une organisation à réaliser ses objectifs de manière efficace et efficiente, en utilisant des mesures financières et non financières qui reflètent les différentes dimensions de la réussite.

### **Leadership décisif et intelligence artificielle :**

L'intégration de l'IA dans le leadership décisif offre une opportunité significative d'enrichir et de soutenir les compétences des leaders humains à travers :

- La prise de décision éclairée et rapide : Les systèmes d'IA peuvent analyser rapidement de vastes ensembles de données pour repérer des tendances et des modèles, offrant ainsi des informations pertinentes pour éclairer les décisions. En conséquence, les leaders sont mieux équipés pour prendre des décisions rapides et bien informées, particulièrement dans des situations complexes ou cruciales.

- La gestion de l'incertitude et des risques : L'IA peut simuler différents scénarios et évaluer les risques associés à chaque décision, aidant ainsi les leaders à mieux appréhender et à gérer l'incertitude. Cela conduit à des décisions réfléchies et résolues.
- La coordination et communication efficaces : Les systèmes d'IA peuvent faciliter la coordination et la communication au sein des équipes en distribuant l'information de manière efficace et en encourageant la collaboration. Cela renforce la capacité des leaders à guider et à mobiliser leurs équipes avec détermination, favorisant ainsi la cohésion et l'efficacité opérationnelle.
- La gestion proactive des crises : L'IA peut détecter en temps réel les signaux faibles, les tendances et les événements imprévus, permettant aux leaders de réagir rapidement et efficacement aux situations de crise ou aux défis inattendus. Cette capacité renforce la résilience organisationnelle.
- L'amélioration des capacités humaines : L'IA peut renforcer certaines capacités cognitives des leaders, comme la mémoire, l'analyse et la prise de décision. Cette augmentation des capacités humaines permet aux leaders de prendre des décisions plus rapides, mieux informées et plus résolues.

**Figure 2** : Les principaux apports de l'IA au leadership décisif



**Source** : réalisée par nos soins via le logiciel Xmind

### **Le Gap analysis :**

Notre étude vise à explorer les impacts de l'intégration de l'IA sur la performance organisationnelle en se basant sur une analyse de la littérature existante. Nous avons constaté que les articles examinent les défis posés par la quatrième révolution industrielle, caractérisée par l'avènement de technologies telles que l'internet des objets, la robotique, le big data et l'IA. Cette révolution transforme profondément les modèles d'affaires et pose une menace sur de nombreux emplois. Les auteurs examinés dans notre revue de littérature ont mis en lumière la

division entre les enthousiastes technophiles et les inquiets technophobes concernant l'avenir de l'emploi, tout en se questionnant sur le modèle de leadership à adopter pour rester à la pointe de ces changements technologiques, évoquant ainsi le concept de "leadership 5.0" qui devra s'adapter à ces bouleversements (Boukouray, 2016). Ce concept de "leadership 5.0" est présenté comme une proposition pour s'ajuster au contexte de la quatrième révolution industrielle, désignant un nouveau modèle de leadership nécessaire pour faire face aux mutations technologiques majeures actuelles. En effet, face à cette révolution industrielle, les pratiques de leadership actuelles risquent d'être insuffisantes ou inappropriées, d'où la nécessité impérieuse de renouveler les fondements du leadership. Le leadership 5.0 est ainsi envisagé comme un modèle de leadership émergent qui devra être adopté pour permettre aux organisations de s'adapter à l'ère de l'IA.

Dans cette optique, (Giraud et al., 2021) offrent des perspectives enrichissantes sur l'évolution des compétences managériales face à l'émergence de l'IA. Ils mettent en évidence l'importance pour les managers de s'adapter et d'acquérir de nouvelles compétences pour demeurer pertinents dans un environnement de plus en plus automatisé. Ils distinguent les compétences managériales qui seront remplacées par l'IA, telles que la prise de décision opérationnelle, la gestion des tâches répétitives et la collecte d'informations, de celles qui seront renforcées par l'IA, telles que la prise de décision stratégique, la créativité, la résolution de problèmes complexes et le leadership. Ils suggèrent également que les managers devront développer des compétences techniques en IA (programmation, analyse de données, etc.) ainsi que des compétences non techniques (communication, éthique, gestion du changement, etc.) pour collaborer efficacement avec l'IA.

