

# L'ADOPTION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE COMME MOTEUR DE L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE

EL KAHRI LAMIA, <sup>1</sup>, ECH-CHARRADY IKRAM <sup>2</sup>

<sup>1</sup> EL KAHRI LAMIA 1, MCH, ENCG DAKHLA & L.ELKAHRI@UIZ.AC.MA

<sup>2</sup> ECH-CHARRADY IKRAM 2, PHD ENCG AGADIR & IKRAM.ECHCHARRADY.95@EDU.UIZ.AC.MA

---

## Résumé :

L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) constitue un levier stratégique essentiel pour les entreprises souhaitant renforcer leur capacité d'innovation et s'adapter aux transformations rapides de leur environnement. En modifiant profondément les processus internes, la relation client et la prise de décision stratégique, l'IA favorise une réinvention des modèles organisationnels et stimule la compétitivité des entreprises. Toutefois, son adoption soulève des défis majeurs liés aux aspects technologiques, culturels et éthiques, nécessitant une approche réfléchie et adaptée.

Cette étude explore les mécanismes par lesquels l'IA influence l'innovation organisationnelle et examine les facteurs déterminants qui facilitent ou entravent son intégration. Elle met en évidence son rôle dans la réduction de l'asymétrie d'information, l'optimisation des processus décisionnels et l'amélioration de la réactivité des entreprises face aux mutations du marché. L'analyse souligne également l'importance d'un alignement entre la culture organisationnelle, les capacités technologiques et les objectifs stratégiques pour assurer une implémentation efficace de l'IA.

Au-delà de ses opportunités, cette étude met en lumière les défis liés à la gestion du changement, à l'implication des employés et aux considérations éthiques. Elle propose ainsi une réflexion approfondie sur les stratégies et les bonnes pratiques favorisant une adoption réussie de l'IA, tout en anticipant ses impacts sur la compétitivité, la performance et la culture organisationnelle.

## Mots clés :

Intelligence artificielle, Innovation organisationnelle, Transformation numérique, innovation continue.

## **Abstract :**

The integration of artificial intelligence (AI) is increasingly recognized as a strategic imperative for organizations seeking to enhance their capacity for innovation and remain resilient in rapidly changing environments. By transforming internal processes, reshaping customer relationships, and informing strategic decision-making, AI serves as a catalyst for organizational reinvention and sustained competitiveness. This study explores the mechanisms through which AI drives organizational innovation and examines the conditions that facilitate or impede its adoption. Particular attention is given to AI's ability to reduce information asymmetry, optimize decision-making processes, and increase organizational responsiveness to market shifts.

Successful implementation, however, requires more than technological capability. The study emphasizes the need for alignment between organizational culture, technological infrastructure, and strategic objectives. Without such coherence, the deployment of AI risks generating inefficiencies, resistance, or unintended ethical consequences. Leadership commitment and cultural readiness emerge as central factors in enabling change, while employee engagement proves essential to embedding AI into everyday practices and fostering trust in its use.

At the same time, the adoption of AI presents significant challenges. These include the management of organizational change, the design of ethical and transparent systems, and the protection of privacy and accountability in decision-making processes. Addressing these challenges requires a careful balance between technological innovation and human-centered approaches.

By highlighting both opportunities and risks, this study provides insights into strategies and best practices that support effective AI adoption, while anticipating its broader impacts on competitiveness, organizational performance, and cultural transformation.

## **Keywords :**

Artificial Intelligence, Organizational Innovation , Digital Transformation, Continuous Innovation.

## Introduction :

Dans un contexte économique marqué par une intensification de la concurrence et une accélération des mutations technologiques, l'Intelligence Artificielle (IA) s'impose comme un levier stratégique incontournable pour les entreprises (Adéchian & Azandossessi, 2023 ; Djossou, 2023 ; Hounkanrin & Zakari, 2023 ; Gbahou & Adéchian, 2024 ; Agbossou & Sossou, 2024 ; Bostrom & Yudkowsky, 2024 ; Gartner, 2024). Son intégration ne se limite pas à l'optimisation des processus existants, mais ouvre également la voie à de nouvelles approches en matière de création de valeur, d'innovation produit et de personnalisation des services (Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018)). En automatisant les tâches répétitives, en analysant de manière massive les données et en améliorant les processus décisionnels, l'IA transforme en profondeur les modes de fonctionnement des organisations et redéfinit les modèles économiques (Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017)).

L'adoption de l'IA constitue ainsi un moteur d'innovation organisationnelle, permettant aux entreprises d'accroître leur agilité, de mieux anticiper les évolutions du marché et d'identifier des opportunités jusque-là inaccessibles (Cockburn, I. M., Henderson, R., & Stern, S. (2018)). Toutefois, cette transformation s'accompagne de défis majeurs, notamment en matière de gestion du changement, de développement des compétences, d'acceptabilité par les employés et de conformité aux cadres réglementaires et éthiques (Bughin, J., Seong, J., Manyika, J., Chui, M., & Joshi, R. (2018)). En effet, la mise en place de l'IA ne se limite pas à une transition technologique, mais implique une refonte des structures organisationnelles, des modes de gouvernance et des dynamiques relationnelles entre les acteurs internes et externes de l'entreprise.

Dans ce contexte, il devient essentiel d'analyser les conditions et les facteurs qui influencent l'adoption de l'IA en tant que moteur d'innovation organisationnelle. Cette étude vise ainsi à explorer les mécanismes qui favorisent ou freinent cette adoption, tout en mettant en lumière les transformations qu'elle engendre sur les structures et les pratiques managériales.

L'objectif est d'identifier les stratégies et bonnes pratiques permettant aux entreprises d'exploiter pleinement le potentiel de l'IA tout en surmontant les obstacles liés à son intégration. Elle cherche à comprendre comment cette technologie transforme les processus internes, modifie la dynamique de prise de décision et redéfinit les interactions entre les différents acteurs de l'entreprise.

