

Louvain School of Management

Intégration de l'intelligence artificielle dans la formation professionnelle continue : le cas de IBA Group

Auteur : Kuama Phanzu Djosmy
Promotrice: Evelyne Leonard
Année académique 2025-2026
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master 60 en sciences de gestion
Horaire de jour

Résumé

L'intelligence artificielle prend une place croissante dans les décisions liées au changement organisationnel. Oswick (2024) pose une question centrale : l'IA vient-elle soutenir les discussions humaines qui accompagnent le changement, ou risque-t-elle de les remplacer ? Ce travail ramène cette question au terrain de la formation professionnelle continue, à travers le cas de IBA Group. L'entreprise n'utilisant à ce jour aucun dispositif d'IA dans sa formation, ce travail recueille les attentes du personnel face à une intégration future et encore hypothétique, à partir de trois pistes : l'IA perçue comme aide ou comme concurrente du dialogue existant, qui devrait trancher en cas de désaccord, et le sens de l'assistance entre l'humain et la machine.

Huit entretiens semi-directifs ont été menés auprès de collaborateurs occupant des fonctions variées. La majorité des répondants anticipent un scénario de complémentarité plutôt que de remplacement, sans que cette tendance soit unanime. Un consensus plus large se dégage sur la nécessité de garder le dernier mot humain et sur la préférence pour une IA qui suggère plutôt qu'elle ne décide seule. Un besoin spontané de formation à l'IA elle-même, ainsi qu'une divergence marquée sur le volume actuel de formation perçu par les répondants, complètent ces résultats.

Le personnel de IBA Group n'anticipe donc pas, dans sa majorité, une mise à l'écart du dialogue humain par l'IA, mais un scénario où elle viendrait le nourrir, sous condition que le jugement humain garde la main sur les décisions finales. Ces résultats, obtenus sur un cas unique et de nature hypothétique, ne sont pas généralisables, mais offrent à IBA Group des repères concrets pour anticiper une éventuelle intégration future.

DÉDICACE

À mes très chers parents, MALELE PHANZU BALUNGA TYTY ESPOIR et MABIALA TSUMBU MINES, ainsi qu'à mon grand frère Raymond BALUNGA PHANZU.

Trouvez ici l'expression de ma profonde reconnaissance. Que ce travail soit la récompense de tous les efforts que vous avez consentis pour moi.

REMERCIEMENTS

Je remercie avant tout Madame la Professeure Evelyne Léonard, promotrice de ce mémoire, pour son accompagnement, sa disponibilité et ses remarques constructives tout au long de ce travail. Cette recherche ne saurait être menée à son terme sans son suivi.

Je remercie également Monsieur Alex Vanden Borre, pour son aide déterminante dans la collecte des données de ce mémoire. Je reconnais que c'est grâce à son soutien et à son implication que j'ai pu entrer en contact avec plusieurs collaborateurs de l'entreprise sous examen, me permettant de recueillir les informations nécessaires à la réalisation de mon étude.

Je dis également merci à Madame Constance Renier, pour son accueil et la facilitation de mes démarches auprès de l'entreprise.

Je tiens plus largement à remercier l'entreprise IBA pour son accueil et sa collaboration tout au long de cette recherche, et en particulier les collaborateurs qui ont accepté de consacrer une partie de leur temps à répondre à mes questions et à partager leurs expériences. Leur participation a constitué une contribution essentielle à la partie empirique de ce mémoire, consacrée à la pertinence stratégique de l'intégration de l'intelligence artificielle dans la formation professionnelle continue en entreprise.

Merci enfin à l'ensemble des enseignants et des membres de la Louvain School of Management de l'UCLouvain, pour les connaissances et les compétences transmises tout au long de mon parcours académique.

À mon cher père, PHANZU BALUNGA, et à ma chère mère, MABIALA TSUMBU : merci pour votre soutien moral et financier, pour vos sacrifices, vos encouragements, et la confiance que vous m'avez toujours accordée.

Merci à mes frères et sœurs, Raymond, Odette, Berthe, Bénédicte, Benoît, Espoir et Jessica, pour leur affection et leurs encouragements. Je leur suis profondément reconnaissant d'avoir toujours cru en moi et de m'avoir accompagné à chaque étape de ce parcours.

Merci à Monsieur Dieu-Merci Manwana, pour le temps passé à la relecture du texte final de ce travail de fin d'études.

À mes amis et à mes proches, merci pour votre présence, vos conseils et votre soutien tout au long de cette aventure académique.

À toutes les personnes qui ont contribué, chacune à leur manière, à la réussite de ce parcours et à l'aboutissement de ce mémoire : merci, du fond du cœur.

Table des matières

<i>Résumé</i>	1
<i>DÉDICACE</i>	2
<i>REMERCIEMENTS</i>	3
<i>0. INTRODUCTION GÉNÉRALE</i>	5
0.1. Contexte et constat de départ	5
0.2. Problématique et question de recherche.....	5
0.3. Objectif de recherche	6
0.4. Délimitation et structure du travail	7
<i>CHAPITRE PREMIER : LE CADRE THÉORIQUE</i>	8
Section 1. Deux façons de conduire le changement dans une entreprise.....	8
Section 2. L'arrivée de l'intelligence artificielle change la donne	8
Section 3. Ce que montrent les études sur l'intelligence artificielle dans la formation	9
Section 4. Un aspect complémentaire : l'IA crée aussi de nouveaux besoins de formation	11
Section 5. Ce que ce travail va étudier chez IBA Group.....	11
Section 6. La question de recherche, les trois pistes et le modèle d'analyse.....	12
<i>CHAPITRE DEUXIEME : LA MÉTHODE, LE TERRAIN ET LE DISPOSITIF DE RECHERCHE</i>	14
Section 1. Le choix de la méthode qualitative	14
Section 2. Présentation du terrain : IBA Group	14
Section 3. Les personnes qui seront rencontrées	15
Section 4. Déroulement des entretiens	16
Section 5. Logique du guide d'entretien	16
<i>CHAPITRE TROISIEME : RÉSULTATS ET DISCUSSION</i>	17
Section 1. Qui a répondu.....	17
Section 2. Première piste : aide ou remplacement des discussions humaines	17
Section 3. Deuxième piste : qui tranche en cas de désaccord.....	19
Section 4. Troisième piste : qui s'adapte à qui	19
Section 5. Un aspect complémentaire : le besoin de formation à l'intelligence artificielle elle-même	20
Section 6. Une donnée qui interroge : le nombre de jours de formation.....	21
Section 7. Discussion générale : retour au cadre théorique	21
<i>CONCLUSION GÉNÉRALE</i>	23
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	27
<i>ANNEXE 1 — GUIDE D'ENTRETIEN COMPLET</i>	29

0. INTRODUCTION GÉNÉRALE

0.1. Contexte et constat de départ

L'intelligence artificielle s'installe aujourd'hui dans presque tous les domaines de la vie des entreprises. Elle aide à trier des candidatures, à répondre aux clients, à analyser des données de production, et de plus en plus, à organiser la formation des employés. Cette arrivée soulève une question simple, mais qui touche à quelque chose d'important dans la manière dont une entreprise fonctionne : quand une machine commence à proposer des réponses toutes faites, que reste-t-il de la place des discussions entre collègues, entre managers et employés, pour décider ensemble de ce qui doit changer ?

Ce travail de fin d'études envisage de comprendre comment l'intelligence artificielle pourrait, un jour, transformer la formation professionnelle continue chez IBA Group, une entreprise belge active dans les technologies médicales (IBA Group, 2026). Mais il y a lieu de faire remarquer qu'un fait important a changé la direction de ce travail dès le départ. En effet, lors de la prise de contact avec l'entreprise pour organiser des entretiens, il a été précisé qu'IBA Group n'utilise jusqu'à aujourd'hui aucun outil d'intelligence artificielle dans sa formation continue. De ce fait, il n'y a donc, pour l'instant, aucune pratique à observer sur ce terrain précis.

Ce constat, plutôt que de fermer une porte, en ouvre une autre. Si l'IA n'est pas encore là, il reste possible et intéressant de demander aux personnes qui travaillent chez IBA Group ce qu'elles imaginent, ce qu'elles espèrent ou ce qu'elles redoutent d'une éventuelle arrivée de l'intelligence artificielle dans leur formation. C'est cette voie que ce travail choisit de suivre : étudier des attentes et des représentations, plutôt qu'une pratique déjà installée.