Malgré ces contributions, notre revue de littérature a révélé une lacune concernant l'analyse des défis et obstacles entravant l'adoption généralisée de l'IA dans les entreprises. Parmi ces obstacles figurent les coûts initiaux élevés associés à la mise en œuvre des systèmes d'IA et à la formation du personnel, la pénurie de compétences spécialisées en IA sur le marché du travail, la résistance au changement au sein des organisations, ainsi que les considérations éthiques entourant l'utilisation de l'IA. Pour mieux comprendre ces freins, il nous a semblé crucial de mobiliser des perspectives théoriques complémentaires à la Resource-Based View, telles que la théorie du Leadership Hybride et la théorie de la Complémentarité HommeMachine.

### **La théorie de la Complémentarité Homme-Machine :**

La théorie de la Complémentarité Homme-Machine de Douglas Engelbart 1960 offre une perspective précieuse sur l'impact de l'IA sur les styles de leadership et ses implications pour la justice organisationnelle ainsi que la performance des projets. En comprenant ces perspectives théoriques complémentaires, les entreprises peuvent élaborer des stratégies efficaces pour intégrer l'IA avec succès. Ce cadre conceptuel explore la collaboration complémentaire entre les humains et les technologies intelligentes, telles que l'IA, afin d'améliorer les performances et l'efficacité globale.

Ses éléments clés incluent :

- **Division du travail :** Les tâches sont réparties entre les humains et les machines en fonction de leurs compétences respectives. Les machines excellent dans les tâches répétitives et fastidieuses nécessitant un traitement rapide de grandes quantités d'informations, tandis que les humains conservent l'avantage dans les domaines nécessitant de la créativité, du jugement et de l'empathie.
- **Amplification mutuelle des capacités :** L'interaction entre humains et machines permet de renforcer les forces de chacun. Les humains peuvent bénéficier des capacités de calcul et d'analyse des machines, tandis que les machines tirent parti de l'intelligence, de la contextualisation et de la prise de décisions humaines.
- **Symbiose homme-machine :** L'objectif est d'atteindre une véritable symbiose où humains et machines collaborent de manière fluide et transparente, apportant chacun leur valeur unique pour accomplir les tâches de manière plus efficace.
- **Apprentissage et amélioration continues :** À mesure que les machines s'améliorent et que les humains apprennent à mieux les utiliser, leur complémentarité augmente, créant ainsi un cercle vertueux d'amélioration mutuelle.

Cette théorie devient de plus en plus importante avec la diffusion de l'IA et de l'automatisation dans de nombreux secteurs. Elle guide la conception de systèmes homme-machine optimaux et identifie les meilleures pratiques pour exploiter les forces complémentaires des humains et des machines. Par exemple, dans le domaine de la fabrication, les robots peuvent accomplir des tâches de montage tandis que les travailleurs humains se concentrent sur la supervision, la résolution de problèmes et l'optimisation des processus.

Cependant, cette approche soulève également des questions importantes sur les implications sociales, économiques et éthiques de la collaboration croissante entre l'homme et la machine. Dans ce contexte, notre travail vise à étudier le comportement des leaders vis-à-vis de l'adoption

de l'IA, afin d'atténuer les impacts négatifs et de réduire les risques associés, pour ainsi améliorer la performance globale des entreprises.

**Tableau 1** : Les principaux éléments de la théorie de la Complémentarité Homme-Machine

<b>La théorie de la Complémentarité Homme-Machine</b>	
<b>Humain</b>	<b>Machine</b>
Créativité, jugement, empathie	Tâches répétitives, traitement d'informations rapide
Intelligence, contextualisation, prise de décision	Calcul, analyse
Collaboration fluide et transparente Amélioration mutuelle continue Performance et efficacité globales améliorées Impacts sociaux, économiques et éthiques à étudier Atténuer les impacts négatifs et réduire les risques	

**Source** : réalisé par nos soins

**Question de recherche :**

En quoi les comportements des leaders influencent-ils la capacité des entreprises à relever les défis de l'implémentation de l'IA et à améliorer leur performance organisationnelle ?

**Formulation des hypothèses :**

Cadre théorique :

Théorie de la complémentarité homme-machine : Modèle qui met l'accent sur la collaboration et l'optimisation des forces respectives des humains et des systèmes d'IA pour améliorer les processus organisationnels.

Relation étudiée :

Le leadership décisif (prise de décision éclairée et rapide) sera un facteur médiateur clé entre la complémentarité homme-machine et la performance organisationnelle.

Cette relation suggère que l'IA dans la gestion des performances peut contribuer à renforcer la compétitivité des entreprises et favoriser leur croissance à long terme.