Dans ce contexte, la question centrale qui guide cette étude est la suivante :

**Comment l'adoption de l'intelligence artificielle stimule-t-elle l'innovation organisationnelle et quels en sont les principaux facteurs déterminants ?**

Afin d'y répondre, cette étude se structure autour des sous-questions suivantes :

- Quels sont les facteurs clés qui favorisent ou freinent l'adoption de l'IA au sein des entreprises ?
- Comment l'IA transforme-t-elle les processus d'innovation et de prise de décision au sein des entreprises ?
- Quels sont les impacts de l'IA sur la structure organisationnelle, les pratiques managériales et les interactions entre les acteurs de l'entreprise ?
- Quelles stratégies et bonnes pratiques les entreprises mettent-elles en place pour réussir l'adoption de l'IA et maximiser son potentiel innovant ?

## **I. L'Impact de L'IA sur le processus d'innovation des entreprises :**

### **1.1 L'IA et l'Innovation Organisationnelle : Définition et Concepts :**

#### **1.1.1 Une définition difficile :**

L'intelligence artificielle (IA) est aujourd'hui un enjeu majeur, à la fois source d'opportunités et de défis pour nos entreprises. Son essor repose sur plusieurs avancées technologiques, notamment l'augmentation des capacités de calcul, le développement d'algorithmes sophistiqués et la disponibilité croissante de vastes ensembles de données. Ces progrès permettent d'élargir le champ d'application de l'IA dans de nombreux domaines, tels que la traduction automatique, l'apprentissage machine et l'optimisation de la prise de décision en entreprise (Nonaka & Takeuchi, 1995). Toutefois, l'IA demeure un concept aux contours complexes, dont la définition varie selon les cadres théoriques et disciplinaires. Comme le souligne Cédric Villani (2018), « Parvenir à une définition claire et unanime semble illusoire tant les approches diffèrent d'un contexte à un autre ».

D'un point de vue historique, l'IA s'inscrit dans une tradition scientifique initiée lors de la conférence de Dartmouth en 1956 (Moor, 2006), où (John McCarthy et Marvin Minsky (1956)) ont posé les bases de cette discipline. Depuis, plusieurs approches ont émergé pour tenter de définir l'intelligence artificielle. Bellman (1978) la décrit comme l'automatisation des processus cognitifs humains, tels que le raisonnement, la prise de décision et l'apprentissage.

Rich et Knight (1990) insistent sur sa capacité à exécuter informatiquement des tâches dans lesquelles l'humain excelle. Winston (1992) adopte une perspective orientée agent, définissant l'IA comme l'étude des mécanismes permettant à un système artificiel de percevoir, raisonner et agir. De leur côté, Russell et Norvig (2021) la conçoivent comme un champ de recherche visant à comprendre et concevoir des entités intelligentes capables d'interagir avec leur environnement. D'autres auteurs, tels que Caron et al. (2013), considèrent l'IA comme une branche de l'informatique ayant pour objectif de créer des machines dotées d'une intelligence comparable à celle des humains, tandis que Zhao et al. (2013) mettent l'accent sur son rôle dans le développement de fonctions informatiques liées à l'intelligence humaine, notamment la planification, le raisonnement et l'apprentissage.

L'IA est aujourd'hui un levier essentiel d'innovation et de transformation dans le monde professionnel. Les entreprises l'exploitent pour automatiser des tâches complexes, améliorer la gestion des connaissances et optimiser les processus de production (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Dans le secteur industriel, elle joue un rôle clé dans la sécurisation des données et l'optimisation des chaînes d'approvisionnement (Hu et al., 2013). Caron et al. (2013) soulignent également son importance dans le stockage sécurisé des informations et le développement des activités économiques. De plus, Işık et al. (2013) mettent en avant la contribution de l'IA à la gestion et à la prise de décision au sein des entreprises, facilitant ainsi l'anticipation des tendances du marché.

L'IA s'impose comme un champ interdisciplinaire en pleine expansion, nécessitant une réflexion approfondie sur ses implications sociales, économiques et philosophiques. Le Journal officiel de la République française a démontré en 2018 que les technologies d'IA couvrent un champ interdisciplinaire large qui se concentre sur la compréhension des mécanismes de cognition et de réflexion, et leur imitation par un dispositif matériel et logiciel, pour assister ou remplacer les activités humaines (Godin, 2021). Selon les rapports de l'Inria (2016), de France IA (2017) et de l'Académie des technologies (2018), l'IA est une discipline scientifique ancienne qui a pour objectif à reproduire les fonctions cognitives à l'aide de l'informatique (Benhamou et Janin, 2018).

Enfin, l'adoption de l'IA en entreprise repose sur sa bonne intégration dans les processus existants et sur l'acceptabilité de ses usages par les employés (Autor, 2015). D'après Nonaka et Takeuchi (1995), la gestion efficace des connaissances et la collaboration entre humains et systèmes intelligents restent essentielles pour exploiter pleinement les potentialités de l'IA.

Ainsi, bien que cette technologie représente un moteur majeur de transformation, son développement doit être encadré par une réflexion approfondie sur ses implications techniques, économiques et sociétales.

### **1.1.2 Définition et dimensions de l'innovation organisationnelle :**

Selon (OCDE 2002) l'innovation organisationnelle consiste à l'introduction de nouvelles méthodes (managériales) dans les pratiques de l'entreprise, organisation de l'espace du travail ou des relations externes.

Les spécialistes en management, les théoriciens et les praticiens ont essayé différentes approches : s'organiser pour produire plus vite [Taylor, 1911], pour créer plus de valeurs tout en maîtrisant les dépenses (Strategic Business Unit, Alfred Sloan MIT, 1953), pour délivrer les meilleurs produits et services (Qualité Totale, [Hermel 1989]), pour être plus efficace grâce à la reconception des processus d'entreprise et l'organisation du Système d'Information (BPR [Hammer et Champy 1993]), Ainsi l'innovation organisationnelle a été définie comme le processus d'introduction et de mise en œuvre de nouveaux changements de structure (Christensen, 2006 ; OCDE, 2005), de processus (Christensen, 2006 ; OCDE, 2005) et de capacités (O'Regan et Ghobadian, 2004 ; Drejer, 2000).