0.2. Problématique et question de recherche

Un article récent de Cliff Oswick (Oswick, 2024), chercheur spécialisé dans le changement en entreprise, aide à poser cette réflexion sur des bases solides. Il part d'une observation simple : quand une entreprise change ses façons de faire, deux logiques très différentes peuvent guider ce changement. La première repose sur la discussion entre les personnes concernées. Les employés, les managers et les formateurs échangent, débattent, et construisent ensemble une nouvelle manière de faire les choses. Ce type de changement, construit collectivement, est appelé changement « dialogique » dans la littérature sur le sujet, parce qu'il repose sur le dialogue plutôt que sur une décision imposée d'en haut.

La deuxième logique repose sur un système automatique, comme une intelligence artificielle, qui analyse des données et propose ou impose des solutions, sans que les personnes concernées aient

nécessairement participé à leur élaboration. Oswick (Oswick, 2024) ne prétend pas que cette deuxième logique soit mauvaise en soi. Il pose plutôt une question d'équilibre : est-ce que l'intelligence artificielle va venir en soutien des discussions humaines déjà en place, ou est-ce qu'elle risque, sans que personne ne le veuille vraiment, de les remplacer petit à petit ? Et si un jour l'IA et le jugement humain ne sont pas d'accord, qui devrait avoir le dernier mot ? L'IA doit-elle être un outil au service des personnes, ou est-ce que ce sont les personnes qui devront, avec le temps, s'ajuster aux exigences de la machine ?

Sans doute, ces questions, posées par Oswick (Oswick, 2024) de manière générale pour tout type de changement en entreprise, prennent un relief particulier dans le domaine de la formation professionnelle continue. Plusieurs chercheurs se sont penchés directement sur ce terrain, ce qui permet de rendre la réflexion plus concrète. Ces travaux sont présentés en détail dans le premier chapitre ; ils confirment que la tension identifiée par Oswick (Oswick, 2024), à savoir l'IA comme soutien ou comme substitut au jugement humain, se retrouve très précisément dans les pratiques de formation, et pas seulement dans une réflexion abstraite sur le changement en général.

Sur cette base, la question qui guide ce travail est la suivante : quel changement le personnel de IBA Group imagine-t-il si l'intelligence artificielle était un jour utilisée dans la formation continue, et pense-t-il que les discussions humaines resteraient importantes, ou qu'elles seraient mises de côté ?

0.3. Objectif de recherche

L'objectif de ce travail est de comprendre, à partir des propos recueillis auprès du personnel de IBA Group, ce que les personnes de l'entreprise attendent ou redoutent d'une possible arrivée de l'intelligence artificielle dans la formation continue. Il s'agit en particulier de cerner la place qu'elles pensent que le dialogue humain garderait dans un tel scénario : un rôle central et préservé, un rôle partagé avec la machine, ou un rôle progressivement réduit.

Plus précisément, ce travail cherche à savoir, dans le cas concret de la formation : si une IA future serait perçue comme une aide ou comme une concurrente des échanges déjà existants sur les besoins de formation ; qui, du jugement humain ou de la recommandation de l'IA, devrait selon le personnel avoir le dernier mot en cas de désaccord ; et si le personnel imagine une IA au service des formateurs et des apprenants, ou craint au contraire de devoir s'adapter à ce que la machine impose.

Cette question des attentes face à une nouvelle technologie ne se limite pas au cas particulier de l'intelligence artificielle : elle a déjà été étudiée pour d'autres formes de changement technologique en entreprise. Ten Berge et Dekker (Ten Berge & Dekker, 2025), dans une étude portant sur vingt-cinq pays de l'OCDE, montrent que les attentes des travailleurs face à une nouvelle technologie ne

dépendent pas seulement de la technologie elle-même, mais aussi de la présence, ou non, d'une organisation collective qui porte leur voix, par exemple des syndicats ou des mécanismes de dialogue social. Leur étude constate que les travailleurs bénéficiant d'une telle organisation collective se sentent moins menacés par le changement technologique, mais attendent aussi moins de bénéfices de ce changement pour la qualité de leur travail. Cette étude ne porte pas sur la formation en particulier, mais elle apporte un éclairage utile pour ce travail : elle confirme que la place laissée à la voix collective des travailleurs, qu'elle soit formelle, comme un syndicat, ou plus informelle, comme les échanges quotidiens autour de la formation chez IBA Group, influence directement la manière dont un changement technologique est perçu, en bien comme en mal.

0.4. Délimitation et structure du travail

Ce travail se concentre uniquement sur la tension entre décision humaine et décision automatisée dans le domaine précis de la formation professionnelle continue. Il ne cherche pas à évaluer si l'intelligence artificielle est, de manière générale, une bonne ou une mauvaise chose pour les entreprises ; il cherche à comprendre comment les personnes concernées imaginent son rôle dans un domaine bien précis de leur travail.

Sur le plan du terrain, le travail repose sur un seul cas, celui de IBA Group, étudié à travers des entretiens individuels avec des collaborateurs occupant des postes différents. Comme expliqué plus haut, l'absence de dispositif d'IA déjà en place chez IBA Group signifie que l'ensemble du travail, la question posée, les pistes explorées, le guide d'entretien, porte sur des attentes et des projections, non sur une pratique observée.

Le travail est organisé en trois chapitres. Le premier chapitre, développé ci-dessous, explique le cadre théorique retenu : il présente la tension identifiée par Oswick (Oswick, 2024), puis la manière dont d'autres chercheurs ont déjà étudié cette même tension dans le domaine précis de la formation. Le deuxième chapitre présente la méthode de recherche retenue, le terrain d'étude et le guide d'entretien construit à partir de ce cadre. Le troisième chapitre présentera et discutera les résultats obtenus auprès du personnel de IBA Group.

CHAPITRE PREMIER : LE CADRE THÉORIQUE

Ce chapitre construit, pas à pas, le cadre qui permettra ensuite d'analyser ce que le personnel de IBA Group imagine face à une possible arrivée de l'intelligence artificielle dans sa formation. Il commence par présenter la question générale posée par Oswick (Oswick, 2024) sur le changement en entreprise. Il montre ensuite comment cette question se pose, de manière beaucoup plus concrète, dans les études qui portent spécifiquement sur l'intelligence artificielle et la formation. Enfin, il se termine en expliquant comment ces éléments se rejoignent pour former la question de recherche et les trois pistes qui structurent la suite du travail.

Section 1. Deux façons de conduire le changement dans une entreprise

Une observation plus attentive amène à la conclusion que pendant longtemps, le changement dans les entreprises a suivi un chemin plutôt descendant. C'est-à-dire, des dirigeants ou des experts identifiaient un problème, décidaient d'une solution, puis demandaient aux employés de l'appliquer. Dans ce sens, les personnes concernées par le changement avaient peu de marge pour donner leur avis avant que la décision ne soit prise. Sans doute, cette manière de faire a longtemps été la norme, notamment dans les grandes entreprises industrielles du vingtième siècle.

Par contre, à partir des années 2000, une autre manière de conduire le changement a pris de l'ampleur. Il s'est agi, plutôt que d'imposer une solution déjà décidée, d'une approche qui invite les personnes concernées, employés, managers, équipes, à discuter ensemble du problème et à construire, collectivement, la solution qui leur semble la plus adaptée. En effet, c'est ce qu'on appelle une approche dialogique du changement. Il est évident que le mot vient du dialogue, parce que c'est précisément l'échange entre les personnes qui produit le changement, plutôt qu'une décision prise en dehors d'elles.

Cette manière de faire n'est pas qu'une question de style ou de politesse envers les employés. Plusieurs études montrent qu'elle produit de meilleurs résultats : les personnes qui participent activement à la construction d'un changement s'y engagent davantage, l'acceptent plus facilement, et résistent moins à sa mise en œuvre, que lorsque ce changement leur est simplement imposé. En d'autres termes, faire participer les gens n'est pas seulement plus agréable pour eux ; par ailleurs, c'est aussi souvent plus efficace pour l'entreprise elle-même.

Section 2. L'arrivée de l'intelligence artificielle change la donne

Nous comprenons que c'est dans ce contexte que l'intelligence artificielle fait son entrée. Von Krogh et ses collègues (Von Krogh et al., 2023) et Bailey et ses collègues (Bailey et al., 2022), deux références sur lesquelles Oswick (Oswick, 2024) appuie lui-même son propos, observent que

l'intelligence artificielle prend une place croissante dans les décisions prises par les entreprises, y compris dans les décisions de changement organisationnel : identifier un problème, proposer une solution, ou choisir entre plusieurs options. Oswick (Oswick, 2024) part de ce constat pour poser une question qui n'existait pas de la même manière auparavant : et si l'intelligence artificielle venait remplacer, plutôt que soutenir, les discussions humaines qui caractérisent l'approche dialogique du changement ?