**La méthodologie :**

Pour tester nos hypothèses, nous utiliserons une approche déductive en suivant la méthode hypothético-déductive. Pour la collecte de données, nous opterons pour une approche mixte, combinant à la fois des données qualitatives et quantitatives. Nous recueillerons des données qualitatives par le biais d'entretiens avec les dirigeants d'entreprises ayant déjà mis en place des

technologies d'IA. Ces entretiens nous permettront d'identifier les variables pertinentes à étudier. Les données quantitatives seront obtenues à partir de questionnaires distribués aux employés et aux dirigeants d'entreprises n'ayant pas encore adopté l'IA. Cette approche nous fournira des informations détaillées sur les défis et les opportunités liés à l'adoption de l'IA, tout en nous permettant de quantifier les variables identifiées lors des entretiens qualitatifs.

### **Implications théoriques et pratiques :**

- Approfondir la compréhension de la théorie de la complémentarité homme-machine et de son impact sur la performance organisationnelle.
- Identifier le rôle clé du leadership décisif dans la relation entre la complémentarité homme-machine et la performance.
- Fournir des recommandations aux gestionnaires sur les compétences à développer pour tirer parti efficacement de l'IA dans leurs pratiques de leadership.

Cette approche permettrait d'explorer de manière empirique les liens complexes entre l'IA, la performance organisationnelle et le leadership, en s'appuyant sur le cadre théorique de la complémentarité homme-machine. Les résultats pourraient guider les organisations dans leur transformation numérique et le développement de pratiques de leadership adaptées à l'ère de l'IA.

### **Résultats potentiels :**

L'intégration responsable et éthique de l'IA par les leaders est cruciale, car elle ne peut pas remplacer le leadership humain, mais plutôt le compléter. Lorsque les leaders associent leur jugement, leur vision et leur capacité à inspirer avec une utilisation appropriée de l'IA, les organisations bénéficient d'une amélioration de leur performance dans divers domaines tels que la réactivité, la gestion des risques, la coordination et la résilience. Cette combinaison renforce la compétitivité et la durabilité de l'entreprise dans un environnement complexe et incertain. Les leaders qui réussissent à intégrer efficacement l'IA dans leurs pratiques de gestion et de prise de décision profitent des synergies entre les humains et les machines, entraînant une amélioration significative de la performance organisationnelle. La collaboration entre l'équipe et les systèmes d'IA émerge comme un mécanisme essentiel expliquant ce lien, mettant en lumière l'importance de cette complémentarité pour la réussite organisationnelle. Trouver le juste équilibre entre les compétences humaines et les capacités de l'IA crée un environnement propice à l'innovation et à la créativité, ce qui a un impact positif sur la performance organisationnelle globale.

### **Conclusion :**

En conclusion, l'intégration de l'Intelligence Artificielle (IA) permet aux entreprises d'accroître leur compétitivité en découvrant de nouvelles opportunités de croissance et en s'adaptant plus agilement aux fluctuations du marché. L'IA optimise et accélère les processus décisionnels en automatisant les tâches répétitives, libérant ainsi les gestionnaires pour se concentrer sur des décisions plus complexes et stratégiques. En offrant un accès instantané aux données et en facilitant leur analyse, l'IA aide les décideurs à prendre des décisions plus éclairées et objectives, limitant les erreurs humaines et les préjugés. Cependant, l'adoption de l'IA n'est pas exempte de défis, nécessitant une approche proactive de la part des entreprises. Cela inclut l'établissement de politiques de gouvernance de l'IA, l'investissement dans le développement des compétences du personnel, la garantie de la sécurité et de la confidentialité des données, ainsi que la surveillance continue des évolutions réglementaires et des meilleures pratiques en matière d'IA. En prenant ces mesures, les entreprises peuvent maximiser les avantages de l'IA tout en minimisant les risques potentiels. Cette analyse met en lumière les moyens par lesquels les entreprises peuvent exploiter pleinement le potentiel de l'IA pour améliorer leur performance et leur résilience tout en abordant les défis inhérents à son intégration pour les atténuer pour faire de l'IA un outil Extrêmement bénéfique.