D'après la perception de (Harrow & Willcocks, 1990) et (Rogers, 1995), l'innovation managériale est définie comme « une idée, une pratique ou un objet perçu comme nouveau par les individus ou les organisations ». Dans cette même perspective, Birkinshaw et Mol (2006) définissent l'innovation managériale comme l'introduction de nouvelles pratiques, processus et structures de gestion qui se distinguent significativement des normes établies.

De son côté, Hamel (2006) conçoit l'innovation managériale comme une rupture notable avec les principes, processus et pratiques traditionnels du management. Il la décrit également comme une transformation des formes organisationnelles existantes, modifiant en profondeur la manière dont les tâches managériales sont accomplies. En d'autres termes, l'innovation managériale révolutionne la façon dont les managers exercent leurs fonctions (Frédéric Le Roy et al., 2013).

D'après Van de Ven (1986), l'innovation managériale se définit comme l'introduction d'une idée perçue comme nouvelle, qu'il s'agisse d'une recomposition d'idées préexistantes, d'une réorganisation des pratiques en place ou encore d'une approche inédite aux yeux des individus concernés (Ben Boubakary et al., 2019).

L'auteur souligne également que, tant qu'une entreprise considère une pratique, un procédé ou une structure comme une nouveauté, celle-ci relève de l'innovation organisationnelle, même si d'autres la perçoivent comme une simple adaptation ou imitation. Ainsi, la notion de nouveauté demeure au cœur de l'innovation organisationnelle, bien que sa perception reste intrinsèquement subjective.

Selon les classifications d'innovation les plus reconnues, l'IO est considérée comme une innovation de processus non technologique (Abernathy et Utterback, 1978 ; Edquist et al., 2001 ; Evan, 1966). Elle s'intègre aux systèmes organisationnels et sociaux de l'entreprise. Contrairement aux innovations technologiques, elle n'englobe aucun aspect technologique spécifique (Edquist et al., 2001). À la différence des innovations de produits ou services qui répondent aux besoins des clients, l'IO se concentre sur les besoins internes dans le but d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des processus organisationnels (Abernathy et Utterback, 1978).

En principe, l'ambition de l'innovation organisationnelle peut être caractérisée par la recherche d'une restructuration du travail et par une innovation de processus non technologique visant à développer de nouvelles techniques, instruments ou des méthodes de fabrication ou encore, de commercialisation. Pour réaliser cet objectif, il est indispensable de s'éloigner du management et des structures organisationnelles classiques afin d'explorer, d'inventer ou de concevoir de nouvelles méthodes de gestion, de nouveaux processus et de nouvelles structures. Il implique également la mise en œuvre de technologies immatérielles innovantes sur lesquelles les managers pourront s'appuyer. Cette progression en matière de méthodes de production et de structures sera associée à la recherche d'une implication maximale des utilisateurs dans le processus d'innovation.



## **II. L'IA comme levier d'innovation organisationnelle :**

### **1.2 Applications de l'IA dans la transformation des modèles organisationnels**

Dans le contexte actuel du monde des affaires, l'intelligence artificielle (IA) s'impose comme un levier stratégique majeur pour les organisations désireuses d'optimiser leurs processus opérationnels. En effet, L'intelligence artificielle (IA) ne se limite pas à l'optimisation des processus internes ; elle contribue également à l'amélioration de la fiabilité des produits proposés aux clients. Les entreprises intégrant ces technologies observent souvent une augmentation significative de leur productivité. Pour une adoption réussie de l'IA, il est crucial pour les organisations d'identifier en amont leurs besoins spécifiques et de sélectionner des solutions adaptées à leur contexte.

Pour analyser l'influence de l'IA sur le processus organisationnelle, une approche théorique multidimensionnelle s'appuyant sur la théorie de l'agence et la théorie de la contingence s'avère nécessaire.

#### **1.2.1 Théorie de l'agence :**

La théorie de l'agence, développée par Jensen et Meckling (1976), est une théorie économique qui analyse la relation entre un principal (tel qu'un propriétaire ou un dirigeant d'entreprise) et un agent (tel qu'un employé ou un gestionnaire) chargé de prendre des décisions au nom du principal. Cette théorie met en évidence les conflits d'intérêts susceptibles d'émerger lorsque les objectifs du principal et de l'agent ne sont pas parfaitement alignés.

L'introduction de l'intelligence artificielle (IA) peut profondément influencer ces relations en modifiant les dynamiques organisationnelles et décisionnelles. L'IA offre en effet des opportunités considérables en automatisant certaines tâches, en fournissant des analyses avancées et en améliorant l'efficacité opérationnelle. Cependant, son adoption soulève également des défis, notamment en matière de gouvernance et de perception par les employés, ce qui s'inscrit directement dans la problématique de la théorie de l'agence.

L'un des principaux enjeux liés à l'introduction de l'IA dans les entreprises réside dans la perception des employés quant à leur sécurité de l'emploi et leur autonomie.

En effet, si ces derniers perçoivent l'IA comme une menace susceptible de réduire leur rôle ou de les remplacer, un conflit d'intérêts peut émerger entre eux et les propriétaires d'entreprise. Tandis que les dirigeants cherchent à optimiser la productivité et la rentabilité à travers l'intégration de l'IA, les employés peuvent craindre une diminution de leurs

responsabilités, voire une suppression de leurs postes. Cette tension peut nuire à l'acceptation et à l'efficacité de la mise en place de l'IA au sein des entreprises.