Tous les chercheurs qui s'intéressent à ce sujet ne voient pas le problème de la même façon. Kanitz et les autres (Kanitz et al., 2023), par exemple, considèrent que l'intelligence artificielle est avant tout un outil que les professionnels du changement doivent apprendre à utiliser correctement, un peu comme on apprend à utiliser un nouveau logiciel. Pour eux, la vraie question est de savoir comment former ces professionnels à bien utiliser l'IA, pas de se demander si l'IA menace leur rôle.

Oswick (Oswick, 2024) adopte une position plus prudente. Il ne nie pas l'utilité de l'IA comme outil, mais il attire l'attention sur un risque plus large : que l'utilisation croissante de l'intelligence artificielle, même sans mauvaise intention de la part de qui que ce soit, finisse par réduire la place du dialogue humain dans les processus de changement. Il résume cette inquiétude par une comparaison simple : les changements imposés « depuis le sommet » par des dirigeants, qui caractérisaient les anciennes pratiques de gestion, pourraient être remplacés par des changements imposés « par la machine », avec le même effet d'exclusion des personnes concernées, mais sous une forme nouvelle.

Cette inquiétude se résume en trois questions concrètes, qui structurent tout le reste de ce travail. Est-ce que l'intelligence artificielle va aider les discussions humaines déjà en place, ou les concurrencer et finir par les remplacer ? Si un jour l'IA et le jugement humain ne sont pas d'accord, lequel des deux devrait l'emporter ? Et est-ce que l'intelligence artificielle doit être conçue pour s'adapter aux besoins des personnes, ou est-ce que ce sont les personnes qui devront, avec le temps, s'adapter aux exigences de la machine ?

Section 3. Ce que montrent les études sur l'intelligence artificielle dans la formation

Les questions posées par Oswick (Oswick, 2024) restent, dans son texte, assez générales : elles concernent le changement en entreprise dans son ensemble, sans se limiter à un domaine précis. Différentes recherches ont cependant étudié cette même tension directement dans le domaine de la formation professionnelle, ce qui permet de rendre la réflexion beaucoup plus concrète et de l'ancrer dans des situations de travail réelles.

Il y a notamment Dixit et Jatav (Dixit & Jatav, 2024) qui ont interrogé 21 professionnels de la formation, travaillant dans de grandes entreprises internationales, pour comprendre comment ils

perçoivent l'intelligence artificielle dans leur propre domaine. Leur travail part d'un constat qui rejoint directement le point de départ de ce mémoire : les besoins des personnes qui suivent une formation évoluent sans cesse, et les professionnels chargés de la formation doivent composer avec cette évolution en même temps qu'avec l'arrivée de nouveaux outils d'intelligence artificielle. Leur étude s'est intéressée autant à ce que l'IA permet de mieux faire qu'aux limites et aux inquiétudes qu'elle soulève chez les professionnels eux-mêmes. En effet, un résumé de cette étude a d'ailleurs été republié en 2025 dans une revue destinée aux praticiens des ressources humaines (Emerald Publishing, 2025), ce qui montre que ces résultats intéressent aussi bien les chercheurs que les professionnels sur le terrain.

Par ailleurs, Maity (Maity, 2019) a mené une étude plus large encore, en interrogeant 27 professionnels des ressources humaines et de la formation, dans huit entreprises appartenant à des secteurs différents. Sa question de départ, directe, cherchait à savoir si l'intelligence artificielle peut, un jour, piloter elle-même les processus de formation dans une entreprise. Un résultat de cette étude mérite d'être souligné, parce qu'il apporte un éclairage précieux pour ce travail : l'intelligence artificielle n'y est pas perçue comme remplaçant les professionnels de la formation, mais comme déplaçant leur rôle vers des tâches plus stratégiques, et moins administratives. Autrement dit, dans cette étude, l'arrivée de l'IA ne supprime pas la place des personnes dans le processus, mais elle change ce que l'on attend d'elles : moins de tâches répétitives, davantage de réflexion et de décision.

D'un côté, Sposato (Sposato, 2024) s'est concentré sur un public plus spécifique, notamment les dirigeants et les managers, et la manière dont leur propre formation doit évoluer face à l'intelligence artificielle. En effet, contrairement aux deux études précédentes, son travail ne repose pas sur de nouveaux entretiens, mais sur une synthèse de plusieurs recherches déjà publiées. Précisément, la thèse principale défendue dans son travail soutient que les responsables d'entreprise sont appelés à développer de nouvelles compétences pour rester des acteurs actifs du changement lié à l'intelligence artificielle, sans quoi ils risqueront de subir le changement. Il apparaît sans doute une liaison de cette réflexion avec la question posée par Oswick (Oswick, 2024) sur le sens de l'assistance : Sposato (Sposato, 2024) sur qui s'appuie Oswick, plaide, à sa manière, pour que ce soient les dirigeants qui gardent le contrôle sur l'IA, et non l'inverse.

Ces trois études, bien que menées séparément et dans des entreprises différentes, convergent vers un même constat : la question posée par Oswick (Oswick, 2024), l'intelligence artificielle vient-elle en aide au jugement humain, ou risque-t-elle de le remplacer, n'est pas une question abstraite. Elle se pose de manière très concrète dans le travail quotidien des professionnels de la formation, qui doivent déjà composer avec cette tension, même lorsque l'IA n'en est encore qu'à ses débuts dans leur entreprise.

Section 4. Un aspect complémentaire : l'IA crée aussi de nouveaux besoins de formation

Les études présentées ci-dessus posent toutes la même question : qui décide, entre l'humain et la machine, du contenu et des méthodes de formation ? Il existe cependant une deuxième question, complémentaire, que ces études n'abordent pas directement : au-delà de la manière dont les décisions sont prises, l'arrivée de l'intelligence artificielle dans une entreprise crée elle-même de nouveaux besoins de formation, sur des compétences qui n'existaient pas nécessairement auparavant.

Par ailleurs, Ersanlı et ses collègues (Ersanlı et al., 2025) ont passé en revue un grand nombre d'initiatives de reconversion et de mise à niveau des compétences liées à l'intelligence artificielle, à travers le monde. Les résultats de leur recherche montrent que l'automatisation par l'intelligence artificielle crée des opportunités pour les postes très qualifiés, tout en fragilisant les postes intermédiaires, ce qui contribue à un phénomène de polarisation des compétences dans les entreprises. Ils constatent aussi un manque important de connaissances de base sur l'intelligence artificielle chez de nombreux travailleurs, et notent que beaucoup de programmes de formation évoquent l'intelligence artificielle en théorie, sans proposer de solutions concrètes pour préparer réellement le personnel.

Cet aspect est pertinent pour ce travail, parce qu'il ajoute une dimension à la réflexion menée chez IBA Group. La question n'est pas seulement de savoir si une IA future participerait aux décisions sur la formation, comme l'interroge Oswick (Oswick, 2024) ; il s'agit aussi de savoir si le personnel ressent déjà, ou anticipe, un besoin de se former à l'intelligence artificielle elle-même, indépendamment de la question de savoir qui pilote les décisions de formation. Ces deux dimensions, bien que distinctes, seront toutes deux explorées dans le guide d'entretien présenté au chapitre suivant.

Section 5. Ce que ce travail va étudier chez IBA Group

Toutes les études présentées ci-dessus partagent un point commun : elles interrogent des professionnels qui utilisent déjà, au moins un peu, des outils d'intelligence artificielle dans leur travail de formation. Ce n'est pas le cas chez IBA Group. Comme indiqué en introduction, l'entreprise a confirmé, lors de la prise de contact pour organiser les entretiens, qu'elle n'utilise aujourd'hui aucun dispositif d'intelligence artificielle dans sa formation continue.

Concrètement, il a été précisé, lors de cet échange, qu'aucun outil ne soutient aujourd'hui l'identification des besoins de formation, la conception des contenus pédagogiques, ou le suivi des apprenants au moyen de l'intelligence artificielle : ces trois étapes reposent, à ce stade, entièrement sur des décisions humaines, prises par les responsables de formation et les managers. Cette précision permet de mesurer concrètement l'écart entre la situation actuelle de IBA Group et celle des entreprises étudiées par Dixit et Jatav (Dixit & Jatav, 2024) ou Maity (Maity, 2019), où l'intelligence artificielle intervient déjà, au moins partiellement, dans ces mêmes étapes.

