

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

IA et décision stratégique.

**Comment l'IA influence-t-elle les décisions
stratégique des managers ?**

Auteur: Carion Loïc

Promoteur : Ajzen Michel

Année académique 2024-2025

Master 60 en sciences du travail

Remerciement

Ce mémoire marque l'aboutissement d'une année intense, exigeante mais profondément enrichissante, au cours de laquelle j'ai pu approfondir mes connaissances dans toute les facettes du travail et développer des compétences que je considère désormais comme essentielles. À ce titre, je souhaite exprimer ma reconnaissance à plusieurs personnes qui ont, chacune à leur manière, contribué à la réalisation de ce travail.

Je remercie tout d'abord Monsieur Michel Ajzen, mon promoteur, pour les entretiens que nous avons eu et les orientations qu'il m'a apportées à ce moment clé. Ses remarques initiales ont été précieuses pour cadrer ma réflexion et poser les fondations de ce mémoire.

Je tiens également à remercier l'ensemble des enseignants du master en sciences du travail, dont la diversité des approches, la rigueur intellectuelle et la passion pour leur discipline ont nourri ma curiosité et enrichi ma compréhension des dynamiques du travail contemporain. Leurs enseignements ont constitué un socle solide sur lequel j'ai pu m'appuyer tout au long de cette recherche.

Je souhaite adresser une pensée toute particulière à ma compagne, dont le soutien constant, la patience et les encouragements m'ont permis de garder le cap, même dans les moments de doute ou de fatigue. Sa présence à mes côtés a été un véritable moteur.

Enfin, je remercie chaleureusement mon adjutant, pour sa compréhension et sa flexibilité. Grâce à lui, j'ai pu bénéficier de congés au moment où cela était crucial pour avancer dans cette année. Son soutien m'a permis de concilier au mieux mes engagements professionnels et académiques, ce qui n'aurait pas été possible sans cette bienveillance.

Table of Contents

<i>Introduction</i>	3
<i>Partie 1 : L'évolution du métier de manager</i>	5
1. Évolution du rôle managérial : des origines à la transformation numérique	5
1.2. Le manager aujourd'hui	7
1.3. Les différents niveaux de managements et les types de décisions associés	8
1.4. Conclusion Partie 1	9
<i>Partie 2 : l'intelligence artificielle</i>	10
2.1. L'intelligence artificielle : définition, émergence et usages organisationnels	10
2.2. Une technologie qui transforme les structures et les pratiques organisationnelles	11
2.3. Les impacts managériaux de l'intelligence artificielle : vers un nouveau rôle du manager	12
2.4. Méthodes et outils d'aide à la décisions managériale basé sur l'IA	14
2.5. Le succès économique de l'IA dans les organisations lors des décisions stratégiques	15
2.6. Conclusion partie 2	17
<i>Partie 3 : Le modèle de management stratégique de l'entreprise par les capacités organisationnelles</i>	18
3.1. Définition du modèle	18
3.2 Le processus de mise en œuvre de la stratégie et les capacités organisationnelles	19
Conclusion partie 3	21
<i>Partie 4 : Comment l'intelligence artificielle influence-t-elle les décisions stratégique des managers ?</i>	22
4.1 Avantages de l'intelligence artificielle sur les capacités stratégiques	22
4.2 Avantages de l'intelligence artificielle sur les capacités de traduction	24
4.3 Risques et limites que comportent l'utilisation de l'IA	25
4.4 Conclusion Partie 4	28
<i>Conclusion</i>	29
<i>Bibliographie</i>	31

Introduction

L'accélération de la transformation numérique et l'irruption de l'intelligence artificielle (IA) dans tous les secteurs économiques ont profondément bouleversé le rôle du manager. Là où auparavant la fonction de pilotage se limitait à la coordination des ressources et au suivi des opérations, elle se trouve aujourd'hui confrontée à un flot continu de données, à des modèles prédictifs et à des algorithmes dont l'influence sur la prise de décision s'accroît chaque jour. C'est dans ce contexte inédit que s'est imposé le choix de ce mémoire : comprendre comment et dans quelle mesure l'IA reconfigure la prise de décision stratégique au plus haut niveau de l'entreprise.

Ce choix s'appuie d'abord sur un double constat : si l'on dispose aujourd'hui de nombreuses études sur l'impact de l'IA en matière de productivité opérationnelle ou de gestion des ressources humaines, rares sont celles qui se penchent sur son rôle dans l'élaboration des orientations à long terme. De plus, la complexité croissante du métier de top manager tiraillé entre exigences éthiques, impératifs de performance et dynamiques de marché toujours plus volatiles, exige une réflexion à la fois théorique et empirique.

L'intérêt de ce mémoire tient d'abord à l'articulation de deux champs jusqu'alors assez dissociés (la stratégie d'entreprise et les systèmes intelligents) ainsi qu'à l'adoption d'un cadre conceptuel original, celui du management stratégique par les capacités organisationnelles. En mobilisant ce modèle, l'étude propose de décrypter, de manière systématique, les effets de l'IA sur les capacités clés mobilisées par les tops managers, de la formulation de la vision stratégique jusqu'à la traduction opérationnelle des choix. Cette approche fine permet non seulement de mesurer les transformations des pratiques collectives et individuelles, mais aussi de mettre en lumière les tensions, risques et opportunités nés de l'hybridation homme-machine.

Le mémoire poursuit un double objectif. Sur le plan académique, il vise à enrichir la compréhension des processus décisionnels stratégiques à l'heure de l'IA, en combinant la littérature managériale classique et les apports des sciences de l'information et de la décision. Sur le plan pratique, il ambitionne de fournir aux décideurs un guide critique pour intégrer de manière éclairée les outils d'intelligence artificielle, tout en préservant l'autonomie du jugement humain et la légitimité éthique de leurs choix.

Pour cela, l'étude retrace d'abord l'évolution du métier de manager, analyse ensuite les fondements et enjeux de l'IA en entreprise, présente le modèle de management stratégique par les capacités organisationnelles, puis examine enfin, pour chaque grand domaine de capacité, les apports et limites des systèmes intelligents et les modalités de leur intégration. En posant ces jalons, ce mémoire se donne pour ambition de rendre compte de la co-construction homme-machine qui, loin de déposséder le manager de sa responsabilité, redéfinit en profondeur les compétences nécessaires pour piloter l'entreprise dans un monde en perpétuelle mutation.

Partie 1 : L'évolution du métier de manager

Pour comprendre la construction et la complexification progressive de la figure du manager, il est indispensable de retracer les grandes étapes de son évolution. Loin d'être une création récente, la fonction managériale puise ses origines dans les formes d'organisation les plus anciennes, bien avant d'avoir été formalisée comme discipline. Il convient donc de revenir sur certains repères historiques afin de mieux saisir les fondements sur lesquels repose le rôle du manager tel qu'on le connaît aujourd'hui.

1. Évolution du rôle managérial : des origines à la transformation numérique

L'histoire de la gestion des hommes et des tâches remonte à la Préhistoire, où l'élaboration d'outils en silex témoigne déjà d'une répartition méthodique des rôles au sein des groupes, chacun maîtrisant un geste spécifique dans un processus de production collectif (Torchy & Gassin, 2010). Par la suite comme le disait le National Géographique (2024), les grandes réalisations de l'Antiquité, telles que les pyramides d'Égypte ou encore les réseaux d'aqueducs romains, témoignent d'une capacité à mobiliser des ressources humaines, planifier les approvisionnements et contrôler les délais. Même si ces pratiques ne faisaient l'objet d'aucune formalisation théorique, elles reposaient déjà sur des compétences de coordination, de supervision et de planification que l'on associe aujourd'hui aux fonctions managériales.

Un tournant décisif survient au XVIII^e siècle avec l'émergence de la pensée économique moderne. Dans *La Richesse des nations* (1776), Adam Smith met en évidence les effets positifs de la division du travail, notamment à travers l'exemple de la fabrication d'épingles. En fractionnant les tâches, il devient possible d'augmenter considérablement la productivité, en optimisant les gestes et en réduisant les pertes de temps. Smith ne définit pas encore explicitement le rôle du manager, mais son analyse préfigure une logique de rationalisation des processus qui influencera profondément les approches industrielles à venir. Elle repose toutefois sur une vision purement fonctionnelle, où l'efficacité prime sur la complexité humaine du travail.

Comme il a été vu au cours de Personnel et Organisation (LTRAV2600), l'histoire du management moderne s'accélère avec la révolution industrielle. Les entreprises deviennent plus grandes, plus complexes, et nécessitent une organisation plus rigoureuse du travail. C'est dans ce contexte que Frederick Taylor, en 1911, formalise le taylorisme. Sa méthode repose sur la

standardisation des tâches, la séparation stricte entre conception et exécution, et la sélection des « meilleurs opérateurs » pour chaque poste. Le manager devient ici un ingénieur de la productivité, chargé d'observer, de prescrire, et de contrôler les méthodes de travail. Si cette approche a permis des gains de performance inédits, elle a également été critiquée pour sa vision déshumanisante du travailleur, réduit à une simple extension de la machine. Dans le prolongement, Henry Ford développe le travail à la chaîne, renforçant la place du manager comme technicien de la productivité.

En réaction à cette approche technique et fragmentée, d'autres penseurs introduisent une vision plus globale de l'organisation. Henri Fayol, dans *Administration industrielle et générale* (1916), identifie cinq fonctions managériales, à savoir : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler, et quatorze principes fondamentaux, posant les bases d'un management structuré et hiérarchisé. Max Weber, de son côté, théorise la bureaucratie comme modèle d'organisation fondé sur des règles écrites, une hiérarchie stable et une sélection fondée sur le mérite. Le manager y est perçu comme un agent neutre, chargé d'appliquer rationnellement des procédures. Ces modèles, bien qu'efficaces dans des contextes industriels stables, révèlent rapidement leurs limites face à la diversité croissante des profils, des tâches et des attentes.