Afin de minimiser ces risques et d'assurer une transition harmonieuse, il est essentiel que les dirigeants adoptent une approche de communication transparente quant aux objectifs et aux bénéfices de l'IA. Une explication claire de la manière dont ces technologies peuvent améliorer les processus de travail, faciliter la prise de décision et générer de nouvelles opportunités plutôt que de menacer les emplois existants est indispensable. De plus, l'implication active des employés dans la planification et la mise en œuvre des solutions basées sur l'IA, ainsi que la mise en place de formations adaptées, peuvent favoriser une meilleure acceptation et une intégration réussie de ces technologies.

Enfin, la théorie de l'agence s'applique également à la supervision et au contrôle des systèmes d'IA au sein des entreprises. Il incombe aux propriétaires et aux dirigeants de veiller à ce que les outils d'IA soient alignés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et qu'ils fonctionnent de manière fiable et éthique. Cela nécessite l'établissement de mécanismes de surveillance et de gouvernance rigoureux afin d'éviter tout dysfonctionnement ou usage inapproprié des technologies d'IA. En mettant en place des politiques claires et des cadres réglementaires adaptés, les entreprises peuvent tirer pleinement parti de l'IA tout en garantissant une gestion équilibrée des relations entre les différentes parties prenantes.

### **1.2.2 Théorie de la contingence :**

La théorie de la contingence, développée par Lawrence et Lorsch (1967), constitue une rupture majeure avec les approches organisationnelles classiques, notamment les modèles normatifs qui postulent l'existence d'une structure organisationnelle universellement optimale. En opposition à cette vision rigide, l'approche contingente affirme que la structure et les pratiques organisationnelles doivent être adaptées en fonction des caractéristiques spécifiques de l'environnement et des contextes internes propres à chaque organisation (Outseki et Obad, 2020). Ainsi, selon cette théorie, il n'existe pas de modèle de gestion unique applicable à toutes les entreprises, mais plutôt une nécessité d'ajuster les stratégies et les processus en fonction des contingences externes et internes.

L'intelligence artificielle (IA), quant à elle, désigne l'ensemble des technologies permettant aux machines de simuler l'intelligence humaine dans le but de résoudre des problèmes, d'automatiser des tâches et d'optimiser la prise de décision. Elle repose sur des algorithmes avancés et des modèles statistiques capables d'analyser d'importants volumes de données, d'identifier des tendances et de formuler des recommandations fondées sur ces analyses.

La théorie de la contingence offre un cadre pertinent pour comprendre comment et sous quelles conditions l'IA peut être efficacement intégrée dans les pratiques organisationnelles. Par exemple, une entreprise confrontée à une forte concurrence ou soumise à des évolutions réglementaires complexes peut recourir à l'IA pour analyser son environnement, anticiper les tendances du marché et adapter ses stratégies en conséquence. L'IA peut ainsi jouer un rôle clé dans l'optimisation des processus internes et l'amélioration de la réactivité organisationnelle.

L'utilisation de l'IA dans les entreprises peut prendre diverses formes, en fonction des besoins spécifiques et des contraintes de chaque organisation. Certaines entreprises peuvent adopter des solutions basées sur l'IA pour automatiser leur service client via des chatbots intelligents, tandis que d'autres peuvent recourir à des systèmes de recommandation personnalisés pour améliorer l'expérience client. De plus, l'IA peut être intégrée dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement à travers des algorithmes d'optimisation permettant de réduire les coûts et d'accroître l'efficacité logistique.

Toutefois, l'adoption de l'IA dans les entreprises soulève plusieurs défis majeurs, notamment les coûts élevés de mise en œuvre, le déficit de compétences techniques nécessaires à son exploitation, ainsi que la résistance au changement de la part des employés. Dès lors, la décision d'intégrer l'IA dans une entreprise ne peut être envisagée sans une analyse approfondie des contingences propres à l'organisation. Cette analyse doit prendre en compte divers facteurs, tels que la disponibilité des ressources financières et humaines, la culture d'entreprise et le niveau de maturité numérique. En fonction de ces éléments, l'entreprise pourra déterminer si l'IA représente une opportunité stratégique viable et quels ajustements organisationnels sont nécessaires pour assurer une mise en œuvre efficace et durable.

En définitive, l'application de la théorie de la contingence à l'IA dans les entreprises met en lumière la nécessité d'une approche flexible et contextualisée, où chaque entreprise doit évaluer son environnement et ses capacités internes avant d'adopter des solutions technologiques.

Loin d'être une panacée universelle, l'IA doit être intégrée de manière réfléchie et alignée avec les spécificités organisationnelles pour maximiser son impact sur la performance et l'innovation.

En se basant sur ces théories différentes hypothèses peuvent être établies :

**H1 : L'adoption de l'IA dans les entreprises réduit l'asymétrie d'information entre les dirigeants et les employés, facilitant ainsi la prise de décision et le contrôle organisationnel.**

**H2 : L'alignement des objectifs entre dirigeants et employés concernant l'utilisation de l'IA réduit les conflits d'agence et renforce la coopération, améliorant ainsi la performance organisationnelle.**

**H3 : Plus une entreprise opère dans un environnement instable et concurrentiel, plus l'IA est un levier stratégique pour améliorer sa réactivité et son adaptabilité.**

**H4 : La réussite de l'implémentation de l'IA dépend de l'alignement entre la culture organisationnelle, les capacités technologiques et les objectifs stratégiques de l'entreprise.**

Voici un schéma clair qui montre les effets directs et les médiations entre les variables indépendantes (VI) et dépendantes (VD) pour toutes les hypothèses.

**-Hypothèse 1 (H1) : L'adoption de l'IA réduit l'asymétrie d'information entre dirigeants et employés**

- **VI** : Adoption de l'IA
- **VD** : Asymétrie d'information
- **Mécanisme de médiation** : Prise de décision et contrôle organisationnel. L'adoption de l'IA réduit l'asymétrie d'information, ce qui facilite la prise de décision et améliore le contrôle organisationnel.