Cette différence n'affaiblit pas ce travail : elle lui donne une orientation particulière. Plutôt que d'observer une pratique déjà en place, comme le font Dixit et Jatav (Dixit & Jatav, 2024) ou Maity (Maity, 2019), ce travail va recueillir ce que le personnel de IBA Group imagine, espère ou redoute d'une intelligence artificielle qui n'est pas encore arrivée. C'est une manière différente, mais tout aussi légitime, d'éclairer la même question : celle de la place que le dialogue humain pourrait garder ou perdre face à l'intelligence artificielle dans la formation professionnelle continue.

Section 6. La question de recherche, les trois pistes et le modèle d'analyse

En reliant la question générale posée par Oswick (Oswick, 2024) aux résultats plus concrets obtenus par Dixit et Jatav (Dixit & Jatav, 2024), Maity (Maity, 2019), Sposato (Sposato, 2024) et Ersanlı et al. (Ersanlı et al., 2025), ainsi qu'au constat propre au terrain de IBA Group, ce travail retient la question de recherche suivante :

Quel changement le personnel de IBA Group imagine-t-il si l'intelligence artificielle était un jour utilisée dans la formation continue, et pense-t-il que les discussions humaines resteraient importantes, ou qu'elles seraient mises de côté ?

Pour traiter cette question de manière concrète et vérifiable par entretien, trois pistes sont retenues. Elles reprennent directement les trois questions posées par Oswick (Oswick, 2024), mais reformulées pour porter précisément sur la formation, et non plus sur le changement organisationnel pris de manière générale. Pour que chaque piste reste suffisamment précise, et ne se limite pas à une question générale à laquelle il serait difficile de répondre par entretien, chacune est déclinée en deux dimensions concrètes, sur lesquelles porteront les questions du guide d'entretien.

Première piste : Aide ou remplacement des discussions humaines

Le personnel pense-t-il qu'une IA future aiderait les discussions déjà existantes sur les besoins et les contenus de formation, ou craint-il qu'elle les remplace ? Cette piste rejoint directement l'intérêt de Dixit et Jatav (Dixit & Jatav, 2024) pour la manière dont les professionnels de la formation perçoivent l'efficacité, mais aussi les limites, de l'intelligence artificielle dans leur domaine.

- **Dimension concrète 1** — le maintien ou la disparition des réunions et échanges collectifs déjà en place aujourd'hui autour des besoins de formation, si une IA était introduite.
- **Dimension concrète 2** — la perception d'un enrichissement ou, au contraire, d'un appauvrissement de la qualité de ces échanges.

Deuxième piste : Qui tranche en cas de désaccord

Si un jour l'IA et le jugement humain ne sont pas d'accord sur le contenu, le rythme ou les méthodes de formation, qui le personnel pense-t-il devoir trancher ? Sans doute, cette piste prolonge le résultat de Maity (2019), selon lequel l'IA déplace le rôle des professionnels de la formation vers des décisions plus stratégiques : encore faut-il savoir si, dans ces décisions stratégiques, c'est le jugement humain ou la recommandation de la machine qui doit prévaloir.

La première dimension concrète c'est le type précis de décision concerné : le contenu de la formation, la méthode pédagogique utilisée, ou le rythme auquel elle est dispensée, plutôt qu'un désaccord évoqué de façon générale.

La deuxième dimension concrète concerne l'existence, ou non, de règles ou de pratiques déjà en place ailleurs dans l'entreprise pour arbitrer entre une recommandation automatisée et un jugement managérial, dans des domaines autres que la formation.

Troisième piste : Qui s'adapte à qui

Le personnel imagine-t-il une IA qui aide les formateurs et les apprenants à mieux apprendre, ou craint-il de devoir, lui, s'adapter aux exigences d'un système de formation piloté par l'IA ? En effet, cette piste rejoint la conclusion de Sposato (2024), pour qui les responsables doivent rester acteurs du changement plutôt que de le subir, ainsi que le constat d'Ersanlı et al. (2025) sur les nouveaux besoins de compétences que l'IA fait apparaître.

Pour cette piste, la première dimension concrète repose sur le rôle concret attendu de l'IA : suggérer des pistes que les formateurs restent libres de suivre ou non, exécuter automatiquement certaines tâches, ou décider seule de certains aspects de la formation.

Pour ce qui est de la deuxième dimension concrète, il s'agit de la charge d'adaptation perçue comme revenant aux formateurs et aux apprenants eux-mêmes, par exemple apprendre à utiliser un nouvel outil ou modifier leurs pratiques, en échange de ce que l'IA leur apporterait.

Ces trois pistes, précisées par leurs dimensions concrètes, structureront à la fois le guide d'entretien, présenté au chapitre suivant, et l'analyse des résultats qui sera menée dans le troisième chapitre.

CHAPITRE DEUXIEME : LA MÉTHODE, LE TERRAIN ET LE DISPOSITIF DE RECHERCHE

Le premier chapitre a construit le cadre théorique de ce travail : la tension, identifiée par Oswick (Oswick, 2024), entre décision humaine et décision automatisée dans les processus de changement, la manière dont cette tension se retrouve, de façon très concrète, dans les études portant sur l'intelligence artificielle en formation (Dixit & Jatav, 2024; Maity, 2019; Sposato, 2024), et les nouveaux besoins de compétences que l'IA fait apparaître (Ersanlı et al., 2025). Ce deuxième chapitre explique maintenant comment ce cadre va être mis à l'épreuve du terrain.

Ce chapitre commence par la méthode de recherche retenue, avant de présenter l'entreprise étudiée.

Section 1. Le choix de la méthode qualitative

Ce travail repose sur une méthode qualitative, fondée sur des entretiens individuels semi-directifs. Ce choix n'est pas seulement une préférence méthodologique : il découle directement de la nature de ce qui doit être étudié. En effet, une enquête quantitative, par questionnaire fermé par exemple, permettrait de mesurer des opinions déjà bien définies sur un sujet connu. Or, l'intelligence artificielle n'étant pas encore présente dans la formation chez IBA Group, les personnes interrogées n'ont pas nécessairement une opinion toute faite sur la question : ce qui nécessite qu'on leur laisse l'espace pour réfléchir, nuancer, et exprimer des attentes parfois contradictoires ou encore mal formées. L'entretien semi-directif offre ce cadre : une structure claire autour de thèmes précis, mais une liberté suffisante pour que la personne interrogée développe sa pensée à son rythme.

Ce choix méthodologique rejoint celui des études présentées au chapitre précédent. Dixit et Jatav (Dixit & Jatav, 2024) ont recueilli leurs données par entretiens semi-structurés auprès de 21 professionnels de la formation, puis les ont analysées par analyse thématique, une méthode qui consiste à regrouper les propos recueillis selon de grands thèmes récurrents plutôt que de les réduire à des statistiques. Maity (Maity, 2019) a suivi une démarche proche, avec des entretiens ouverts menés auprès de 27 professionnels dans huit entreprises. Suivre une méthode similaire permet non seulement d'adapter l'enquête à la nature exploratoire du sujet, mais aussi de comparer, dans la discussion finale de ce travail, les résultats obtenus chez IBA Group à ceux de ces deux études menées dans d'autres contextes.

Section 2. Présentation du terrain : IBA Group

IBA Group est une entreprise belge fondée en 1986 à Louvain-la-Neuve, à l'origine comme spin-off de l'Université catholique de Louvain. Comme on peut le lire sur son site officiel (IBA Group, 2026), l'entreprise s'est développée depuis lors pour devenir un acteur reconnu à l'échelle internationale dans

le domaine des technologies médicales, en particulier dans la lutte contre le cancer. Sur ce, son activité principale repose sur la protonthérapie, une technique de traitement qui utilise des faisceaux de protons pour cibler les tumeurs avec précision, ainsi que sur la production d'équipements liés au diagnostic et au contrôle des traitements par rayonnement.

Aujourd'hui, IBA Group emploie plusieurs milliers de collaborateurs à travers le monde et évolue dans un secteur à forte intensité scientifique et technologique, qui exige une mise à jour constante des compétences de son personnel. C'est précisément ce qui rend cette entreprise pertinente pour ce travail : dans un environnement aussi exigeant sur le plan technologique, la question de la place que pourrait prendre l'intelligence artificielle dans la formation continue n'est pas une question lointaine ou hypothétique, mais un enjeu que l'entreprise devra, tôt ou tard, se poser concrètement.

Un élément décisif pour la suite de ce travail a été établi lors de la prise de contact avec l'entreprise, en vue d'obtenir un accord de principe pour la réalisation des entretiens : IBA Group n'utilise, à ce jour, aucun outil d'intelligence artificielle dans sa formation professionnelle continue. Ce constat, déjà mentionné en introduction, mérite d'être rappelé ici parce qu'il conditionne directement le choix de la méthode et la formulation du guide d'entretien présentés dans ce chapitre : il ne s'agit pas d'observer une pratique existante, mais de recueillir des attentes et des représentations à propos d'un scénario encore hypothétique pour l'entreprise.