### Références bibliographiques :

- Afiouni, R. (2019). *Organizational learning in the rise of machine learning*.
  - Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J., & Senge, P. M. (2007). In praise of the incomplete leader. *Harvard business review*, 85(2), 92.
  - Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J., & Shafiq, H. (2012). Back to the future : Revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management development*, 31(8), 764-782.
  - Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development : Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
  - Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership : Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
  - Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
  - Bharadiya, J. (2023). The Impact of Artificial Intelligence on Business Processes. *European Journal of Technology*, 7(2), 15-25. <https://doi.org/10.47672/ejt.1488>
  - Boin, A., & Hart, P. (2003). Public leadership in times of crisis : Mission impossible? *Public administration review*, 63(5), 544-553.
  - Boukouray, J. (2016). De la quatrième révolution industrielle aux fondements du leadership
- 5.0. *Gestion*, 41(2), 76-81. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/riges.412.0076>
- Božić, V. (2024). *The Impact of Artificial Intelligence on Business Intelligence*.
  - Burns, J. M. G. (1978). *Leadership*. Harper & Row. <https://books.google.co.ma/books?id=DeztAAAAMAAJ>
  - Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage Learning Canada Inc.
  - Dirican, C. (2015). *The Impacts of Robotics, Artificial Intelligence On Business and Economics* (S. Sener, E. Saridogan, & S. Staub, Éd.s.; WOS:000380509900067; p. 564-573). <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.134>
  - Enholm, I. M., Papagiannidis, E., Mikalef, P., & Krogstie, J. (2022). Artificial Intelligence and Business Value : A Literature Review. *Information Systems Frontiers*, 24(5), 1709-1734. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10186-w>

- Giraud, L., Hernandez, S., Autissier, D., & McGonigal, A. (2021). L'Évolution des

Compétences Managériales face à l'essor de l'Intelligence Artificielle : Une approche par les Méthodes Mixtes. *Revue management et avenir*, 2, 143-169.

- Ho, L., Gan, C., Jin, S., & Le, B. (2022). Artificial Intelligence and Firm Performance : Does Machine Intelligence Shield Firms from Risks? *JOURNAL OF RISK AND FINANCIAL MANAGEMENT*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/jrfm15070302>

□ House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership : Quo vadis? *Journal of management*, 23(3), 409-473.

- Janis, I. L. (1989). *Crucial decisions : Leadership in policymaking and crisis management*. Simon and Schuster.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard : Translating strategy into action. *Language*, 11(322p), 23cm.

- Kolbjørnsrud, V., Amico, R., & Thomas, R. J. (2017). Partnering with AI: how organizations can win over skeptical managers. *Strategy & Leadership*, 45(1), 37-43. <https://doi.org/10.1108/SL-12-2016-0085>

- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge 6th ed.* John Wiley.

- Lee, G., Gommers, R., Waselewski, F., Wohlfahrt, K., & O'Leary, A. (2019). PyWavelets : A Python package for wavelet analysis. *Journal of Open Source Software*, 4(36), 1237.

- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299. □ Maccoby, M. (2017). Narcissistic leaders : The incredible pros, the inevitable cons. In *Leadership perspectives* (p. 31-39). Routledge.

- Mikalef, P., Fjortoft, S., & Torvatn, H. (2019). *Developing an Artificial Intelligence*

*Capability : A Theoretical Framework for Business Value* (W. Abramowicz & R. Corchuelo, Éd.; WOS:000611408800034; Vol. 373, p. 409-416). [https://doi.org/10.1007/978-3-03036691-9\\_34](https://doi.org/10.1007/978-3-03036691-9_34)

- 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. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434>

- Nannus, B., & Bennis, W. (2007). *Leaders : Strategies for Taking Charge*.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design : A literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 15(4), 80-116.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership : Theory and practice*. Sage publications.
- Varma, A., Pereira, V., & Patel, P. (2024). Artificial intelligence and performance management. *Organizational Dynamics*, 53(1), 101037. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101037>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008).

Authentic leadership : Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.

- Weisblum, Y., Schmidt, F., Zhang, F., DaSilva, J., Poston, D., Lorenzi, J. C., Muecksch, F., Rutkowska, M., Hoffmann, H.-H., Michailidis, E., Gaebler, C., Agudelo, M., Cho, A., Wang, Z., Gazumyan, A., Cipolla, M., Luchsinger, L., Hillyer, C. D., Caskey, M., ... Bieniasz, P. D. (2020). Escape from neutralizing antibodies by SARS-CoV-2 spike protein variants. *eLife*, 9, e61312. <https://doi.org/10.7554/eLife.61312>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (Global ed.). *Essex: Pearson*.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: practice and research*, 62(2), 81.
- Zhang, X., Antwi-Afari, M. F., Zhang, Y., & Xing, X. (2024). The Impact of Artificial

Intelligence on Organizational Justice and Project Performance : A Systematic Literature and Science Mapping Review. *Buildings*, 14(1). <https://doi.org/10.3390/buildings14010259>