À partir des années 1930, l'école des relations humaines vient renverser cette logique mécaniste. Les expériences de Hawthorne, menées par Elton Mayo, montrent que les performances ne dépendent pas uniquement des conditions matérielles, mais aussi du climat social, du sentiment de reconnaissance et de la qualité des relations humaines. Le manager devient alors un facilitateur de lien, un moteur d'engagement. D'autres auteurs comme Maslow, Herzberg et McGregor réintroduisent la psychologie dans l'entreprise, soulignant l'importance des besoins, de la motivation intrinsèque, et des styles de leadership adaptés aux individus. Cette approche humaniste redonne une place centrale au salarié, tout en complexifiant le rôle du manager, désormais tenu de concilier performance et bien-être.

Dès les années 1970, les entreprises font face à de nouvelles incertitudes. Confrontées à la crise économique, à la mondialisation et à la montée de la flexibilité, les organisations adoptent de nouvelles structures : matricielles, en réseau, ou par projet. Ce bouleversement entraîne une redéfinition profonde du rôle managérial. Le manager voit son autorité formelle s'estomper au profit d'une responsabilité transversale. Il devient un facilitateur de la complexité, chargé de coordonner des équipes pluridisciplinaires, d'intervenir en dehors de toute hiérarchie directe et

d'allouer des ressources avec agilité. Cette transformation requiert ainsi l'acquisition de compétences nouvelles : relationnelles, adaptatives et émotionnelles.

Pour clore ce panorama des grandes étapes ayant façonné la fonction managériale, des premiers gestes coordonnés de la Préhistoire aux structures flexibles et transversales de la fin du XX^e siècle, il apparaît clairement que le rôle du manager s'est continuellement enrichi et complexifié. De simple organisateur de tâches, il est devenu à la fois planificateur stratégique, animateur de la cohésion sociale, facilitateur du changement et régulateur de l'incertitude. Fort de cette évolution, il convient désormais d'étudier comment, à l'ère de la transformation numérique et de l'accélération des échanges, la figure du manager se redéfinit pour répondre aux nouveaux défis de l'entreprise contemporaine.

1.2. Le manager aujourd'hui

À l'ère numérique, la fonction managériale se complexifie davantage, confrontée à de nouveaux enjeux technologiques et organisationnels. En 2006, Henry Mintzberg distingue plusieurs rôles fondamentaux du manager : (R1) l'autorité formelle et le statut, (R2) les rôles interpersonnels, (R3) les rôles liés à l'information, et (R4) les rôles décisionnels. Bien que toujours pertinents, ces rôles sont aujourd'hui amplifiés par l'accélération des flux informationnels et l'imbrication croissante entre humain et technologie. Les avancées technologiques, la surcharge informationnelle ainsi que les nouvelles attentes sociétales et environnementales redéfinissent en profondeur la fonction managériale. Comme le souligne le cours de Personnel et Organisation (LTRAV2600), le manager contemporain doit désormais inspirer, accompagner, motiver et encadrer des profils variés dans un environnement incertain. Il lui revient d'orchestrer l'intelligence collective, de préserver la cohésion au sein de contextes instables et de redonner du sens dans un univers saturé de signaux parfois contradictoires.

Tengblad (2006) observe également que si certaines pratiques traditionnelles persistent, telles que les réunions en présentiel ou certaines routines administratives, elles coexistent désormais avec des pratiques nouvelles. Il ne s'agit donc pas d'une transformation radicale du rôle managérial, mais plutôt d'une « sédimentation des pratiques » : de nouveaux rôles s'ajoutent aux anciens, sans nécessairement les remplacer. L'auteur compare cette évolution à un buffet scandinave (smörgåsbord), où les plats nouveaux s'ajoutent aux anciens, certains devenant plus populaires, mais sans supprimer totalement les autres.

C'est grâce à cette analyse qu'il apparaît que les rôles interpersonnels tels que décrits par Mintzberg ne prennent pas suffisamment en compte la dimension transformationnelle du leadership moderne. Or, c'est précisément dans ce contexte déjà dense et exigeant que l'intelligence artificielle entre en scène. Non plus comme un simple outil d'automatisation, mais comme une technologie susceptible de reconfigurer profondément les rapports au travail, aux données, à la décision et au rôle même du manager. L'IA ne constitue donc pas une simple continuité historique, mais bien une rupture structurelle appelant à repenser les fondements du management contemporain.

1.3. Les différents niveaux de managements et les types de décisions associés

Cette rétrospective historique a mis en lumière que le rôle du manager est loin d'être uniforme ou figé. Il convient désormais de rappeler que cette fonction s'exerce à différents niveaux hiérarchiques de l'organisation, chacun impliquant des responsabilités, des objectifs et des modes de décision spécifiques. Robbins et al. (2017) nous permettent de comprendre ces distinctions fondamentales qui permettront dans la suite du mémoire, d'analyser la manière dont l'intelligence artificielle s'intègre à la pratique managériale, en particulier en ce qui concerne les processus décisionnels stratégiques selon le niveau de responsabilité.

Premièrement, les managers opérationnels, également appelés managers de premier niveau, sont en contact direct avec les équipes de terrain. Ils assurent la gestion quotidienne des activités, la supervision des équipes, la résolution des problèmes techniques ou humains, ainsi que la mise en œuvre des procédures établies. Leurs décisions, dites opérationnelles, portent principalement sur le court terme et visent à garantir le bon fonctionnement concret et immédiat de l'organisation.

Ensuite, les managers intermédiaires, ou middle managers, assurent un rôle de traduction stratégique. Ils déclinent les grandes orientations décidées par la direction en plans d'action concrets et cohérents au niveau des départements, des unités ou des services. Ce niveau tactique de la décision vise à optimiser les ressources et à coordonner l'action entre les différents pôles de l'organisation. Mintzberg (2009) souligne que ces managers doivent faire preuve de sens politique, de capacité de médiation et d'habileté dans l'allocation des ressources.

Enfin, les managers stratégiques, souvent appelés top managers, occupent les plus hauts échelons de l'entreprise. Ce sont ainsi les PDG, directeurs généraux, membres de comités exécutifs ou du conseil d'administration. Leur rôle central consiste à fixer les orientations

globales de l'organisation : expansion vers de nouveaux marchés, transformation numérique, innovation produit, politiques environnementales, fusions et acquisitions, etc. Ces décisions stratégiques ont un impact à long terme et sont prises dans des contextes complexes et incertains. Johnson, Scholes et Whittington (2020) définissent ces décisions comme rares, engageantes, difficilement réversibles, impliquant un arbitrage entre de multiples intérêts. Elles exigent dès lors une vision systémique de l'organisation et une capacité à anticiper les évolutions de l'environnement.

Ce découpage montre que plus on s'élève dans l'organisation, plus la décision devient stratégique, engageante, complexe et structurante pour l'avenir de l'entreprise. Alors que les managers opérationnels se concentrent sur la mise en œuvre quotidienne des activités, et que les managers intermédiaires traduisent les objectifs en actions coordonnées, les top managers portent la responsabilité de définir la direction globale de l'organisation dans un environnement incertain et en constante évolution. Leur rôle dépasse la simple administration : ils doivent anticiper les tendances du marché, arbitrer entre des options divergentes, mobiliser les ressources critiques et donner du sens à l'action collective. C'est pourquoi ce mémoire choisit de se concentrer spécifiquement sur le niveau stratégique du management. En effet, c'est à ce niveau que les décisions ont le plus fort impact organisationnel, qu'elles engagent durablement l'entreprise, et qu'elles exigent une posture particulière de leadership, de jugement et de vision à long terme. Ce sont également ces décisions qui sont le plus susceptibles d'être transformées par les nouvelles dynamiques d'analyse, de simulation et de gouvernance, telles que celles introduites par les technologies émergentes.

1.4. Conclusion Partie 1

Pour clore ce premier chapitre, on soulignera que la fonction managériale, née de la simple coordination d'activités collectives, s'est continuellement enrichie pour intégrer tour à tour la rationalisation des processus, la structuration hiérarchique, la dimension humaine et, plus récemment, la flexibilité organisationnelle. Cette trajectoire historique met en lumière la montée en complexité du rôle du manager, devenu à la fois stratège, coordinateur, animateur social et agent du changement, tout en se déclinant à des niveaux opérationnels, intermédiaires et stratégiques. À l'aube de l'ère numérique, la question se pose désormais de savoir comment l'intelligence artificielle, loin de n'être qu'un simple outil d'automatisation, reconfigure profondément la prise de décision et notamment celle de la décision stratégique.

Partie 2 : l'intelligence artificielle

La seconde partie de ce mémoire se concentre sur l'intelligence artificielle, technologie aujourd'hui incontournable dans les organisations. Après avoir retracé l'évolution du management jusqu'à l'ère numérique, il s'agit désormais de comprendre ce qu'est l'IA, comment elle s'est imposée et quels usages elle suscite au sein des entreprises. Il est primordial d'explorer ensuite la manière dont cette technologie reconfigure les structures et les pratiques organisationnelles, en redistribuant les cartes du pouvoir, de la communication et de la prise de décision. Enfin, analyser les conséquences managériales de cette révolution est indispensable pour esquisser, de manière globale et complète, le profil du manager à l'heure de l'IA.

2.1. L'intelligence artificielle : définition, émergence et usages organisationnels

L'intelligence artificielle (IA) désigne l'ensemble des systèmes informatiques capables de simuler certaines fonctions cognitives humaines, telles que l'apprentissage, le raisonnement, la prise de décision ou la compréhension du langage. À l'origine, l'IA a été conçue pour automatiser des tâches répétitives, accroître la rapidité de traitement des données et assister l'humain dans la résolution de problèmes complexes. Portée par des avancées en machine learning, en traitement du langage naturel et en calcul haute performance, elle a progressivement dépassé ce cadre initial pour devenir un levier stratégique au cœur de la transformation numérique.

Dans le contexte organisationnel actuel, l'IA est utilisée à de multiples niveaux : amélioration de l'expérience client, automatisation des processus internes, aide à la décision, optimisation logistique, prévision des ventes, ou encore détection des risques. Sa capacité à analyser des volumes massifs de données en temps réel, à générer du contenu ou à fournir des recommandations personnalisées en fait un outil aux implications profondes sur la manière dont les entreprises fonctionnent et évoluent.