Section 3. Les personnes qui seront rencontrées

Pour recueillir une image aussi complète que possible des attentes et des craintes présentes dans l'entreprise, les personnes interrogées occuperont des postes différents, en lien avec la formation continue. Trois catégories de répondants sont visées, pour un total d'environ huit à dix entretiens : deux responsables des ressources humaines, en charge de la stratégie de formation de l'entreprise ; trois à quatre managers, qui se trouvent à la charnière entre les décisions prises au niveau de l'entreprise et les besoins concrets exprimés par leurs équipes ; et trois à quatre employés directement concernés par les dispositifs de formation, dont le vécu quotidien du terrain apporte un point de vue différent de celui des deux catégories précédentes.

Nous avons voulu mettre en avant cette diversité de profils que nous estimons importante, parce que la perception de l'intelligence artificielle et de ses conséquences potentielles peut varier fortement selon le niveau hiérarchique, le degré de familiarité avec les outils numériques, ou l'expérience professionnelle de chacun. Nous pouvons l'illustrer par un exemple renvoyant au fait qu'un responsable RH et un employé récemment engagé n'auront probablement pas la même sensibilité face à l'idée qu'une machine puisse un jour orienter leur formation.

Section 4. Déroulement des entretiens

Chaque entretien sera mené individuellement, en présentiel ou à distance selon les disponibilités des personnes concernées, et se déroulera dans un cadre garantissant la confidentialité des échanges. Cette confidentialité est particulièrement importante ici : les personnes interrogées doivent pouvoir exprimer librement leurs craintes ou leurs réserves face à l'intelligence artificielle, y compris si ces craintes s'écartent du discours officiel de l'entreprise, sans redouter de conséquences pour elles-mêmes.

Les entretiens seront enregistrés avec l'accord des participants, puis retranscrits intégralement. L'analyse des données recueillies suivra une logique d'analyse thématique, semblable à celle utilisée par Dixit et Jatav (Dixit & Jatav, 2024): les propos seront regroupés selon les trois pistes et leurs dimensions concrètes présentées au chapitre précédent, ce qui permettra de dégager les tendances communes, mais aussi les divergences de point de vue entre les différentes catégories de répondants.

Section 5. Logique du guide d'entretien

Le guide d'entretien complet est présenté en annexe 1, afin de réserver le corps de ce travail à la présentation de la démarche et, plus loin, à la synthèse et à l'analyse des données recueillies. Il est construit directement à partir des trois pistes retenues au chapitre précédent, elles-mêmes issues des trois questions posées par Oswick (Oswick, 2024) et reformulées pour porter spécifiquement sur la formation.

Nous avons choisi d'ouvrir le guide par une partie introductive destinée à situer le répondant et son rapport actuel à la formation. Par la suite, les questions tournent autour de la présentation de la politique de formation actuelle de l'entreprise, incluant ses objectifs, les outils déjà utilisés, et quelques données chiffrées telles que le nombre de jours de formation suivis par personne et par an, avant d'aborder successivement chacune des trois pistes, déclinées selon leurs dimensions concrètes. Il se termine par une question ouverte, qui laisse au répondant la possibilité d'ajouter tout élément qu'il jugerait pertinent.

CHAPITRE TROISIEME : RÉSULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre confronte le cadre théorique construit au premier chapitre aux propos recueillis auprès du personnel de IBA Group. Huit entretiens ont pu être réalisés, sur les huit à dix envisagés au chapitre précédent. Comme convenu, les propos de chaque répondant sont ici anonymisés : ils sont présentés par fonction et ancienneté, jamais par nom, afin de respecter l'engagement de confidentialité pris avant chaque entretien.

Section 1. Qui a répondu

Les huit répondants occupent des fonctions variées, ce qui correspond à l'objectif de diversité fixé au chapitre précédent. On y trouve un développeur logiciel récemment engagé, un responsable d'entrepôt formant les nouveaux arrivants à la logistique, un utilisateur clé d'un logiciel de gestion de production, un conseiller en prévention responsable des formations sécurité, un formateur spécialisé en radioprotection fort de quinze ans d'ancienneté, un coordinateur de formations techniques pour les équipes de recherche et développement et d'intervention sur site, un responsable administratif des formations, et une jeune employée en job d'appoint récemment passée par un stage dans l'entreprise.

Notre constat sur l'ancienneté qui varie fortement, d'un mois à quinze ans, permet de recueillir aussi bien le regard de personnes très récemment arrivées que celui de collaborateurs de longue date. Les échanges ont également porté sur l'usage personnel de l'intelligence artificielle. En effet, en dehors de tout contexte de formation, les réponses se partagent presque également entre des personnes qui l'utilisent déjà régulièrement dans leur travail quotidien et d'autres qui ne l'utilisent pas ou très rarement. Un élément mérite d'être signalé : si l'entreprise ne dispose d'aucun dispositif institutionnel d'intelligence artificielle appliqué à la formation, l'un des répondants, chargé de coordonner des formations techniques, indique utiliser personnellement des outils d'IA pour l'aider à structurer des contenus de formation à partir de documents existants, toujours avec une vérification systématique ensuite. Ce constat nuance légèrement le point de départ de ce travail : l'absence de dispositif institutionnel n'exclut pas des usages individuels et informels, déjà présents chez certains professionnels de la formation.

Section 2. Première piste : aide ou remplacement des discussions humaines

Sur cette première piste, une tendance se dégage nettement chez la majorité des répondants : les échanges humains autour de la formation continueraient à exister, et l'intelligence artificielle les enrichirait plutôt qu'elle ne les remplacerait. Cette tendance n'est cependant pas unanime, et la voix qui s'en écarte mérite une attention particulière.

Le développeur logiciel l'exprime clairement : « même si l'IA faisait des propositions, il faudrait toujours des échanges entre les employés », parce que ce n'est pas l'IA qui décide de l'orientation de l'entreprise. L'employé en charge de la formation en radioprotection propose une image utile pour comprendre comment ces échanges changeraient de nature plutôt que de disparaître : les discussions passeraient d'un « *brainstorming* pour générer la liste des sujets » à « un passage en revue de sujets proposés », avec toujours la possibilité de faire émerger des idées que l'intelligence artificielle n'aurait pas soumises. De son côté, l'enquêté occupant le poste de coordinateur de formations techniques rejoint ce point de vue en précisant que les échanges resteraient « essentiels » pour confirmer que les besoins identifiés par l'IA sont réellement utiles et alignés avec les priorités de l'entreprise. La jeune employée en job d'appoint va dans le même sens, en anticipant des discussions « plus proactives, ciblées, intéressantes ».

Le responsable logistique nuance cette tendance d'une manière plus modérée : pour lui, ce ne sont pas les discussions elles-mêmes qui changeraient, mais leur contenu. Cette réponse, bien que courte, rejoint en fait la même idée que les autres : la forme du dialogue humain resterait, mais ce dont il traite évoluerait.

Le conseiller en prévention, responsable des formations sécurité, s'écarte plus nettement de cette tendance, et sa réponse mérite d'être citée en détail parce qu'elle est la seule à contredire directement l'idée de complémentarité. Il commence par poser un principe : « pour moi l'IA est une aide qui ne doit pas prendre le dessus », avant d'ajouter, dans la même réponse : « je pense que cela efface les interactions ». Il précise encore, à la question suivante, que si l'IA « décide de tout et uniquement », le résultat « sera peu validé ». Cette réponse est particulière en ce qu'elle tient à la fois d'une préférence normative et d'une crainte concrète. C'est la seule réponse, parmi les huit recueillies, qui rejoint directement et sans réserve la mise en garde formulée par Oswick (Oswick, 2024).

Ce résultat mérite d'être mis en regard du cadre théorique. Oswick (Oswick, 2024) formulait une inquiétude : que l'intelligence artificielle, même sans mauvaise intention, finisse par réduire la place du dialogue humain. Chez IBA Group, cette inquiétude n'est pas majoritaire parmi les personnes interrogées, qui anticipent plutôt, dans leur ensemble, un scénario de complémentarité proche de la position plus optimiste de Kanitz et al. (Kanitz et al., 2023). Mais elle n'est pas non plus absente : un répondant sur huit l'exprime sans détour, ce qui suffit à rappeler que la convergence observée par ailleurs n'est pas à interpréter comme une évidence partagée par tous, mais comme une tendance dominante à l'intérieur de laquelle subsiste un désaccord réel.