**-Hypothèse 2 (H2) : L'alignement des objectifs entre dirigeants et employés concernant l'utilisation de l'IA réduit les conflits d'agence et renforce la coopération, améliorant ainsi la performance organisationnelle.**

- **VI** : Alignement des objectifs concernant L'IA
- **VD** : Performance organisationnelle
- **Mécanisme de médiation** : conflit d'agence et la coopération

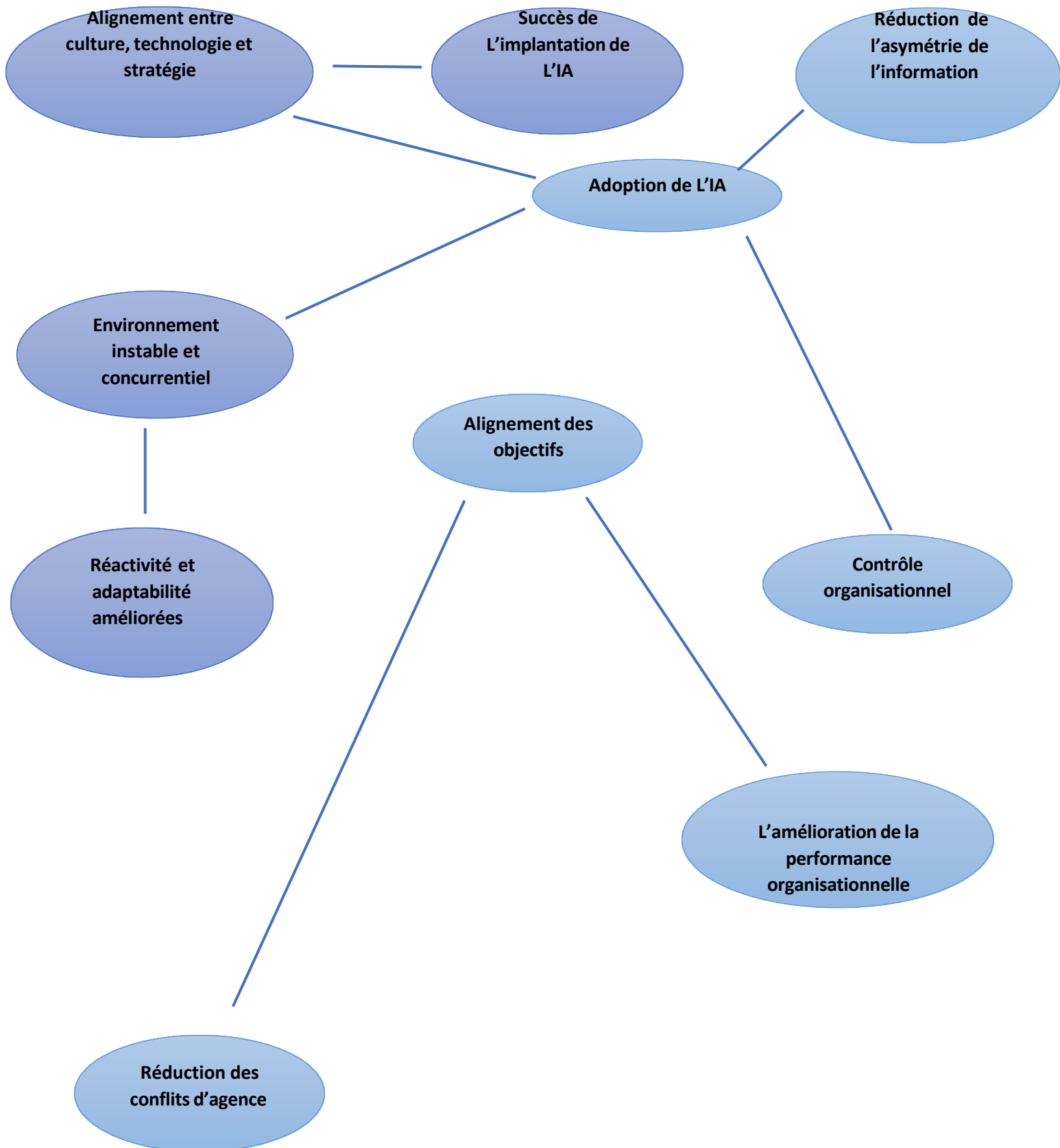
**- Hypothèse 3 (H3) : Un environnement instable et concurrentiel favorise l'utilisation stratégique de l'IA, améliorant la réactivité et l'adaptabilité de l'entreprise**

- **VI** : Environnement instable et concurrentiel
- **VD** : Utilisation stratégique de l'IA
- **Mécanisme de médiation** : Réactivité et adaptabilité de l'entreprise dans un environnement compétitif, l'IA devient un levier stratégique pour améliorer la réactivité et l'adaptabilité de l'entreprise.

**-Hypothèse 4 (H4) : L'alignement entre la culture organisationnelle, les capacités technologiques et les objectifs stratégiques de l'entreprise favorise la réussite de l'implémentation de l'IA.**

- **VI** : Alignement entre culture, technologie et stratégie
- **VD** : Réussite de l'implémentation de l'IA
- **Mécanisme de médiation** : Adoption réussie de L'IA

L'alignement des ressources et des objectifs stratégiques favorise une implémentation réussie de L'IA.



**SOURCE : ELABORATION PERSONNELLE**

### **III. Méthodologie de recherche**

#### **1.3 Modèle de recherche**

Cette étude s'inscrit dans une démarche qualitative exploratoire visant à approfondir la compréhension du rôle de l'Intelligence Artificielle (IA) en tant que moteur d'innovation organisationnelle. Elle cherche à mettre en lumière les facteurs qui facilitent ou freinent son adoption, ainsi qu'à analyser les dynamiques organisationnelles qu'elle engendre.

En tant que technologie émergente, l'IA soulève des enjeux complexes, allant au-delà des seuls processus opérationnels pour toucher également les structures décisionnelles, les interactions entre les acteurs de l'organisation et la culture d'entreprise. Pour atteindre cet objectif, une approche inductive est privilégiée, où les données récoltées servent de point de départ à la construction d'une compréhension théorique du phénomène, permettant ainsi de saisir les subtilités et les spécificités du contexte organisationnel.

Les méthodes de collecte de données utilisées dans cette étude comprennent des entretiens semi-directifs via un guide d'entretien, et des études de cas. Ces méthodes, complémentaires, offrent une variété de perspectives, favorisant une triangulation des données et permettant une analyse riche et nuancée. Les entretiens semi-directifs, en particulier, permettent d'explorer en profondeur les perceptions, motivations, résistances et attentes des différents acteurs impliqués dans l'adoption de l'IA, tout en mettant en lumière les tensions entre les impératifs technologiques et les réalités humaines et culturelles. Les études de cas permettent quant à elles d'étudier des exemples concrets d'intégration de l'IA, révélant les défis pratiques rencontrés par les entreprises et les stratégies qu'elles ont adoptées pour en maximiser les bénéfices. Ainsi le guide d'entretien qui a pour objectif de structurer les échanges, de garantir la collecte de données pertinentes et comparables, et d'explorer en profondeur le sujet de l'étude tout en minimisant les biais de l'intervieweur et en facilitant l'analyse des résultats.

Cette approche qualitative permet de recueillir une vision détaillée des perceptions et des expériences des acteurs variés au sein de l'entreprise, allant des décideurs aux managers et employés, tout en tenant compte des différents niveaux hiérarchiques et des fonctions diverses. L'adoption de l'IA, loin de se limiter à une transformation technique, entraîne des bouleversements culturels et organisationnels profonds, modifiant les pratiques de gestion, les processus décisionnels et les responsabilités au sein de l'organisation.

Il est également essentiel de prendre en compte les effets indirects de cette adoption, tels que l'évolution des relations de pouvoir, la remise en question des hiérarchies traditionnelles, et l'émergence de résistances, souvent liées à la crainte de la perte de contrôle ou à la substitution des compétences humaines.

### **1.3.1 Echantillon et collecte des données :**

#### **⇒ Définition de la population cible :**

La région de Souss-Massa constitue un pôle stratégique de secteur de la pêche au Maroc, jouant un rôle essentiel dans l'économie nationale. Dotée de ports et d'infrastructures de premier plan, elle abrite de nombreuses entreprises spécialisées dans la production, la transformation et la distribution des produits de la mer.

Le choix de la population cible, à savoir les entreprises opérant dans le secteur de la pêche, s'inscrit dans une démarche visant à explorer l'adoption de l'intelligence artificielle (IA) comme moteur d'innovation organisationnelle. Ce secteur, confronté à des enjeux majeurs tels que l'optimisation des ressources, la traçabilité des produits et l'amélioration des chaînes logistiques, offre un terrain propice à l'implémentation de solutions basées sur l'IA.

L'analyse de ces entreprises permet ainsi d'évaluer les opportunités et défis liés à l'intégration de ces technologies, tout en identifiant les leviers stratégiques susceptibles d'améliorer leur compétitivité et leur durabilité.

#### **⇒ Estimation de la taille de l'échantillon :**

Étant donné la nature qualitative de l'étude, la taille de l'échantillon est ajustée selon la saturation des données (Glaser et Strauss, 1967). Cela signifie que la collecte des données se poursuit jusqu'à ce que plus aucun nouvel élément pertinent ne soit identifié dans l'analyse des réponses.



Toutefois, selon les standards en recherche qualitative, les estimations suivantes sont proposées :

⇒ **Entretiens Semi-Directifs : (30 participants)**

Les entretiens semi-directifs constituent la méthode principale de collecte des données, permettant une exploration approfondie des perceptions et expériences des différents acteurs impliqués dans l'adoption de l'Intelligence Artificielle (IA) dans le secteur de la pêche. Ces entretiens seront menés avec des participants provenant de diverses catégories d'acteurs du secteur :

- **Les dirigeants** : L'enquête porte sur leur vision stratégique de l'intelligence artificielle, leur rôle dans la gestion du changement, ainsi que sur les objectifs visés par son intégration, tels que l'amélioration de l'efficacité, la stimulation de l'innovation et le renforcement de l'avantage compétitif.
- **Les managers** : L'enquête recueille leurs expériences concernant les défis rencontrés dans l'adoption de l'intelligence artificielle, les résistances observées au sein de leurs équipes, ainsi que les stratégies mises en œuvre pour surmonter ces obstacles.
- **Les employés** : L'étude recueille leurs perceptions sur l'introduction de l'intelligence artificielle dans leurs activités quotidiennes, en abordant les avantages perçus ainsi que les craintes éventuelles, notamment celles liées à la sécurité de l'emploi et à l'évolution des compétences.
- **Les experts en IA** : L'analyse porte sur les aspects techniques liés à l'intégration de l'intelligence artificielle, les besoins en formation, ainsi que les contraintes associées à l'adoption de cette technologie dans les organisations, à travers les témoignages de ces professionnels.

Les entretiens suivront un guide semi-directif, avec des questions ouvertes permettant aux répondants d'exprimer librement leurs opinions, tout en abordant des thématiques communes, telles que l'utilisation de l'IA dans les processus décisionnels (prévision, optimisation, analyse des données) et l'impact de l'IA sur les processus organisationnels et la performance des entreprises. Les entretiens seront enregistrés, puis transcrits, afin de procéder à une analyse détaillée.

⇒ **Études de Cas :**

**5 à 8 entreprises** ayant adopté des solutions IA dans leurs processus organisationnels

L'étude de cas permettra d'examiner les différentes étapes de l'adoption de l'IA dans ces entreprises :

- **Identification des objectifs** : Comprendre les motivations des dirigeants pour adopter l'IA, les objectifs poursuivis, et la manière dont ces objectifs ont été communiqués à l'ensemble de l'entreprise.
- **Mise en œuvre de l'IA** : Analyser les modifications ou améliorations apportées aux processus opérationnels grâce à l'IA, les outils utilisés, et les stratégies de gestion du changement mises en place pour faciliter son adoption par les employés.
- **Résistances et tensions** : Identifier les résistances au changement (technologiques, culturelles ou humaines) et observer comment ces résistances ont été gérées.
- **Impact organisationnel** : Évaluer les effets de l'adoption de l'IA sur l'innovation, les processus décisionnels, la gestion des talents et la dynamique de pouvoir au sein de l'entreprise.

Les données recueillies seront soumises à une analyse de contenu thématique, visant à dégager les principaux thèmes, tendances et patterns, ainsi qu'à mettre en évidence les facteurs facilitant ou entravant l'adoption de l'IA dans le secteur de la pêche de la région de Souss-Massa.

Cette méthodologie garantit une approche rigoureuse et approfondie de l'adoption de l'IA comme moteur de l'innovation organisationnelle dans le secteur de la pêche. En combinant entretiens individuels, études de cas et analyse de contenu thématique, cette étude permettra de comprendre les enjeux, les défis et les opportunités liés à l'intégration de l'IA dans la gestion des entreprises du secteur halieutique de Souss-Massa.

#### **IV. Résultats de la recherche :**

La présente étude n'ayant pas encore été menée, ses résultats ne sont pas immédiatement disponibles. Leur diffusion interviendra ultérieurement, après la mise en œuvre du processus de collecte et d'analyse des données, une étape essentielle garantissant la robustesse et la fiabilité des conclusions qui en découleront. Ce délai ne constitue pas un simple ajournement, mais s'inscrit dans une démarche scientifique rigoureuse visant à assurer une interprétation précise et fondée des informations recueillies.

En effet, une fois la phase empirique réalisée, l'analyse des données nécessitera une approche méthodique et approfondie. Cette dernière devra prendre en considération la complexité des dynamiques étudiées ainsi que la diversité des facteurs pouvant influencer les résultats. Une telle démarche permettra d'identifier des tendances significatives, de dégager des corrélations pertinentes et de mettre en évidence d'éventuels éléments explicatifs susceptibles d'enrichir la compréhension du phénomène observé.

De plus, une analyse rigoureuse contribuera à prévenir toute forme de généralisation hâtive ou de biais interprétatif. Il s'agira notamment d'évaluer les limites inhérentes à l'étude, d'examiner la portée des résultats et d'envisager des pistes d'amélioration méthodologique, le tout en veillant à une mise en perspective adéquate des données obtenues. Cette approche vise ainsi à garantir la validité scientifique des conclusions qui seront formulées, tout en assurant leur pertinence pour la communauté académique et les acteurs du secteur concerné.

Enfin, la diffusion des résultats s'accompagnera d'une réflexion approfondie sur leurs implications théoriques et pratiques. L'objectif est d'offrir une analyse nuancée et contextualisée, capable d'apporter une réelle valeur ajoutée tant sur le plan scientifique que pour les professionnels du domaine étudié. Dans cette optique, les conclusions finales seront communiquées une fois que l'ensemble des étapes méthodologiques aura été rigoureusement suivi, afin de garantir une contribution significative et durable à la littérature existante ainsi qu'aux pratiques organisationnelles.

## Conclusion :

L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) comme moteur de l'innovation organisationnelle constitue aujourd'hui un enjeu stratégique incontournable pour les entreprises évoluant dans un environnement en perpétuelle évolution. Cette recherche a permis d'explorer les dynamiques sous-jacentes à l'adoption de l'IA et d'identifier les facteurs déterminants qui influencent sa mise en œuvre au sein des organisations. Plus particulièrement, elle met en évidence le rôle de l'IA dans la réduction de l'asymétrie d'information entre les différents acteurs organisationnels, l'amélioration des processus décisionnels et le renforcement de la capacité des entreprises à s'adapter aux mutations du marché.

L'étude souligne également l'importance d'une approche globale et cohérente, où l'alignement entre la culture organisationnelle, les compétences technologiques et les objectifs stratégiques joue un rôle clé dans la réussite de l'implémentation de l'IA. Toutefois, au-delà de ses opportunités, l'intégration de cette technologie soulève des défis majeurs qui nécessitent une réflexion approfondie, notamment en matière de gestion du changement, d'implication des employés et d'éthique.

Dans un souci de rigueur scientifique et afin d'assurer la validité des conclusions, les résultats détaillés de cette étude feront l'objet d'une communication ultérieure, après une analyse approfondie des données collectées. Cette étape essentielle vise à garantir une interprétation précise et nuancée, évitant ainsi toute généralisation hâtive.

En attendant la publication de ces résultats, cette étude apporte une contribution significative à la compréhension des conditions de succès de l'adoption de l'IA dans les entreprises. Elle ouvre également des perspectives d'investigation future, en invitant à approfondir les stratégies d'intégration de l'IA et à analyser ses implications à long terme sur la structure, la gouvernance et les dynamiques de travail au sein des entreprises.

## BIBLIOGRAPHIE :

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W. W. Norton & Company.

Bughin, J., Seong, J., Manyika, J., Chui, M., & Joshi, R. (2018). "Notes from the AI Frontier: Modeling the Impact of AI on the World Economy." McKinsey Global Institute.

Cockburn, I. M., Henderson, R., & Stern, S. (2018). "The Impact of Artificial Intelligence on Innovation: An Exploratory Analysis." National Bureau of Economic Research (NBER) Working Paper No. 24449)

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). "Artificial Intelligence for the Real World." *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116

Adéchian, S. & Sossou, M. (2023). *L'intelligence artificielle, un levier d'innovation pour les PME béninoises*. *Revue Africaine des Petites et Moyennes Entreprises*, 10(2), 45-62.