Son déploiement rapide est d'ailleurs confirmé par les données les plus récentes : selon McKinsey (2023), 55 % des organisations ont déjà intégré l'IA dans au moins une fonction, et 60 % utilisent des outils génératifs, souvent pour automatiser des tâches, générer du contenu ou appuyer les prises de décision. Plus que de simples expérimentations, ces usages sont désormais pleinement intégrés à la stratégie de nombreuses organisations : 49 % des dirigeants

technologiques interrogés par PwC (2024) affirment que l'IA est déjà au cœur de la stratégie de leur entreprise, et 33 % l'ont incorporée à leurs produits et services.

Disposer de cette vision des potentialités et des usages actuels de l'IA prépare le terrain pour comprendre son impact sur l'architecture même des organisations. Comme les chiffres l'ont montrés, un changement est en place il convient donc d'en déterminer les impact majeurs sur les organisations dans le chapitre suivant.

2.2. Une technologie qui transforme les structures et les pratiques organisationnelles

L'intégration croissante de l'intelligence artificielle dans les entreprises n'induit pas seulement des gains de performance ou d'automatisation : elle provoque une transformation profonde des logiques organisationnelles, en modifiant les rapports aux outils, aux rôles et à l'information. Alors que les technologies numériques précédentes se contentaient souvent d'accompagner ou de fluidifier les processus existants, l'IA, et notamment les systèmes dits génératifs, affecte désormais la manière même dont les entreprises s'organisent, se structurent et prennent des décisions.

Une première conséquence majeure de l'introduction de l'intelligence artificielle est la redéfinition des lignes hiérarchiques traditionnelles. En facilitant l'accès aux données et aux capacités d'analyse à tous les niveaux de l'organisation, l'IA favorise l'émergence de structures plus transversales et moins pyramidales. Dans ce contexte, les niveaux hiérarchiques intermédiaires tendent à évoluer vers des fonctions de coordination plutôt que de simple contrôle. Cette transformation rend les organisations plus agiles et décentralisées, mais implique également une reconfiguration des rôles managériaux, notamment pour ceux qui doivent désormais intégrer au quotidien les recommandations issues des systèmes algorithmiques (Deloitte, 2024).

Au cœur de ces mutations se trouve la question des compétences. L'appropriation de l'IA suppose une montée en compétences généralisée, non seulement sur les plans techniques, mais aussi sur le plan interprétatif. Or, les entreprises rencontrent encore des difficultés majeures à ce niveau. D'après BCG (2024), seules 26 % des organisations parviennent à transformer leurs expérimentations IA en valeur concrète, faute de ressources humaines formées et de gouvernance adaptée. Ce constat est renforcé par les propos récents de Dara Khosrowshahi, PDG d'Uber, qui admet que la majorité de ses collaborateurs ne maîtrisent pas encore les outils

IA mis à leur disposition (Business Insider, 2025). Le défi est donc autant éducatif qu'organisationnel.

Les entreprises peinent encore à se doter de cadres cohérents pour encadrer les usages de l'IA, notamment en termes de transparence algorithmique, de traçabilité des décisions, et de gestion des biais. À ces enjeux s'ajoute une préoccupation grandissante au sein des équipes : 71 % des salariés interrogés par EY (2023) expriment des inquiétudes éthiques liées à l'IA, notamment autour de la sécurité de l'emploi, de la confidentialité des données et de l'utilisation équitable des technologies. La transformation organisationnelle ne peut donc pas s'affranchir d'une réflexion éthique structurée, qui dépasse la simple conformité réglementaire pour s'ancrer dans la stratégie d'entreprise.

Enfin, l'IA influe aussi sur le rôle du manager dans l'organisation. De plus en plus, celui-ci est amené à évoluer vers une posture de médiateur entre la machine, les équipes et les objectifs stratégiques. Brynjolfsson (2022) parle ainsi de « stratégie augmentée », dans laquelle les capacités prédictives de l'IA viennent enrichir l'intuition du décideur sans s'y substituer. Cela suppose non seulement de nouvelles compétences en compréhension des datas, mais aussi une capacité à maintenir la cohésion, à gérer les incertitudes liées aux résultats algorithmiques et à articuler les dimensions humaines et technologiques de la décision.

Ainsi, les enjeux organisationnels de l'IA dépassent largement le simple changement d'outillage. Ils impliquent une reconfiguration en profondeur des structures, des pratiques et des responsabilités, dans un équilibre à trouver entre performance, éthique et humanité. Le manager, comme tout autre collaborateur de l'entreprise est impacté par ces changements il doit donc évoluer pour rester en lien avec son rôle dans l'entreprise.

2.3. Les impacts managériaux de l'intelligence artificielle : vers un nouveau rôle du manager

Le chapitre précédent introduisait l'intelligence artificielle dans les entreprises. Mais comme il a été vu à la fin du chapitre, elle ne transforme pas uniquement les outils ou les processus : elle reconfigure en profondeur la fonction managériale elle-même. Là où le manager était historiquement garant du contrôle, de la transmission d'information et de la prise de décision, l'IA vient désormais automatiser une partie de ces responsabilités, tout en introduisant de nouvelles attentes.

L'un des premiers impacts concerne la délégation de certaines décisions à des systèmes algorithmiques. Dans de nombreux cas, les managers s'appuient sur des tableaux de bord dopés à l'IA pour anticiper des évolutions de marché, affecter des ressources ou évaluer la performance d'équipes. Cette transformation modifie le rôle décisionnel traditionnel du manager, qui devient davantage médiateur ou arbitre entre les recommandations de l'IA et les réalités humaines du terrain. Il doit conjuguer intuition, analyse algorithmique et sens de la nuance pour prendre des décisions éclairées.

Ensuite, l'IA exige une nouvelle forme de leadership, fondée sur la capacité à accompagner le changement technologique, à former les équipes, à réduire les résistances et à faire émerger une culture de la donnée partagée. Comme l'ont montré Smith, A. M., & Green, M. (2018), le manager devient un facilitateur de l'acculturation numérique : il doit à la fois maîtriser les fondamentaux de l'IA pour en expliquer les apports et les limites, et gérer les émotions (peur, méfiance, enthousiasme excessif) que suscitent ces technologies.

Ce rôle est d'autant plus crucial que l'IA peut amplifier certaines tensions managériales, notamment en matière de surveillance, d'évaluation ou de contrôle de la performance. Cuéllar, M., Larsen, B., Lee, Y. S., & Webb, M. (2022) expliquaient que l'usage d'outils prédictifs ou de scoring algorithmique pose des questions éthiques majeures, et peut fragiliser la relation de confiance si le manager ne joue pas un rôle actif de garant d'équité et de transparence. Dans ce cadre, sa responsabilité s'étend à l'interprétation et à la légitimation des données, en lien avec les valeurs de l'organisation.

Enfin, l'IA pousse à repenser les modes de coordination et de collaboration. Leyer, M., & Schneider, S. (2021) montraient que le travail devient plus distribué, parfois partiellement automatisé, et appelle des pratiques de management plus souples, orientées vers les objectifs et l'autonomie, plutôt que vers la supervision continue. La posture attendue du manager se rapproche de celle du coach, capable de fédérer, d'adapter les priorités en temps réel et de maintenir un alignement stratégique dans un environnement algorithmisé et incertain.

En résumé, l'IA ne rend pas le manager obsolète, mais l'oblige à se réinventer. Ce dernier doit développer une double compétence : technique (comprendre les outils d'IA) et humaine (accompagner les individus dans un contexte en mutation rapide). Loin de simplifier son rôle, l'IA en augmente la complexité et la portée stratégique. Pour pouvoir rendre tout cela concret

et comprendre comment l'IA est intégré au quotidien d'une entreprise, le chapitre suivant mettra en lumière les outils disponibles aujourd'hui pour les managers.

2.4. Méthodes et outils d'aide à la décisions managériale basé sur l'IA

Les chapitres précédents ont mis en évidence les profondes mutations du métier de manager ainsi que la nécessité de développer de nouvelles compétences. Dès lors, une question centrale se pose : *quels sont aujourd'hui les outils concrets mis à disposition des managers en entreprise pour répondre à ces évolutions ?*

L'intégration de l'intelligence artificielle dans les pratiques managériales ne se limite pas à des discours stratégiques ou à des projections théoriques. Sur le terrain, de nombreux managers utilisent déjà des outils concrets basés sur l'IA pour orienter, affiner ou accélérer leur processus décisionnel. Ces usages couvrent une variété de domaines : de la gestion des équipes à la stratégie produit, en passant par la logistique, la finance ou encore la gestion de projet.

Dans le pilotage commercial, des plateformes comme Salesforce Einstein ou Zoho CRM utilisent des modèles prédictifs pour aider les managers à prendre des décisions éclairées en matière de stratégie de vente. Ces outils analysent en temps réel les données clients, les historiques d'interactions et les performances passées pour recommander les prospects à prioriser, prédire les cycles de vente ou identifier les points de rupture dans les parcours clients. Cela permet aux managers de mieux répartir leurs ressources commerciales ou d'adapter leurs offres en fonction des signaux faibles détectés.

En gestion de projet, des outils comme Monday.com ou Asana AI proposent aujourd'hui des fonctionnalités de priorisation automatique, d'alerte sur les dépassements de charge ou de reconfiguration des équipes selon les contraintes détectées. Ces fonctionnalités permettent aux responsables d'anticiper les goulets d'étranglement, d'allouer plus efficacement les ressources, ou de réorganiser les étapes d'un projet en fonction de la probabilité de retard. L'IA n'apporte pas ici de réponses toutes faites, mais elle constitue un appui précieux à la prise de recul et à la capacité d'anticipation.

Dans les fonctions financières, les directions utilisent de plus en plus des solutions comme IBM Planning Analytics ou Oracle Cloud EPM, qui intègrent des modules d'analyse prédictive. Ces outils aident à la décision en simulant des scénarios budgétaires, en modélisant l'impact de décisions d'investissement, ou en détectant des anomalies comptables. Le manager financier

peut ainsi tester plusieurs hypothèses stratégiques et en évaluer les conséquences à moyen et long terme.

En matière de gestion des talents, certains managers s'appuient sur des systèmes intelligents comme Cornerstone ou Workday pour orienter leurs décisions de mobilité interne ou de plan de succession. L'IA analyse les historiques de performances, les compétences déclarées, les évaluations croisées ou les données issues des plateformes de formation. Elle peut alors suggérer des profils pertinents pour des postes à pourvoir ou proposer des parcours de montée en compétence adaptés aux besoins de l'organisation. Dans ces contextes, l'IA facilite une gestion proactive des ressources humaines, en appui à la vision du manager.

Dans les comités de direction, certains outils permettent désormais d'enrichir la réflexion stratégique à partir de données externes. Des plateformes comme AlphaSense ou Databricks sont capables de scanner des milliers de documents de marché, de rapports financiers ou de publications scientifiques, pour synthétiser les grandes tendances émergentes et soutenir les choix d'orientation stratégique. Les managers peuvent ainsi baser leur décision sur une base d'information plus large, sans avoir à traiter eux-mêmes cette masse de données.

Enfin, des outils généralistes comme ChatGPT, Claude ou Copilot sont utilisés au quotidien pour formuler des hypothèses, explorer des options, structurer une présentation stratégique ou simuler des argumentaires décisionnels. Dans un contexte de charge cognitive élevée, ces IA génératives agissent comme des assistants réflexifs, permettant au manager de gagner du temps dans la phase préparatoire de la décision, tout en structurant leur raisonnement.

Ce panorama montre que l'usage de l'IA dans la prise de décision n'est plus l'apanage des grandes entreprises technologiques. Il se diffuse rapidement, à travers des outils intégrés aux logiciels professionnels du quotidien. Face à cette généralisation, une question essentielle se pose : ces outils ont-ils un impact économique réel pour les entreprises ? Ce sera le but de la prochaine partie.

2.5. Le succès économique de l'IA dans les organisations lors des décisions stratégiques

Au chapitre précédent il a été démontré que l'adoption de l'intelligence artificielle dans les entreprises a franchi le cap de simple outil d'assistance à un véritable levier d'aide à la décision stratégique. L'IA permet non seulement d'optimiser les opérations, mais aussi de mieux orienter les choix à long terme en matière d'investissement, de stratégie produit, ou de positionnement

sur les marchés. Plusieurs cas réels illustrent aujourd'hui des gains économiques tangibles liés à son intégration dans les processus stratégiques.

Parmi les exemples les plus significatifs, la banque Goldman Sachs a déployé un assistant basé sur l'IA (GS AI Assistant) pour soutenir plus de 10 000 employés dans leurs décisions d'investissement, d'analyse de marché et de stratégie commerciale. Ce système, développé en partenariat avec OpenAI, a notamment permis une réduction significative du temps d'analyse des documents, une meilleure anticipation des tendances boursières et une augmentation de la qualité des recommandations internes. Ces changements ont contribué à accélérer le time-to-market des décisions d'investissement, renforçant la capacité stratégique du groupe face à ses concurrents (Business Insider, 2025).

Dans le secteur de la logistique stratégique, DHL a intégré des systèmes d'IA pour optimiser le chargement des avions en fonction de prévisions de demande, de routes commerciales et de scénarios climatiques. Ce système n'a pas seulement amélioré l'efficacité opérationnelle : il a permis aux dirigeants de revoir leur stratégie de couverture géographique et de prioriser certains hubs internationaux, entraînant des gains financiers importants et une meilleure gestion des risques logistiques¹.

Autre exemple, dans le secteur bancaire, JPMorgan Chase a utilisé l'IA (notamment via son assistant COiN) non seulement pour automatiser la lecture de documents contractuels, mais aussi pour guider ses dirigeants dans les décisions de réduction des risques juridiques et de restructuration de portefeuilles d'actifs. Cette approche stratégique de l'IA a permis une économie estimée à plusieurs millions de dollars et une meilleure anticipation des contentieux (Ordorica, 2024).

Enfin, les conclusions de l'étude conjointe menée par Harvard Business School et BCG montrent que dans un environnement simulé de conseil stratégique, les professionnels ayant utilisé l'IA ont pris des décisions de meilleure qualité, plus cohérentes et plus rapides. Cette expérimentation montre que, même dans des environnements complexes, l'IA peut soutenir une amélioration réelle de la qualité stratégique, à condition que les utilisateurs conservent une posture critique et active.

¹ DHL. (n.d.). Des idées qui façonnent l'avenir : le Logistics Trend Radar 7.0 de DHL dévoile les tendances émergentes de l'IA et les solutions durables. <https://www.dhl.com/fr-fr/home/presse/archives-presse/2024/le-logistics-trend-radar-7-de-dhl.html>

Capable non seulement d'optimiser les opérations quotidiennes mais aussi d'orienter les choix à long terme en matière d'investissement, de développement produit et de positionnement concurrentiel l'intelligence artificielle semble être une avancée majeure dans le paysage économique des entreprises. C'est après avoir compris son importance économique et sa pleine expansion que ce mémoire prend tout son sens dans l'analyse de son impact sur des capacités organisationnelles.

2.6. Conclusion partie 2

En somme, cette seconde partie du travail a démontré que l'intelligence artificielle n'est pas un simple instrument d'efficacité, mais un facteur de transformation profonde autant économique que managérial. Elle redéfinit les logiques hiérarchiques, fait émerger de nouvelles compétences et exige un leadership centré sur l'hybridation homme-machine où le manager doit comprendre les données fournies par l'intelligence artificielle et les traiter avec un esprit critique. Ces évolutions soulignent la nécessité d'aborder la prise de décision stratégique non plus seulement en termes de processus, mais comme l'expression de capacités organisationnelles dynamiques dans lesquelles l'IA peut prendre place et influencer les décisions. Grâce à ce constat, la partie suivante proposera un modèle de management stratégique de l'entreprise fondé sur ces capacités organisationnelles, qui servira de cadre pour analyser comment l'IA reconfigure les compétences, les routines et les choix du manager au moment de la décision.

Partie 3 : Le modèle de management stratégique de l'entreprise par les capacités organisationnelles

La troisième partie de ce mémoire s'appuie sur « *Le modèle de management stratégique de l'entreprise par les capacités organisationnelles* » comme grille d'analyse centrale. À première vue, d'autres approches comme l'analyse SWOT, le modèle des cinq forces de Porter ou encore les rôles managériaux de Mintzberg, offrent des clés pertinentes pour étudier la stratégie ou le comportement des managers. Cependant, ces cadres restent souvent statiques, centrés sur l'environnement concurrentiel ou sur la description des fonctions managériales, sans expliciter les mécanismes internes et compétences clés du manager.

Le choix du modèle par les capacités organisationnelles répond à un double enjeu. D'une part, il envisage la stratégie non plus comme une succession d'étapes linéaires, mais comme un processus cyclique où la cohérence et la performance émergent des interactions entre décisions, routines et apprentissage. D'autre part, ce modèle place explicitement le manager au centre de l'analyse, en identifiant quatre grandes catégories de capacités qu'il mobilise : stratégiques, de traduction, opérationnelles et d'apprentissage. Il permet ainsi d'analyser l'évolution des savoir-faire, des routines et de la posture managériale face à l'intégration de l'intelligence artificielle.

L'intelligence artificielle agit en effet directement sur plusieurs de ces capacités : elle modifie les routines opérationnelles, transforme les modalités d'apprentissage et de pilotage, et redéfinit les compétences stratégiques, notamment en matière de traduction et d'interprétation de l'information. Par conséquent, le modèle des capacités dynamiques fournit un cadre pertinent pour analyser l'intégration de l'IA au sein des configurations existantes et permet ainsi d'évaluer comment l'IA génère de nouvelles routines, en rend certaines obsolètes, et influence *in fine* les processus décisionnels stratégiques.

C'est donc à travers cette approche que la partie 3 proposera un modèle opérationnel, structuré autour des quatre catégories de capacités mentionnées (stratégiques, de traduction, opérationnelles et d'apprentissage), afin de rendre compte de la manière dont l'IA reconfigure le métier de manager au moment crucial de la décision.

3.1. Définition du modèle

Ce modèle a été défini par Renard et Soparnot en 2011 afin d'analyser comment les entreprises créent, développent et mobilisent leurs ressources et compétences pour générer un avantage

concurrentiel durable. Ils développent donc un modèle de management stratégique structuré autour des capacités organisationnelles, dans cette proposition, les capacités organisationnelles sont définies comme « *un savoir agir collectif permettant et s'exprimant dans la réalisation d'activités coordonnées et accomplies par des acteurs qui mobilisent des ressources personnelles et des ressources de support, pour produire de manière répétée des résultats attendus et évaluables* »². Chaque phase du processus de mise en œuvre de la stratégie (de la définition des objectifs à la stabilisation ou à la transformation) est explicitement associée à un ensemble de compétences managériales spécifiques. En distinguant capacités stratégiques, de traduction, opérationnelles et d'apprentissage, ce cadre permet d'identifier de manière précise les savoir-faire collectifs et individuels que doit mobiliser le manager à chacune des étapes de la mise en œuvre, offrant ainsi une grille d'analyse complète et systématique qui servira de fondement à notre étude.

3.2 Le processus de mise en œuvre de la stratégie et les capacités organisationnelles

Le processus de mise en œuvre de la stratégie repose sur l'enchaînement de cinq grands processus, chacun exprimant et mobilisant des capacités organisationnelles spécifiques.

Dans la première phase, dite de formation de la stratégie, le manager mobilise ses capacités stratégiques pour conduire un ensemble d'activités d'attention, d'analyse et de structuration. Il s'agit ici d'identifier la problématique stratégique, d'évaluer les forces et faiblesses de la configuration organisationnelle existante, et de formuler un discours directeur visant à orienter le « vouloir-faire » collectif à moyen et long terme. Ces capacités stratégiques, que Renard et Soparnot (2011) caractérisent comme un ensemble des savoir-agir permettant de construire et de stabiliser la vision stratégique, participent directement à la création de valeur et à l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable.

Une fois cette vision clarifiée et partagée, le manager entre dans une seconde phase, celle de la traduction stratégique, mobilisant des capacités spécifiques pour transformer le « vouloir-faire » en « pouvoir-faire ». Cette phase implique la formalisation des plans d'action, le choix des technologies à adopter, la conception de l'organisation cible, l'allocation des ressources

² Renard, L., & Soparnot, R. (2011). Proposition d'un modèle de management stratégique de l'entreprise par les capacités organisationnelles. *Gestion 2000*, Volume 28(1), 109-124. <https://doi.org/10.3917/g2000.281.0109>

budgétaires, ainsi que la conduite du changement. Le manager agit ici comme médiateur stratégique, veillant à aligner les ressources, les compétences et les contraintes (humaines, financières, temporelles) avec les ambitions définies, tout en arbitrant en permanence entre faisabilité opérationnelle et cohérence stratégique.

Ces deux phases essentielles sont liées au top manager lors de la construction de sa décision stratégique et c'est celles-ci qui seront étudiées lors de la partie 4 du mémoire.

Le troisième temps du cycle, celui de l'exploitation, porte sur le déploiement concret des activités, qu'elles soient primaires (production, marketing, service) ou de soutien (logistique, recherche et développement, ressources humaines, finance). À ce stade, le manager mobilise ses capacités opérationnelles afin d'assurer l'efficacité des processus en termes de coûts, de délais et de qualité. Il veille également à la mise en place de mécanismes permettant une remontée d'informations continue depuis le terrain, condition essentielle pour nourrir les évaluations ultérieures et ajuster les orientations stratégiques si nécessaire.

Au terme de l'exploitation, l'évaluation stratégique et l'apprentissage prennent le relais. Le manager active alors ses capacités d'apprentissage en comparant les résultats aux objectifs initiaux, en analysant les écarts et en animant des séances de débriefing et de capitalisation des bonnes pratiques. Cette phase d'évaluation-apprentissage génère de nouvelles connaissances stratégiques et alimente l'amélioration continue des processus.

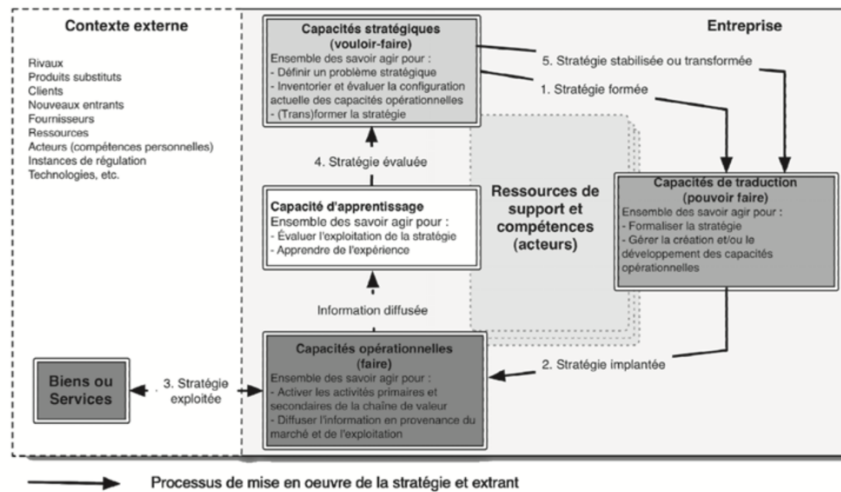
Enfin, fort des enseignements tirés, le manager décide soit de stabiliser la trajectoire par des ajustements soit de transformer radicalement la configuration des capacités, par des actions d'abandon, de redéploiement ou de recombinaison. Cette décision, qui mobilise à nouveau les capacités stratégiques, marque la clôture d'un cycle et le lancement du suivant, garantissant la résilience et l'agilité de l'organisation face aux évolutions de son environnement.

En articulant de manière dynamique ces capacités stratégiques, de traduction, opérationnelles et d'apprentissage, ce processus met en lumière le rôle central des managers comme architectes du savoir-agir collectifs, garant de la cohérence, de la performance et de l'adaptabilité de l'entreprise.

Comme évoqué précédemment, ce mémoire concentre son analyse sur les capacités organisationnelles propres au niveau stratégique, et par conséquent sur les compétences mobilisées par les top managers dans les processus de décision à fort impact. L'étude qui suit s'attachera plus particulièrement à deux catégories de capacités : les capacités stratégiques,

activées lors des phases de formation et d'apprentissage de la stratégie, et les capacités de traduction, qui permettent de transformer une orientation stratégique en dispositifs opérationnels concrets.

Figure 2 : Modèle de management stratégique de l'entreprise par les capacités organisationnelles.



3

Conclusion partie 3

En conclusion, le modèle de management stratégique par les capacités organisationnelles propose une lecture à la fois détaillée, dynamique et systémique du rôle managérial. Il met en lumière la manière dont, à chaque phase du processus stratégique, le manager agit comme un chef d'orchestre, garant de la cohérence, de la performance et de l'adaptabilité de l'organisation. En structurant l'analyse autour des capacités stratégiques, de traduction, opérationnelles et d'apprentissage, ce cadre permet d'identifier les compétences clés et les routines mobilisées par les managers, à tous les niveaux hiérarchiques, pour transformer les orientations stratégiques en résultats concrets.

La partie suivante s'appuiera sur ce cadre de référence pour analyser la manière dont l'intelligence artificielle vient perturber, enrichir ou redéfinir les capacités managériales identifiées. Il s'agira d'examiner comment les algorithmes, les outils prédictifs et les systèmes d'aide à la décision influencent spécifiquement les capacités stratégiques et de traduction mobilisées par les top managers dans les phases clés du processus décisionnel.

³ Renard, L., & Soparnot, R. (2011). Proposition d'un modèle de management stratégique de l'entreprise par les capacités organisationnelles. *Gestion 2000*, Volume 28(1), 109-124. <https://doi.org/10.3917/g2000.281.0109>

Partie 4 : Comment l'intelligence artificielle influence-t-elle les décisions stratégique des managers ?

Après avoir retracé l'évolution du métier de manager puis analysé l'émergence et les usages de l'intelligence artificielle en entreprise avant de présenter le modèle de management stratégique fondé sur les capacités organisationnelles il convient maintenant d'examiner concrètement de quelle manière l'IA vient modifier la prise de décision à chaque étape de ce processus. Les capacités organisationnelles constituent en effet l'ensemble des compétences et routines que les managers doivent mobiliser pour transformer une orientation stratégique en résultats tangibles.

Le but de cette quatrième partie est, pour chacune des deux capacités en lien avec le top manager, de définir le rôle précis joué par l'intelligence artificielle : comment les algorithmes d'analyse prédictive et de détection de signaux faibles renforcent les capacités stratégiques ? De quelle façon les outils d'automatisation et de simulation soutiennent la traduction de la stratégie en plans d'action ?

En cartographiant l'influence de l'IA sur ces deux dimensions, nous pourrions comprendre comment elle s'insère au cœur du processus décisionnel, redéfinit les savoir-agir collectifs du manager et, in fine, transforme en profondeur la gouvernance stratégique des organisations.

4.1 Avantages de l'intelligence artificielle sur les capacités stratégiques

La première catégorie de capacités organisationnelles à analyser est celle des capacités stratégiques. Celles-ci recouvrent l'ensemble des activités liées à la définition du problème stratégique, à l'inventaire des ressources et des contraintes, ainsi qu'à l'évaluation des configurations existantes. Mobilisées dès la phase initiale de formation de la stratégie, ces capacités peuvent également être réactivées en fin de cycle, lors de la reformulation stratégique, à la lumière des apprentissages et ajustements opérés tout au long du processus.

L'introduction de l'intelligence artificielle vient dès lors bouleverser profondément ces activités, en transformant aussi bien la manière dont les informations sont collectées, que la façon dont les décisions sont élaborées et justifiées

Tout d'abord, L'IA modifie en profondeur les activités associées aux capacités stratégiques, à commencer par la veille stratégique. Elle renforce dès lors cette fonction en permettant la détection automatisée de signaux faibles au sein de volumes massifs de données. Grâce aux

algorithmes de machine learning, il devient possible de scruter en temps réel des sources hétérogènes, qu'il s'agisse des médias numériques, des publications scientifiques, des bases de brevets ou encore des réseaux sociaux, pour identifier des tendances émergentes avant même qu'elles ne soient perçues consciemment par les décideurs (Shrestha, Ben-Menahem & von Krogh, 2019). Cette capacité d'absorption accélérée de l'information élargit considérablement le champ de perception stratégique de l'organisation, tout en augmentant sa réactivité, bien au-delà des dispositifs de veille traditionnels (Cohen & Levinthal, 1990). Cet apport présente toutefois certaines limites. Keding (2020) souligne notamment le risque lié aux biais d'entrée des données : si les données d'entrée sont incorrectes ou partielles, l'IA les traitera comme si elles étaient fiables, ce qui peut conduire à des résultats trompeurs et à des choix stratégiques mal fondés.

Par ailleurs, l'IA contribue à l'amélioration du diagnostic stratégique interne, notamment grâce à l'analyse prédictive des performances passées et projetées. En croisant les historiques chiffrés de l'entreprise avec des modèles économétriques, des plateformes comme IBM Watson ou Google Cloud AI identifient automatiquement des corrélations structurelles entre variables stratégiques, telles que le taux de pénétration, la rentabilité par segment ou encore certains indicateurs sociaux. Cela permet aux décideurs d'explorer plusieurs scénarios et de quantifier les risques associés à chaque orientation, améliorant ainsi la rigueur et la robustesse du processus décisionnel (Davenport & Ronanki, 2018).

Cette promesse d'objectivité se doit toutefois d'être nuancer. Machireddy, Rachakatla et Ravichandran (2024) rappellent que de nombreuses analyses prédictives opérées par l'IA manquent de transparence. Les modèles fonctionnent comme de véritables « *boîtes noires* », n'expliquant pas clairement les mécanismes conduisant à leurs recommandations. Cette opacité algorithmique peut générer une perte de contrôle du décideur, voire induire des discriminations involontaires si certaines variables biaisées influencent les prédictions.

En ce qui concerne la formulation du discours directeur, l'intelligence artificielle offre désormais des outils de co-création et de simulation stratégique. Grâce aux technologies de traitement du langage naturel (NLP), certains systèmes peuvent synthétiser en quelques minutes les enseignements issus de milliers de rapports internes et externes, en produisant des brouillons de diagnostic stratégique que les managers peuvent ensuite affiner en fonction de leur expertise. Ali (2021) ainsi que Kaplan et Haenlein (2019) s'accordent à dire que ces assistants stratégiques augmentés permettent de réduire considérablement le temps dédié aux tâches de synthèse,

libérant ainsi l'attention des équipes pour des activités à plus forte valeur ajoutée, comme l'analyse critique et la production d'idées nouvelles.

Enfin, l'IA nourrit le scénario planning par la génération de combinaisons de variables futures. Les algorithmes de simulation de Monte-Carlo (technique mathématique utilisée pour estimer les résultats possibles d'un événement incertain)⁴ ou d'optimisation stochastique peuvent construire des centaines de scénarios prospectifs, évaluer leur probabilité et calculer leur impact financier prévisionnel (Lokesh, 2024). En enrichissant la palette d'options disponibles, l'IA rend le processus de décision plus robuste face à l'incertitude et favorise une approche dynamique de la stratégie, en phase avec la notion de capacités dynamiques décrite par Teece, Pisano et Shuen (1997).

Dans son ensemble, l'intégration de l'IA dans les capacités stratégiques ne se limite pas à une automatisation des tâches analytiques : elle transforme la vitesse, la précision et l'étendue de la vision stratégique, en articulant les forces du calcul massif et de l'intuition managériale. Si cette hybridation homme-machine constitue désormais un levier différenciant dans la construction d'un avantage concurrentiel durable elle doit néanmoins être utilisée avec un œil averti car des risques d'erreurs sont possibles.

Maintenant que la première capacité du processus a été analysée, nous pouvons à présent aborder la seconde étape, qui intervient une fois la stratégie définie.

4.2 Avantages de l'intelligence artificielle sur les capacités de traduction

Les capacités de traduction sont celles qui permettent de passer du « vouloir faire » défini lors de la formation de la stratégie au « pouvoir faire » opérationnel : elles englobent la planification budgétaire, le choix technologique, le design organisationnel et la conduite du changement (Renard & Soparnot, 2011). L'intelligence artificielle intervient désormais comme un catalyseur à chaque étape de cette traduction.

Comme vu précédemment dans la planification et la budgétisation, les outils d'IA exploitent des techniques de simulation avancées pour tester en quelques secondes des dizaines de scénarios de coûts et de ressources. Par exemple, des plateformes prédictives comme IBM Planning Analytics intègrent des algorithmes de machine learning capables d'affiner

⁴ Ibm. (2024, 26 septembre). Simulation de Monte-Carlo. . <https://www.ibm.com/fr-fr/topics/monte-carlo-simulation>

automatiquement les budgets en fonction des tendances historiques et des variables externes (industries, contexte macroéconomique), réduisant ainsi les cycles de préparation et améliorant la précision prévisionnelle (Baryannis, Dani & Antoniou, 2019).

Ensuite, pour le management de projet, l'IA transforme la gestion des plannings et de l'allocation des ressources. Des solutions analysent en continu la charge de travail, détectent les situations de risques potentiels et réassignent automatiquement les tâches ou ajustent les calendriers pour respecter les délais (Hillebrand, Raisch & Schad, 2025)

Enfin, les plateformes de traitement du langage naturel (NLP) sont ici aussi omniprésentes. Elles surveillent les retours qualitatifs (feedbacks internes, réseaux sociaux d'entreprise) pour détecter les signaux de démotivation ou d'opposition face aux transformations en cours. Par ailleurs, des chatbots RH intelligents fournissent des parcours d'accompagnement individualisés, recommandant des modules de formation ou des mentors selon le profil et le niveau de maturité numérique des collaborateurs (Tyagi et al., 2020).

Dans ces trois dimensions (planification, gestion de projet et conduite du changement) touchant à la capacité de traduction, l'IA ne se contente pas d'automatiser des tâches répétitives : elle enrichit le rôle de traducteur stratégique du manager, en fournissant des simulations dynamiques, des diagnostics de risque anticipés et des insights sur la réceptivité organisationnelle. Ainsi, la traduction de la stratégie en action concrète gagne en précision, en réactivité et en personnalisation, tout en libérant le manager des tâches routinières pour lui permettre de se concentrer sur l'arbitrage et le leadership.

Ces différentes possibilités montrent clairement les avantages qu'offre l'intelligence artificielle dans les processus de prise de décision stratégique. Aussi efficace qu'elle puisse paraître, cette technologie soulève également plusieurs enjeux et limites qui coexistent dans le paysage managérial actuel. Il est donc essentiel de les mettre en lumière dans la dernière partie de ce mémoire, afin d'en proposer une lecture à la fois complète et critique.

4.3 Risques et limites que comportent l'utilisation de l'IA

Comme les chapitres précédents le montrent, l'intelligence artificielle occupe désormais une place centrale dans les processus décisionnels des top managers. Elle offre de nombreux avantages, détaillés dans les deux premiers chapitres, en matière de veille, d'analyse, de

planification et de formulation stratégique. Toutefois, ces bénéfices s'accompagnent également de risques significatifs qu'il est essentiel d'examiner afin de saisir pleinement les enjeux de cette transformation managériale.

Une première source de tension concerne la fiabilité des systèmes d'IA, souvent perçus comme opaques. Dans un contexte stratégique, où les décisions sont complexes, engageantes et fortement contextualisées, la difficulté à comprendre le raisonnement d'un algorithme peut générer de la méfiance. L'étude du Harvard Digital Data Design Institute (2024) montre ainsi que les systèmes d'IA peuvent produire des recommandations incohérentes, influencées par l'ordre ou la formulation des données d'entrée. Ce manque de transparence qu'on peut aussi appeler « *black box problem* », limite la capacité des décideurs à faire confiance aux suggestions générées, surtout lorsqu'elles s'éloignent de l'intuition humaine.

Par ailleurs, l'utilisation croissante de l'IA dans les décisions stratégiques peut conduire à une sur dépendance technologique, au détriment du jugement humain. Ce phénomène, désigné sous le terme de « biais d'automatisation », survient lorsque les décideurs s'en remettent aveuglément aux recommandations algorithmiques, sans les remettre en question ni en vérifier la pertinence. Dans des environnements incertains ou ambigus, cette posture peut entraîner des erreurs majeures ou une perte de capacité critique. Comme le rappelle Brynjolfsson (2022), le rôle du décideur stratégique n'est pas d'exécuter ce que la machine propose, mais de garder une posture réflexive et de filtrer les données avec discernement.

Ce recours systématique à l'IA pour la planification budgétaire, la simulation de scénarios ou l'allocation de ressources peut entraîner un affaiblissement des compétences humaines, phénomène dit de « *deskilling* ». À force de déléguer la planification et l'ajustement des ressources à l'IA, cela pourrait nuire au développement humain si elle remplace des fonctions essentielles à l'apprentissage, à la mémoire, à l'interaction sociale ou à la motivation (Almer, 2022). Ce risque est renforcé par une dépendance technologique accrue. Comme le souligne Guembe et al. (2022), une panne de système, une cyberattaque ou une interruption d'accès à la plateforme d'IA peut paralyser le processus décisionnel, faute de procédures de repli ou de compétences manuelles préservées.

À cela s'ajoute la question de la qualité des données, un point souvent sous-estimé dans les discours technophiles. Les algorithmes de décision stratégique dépendent étroitement des données d'entrée qui leur sont fournies. Si celles-ci sont biaisées, obsolètes, partielles ou mal contextualisées, les recommandations générées seront également faussées. Dans certaines

organisations, la fragmentation des sources de données ou leur mauvaise gouvernance nuit directement à la qualité des décisions basées sur l'IA.

En outre, la généralisation de l'IA dans des contextes internationaux pose aussi la question de la robustesse des modèles face à des cultures managériales et des marchés très hétérogènes. Un exemple marquant pour illustrer ces propos est fourni par une étude de l'Université de Boston (Ali et al., 2019), qui montre que les algorithmes de diffusion d'annonces publicitaires sur Facebook peuvent générer des discriminations systémiques, en ciblant différemment les utilisateurs selon leur genre, leur âge ou leur origine. Dans le cadre de la publication d'offres d'emploi, l'algorithme de la plateforme tendait à diffuser certaines annonces selon des stéréotypes sociétaux : les postes techniques tels que le bûcheronnage étaient majoritairement affichés à un public masculin, tandis que les offres dans le secteur de l'alimentation ou du soin (comme les emplois de caissière) étaient plus souvent montrées aux femmes. Plus encore, certaines annonces comme celles de chauffeur de taxi étaient statistiquement plus souvent présentées aux utilisateurs afro-américains. Cette dynamique discriminatoire n'était pas liée à une intention explicite des recruteurs, mais bien à l'optimisation algorithmique des taux de clics, démontrant comment un système d'IA peut amplifier des stéréotypes préexistants, de manière opaque et difficilement contrôlable.

Par ailleurs, les modèles prédictifs sont calibrés sur des contextes passés et peinent à intégrer les ruptures extrêmes ou les crises systémiques. Lorsqu'un événement sans précédent survient comme une crise sanitaire ou un choc géopolitique, les algorithmes peuvent produire des prévisions totalement inadéquates, instaurant un faux sentiment de maîtrise et conduisant à des décisions stratégiques périlleuses (Baryannis, Dani & Antoniou, 2019).

Au-delà des aspects techniques, les questions éthiques constituent un enjeu central. *Qui est responsable d'une mauvaise décision prise avec l'aide d'un algorithme ? Peut-on confier à une IA la responsabilité d'une décision qui touche à l'emploi, à l'environnement ou à la gouvernance d'entreprise ?* Ces interrogations ne sont pas théoriques. Elles ont des implications juridiques, mais aussi symboliques : elles touchent à la légitimité du leadership et à la confiance que les collaborateurs accordent à leurs dirigeants. Le rapport du World Economic Forum (2023) insiste sur la nécessité de mettre en place des dispositifs de gouvernance éthique, capables de baliser l'usage stratégique de l'IA et de garantir que les choix opérés restent alignés avec les valeurs fondamentales de l'organisation.

Enfin, certains économistes alertent sur le risque systémique que pourrait représenter une généralisation non maîtrisée de l'IA dans les décisions stratégiques. La Banque d'Angleterre, dans un rapport relayé par The Guardian (2025), a évoqué la possibilité que des agents économiques basés sur l'IA, en cherchant à maximiser des profits à court terme, contribuent à des instabilités massives sur les marchés financiers. Cette mise en garde rappelle que les outils d'IA, même dans leur usage stratégique, ne sont pas neutres : ils sont conçus, entraînés et pilotés selon des logiques spécifiques, qui peuvent parfois s'opposer à l'intérêt général ou à la résilience des écosystèmes économiques.

Ainsi, si l'IA ouvre des perspectives prometteuses pour le pilotage stratégique, elle ne peut en aucun cas être perçue comme un outil infaillible ou universel. Son intégration dans la décision managériale doit rester accompagnée de garanties techniques, d'une éthique forte et d'une capacité humaine à exercer du discernement. Autrement dit, dans un monde de plus en plus « *data-driven* », la vigilance critique et la responsabilité humaine restent les boussoles indispensables à toute orientation stratégique.

4.4 Conclusion Partie 4

En définitive, l'intelligence artificielle est devenue un pilier central de la décision stratégique augmentée. Ainsi, ce n'est qu'en intégrant de manière fluide les différentes dimensions vues durant cette partie que le manager peut tirer pleinement parti des apports de l'IA, garantir la cohérence de ses choix et répondre avec agilité et lucidité aux incertitudes de l'environnement. Loin d'automatiser la pensée, l'IA appelle donc à un renouvellement des pratiques managériales, où l'intelligence humaine et l'intelligence artificielle se complètent pour construire une stratégie plus réactive, éclairée et responsable.

Sur le plan global, cela signifie que les décisions stratégiques ne sont plus seulement le domaine de l'intuition et de l'expertise managériale : elles sont aujourd'hui le fruit d'une co-construction homme-machine, où la dimension humaine demeure essentielle pour donner du sens, arbitrer les dilemmes éthiques et fédérer autour d'une vision, tandis que l'IA apporte rapidité, rigueur et capacité à traiter la complexité.

Conclusion

Au fil de ce mémoire, nous avons d'abord retracé l'itinéraire du manager, depuis les premières formes de coordination collective jusqu'à la figure polymorphe du dirigeant d'aujourd'hui, capable à la fois de planifier, d'animer les relations, de piloter la performance et de réguler l'incertitude. Cette mise en perspective historique a montré que le rôle managérial ne cesse de se complexifier, s'enrichissant tour à tour des approches tayloriennes, bureaucratiques, des relations humaines et, plus récemment, des modèles flexibles et transversaux qui font de la capacité d'adaptation un critère central.

L'entrée en scène de l'intelligence artificielle constitue, dans cette continuité, une rupture d'ampleur : elle dépasse l'idée d'un simple outil d'automatisation pour devenir un véritable moteur de reconfiguration des structures, des pratiques et des prises de décision. Nous avons examiné comment l'IA, en exploitant le machine learning, le traitement automatique du langage et la puissance de calcul massive, s'imisce dans des fonctions variées – de la relation client à la logistique, de la finance à la gestion des talents – et impose aux organisations une montée en compétences techniques et éthiques, ainsi qu'une gouvernance capable de concilier performance, transparence et responsabilité.

Pour rendre compte de l'impact de ces transformations sur la prise de décision stratégique, nous avons adopté le modèle des capacités organisationnelles, qui décompose le processus managérial en quatre grands blocs – stratégiques, de traduction, opérationnelles et d'apprentissage – et insiste sur l'enchaînement cyclique qui va de la formation de la stratégie à son évaluation et à son adaptation. Ce cadre a permis de souligner que la valeur du manager réside dans sa capacité à mobiliser des savoir-agir collectifs, à orchestrer l'information et à réguler sans cesse l'équilibre entre vision à long terme et retour d'expérience.

L'intégration de l'IA dans les capacités stratégiques s'est traduite par une accélération et un enrichissement sans précédent de la veille, de l'analyse et de la prospective : la détection de signaux faibles, l'exploration de corrélations structurelles grâce aux analyses prédictives, la co-création de diagnostics et la génération de scénarios prospectifs renforcent la vitesse, la rigueur et la portée de la vision stratégique. Dans la phase de traduction, les outils d'automatisation budgétaire, de simulation avancée, de réallocation dynamique de ressources et d'accompagnement individualisé libèrent le manager des tâches routinières, tout en lui offrant une palette d'options plus vaste et mieux calibrée face à l'incertitude.

Toutefois, ce tableau d'ensemble ne serait qu'à demi-vrai si l'on occultait les limites et les risques associés : opacité des boîtes noires algorithmiques, biais d'automatisation, dépendance technologique, fragilité face à la qualité des données, perte potentielle de compétences humaines et enjeux éthiques qui touchent à la légitimité du leadership. Ces menaces relèvent autant de questions de gouvernance – procédures de repli, audits algorithmiques, chartes éthiques – que de la nécessaire posture réflexive et critique du décideur, garant du sens et de l'équité.

En définitive, les décisions stratégiques à l'ère de l'intelligence artificielle se jouent dans l'art de conjuguer les atouts de l'IA (vitesse, précision, capacité à traiter la complexité) avec les ressorts du jugement humain (intuition, expérience, responsabilité et empathie). C'est cet équilibre dynamique, inscrit dans une boucle continue de feed-back et d'apprentissage, qui confère aux organisations résilience, agilité et avantage concurrentiel durable. À l'heure où l'IA se généralise, la réussite stratégique ne dépend donc pas d'une confiance aveugle dans les algorithmes, mais d'une hybridation maîtrisée où le manager reste, plus que jamais, l'architecte du sens, le garant des valeurs et le catalyseur de la performance collective.

En somme, à l'image du smörgåsbord, ce buffet scandinave décrit en première partie. L'IA offre aux managers un éventail de nouvelles options stratégiques qu'il leur appartient d'utiliser avec discernement, pour bâtir une gouvernance hybride, agile et durable. Les compétences classiques continueront à jouer un rôle important tout en s'associant aux nouvelles capacités apportées par l'intelligence artificielle. Certaines prendront plus d'importance, mais cela ne signifie pas que les autres disparaîtront. Au contraire, cela permettra d'enrichir les pratiques existantes plutôt que de les remplacer complètement.

Bibliographie

AI Adoption in 2024 : 74 % of Companies Struggle to Achieve and Scale Value. (s. d.). BCG Global. <https://www.bcg.com/press/24october2024-ai-adoption-in-2024-74-of-companies-struggle-to-achieve-and-scale-value>

Ali, A. A. S. (2021). AI-Natural Language Processing (NLP). International Journal For Research In Applied Science And Engineering Technology, 9(VIII), 135-140. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2021.37293>

Ali, M., Sapiezynski, P., Bogen, M., Korolova, A., Mislove, A., & Rieke, A. (2019). Discrimination through optimization: How Facebook's ad delivery can lead to skewed outcomes. Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction, 3(CSCW), 1-30. <https://doi.org/10.1145/3359301>

Almer, J. (2022). Deskillung as an effect of AI: A group of students' attitudes towards AI and their worries about deskillung [Master's thesis, Uppsala University, Department of Informatics and Media]. Uppsala University.

Barley, S. R., & Kunda, G. (2001). Bringing work back in. Organization Science, 12(1), 76-95. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.1.76.10122>

Baryannis, G., Dani, S., & Antoniou, G. (2019). Predicting supply chain risks using machine learning : The trade-off between performance and interpretability. Future Generation Computer Systems, 101, 993-1004. <https://doi.org/10.1016/j.future.2019.07.059>

Bennett, M. T. (2025, 31 mars). What the F*ck Is Artificial General Intelligence ? arXiv.org. <https://arxiv.org/abs/2503.23923>

Bensautra, A., Fassouli, A., & Ghida, F. (2021). The Role of Big Data in Strategic Decision-Making. Dans Apple Academic Press eBooks (p. 57-65). <https://doi.org/10.1201/9781003129660-8>

Bruce, K., & Nyland, C. (2011). Elton Mayo and the Deification of Human Relations. Organization Studies, 32(3), 383-405. <https://doi.org/10.1177/0170840610397478>

Brynjolfsson, E. (2022). The Turing Trap : The Promise & ; Peril of Human-Like Artificial Intelligence. Daedalus, 151(2), 272-287. https://doi.org/10.1162/daed_a_01915

Campbell, M., Hoane, A., & Hsu, F. (2002). Deep blue. Artificial Intelligence, 134(1-2), 57-83. [https://doi.org/10.1016/s0004-3702\(01\)00129-1](https://doi.org/10.1016/s0004-3702(01)00129-1)

Chevalier, F., & Dejoux, C. (2021). Intelligence artificielle et Management des ressources humaines : pratiques d'entreprises. Enjeux Numériques., N° 15(3), 94-105. <https://doi.org/10.3917/ennu.015.0094>

Chui, M., Hall, B., Singla, A., Sukharevsky, A., & Yee, L. (2023, août 1). The state of AI in 2023 : Generative AI's breakout year. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year>

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>

Cordon Press & National Geographic. (2024, 19 décembre). L'ingénierie antique à Gizeh est si impressionnante qu'aujourd'hui encore, la manière dont les pyramides ont été construites reste un grand mystère. National Geographic. <https://www.nationalgeographic.fr/histoire/comment-les-pyramides-de-gizeh-ont-elles-ete-construites-mystere-egypte-ancienne-civilisation>

Cuéllar, M., Larsen, B., Lee, Y. S., & Webb, M. (2022). Does Information About AI Regulation Change Manager Evaluation of Ethical Concerns and Intent to Adopt AI ? *The Journal Of Law Economics And Organization*, 40(1), 34-75. <https://doi.org/10.1093/jleo/ewac004>

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116. <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world>

Dejoux, C., & Léon, E. (2018). Métamorphose des managers à l'ère du numérique et de l'IA. Pearson.