Section 3. Deuxième piste : qui tranche en cas de désaccord

Nous avons remarqué qu'un consensus tout aussi net se dégage sur cette deuxième piste, mais dans une direction précise : le dernier mot doit revenir aux humains. Pour sa part, l'enquête ayant pour poste de développeur logiciel justifie cette position par la nature même de l'intelligence artificielle : ses réponses sont probabilistes, elle peut se tromper ou « halluciner », ce qui rend, selon lui, le pouvoir de décision légitimement humain. Le coordinateur de formations techniques est tout aussi net : « le dernier mot doit rester humain », l'IA pouvant « éclairer » sans jamais décider seule. Une autre enquêtée, nouvellement employée en job d'appoint formule la même idée avec insistance : « c'est l'HUMAIN qui choisit et devrait décider ». Le conseiller en prévention rejoint cette position en des termes plus sobres : « l'humain doit décider de la finalité ».

Le formateur en radioprotection apporte une nuance importante à ce consensus. Pour lui : « la première réaction serait de d'abord envisager la solution proposée par l'IA, elle peut nous amener à sortir de nos habitudes ». Nous remarquons qu'il ne rejette pas d'emblée la proposition de l'IA. Ce n'est que si la suggestion semble, selon ses mots, « trop abracadabrantesque » que l'expérience humaine reprendrait le dessus. Nous trouvons que sa position est donc plus ouverte que celle des autres répondants, sans pour autant remettre en cause la primauté finale du jugement humain.

Sur l'existence de règles déjà en place pour arbitrer ce genre de désaccord, les réponses convergent presque toutes vers un constat d'absence : « non », « non applicable », « ne sait pas ». Le développeur logiciel explique ce vide par la nouveauté du sujet : « l'utilisation de l'IA est trop récente pour qu'elle soit normalisée de manière globale. Chaque équipe voire chaque membre a sa propre utilisation de l'IA ». Ce constat confirme, sur le terrain, ce que Kanitz et al. (Kanitz et al., 2023) observaient de manière plus générale : le manque de cadres établis pour encadrer l'usage professionnel de l'intelligence artificielle.

Deux répondantes apportent une nuance utile sur la question de la confiance accordée à l'IA : plutôt qu'une règle générale, elles décrivent une logique de seuil, liée à l'enjeu de la décision. La jeune employée en job d'appoint ferait davantage confiance à l'IA « dans des questions où le jugement se base sur de grands nombres statistiques et quand on ne veut que des faits », mais pas au-delà. Le responsable logistique formule une distinction proche, réservant la confiance à l'IA aux « situations qui n'ont pas d'impact sur le social ou la santé des personnes ».

Section 4. Troisième piste : qui s'adapte à qui

Sur cette troisième piste, la préférence est large et cohérente en faveur d'une intelligence artificielle qui suggère, plutôt que d'une intelligence artificielle qui décide seule. Le formateur en radioprotection résume cette préférence en une phrase : « l'IA offre des propositions, pas des décisions ». Le

coordinateur de formations techniques dit préférer explicitement « une IA qui suggère ». Le conseiller en prévention répond dans les mêmes termes, de façon plus brève : « suggestion de piste ». Aucun répondant n'exprime le souhait inverse.

Sur la crainte de devoir s'adapter aux exigences d'un futur système d'IA, les réponses sont majoritairement rassurées, voire déjà tranquillisées par l'expérience. Le développeur logiciel indique que cette adaptation est « déjà faite, ça n'est plus à craindre », en référence aux bouleversements déjà vécus dans son métier avec l'arrivée d'outils comme ChatGPT ou Claude. Le coordinateur de formations techniques et la jeune employée en job d'appoint expriment, chacun à leur manière, une absence de crainte, sous réserve, précise cette dernière, que les tâches confiées ne perdent pas leur sens.

Le témoignage du formateur en radioprotection apporte ici un contrepoint précieux, fondé sur une expérience vécue plutôt que sur une anticipation. Il rapporte qu'on lui avait annoncé, il y a quelque temps, que l'intelligence artificielle allait rédiger ses textes de présentation, générer ses images et ses vidéos de formation à sa place. Comme il le formule lui-même : « de l'eau a coulé sous les ponts et je vois que nos formateurs ne sont toujours pas remplacés par des IA ». Ce témoignage invite à une certaine prudence face aux annonces trop rapides sur le remplacement du travail humain par l'intelligence artificielle.

Sur les conditions nécessaires pour qu'une intelligence artificielle reste au service des personnes, les réponses convergent également, malgré des formulations différentes : transparence, possibilité de contester une recommandation, conservation du contrôle humain, et usage encadré plutôt que présenté comme une solution universelle. Le formateur en radioprotection le résume ainsi : il faut « que l'IA soit utilisée pour ce qu'elle est, donc un outil. Et non considérée comme une solution magique à toutes les problématiques ».

Section 5. Un aspect complémentaire : le besoin de formation à l'intelligence artificielle elle-même

Plusieurs répondants, sans que la question leur soit posée directement sous cette forme, évoquent spontanément un besoin de formation à l'intelligence artificielle elle-même, distinct de la question de savoir qui devrait décider du contenu de la formation. L'utilisateur clé du logiciel de gestion de production, qui n'utilise pas l'IA à ce jour, place parmi les conditions nécessaires des « formations pour utiliser l'IA de manière efficace », insistant sur le développement d'un « sens critique ».

Le formateur en radioprotection va dans le même sens en conclusion de l'entretien : « nous n'avons eu sur l'IA qu'une sommaire formation il y a quelques années. L'outil a évolué depuis et des formations

continues sur le sujet seraient pratiques. » Le coordinateur de formations techniques inclut également la « formation des utilisateurs » parmi les conditions qu'il juge nécessaires à un usage sain de l'intelligence artificielle. Le conseiller en prévention exprime la même idée à propos de lui-même : il dit manquer de connaissances pour utiliser l'IA « à son plein potentiel ».

Ce résultat confirme, sur le terrain de IBA Group, le constat plus général d'Ersanlı et al. (2025) : l'arrivée de l'intelligence artificielle dans une entreprise ne se limite pas à une question de qui décide quoi, elle fait aussi apparaître de nouveaux besoins de compétences, sur l'IA elle-même, qui ne sont pas encore pleinement couverts par les dispositifs de formation existants.

Section 6. Une donnée qui interroge : le nombre de jours de formation

Une question du guide d'entretien portait sur le nombre de jours de formation suivis, en moyenne, par un employé chaque année. Les réponses obtenues varient considérablement : deux jours de suivi plus deux jours à la demande pour le responsable logistique, quelques heures à quelques jours selon les profils pour le formateur en radioprotection, quinze jours pour la jeune employée en job d'appoint, plus de cinquante-cinq jours de formation en présentiel pour le responsable administratif des formations, tandis que le coordinateur de formations techniques renvoie la question aux administrateurs qui centralisent ces données.

Cet écart important entre les réponses est, en soi, un résultat qui mérite d'être relevé, indépendamment des trois pistes théoriques. Il suggère qu'il n'existe pas, aujourd'hui, de compréhension partagée et précise, au sein du personnel, du volume réel de formation dispensé dans l'entreprise. Ce constat n'est pas sans lien avec le sujet de ce travail : si les repères chiffrés de base sur la formation actuelle varient autant d'une personne à l'autre, cela invite à la prudence quant à la capacité du personnel à évaluer, de manière précise, l'ampleur d'un changement futur lié à l'intelligence artificielle.

Section 7. Discussion générale : retour au cadre théorique

Les résultats obtenus chez IBA Group permettent de revenir sur la question de recherche posée au premier chapitre : quel changement le personnel imagine-t-il si l'intelligence artificielle était un jour utilisée dans la formation continue, et pense-t-il que les discussions humaines resteraient importantes, ou qu'elles seraient mises de côté ?

Sur ce point central, la réponse du terrain est assez cohérente : le personnel de IBA Group n'anticipe pas un scénario de remplacement du dialogue humain par l'intelligence artificielle, mais un scénario de complémentarité, où l'IA viendrait nourrir les discussions existantes sans les supprimer. Ce résultat se rapproche davantage de la position de Kanitz et al. (Kanitz et al., 2023), pour qui l'IA est avant

tout un outil à intégrer, que de l'inquiétude plus large formulée par Oswick (Oswick, 2024) sur le risque d'un dialogue humain progressivement marginalisé.