Agbossou, I. & Adéchian, S. (2024). *L'impact de l'intelligence artificielle sur l'amélioration de la prédictibilité et de l'anticipation dans les organisations*. *Annales des Sciences de Gestion*, 18(1), 85-103.

Autissier (David), Johnson (Kevin J), Moutot (Jean-Michel), *La conduite du changement pour et avec les technologies digitales*, *Questions de Management*, 2014/3 (n°7), pp.78-79.

Barlatier (Pierre-jean), Lambert (Matthieu), Rousseau (Anne), *Innovation et développement de capacités organisationnelles*, *Revue française de gestion*, 2011/7, N° 216, pages 45 à 61.

Bellman, R. (1978). *An introduction to artificial intelligence: Can computers think?* Boyd & Fraser.

Benhamou, B., & Janin, T. (2018). *Intelligence artificielle et société: Enjeux et perspectives*. Académie des technologies

Birkinshaw (Julian), Hamel (Gary), Mol (Michael), *Management Innovation*, *Academy of Management Review* 2008, Vol. 33, No. 4, p825–845.

Bostrom, N. et Yudkowsky, E. (2024). *L'éthique de l'intelligence artificielle*. Presses Universitaires de Cambridge.

Christensen, C. M. (2024). *Le dilemme de l'innovateur : Quand de nouvelles technologies font échouer de grandes entreprises*. Harvard Business Review Press.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2024). *Conception de la recherche : approches qualitatives, quantitatives et mixtes*. Éditions Sage.

D'Aveni (Richard A.), *La dynamique de l'avantage concurrentiel à l'heure de l'hypercompétition*, Paris, Editions EMS, 2007.

Djossou, J. (2023). *L'adoption de l'intelligence artificielle pour optimiser les processus opérationnels des PME béninoises*. *Revue d'Économie et de Gestion*, 12(4), 67-84.

Dubouloz (Sandra), Bocquet (Rachel), *Innovation organisationnelle, S'ouvrir pour innover plus ?*, *Revue française de gestion*, 2013/6 N° 235, pages 129 à 147.

Dubouloz S. (2013). « *Les barrières à l'innovation organisationnelle. Le cas du Lean Management* », *Management International*, vol. 17, n° 4.

Dubouloz, S & Bocquet, R (2013/6). « *Innovation organisationnelle : S'ouvrir pour innover plus ?* », *Revue française de gestion*, N° 235, pages 129 à 147.

EL KAHRI L. & EL AMRANI M. (2021) « *L'innovation organisationnelle au service de la performance des entreprises agroalimentaires : Cas du Grand Agadir* », *Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 2 : Numéro 5 »* pp : 27 – 51.

EL KAHRI, L (2016). « *L'impact des pratiques du management de la qualité sur la performance organisationnelle : Essai d'analyse sur le cas des entreprises agroalimentaires de la Région Souss Massa* », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*.

Godin, B. (2021). *L'intelligence artificielle et les politiques publiques en France*. Presses de l'Université Laval

Houankanrin, A. & Azandé, E. (2023). *Les analyses prédictives sophistiquées de l'intelligence artificielle pour accroître la prédictibilité et l'anticipation*. *Revue Internationale d'Intelligence Artificielle*, 15(2), 45-62.

Houankanrin, A. & Zakari, M. (2023). *L'accélération et l'optimisation des processus opérationnels grâce à l'intelligence artificielle*. *Revue d'Économie et de Management*, 22(3), 67-89.

Houankanrin, A. & Zakari, M. (2023). *L'accélération et l'optimisation des processus opérationnels grâce à l'intelligence artificielle*. *Revue d'Économie et de Management*, 22(3), 67-89.

Houankanrin, O. et Zakari, M. (2023). *Automatisation et optimisation des processus opérationnels dans les PME béninoises avec l'intelligence artificielle*. *Revue Africaine des Sciences de Gestion*, 14(4), 55-72.

Huang F., Rice J. (2012). "Openness in product and process innovation", *International Journal of Innovation Management*, vol. 16, n° 4, p. 1-24.

Le Roy (Frédéric), Robert (Marc), Giuliani (Philippe), *L'innovation managériale, Généalogie, défis et perspectives*, *Revue française de gestion*, 2013/6 N° 235, pages 77 à 90.

Marchal (Aurélien), *Réflexions sur l'innovation organisationnelle à l'ère du numérique, Question(s) de management*, 2014/3 n° 7, pp. 131 à 141.

Mazzanti M., Pini P., Tortia E. (2006). "Organizational innovations, human resources and firm performance: The Emilia-Romagna food sector", *Journal of Socio-Economics*, vol. 35, n° 1, p. 123-141.

McCarthy, J. (1956). *Qu'est-ce que l'intelligence artificielle ? Actes de la conférence de Dartmouth*.

McCarthy, J. (1956). *Qu'est-ce que l'intelligence artificielle ? Actes de la conférence de Dartmouth*.

*Porras (Jerry I.), Silvers (Robert C.), Organization Development and Transformation, Annual Review of Psychology, Vol.42, 1991, pp. 51-78.*

*RHAZZANE et al. / Revue AME Vol 5, No 1 (Janvier, 2023) 507-527.*

*Robert M., Giuliani P. (2013). « Les innovations en management de la production et de la logistique industrielle », L'innovation managériale, Jaouen A. et Le Roy F., Dunod, Paris.*

*Russell, S., & Norvig, P. (2021). Artificial intelligence: A modern approach (4th ed.). Pearson*

*Shaheen, M. et Pradhan, S. (2024). Explorer le rôle de l'intelligence artificielle dans l'amélioration de la performance organisationnelle : une revue systématique de la littérature. Technological Forecasting and Social Change, 143, 119-133.*

*TANGNIHO M. F. & CHANHOUN J. M. (2024) « L'Intelligence artificielle au service des contrôleurs de gestion dans les PME béninoises : levier de performance organisationnelle et de pérennité en Afrique subsaharienne », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 3 » pp : 705 – 730.*