Dell'Acqua, F., McFowland, E., Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S., Kraymer, L., Candelon, F., & Lakhani, K. R. (2023). Navigating the Jagged Technological Frontier : Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4573321>

Deloitte. (2024). Les entreprises sont-elles prêtes pour l'IA générative ? Deloitte France. <https://www.deloitte.com/fr/fr/our-thinking/explore/tech/entreprises-sont-elles-pretes-pour-ia-generative.html>

De Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M., & Jacquemin, C. (2019). Le métier de manager en transformation : une démarche prospective. *Management & Avenir*, N° 109(3), 37-60. <https://doi.org/10.3917/mav.109.0037>

DHL. (n.d.). Des idées qui façonnent l'avenir : le Logistics Trend Radar 7.0 de DHL dévoile les tendances émergentes de l'IA et les solutions durables. <https://www.dhl.com/fr-fr/home/presse/archives-presse/2024/le-logistics-trend-radar-7-de-dhl.html>

Ernst & Young. (2023). Businesses can stop rising AI use from fueling anxiety. EY. https://www.ey.com/en_us/consulting/businesses-can-stop-rising-ai-use-from-fueling-anxiety

Ferrucci, D., Brown, E., Chu-Carroll, J., Fan, J., Gondek, D., Kalyanpur, A. A., Lally, A., Murdock, J. W., Nyberg, E., Prager, J., Schlaefter, N., & Welty, C. (2010). Building

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. *Management & Avenir*, N° 122(2), 143-169. <https://doi.org/10.3917/mav.122.0143>

Goodfellow, I., Bengio, Y., & Courville, A. (2016). Deep Learning. MIT Press.

Grimshaw, A. D., & Czarniawska, B. (1998). Narrating the Organization : Dramas of Institutional Identity. *Contemporary Sociology A Journal Of Reviews*, 27(3), 262. <https://doi.org/10.2307/2655183>

- Guembe, B., Azeta, A., Misra, S., Osamor, V. C., Fernandez-Sanz, L., & Pospelova, V. (2022). The Emerging Threat of Ai-driven Cyber Attacks : A Review. *Applied Artificial Intelligence*, 36(1). <https://doi.org/10.1080/08839514.2022.2037254>
- Hales, C. (2001). Does it matter what managers do ? *Business Strategy Review*, 12(2), 50-58. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00174>
- Hillebrand, L., Raisch, S., & Schad, J. (2025). Managing with artificial intelligence: An integrative framework. *Academy of Management Annals*, 19(1), 343–375. <https://doi.org/10.5465/annals.2022.0072>
- Ibm. (2024, 26 septembre). Simulation de Monte-Carlo. . <https://www.ibm.com/fr-fr/topics/monte-carlo-simulation>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). *Exploring Strategy: Text and Cases* (12th ed.). Pearson Education.
- Jönsson, S. (1998). Relate management accounting research to managerial work ! *Accounting Organizations And Society*, 23(4), 411-434. [https://doi.org/10.1016/s0361-3682\(97\)00018-4](https://doi.org/10.1016/s0361-3682(97)00018-4)
- Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). *Noise: A flaw in human judgment*. Little, Brown Spark.
- Kanter, R. M. (1989). *When Giants Learn to Dance*. Simon & Schuster.
- Kaplan, A. M., & 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. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004>
- Keding, C. (2020). Understanding the interplay of artificial intelligence and strategic management : four decades of research in review. *Management Review Quarterly*, 71(1), 91-134. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00181-x>
- Krizhevsky, A., Sutskever, I., & Hinton, G. E. (2012). ImageNet Classification with Deep Convolutional Neural Networks. *Neural Information Processing Systems*, 25, 1097-1105. http://books.nips.cc/papers/files/nips25/NIPS2012_0534.pdf
- Leyer, M., & Schneider, S. (2021). Decision augmentation and automation with artificial intelligence : Threat or opportunity for managers ? *Business Horizons*, 64(5), 711-724. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.026>
- Lokesh, Y. R. (2024). Investigating the Monte Carlo simulation method to assess and quantify risk and uncertainty (pp. 318–328). *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology (IJRASET)*. <https://www.researchgate.net/publication/383498154>
- Machireddy, J. R., Rachakatla, S. K., & Ravichandran, P. (2024). AI-driven business analytics: Leveraging deep learning and big data for predictive insights. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/389171075>
- McCarthy, J., Minsky, M. L., Rochester, N., & Shannon, C. E. (2006). A Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence, August 31, 1955. *AI Magazine*, 27(4), 12. <https://doi.org/10.1609/aimag.v27i4.1904>

- Mintzberg, H. (2015). Henry MINTZBERG, The Nature of Managerial Work (1973) & Simply Managing: What Manager Do - And Can Do Better (2013). M N Gement, 18(2), 186. <https://doi.org/10.3917/mana.182.0186>
- Mintzberg, H. (2006). Tracking Strategies: Toward a General Theory. Oxford University Press.
- Morgan, G. (1993). Imaginization : the art of creative management. Choice Reviews Online, 31(04), 31-2190. <https://doi.org/10.5860/choice.31-2190>
- Ordorica, S. (2024, January 16). Navigating the digital frontier: Key trends in business transformation for 2024. Forbes. <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2024/01/16/navigating-the-digital-frontier-key-trends-in-business-transformation-for-2024/>
- Patesson, L. Ajzen, M. & Inglebert-Frydman, A. (2024). Intelligence Artificielle et Gestion des Ressources Humaines : A quelles conditions le recours à l'IA peut-il être un atout pour la GRH ?, Rapport de recherche du labor-H, Vol. 4, No.1, 68 pages
- PricewaterhouseCoopers. (2024) Artificial intelligence may be a game changer for pricing. PwC. <https://www.pwc.be/en/news-publications/archive/artificial-intelligence-may-be-game-changer-for-pricing.html>
- PricewaterhouseCoopers. (2024) PwC's Global Artificial Intelligence Study : Sizing the prize. PwC. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/artificial-intelligence/publications/artificial-intelligence-study.html>
- Renard, L., & Soparnot, R. (2011). Proposition d'un modèle de management stratégique de l'entreprise par les capacités organisationnelles. Gestion 2000, Volume 28(1), 109-124. <https://doi.org/10.3917/g2000.281.0109>
- Ribot, J.-C. (Réalisateur). (2022). Autopsie d'une intelligence artificielle [Film documentaire]. Look at Sciences ; ARTE France
- Roberts, K. H., & Kotter, J. P. (1984). The general managers. Administrative Science Quarterly, 29(1), 161. <https://doi.org/10.2307/2393099>
- Saygin, A. P., Cicekli, I., & Akman, V. (2003). Turing Test : 50 years later. Dans Studies in cognitive systems (p. 23-78). https://doi.org/10.1007/978-94-010-0105-2_2
- Scoble-Williams, N., Sinti, D., & Vert, G. (2024, 9 avril). Generative AI and the Future of Work | Deloitte Global. Deloitte. <https://www.deloitte.com/global/en/services/consulting/research/generative-ai-and-the-future-of-work.html>
- 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.
- Smith, A. M., & Green, M. (2018). Artificial Intelligence and the Role of Leadership. Journal Of Leadership Studies, 12(3), 85-87. <https://doi.org/10.1002/jls.21605>
- Stewart, R. (2012). Reality of Management, The. Dans Routledge eBooks. <https://doi.org/10.4324/9780080547558>

Stutz, A. J., Shea, J. J., Rech, J. A., Pigati, J. S., Wilson, J., Belmaker, M., Albert, R. M., Arpin, T., Cabanes, D., Clark, J. L., Hartman, G., Hourani, F., White, C. E., & Stutz, L. N. (2015). Early Upper Paleolithic chronology in the Levant : new ABOx-SC accelerator mass spectrometry results from the Mughr el-Hamamah Site, Jordan. *Journal Of Human Evolution*, 85, 157-173. <https://doi.org/10.1016/j.jhevol.2015.04.008>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7)

Tengblad, S. (2006). Is there a ‘New Managerial Work’ ? A Comparison with Henry Mintzberg’s Classic Study 30 Years Later*. *Journal Of Management Studies*, 43(7), 1437-1461. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00651.x>

The Guardian. (2025). AI and Economic Stability: Bank of England Issues Warning. The Guardian.

Torchy, L., & Gassin, B. (2010). Le travail de la poterie en contexte chasséen : des outils en silex pour la production céramique ? *Bulletin de la Société Préhistorique de France*, 107(4), 725-735. <https://doi.org/10.3406/bspf.2010.13975>

Tyagi, P. K., Singh, V. J., Singh, A. K., Saxena, A., Tyagi, P., & Mehta, P. (2023). The Impact of Artificial Intelligence-Based Human Resource Management Systems on Organizational Efficiency. 2018 5th IEEE Uttar Pradesh Section International Conference On Electrical, Electronics And Computer Engineering (UPCON). <https://doi.org/10.1109/upcon59197.2023.10434792>

Watson: An Overview of the DeepQA Project. *AI Magazine*, 31(3), 59-79. <https://doi.org/10.1609/aimag.v31i3.2303>

What is artificial general intelligence (AGI)? (2024, March 21). McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-artificial-general-intelligence-agi>

World Economic Forum. (2023). The Future of Jobs Report 2023. WEF White Paper. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>

Zysman, J., & Nitzberg, M. (2024). Generative AI and the Future of Work : Augmentation or Automation ? *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4811728>