Il serait toutefois inexact de conclure que l'inquiétude d'Oswick (Oswick, 2024) est sans objet chez IBA Group. Le consensus très net du personnel sur la nécessité de garder le dernier mot humain, et sa préférence unanime pour une IA qui suggère plutôt qu'une IA qui décide, peuvent aussi se lire comme une forme de vigilance déjà présente : les personnes interrogées ne craignent pas tant une marginalisation du dialogue humain qu'elles ne posent, de façon spontanée, les conditions pour l'éviter. En ce sens, les résultats ne contredisent pas la mise en garde d'Oswick (Oswick, 2024), ils montrent plutôt que le personnel de IBA Group en anticipe déjà, à sa manière, les termes.

Le déplacement du rôle des professionnels de la formation vers des tâches plus stratégiques, observé par Maity (Maity, 2019), trouve également un écho chez certains répondants : le formateur en radioprotection et le coordinateur de formations techniques décrivent tous deux un scénario où l'IA prendrait en charge un travail préparatoire à savoir proposer une liste de sujets, analyser des retours de terrain, laissant aux humains la validation et la décision finale, ce qui correspond bien à un déplacement vers des tâches de jugement plutôt que d'exécution.

Enfin, le besoin de formation à l'intelligence artificielle elle-même, exprimé spontanément par plusieurs répondants, confirme le constat plus général d'Ersanlı et al. (Ersanlı et al., 2025) sur les nouveaux besoins de compétences que l'IA fait apparaître, indépendamment de la question du pilotage des décisions.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le chemin parcouru

Ce travail est parti d'une question simple : que reste-t-il de la place du dialogue humain quand une entreprise commence à confier une partie de ses décisions à l'intelligence artificielle ? Cette question, posée de manière générale par Oswick (Oswick, 2024) pour tout type de changement organisationnel, a été ramenée à un terrain précis, celui de la formation professionnelle continue chez IBA Group, entreprise belge active dans les technologies médicales.

Un constat établi dès la prise de contact avec l'entreprise a orienté l'ensemble de la démarche : IBA Group n'utilise, à ce jour, aucun dispositif d'intelligence artificielle dans sa formation continue. Ce travail n'a donc pas pu observer une pratique déjà en place, comme l'ont fait d'autres chercheurs sur des terrains où l'IA est déjà présente (Dixit & Jatav, 2024; Maity, 2019). Il a choisi une autre voie, tout aussi légitime : recueillir ce que le personnel de l'entreprise imagine, espère ou redoute d'une intelligence artificielle qui n'est pas encore arrivée.

Pour explorer cette question, trois pistes ont été retenues, directement inspirées des trois questions posées par Oswick (Oswick, 2024) : l'intelligence artificielle serait-elle perçue comme une aide ou comme un concurrent des discussions humaines existantes ? Qui, de l'IA ou du jugement humain, devrait avoir le dernier mot en cas de désaccord ? Et l'IA devrait-elle être conçue pour s'adapter aux besoins des personnes, ou est-ce l'inverse qui se produirait ? Huit entretiens ont été menés auprès de collaborateurs occupant des fonctions variées au sein de l'entreprise, afin de recueillir des points de vue diversifiés sur ces trois pistes.

Ce que les résultats montrent

Les résultats obtenus dessinent une tendance assez nette, sans pour autant être unanimes. La majorité des personnes interrogées imaginent une intelligence artificielle qui viendrait nourrir les discussions existantes sur la formation, plutôt que les remplacer : les échanges changeraient de nature, mais ne disparaîtraient pas. Un répondant s'écarte cependant clairement de cette tendance, en anticipant au contraire un effacement des interactions humaines si l'IA venait à prendre trop de place, un rappel utile que la convergence observée par ailleurs reste une tendance dominante, pas une évidence partagée par tous.

Sur la question de savoir qui devrait trancher en cas de désaccord, le consensus est beaucoup plus large : la quasi-totalité des répondants estiment que le dernier mot doit revenir à l'humain, notamment parce que l'intelligence artificielle reste faillible et peut se tromper. Ce même consensus se retrouve

sur la troisième piste : les personnes interrogées imaginent presque unanimement une IA qui suggère des pistes, jamais une IA qui déciderait seule.

Deux résultats complémentaires, non prévus explicitement par les trois pistes initiales, méritent d'être soulignés. D'une part, plusieurs répondants expriment spontanément un besoin de formation à l'intelligence artificielle elle-même, distinct de la question de savoir qui pilote les décisions de formation, un résultat qui rejoint directement le constat plus général d'Ersanlı et al. (Ersanlı et al., 2025) sur les nouveaux besoins de compétences que l'IA fait apparaître. D'autre part, les réponses sur le nombre de jours de formation suivis chaque année varient fortement d'une personne à l'autre, ce qui suggère qu'il n'existe pas, aujourd'hui, de repère chiffré partagé au sein du personnel sur l'ampleur réelle de la formation continue dans l'entreprise.

Réponse à la question de recherche

La question posée en introduction était la suivante : quel changement le personnel de IBA Group imagine-t-il si l'intelligence artificielle était un jour utilisée dans la formation continue, et pense-t-il que les discussions humaines resteraient importantes, ou qu'elles seraient mises de côté ? Sur la base des huit entretiens menés, la réponse peut se formuler ainsi : le personnel de IBA Group n'anticipe pas, dans sa majorité, un scénario où l'intelligence artificielle mettrait de côté le dialogue humain, mais un scénario où elle viendrait le nourrir, à condition que le jugement humain garde la main sur les décisions finales. Cette condition n'est pas secondaire : c'est elle qui revient le plus systématiquement dans les réponses, quelle que soit la fonction ou l'ancienneté du répondant.

Apports du travail

Sur le plan théorique, ce travail apporte un éclairage empirique, certes limité à un seul cas, à la tension formulée par Oswick (Oswick, 2024) entre décision humaine et décision automatisée dans les processus de changement. Les résultats obtenus se rapprochent davantage de la position plus optimiste de Kanitz et al. (Kanitz et al., 2023), pour qui l'intelligence artificielle est avant tout un outil à intégrer, que de l'inquiétude plus large exprimée par Oswick (Oswick, 2024) sur le risque d'un dialogue humain progressivement marginalisé. Mais ils ne l'invalident pas non plus : la vigilance exprimée par les répondants, sur la nécessité de garder le dernier mot humain, montre que cette inquiétude est déjà présente dans les esprits, même chez des personnes qui n'ont jamais été confrontées à une IA dans leur propre formation.

Sur le plan pratique, plusieurs constats peuvent utilement nourrir la réflexion de IBA Group si l'entreprise venait à envisager, un jour, l'intégration de l'intelligence artificielle dans sa formation continue :

- Le personnel serait globalement réceptif à une IA conçue comme outil d'appui, à condition qu'elle ne se substitue pas au jugement humain sur les décisions finales.
- Aucune règle ou pratique n'existe aujourd'hui, au sein de l'entreprise, pour arbitrer entre une recommandation automatisée et un jugement managérial ; ce vide mériterait d'être comblé avant toute intégration plus large de l'IA, plutôt qu'après.
- Un besoin de formation à l'intelligence artificielle elle-même se fait déjà sentir chez plusieurs collaborateurs, indépendamment de la question de son usage dans la formation professionnelle.
- Les repères chiffrés sur la formation continue actuelle gagneraient à être mieux partagés en interne, ne serait-ce que pour donner au personnel une base solide à partir de laquelle évaluer un changement futur.

Limites du travail

Ce travail comporte des limites qu'il convient de rappeler clairement. Les résultats reposent sur les attentes et les représentations de huit personnes, dans une seule entreprise, sur un sujet qu'elles n'ont pour la plupart jamais vécu concrètement : ils ne peuvent donc pas être généralisés à l'ensemble du personnel de IBA Group, et encore moins à d'autres entreprises. Enfin, la nature hypothétique de l'ensemble du dispositif, poser des questions sur une intelligence artificielle qui n'existe pas encore dans l'entreprise, signifie que les réponses recueillies restent des projections, et pourraient différer, en partie, des attitudes réelles qui se manifesteraient le jour où l'IA serait effectivement introduite.

Pistes pour de futures recherches

Ce travail gagnerait à être prolongé de plusieurs façons. Une première piste consisterait à reproduire cette même enquête auprès d'un échantillon plus large au sein de IBA Group, afin de vérifier si les tendances observées ici se confirment à plus grande échelle. Une deuxième piste, plus ambitieuse, consisterait à revenir vers cette même entreprise si elle venait à introduire, un jour, un dispositif d'intelligence artificielle dans sa formation continue : il serait alors possible de comparer les attentes recueillies ici avec les attitudes réellement observées, et de vérifier si la condition posée par la majorité des répondants, celle de garder le dernier mot humain, se maintient une fois l'IA effectivement en place. Une troisième piste, enfin, consisterait à comparer ces résultats à ceux d'autres entreprises, dans d'autres secteurs, pour évaluer si les tendances observées chez IBA Group sont propres à cette entreprise ou plus largement partagées.

Mot de la fin

L'intelligence artificielle n'est pas encore arrivée dans la formation continue de IBA Group. Ce travail montre que cette absence n'est pas un obstacle à la réflexion : elle en est, au contraire, l'occasion. Recueillir les attentes et les conditions posées par le personnel avant l'arrivée d'une technologie, plutôt qu'après, offre à l'entreprise une chance rare de construire cette intégration future sur des bases déjà éclairées par ceux qui la vivront.

BIBLIOGRAPHIE

- Bailey, D. E., Faraj, S., Hinds, P. J., Leonardi, P. M., & Von Krogh, G. (2022). We Are All Theorists of Technology Now : A Relational Perspective on Emerging Technology and Organizing. *Organization Science*, 33(1), 1-18. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1562>
- Dixit, A. S., & Jatav, S. (2024). Evolving needs of learners and role of artificial intelligence (AI) in training and development (T&D) : T&D professionals' perspective. *Journal of Management Development*, 43(6), 788-806. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2024-0009>
- Emerald Publishing. (2025). Artificial intelligence in training and development : The evolving need of learners and the perspective of training and development professionals. *Human Resource Management International Digest*, 33(3), 7-9. <https://doi.org/10.1108/HRMID-02-2025-0040>
- Ersanlı, C. Y., Çelik, F., Barjesteh, H., Duran, V., & Manoochehrzadeh, M. (2025). A review of global reskilling and upskilling initiatives in the age of AI. *AI and Ethics*, 5(6), 5719-5728. <https://doi.org/10.1007/s43681-025-00767-9>
- IBA Group. (2026). *Leader mondial des technologies d'accélérateurs de particules* | Groupe IBA. <https://www.iba-worldwide.com/>
- Kanitz, R., Gonzalez, K., Briker, R., & Straatmann, T. (2023). Augmenting Organizational Change and Strategy Activities : Leveraging Generative Artificial Intelligence. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 59(3), 345-363. <https://doi.org/10.1177/00218863231168974>
- Maity, S. (2019). Identifying opportunities for artificial intelligence in the evolution of training and development practices. *Journal of Management Development*, 38(8), 651-663. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2019-0069>
- Oswick, C. (2024). Generative Artificial Intelligence and Generative Conversations : Contrasting Futures for Organizational Change? *The Journal of Applied Behavioral Science*, 60(2), 225-229. <https://doi.org/10.1177/00218863241232412>

Sposato, M. (2024). Leadership training and development in the age of artificial intelligence.

Development and Learning in Organizations: An International Journal, 38(4), 4-7.

<https://doi.org/10.1108/DLO-12-2023-0256>

Ten Berge, J., & Dekker, F. (2025). New technology and workers' perceived impact on job quality :

Does labor organization matter? *Economic and Industrial Democracy*, 46(2), 619-654.

<https://doi.org/10.1177/0143831X241265911>

Von Krogh, G., Roberson, Q., & Gruber, M. (2023). Recognizing and Utilizing Novel Research

Opportunities with Artificial Intelligence. *Academy of Management Journal*, 66(2),

367-373. <https://doi.org/10.5465/amj.2023.4002>

ANNEXE 1 — GUIDE D'ENTRETIEN COMPLET

Partie 1. Présentation du répondant et de son rapport à la formation

- Pouvez-vous vous présenter brièvement : votre fonction actuelle et votre ancienneté dans l'entreprise ?
- Quel est votre rôle, direct ou indirect, dans les activités de formation de l'entreprise ?
- Utilisez-vous déjà, dans votre travail quotidien, des outils d'intelligence artificielle, même en dehors du contexte de la formation ?

Partie 2. La politique et les pratiques de formation aujourd'hui chez IBA Group

- Comment se déroule aujourd'hui la formation continue dans votre entreprise ?
- Quels sont les objectifs poursuivis par la politique de formation de l'entreprise, tels que vous les comprenez ?
- Quels outils ou supports sont utilisés aujourd'hui pour organiser ou dispenser la formation (plateformes, logiciels, supports papier, etc.) ?
- À votre connaissance, combien de jours de formation, en moyenne, un employé suit-il par an dans l'entreprise ?
- Comment les décisions sur le contenu et les méthodes de formation sont-elles prises actuellement ? Qui y participe ?
- Diriez-vous que ces décisions se prennent plutôt par la discussion entre les personnes concernées, ou plutôt de manière plus descendante ?

Partie 3. Première piste : aide ou remplacement des discussions humaines

- Si l'intelligence artificielle était utilisée un jour pour identifier les besoins de formation, pensez-vous que les réunions et échanges déjà en place entre collègues, managers et formateurs continueraient à exister sous la même forme ?
- Est-ce que cela vous semblerait plutôt enrichir ces échanges, ou plutôt en appauvrir la qualité, voire risquer de les faire disparaître ?
- Pouvez-vous donner un exemple concret de ce qui, selon vous, changerait ou ne changerait pas dans ces discussions ?

Partie 4. Deuxième piste : qui tranche en cas de désaccord

- Si une intelligence artificielle recommandait un contenu de formation différent de ce que pensent les responsables humains, qui devrait avoir le dernier mot selon vous ? Et si le désaccord portait plutôt sur la méthode pédagogique, ou sur le rythme de la formation, votre réponse serait-elle la même ?
- Existe-t-il déjà, dans d'autres domaines que la formation, des règles ou des pratiques dans l'entreprise pour trancher entre une recommandation automatisée et un jugement managérial ? Si oui, lesquelles, et pourraient-elles s'appliquer à la formation ?
- Y a-t-il des situations où vous feriez davantage confiance à une recommandation automatisée qu'au jugement d'un collègue ou d'un manager, et inversement ?

Partie 5. Troisième piste : qui s'adapte à qui

- Imaginez-vous plutôt une intelligence artificielle qui se contente de suggérer des pistes, que les formateurs restent libres de suivre ou non, ou une IA qui déciderait elle-même de certains aspects de la formation ?
- Craignez-vous de devoir, vous-même ou vos collègues, apprendre à utiliser de nouveaux outils ou modifier vos pratiques pour vous adapter à un futur système d'IA ? Qu'est-ce que cela représenterait comme effort ?
- Selon vous, quelles conditions faudrait-il réunir pour qu'une intelligence artificielle reste réellement au service des personnes plutôt que l'inverse ?

Question de clôture

- Souhaitez-vous ajouter quelque chose sur l'intelligence artificielle et la formation chez IBA Group, que nous n'aurions pas abordé au cours de cet entretien ?

Résumé :

L'intelligence artificielle prend une place croissante dans les décisions liées au changement organisationnel. Oswick (2024) pose une question centrale : l'IA vient-elle soutenir les discussions humaines qui accompagnent le changement, ou risque-t-elle de les remplacer ? Ce travail ramène cette question au terrain de la formation professionnelle continue, à travers le cas de IBA Group. L'entreprise n'utilisant à ce jour aucun dispositif d'IA dans sa formation, ce travail recueille les attentes du personnel face à une intégration future et encore hypothétique, à partir de trois pistes : l'IA perçue comme aide ou comme concurrente du dialogue existant, qui devrait trancher en cas de désaccord, et le sens de l'assistance entre l'humain et la machine.

Huit entretiens semi-directifs ont été menés auprès de collaborateurs occupant des fonctions variées. La majorité des répondants anticipent un scénario de complémentarité plutôt que de remplacement, sans que cette tendance soit unanime. Un consensus plus large se dégage sur la nécessité de garder le dernier mot humain et sur la préférence pour une IA qui suggère plutôt qu'elle ne décide seule. Un besoin spontané de formation à l'IA elle-même, ainsi qu'une divergence marquée sur le volume actuel de formation perçu par les répondants, complètent ces résultats.

Le personnel de IBA Group n'anticipe donc pas, dans sa majorité, une mise à l'écart du dialogue humain par l'IA, mais un scénario où elle viendrait le nourrir, sous condition que le jugement humain garde la main sur les décisions finales. Ces résultats, obtenus sur un cas unique et de nature hypothétique, ne sont pas généralisables, mais offrent à IBA Group des repères concrets pour anticiper une éventuelle intégration future.

Mots-clés

Intelligence artificielle · Formation professionnelle continue · Changement organisationnel · Dialogue humain · Prise de décision · Étude de cas · IBA Group

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm