

Louvain School of Management

De la gestion des ressources humaines à la gestion des ressources artificielles

Implications, enjeux et perspectives dans
l'entreprise augmentée par l'intelligence artificielle

Auteur : Dieu-Merci Manwana Sindani
Promoteur : Evelyne Leonard
Année académique 2024-2025
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master [60] en sciences de gestion
Horaire de jour

Résumé

Ce mémoire propose une exploration des enjeux humains, éthiques et organisationnels soulevés par l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les environnements professionnels, à partir d'une étude de cas qualitative menée au sein de l'entreprise technologique Odoo. Sans prétendre mesurer les effets de l'IA de façon systématique ou exhaustive, il s'agit ici d'interroger les significations, tensions et attentes associées à son déploiement dans les pratiques de gestion, et d'éclairer la manière dont les acteurs de terrain perçoivent, s'approprient ou questionnent cette transition.

Mobilisant une approche transdisciplinaire à la croisée des sciences de gestion et de la philosophie critique, ce travail s'appuie notamment sur les concepts de prolétarianisation cognitive (Stiegler, 2015b, 2015a) et de gestion hybride (Parent-Rochelleau et al., 2024) pour situer l'IA non comme une simple technologie neutre, mais comme un objet sociotechnique transformateur, porteur de promesses et de risques. Le cadre théorique articule les apports de Karl Marx, Bernard Stiegler, Valéry Psyché et Diane-Gabrielle Tremblay, Julie Dextras-Gauthier et al., Laurent Giraud (Dextras-Gauthier et al., 2024; Giraud, 2024; Marx, 2008; Marx & Papaïoannou, 2007; Méda, 2010; Parent-Rochelleau et al., 2024; Psyché & Tremblay, 2024; Stiegler, 2015b, 2015a) autour de la tension entre automatisation et capacitation.

L'enquête repose sur des entretiens semi-directifs réalisés avec des professionnels occupant des fonctions clés dans l'organisation (RH, business analyst, manager commercial). Elle met en évidence une pluralité de représentations de l'IA — tour à tour outil, assistant, ressource ou menace diffuse — ainsi qu'une diversité de postures allant de l'enthousiasme pragmatique à la prudence critique. À travers leurs récits, émergent des enjeux concrets : redéfinition des compétences, évolution des rapports hiérarchiques, transformation du sens du travail, et questionnement sur le rôle futur des ressources humaines.

Ce mémoire ne vise donc pas à établir un bilan figé de l'impact de l'IA, mais à ouvrir un espace de compréhension et de réflexion sur ce que signifie aujourd'hui travailler, gérer et coopérer dans une entreprise augmentée par des technologies intelligentes. Il appelle, en conclusion, à penser une gestion réflexive, éthique et capacitaire, capable de faire coexister efficacité technologique et reconnaissance humaine dans les organisations du XXI^e siècle.

Épigraphe

« Le XXI^e siècle offre une gamme vertigineuse de nouvelles avancées technologiques : des robots suffisamment intelligents pour occuper des emplois de bureau, des outils de médias sociaux qui gèrent nos relations les plus importantes, des objets ordinaires qui suivent, enregistrent, analysent et partagent chaque détail de notre vie quotidienne, et des techniques biomédicales capables de transformer et d'améliorer l'esprit et le corps humains à un degré jusque-là inédit ». (Vallor, 2016)

Dédicace

À mon père, Zéphirin Manwana Magadala,

dont la sagesse m'accompagne,

et

À ma mère, Séraphine Sindani Apinzi,

qui veille sur moi dans le silence de l'absence

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance à la Professeure Evelyne Léonard, promotrice de ce mémoire, pour la qualité de son encadrement, sa disponibilité constante et ses précieux conseils. J'ai eu l'honneur de suivre ses enseignements en gestion des ressources humaines et en diagnostic organisationnel à la *Louvain School of Management*, où j'ai pu apprécier la rigueur de sa méthode pédagogique ainsi que sa grande exigence intellectuelle.

Dès nos premiers échanges, elle a manifesté un véritable intérêt pour mes recherches doctorales et pour les enjeux contemporains liés à l'intelligence artificielle, notamment dans le domaine de l'enseignement supérieur. Elle a généreusement partagé avec moi des ressources issues de ses propres travaux et m'a offert des retours constructifs tant sur le présent mémoire que sur mon projet doctoral en cours. Son accompagnement, à la fois méthodique et bienveillant, a largement contribué à la structuration et à la qualité de ce travail.

Je remercie également le Professeur Mark Hunyadi pour ses orientations théoriques et ses suggestions bibliographiques éclairantes. C'est en corrigeant les copies de l'examen de son cours "Philosophie et anthropologie philosophique" (LDROI1006), lors de la session de janvier 2025, que j'ai eu l'idée de ce mémoire. Son approche critique et la richesse de ses enseignements ont profondément influencé la manière dont j'ai problématisé cette recherche.

Mes remerciements s'adressent en outre à Anne Alombert, rencontrée lors du Colloque international du Centre *Europe* intitulé « Esprit et information » (Louvain-la-Neuve, 20-21 mai 2025), pour la pertinence de ses suggestions et l'attention portée à mes travaux. Ses recommandations bibliographiques m'ont permis d'élargir mes perspectives de recherche en croisant les apports de la philosophie et des sciences de gestion.

Je souhaite également remercier le Centre Placet, à travers Hugues Pietquin, qui m'a suggéré l'entreprise Odoo comme terrain d'étude, ainsi que Thomas Rasson, pour son accompagnement dans les démarches de prise de contact avec l'entreprise. C'est également grâce à lui que j'ai pu entrer en relation avec Marie-Agnès Capron, que je remercie chaleureusement pour avoir assuré la relecture finale de ce mémoire avec rigueur et bienveillance.

Enfin, je souhaite remercier mes proches qui ont été là pour moi, et n'ont cessé de me rappeler d'accorder du temps à ce mémoire. Leurs encouragements constants, leurs rappels affectueux malgré mes nombreuses activités — doctorat en philosophie, conférences et engagements associatifs — ont constitué un appui indispensable tout au long de ce parcours.

Table des matières

<i>Résumé</i>	<i>i</i>
<i>Épigraphe</i>	<i>ii</i>
<i>Dédicace</i>	<i>iii</i>
<i>Remerciements</i>	<i>iv</i>
0. INTRODUCTION GENERALE	1
0.1. Problématique et hypothèse de recherche	1
0.2. Objectifs de recherche	2
0.2.1. Objectif général	2
0.2.2. Objectifs spécifiques	3
0.2.3. Objectif épistémologique (transversal)	3
0.3. Choix et intérêt du sujet	3
0.4. Méthodes et techniques	5
0.4.1. Approche théorique	5
0.4.2. Enquête de terrain : méthode qualitative par entretiens	6
0.4.3. Position épistémologique et posture réflexive	6
0.4.4. Finalité méthodologique	6
0.5. Délimitation et subdivision du travail	7
0.5.1. Délimitation du sujet	7
0.5.2. Subdivision du travail	7
CHAPITRE PREMIER : CADRE THEORIQUE	9
I.1. Fondements théoriques philosophiques	9
I.1.1. La critique marxienne de l'économie politique	9
I.1.2. La prolétarianisation généralisée : la critique de Bernard Stiegler	13
I.2. Vers une gestion hybride : quand humains et intelligences artificielles cohabitent	16
I.2.1. Une fonction RH en mutation : de l'accompagnement humain à la gestion des interfaces	16
I.2.2. Une gestion hybride : entre augmentation et délégation	17
I.2.3. Les nouveaux rôles de la GRH : médiation, éthique, réflexivité	17
I.2.4. Enjeux et tensions d'une GRH hybride	18
I.3. Enjeux et risques d'une entreprise augmentée par l'IA	18
I.3.1. Reconfiguration des compétences et redéfinition des valeurs organisationnelles	19
I.3.2. Risque d'une technocratie désincarnée : gouvernance par les algorithmes et effacement du sujet	19
I.3.3. Vers un humanisme augmenté ? Conditions d'une cohabitation éthique et capacitive	20
CHAPITRE DEUXIEME : RESSOURCES EMPIRIQUES	21
II.1. Protocole méthodologique	21
II.1.1. Objectif de la recherche	21
II.1.2. Justification d'une méthode qualitative	23
II.1.3. Groupe de répondants	24
II.1.4. Déroulement	27
II.2. Guide d'entretien	27

CHAPITRE III. ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS.....	29
III.1. Présentation de l'entreprise et des personnes enquêtées	29
III.1.1.Présentation de l'entreprise Odoo.....	29
III.1.2. Présentation des personnes enquêtées	30
III.2. Analyse exploratoire des résultats	31
III.2.1. Des perceptions ambivalentes face à l'intelligence artificielle.....	31
III.2.2. Le sentiment de prolétarisation cognitive : entre négation et latence.....	32
III.2.3. Une gestion hybride en construction : entre expérimentation et flou stratégique	33
III.2.4. Quête de sens et stratégies de réappropriation	34
III.3. Discussion des résultats	35
III.3.1. L'entreprise augmentée : une promesse paradoxale.....	35
III.3.2. Le risque d'une rationalité sans sujet	35
III.3.3. Une entreprise réflexive ou technocratique ?	36
CONCLUSION GENERALE	38
BIBLIOGRAPHIE	I
Annexe 1 : Questionnaire d'enquête pour entretiens semi-directifs	V

0. INTRODUCTION GENERALE

0.1. Problématique et hypothèse de recherche

À l'ère de la quatrième révolution industrielle (Schwab, 2016), la généralisation des technologies numériques — et tout particulièrement de l'intelligence artificielle (IA) — redéfinit en profondeur les formes d'organisation du travail, les modèles managériaux et les fonctions attribuées aux ressources humaines. Des entreprises comme Odoo, pionnières de la digitalisation intégrée des processus organisationnels, deviennent des terrains d'observation privilégiés de cette transformation. L'IA ne se contente plus d'assister l'humain : elle tend à s'insérer dans les prises de décision, à automatiser les tâches cognitives et à remodeler les compétences requises dans l'entreprise, parfois au détriment de la créativité ou de l'autonomie des salariés.

Cette dynamique s'inscrit dans une tendance historique que Karl Marx identifiait déjà dans la division industrielle du travail, où la subjectivité de l'ouvrier est subordonnée au rythme de la machine (Méda, 2010). Aujourd'hui, cette logique s'étend à la sphère cognitive : l'intelligence humaine se voit progressivement suppléée par des algorithmes capables de trier, d'anticiper, voire de décider. Bernard Stiegler a prolongé ce diagnostic en parlant de prolétarianisation de l'esprit, une dépossession généralisée des savoirs, du jugement et de l'attention au profit de systèmes automatisés (Stiegler, 2015a). La rationalité algorithmique ne transforme donc pas seulement le « faire » au travail, mais aussi le « penser », le « sentir », le « juger ».

Dans cette perspective, les promesses d'un management augmenté par l'IA — fondées sur l'optimisation, la neutralité supposée des algorithmes et l'efficacité — doivent être interrogées. Les chapitres de *Le management à l'ère numérique* (Dextras-Gauthier et al., 2024; Giraud, 2024; Parent-Rochelleau et al., 2024; Psyché & Tremblay, 2024) montrent que les effets de l'IA sur le travail sont ambivalents : entre émancipation par la délégation des tâches répétitives et aliénation par l'effacement progressif de la subjectivité, de la délibération et de la reconnaissance. Ce que l'ouvrage appelle le paradoxe automatisation/augmentation (Raisch & Krakowski, 2021) invite à dépasser l'opposition binaire entre technophobie et solutionnisme technologique pour poser une question fondamentale : dans quelles conditions l'IA agit-elle comme levier d'autonomie ?

Dès lors, la problématique de ce mémoire peut se formuler ainsi : Comment l'intégration de l'intelligence artificielle dans les pratiques managériales, en particulier dans une entreprise comme Odoo, reconfigure-t-elle les rapports au travail et les logiques de gestion des ressources humaines ? Cette transformation relève-t-elle d'une dynamique d'aliénation symbolique, ou peut-elle être réinvestie comme vecteur d'augmentation éthique et organisationnelle ?

À partir de cette problématique, nous formulons les hypothèses suivantes :

1. L'introduction de l'IA dans les processus de gestion induit une reconfiguration du pouvoir décisionnel, entraînant un sentiment de perte de maîtrise, notamment dans les fonctions traditionnellement dévolues au jugement humain (ex. recrutement, évaluation, planification).
2. Cette transformation contribue à une prolétarianisation cognitive, au sens de Marx et Stiegler : l'externalisation des savoirs, de la mémoire et des compétences symboliques vers des systèmes numériques produit un déclassement subjectif des travailleurs, même qualifiés.
3. Néanmoins, lorsque l'IA est intégrée dans un cadre participatif, réflexif et formateur, elle peut renforcer les capacités d'action, de collaboration et de délibération, ouvrant la voie à une entreprise réellement augmentée par l'intelligence collective (Giraud, 2024; Vallor, 2016).
4. La fonction RH se trouve dès lors sommée de se redéfinir : elle ne gère plus uniquement des humains, mais devient le pivot d'une gestion hybride des relations humain-algorithme, nécessitant des compétences critiques, éthiques et transdisciplinaires (Parent-Rocheleau et al., 2024).

0.2. Objectifs de recherche

0.2.1. Objectif général

L'objectif général de ce mémoire est d'explorer, dans une perspective philosophico-managériale, les transformations du travail, les enjeux humains, organisationnels et éthiques liés à l'introduction de l'intelligence artificielle dans les entreprises dites « augmentées », en particulier à travers l'expérience des acteurs concernées (employés, cadres, RH), afin de

comprendre comment cette transformation est perçue, vécue et interprétée dans leurs pratiques quotidiennes.

0.2.2. Objectifs spécifiques

Pour atteindre cet objectif général, ce mémoire vise à :

- Explorer les représentations et les vécus des acteurs de l'entreprise (employés, managers, RH) face à l'intégration de l'intelligence artificielle dans leur environnement professionnel.
- Identifier les enjeux de l'IA sur les compétences, les formes de reconnaissance et le sens du travail, à travers une lecture critique des discours recueillis.
- Mettre en évidence les tensions entre rationalité technique et autonomie subjective dans les processus de décision et d'interaction au sein des organisations.
- Analyser le rôle émergent de la gestion des ressources humaines dans la cohabitation humain-machine, en tant que gestion hybride.

0.2.3. Objectif épistémologique (transversal)

Ce travail vise à adopter une démarche transdisciplinaire en sciences de gestion, intégrant les apports de la philosophie critique (Alombert, 2025; Marx, 2008; Marx et al., 1996; Méda, 2010; Stiegler, 2015b, 2015a; Vallor, 2016) afin d'explorer les enjeux profonds de la transformation numérique des entreprises, et d'enrichir le discours managérial par une conscience des implications humaines, sociales et politiques de l'automatisation.

0.3. Choix et intérêt du sujet

L'intelligence artificielle (IA) s'impose aujourd'hui comme l'un des leviers majeurs de transformation des organisations contemporaines. Loin de se limiter à un simple outil d'optimisation ou de gain de productivité, elle reconfigure en profondeur la nature du travail, les modes de gestion, les pratiques décisionnelles, et plus largement, les rapports humains au sein de l'entreprise.

Le choix de ce sujet s'inscrit dans un contexte où les entreprises, confrontées à des impératifs d'innovation technologique, intègrent des agents artificiels dans des fonctions autrefois réservées à l'humain : ressources humaines, relation client, analyse stratégique, sélection de candidatures, etc. Ce phénomène donne naissance à ce que certains qualifient d'entreprise

augmentée. Cependant, cette « augmentation » appelle à être interrogée : augmente-t-elle réellement l'humain, ou le rend-elle marginal, voire superflu dans certaines de ses fonctions ?

Mon intérêt pour ce sujet trouve donc sa source dans une double interrogation :

D'une part, une interrogation philosophique, inspirée des analyses critiques de Karl Marx (Marx, 2008; Marx et al., 1996; Méda, 2010) et de Bernard Stiegler (Stiegler, 2015b, 2015a) qui questionnent les effets de la technique sur l'individuation, la dépossession des savoirs, et la perte de sens du travail. Cette perspective permet d'envisager l'IA non comme une donnée neutre, mais comme un phénomène chargé de conséquences anthropologiques, sociales et politiques.

D'autre part, une interrogation managériale, propre aux sciences de gestion, sur les transformations des pratiques de travail, des processus RH et des modèles organisationnels à l'ère de l'IA. Comment penser une gestion des ressources humaines dans un environnement où les « ressources » ne sont plus exclusivement humaines ? Quelles nouvelles compétences, postures et éthiques de gestion deviennent nécessaires face à cette cohabitation humain-machine ?

Ce sujet me semble particulièrement pertinent dans un monde du travail en mutation rapide, où les risques de prolétarianisation cognitive, d'aliénation symbolique, ou de désengagement organisationnel s'intensifient si la transition technologique n'est pas pensée, accompagnée et débattue.

Ce mémoire ambitionne donc de croiser les outils théoriques des sciences de gestion et les concepts critiques de la philosophie pour proposer une lecture à la fois rigoureuse, réflexive et située des enjeux liés à l'intelligence artificielle dans les entreprises. En éclairant les tensions entre automatisation et humanisation du travail, il vise à contribuer à une gestion éthique et durable des technologies dans les organisations.

Dans cette perspective, ce mémoire s'inscrit dans une vision élargie de la gestion, comprise non seulement comme pilotage de la performance ou optimisation des ressources, mais comme un art du soin du vivant. Inspirée des travaux de Bernard Stiegler (Stiegler, 2015b, 2015a) et de Shannon Vallor (Vallor, 2016), cette approche engage la fonction RH à assumer une responsabilité nouvelle : celle de préserver, cultiver et faire grandir ce qui, dans le travail, relève de l'attention, de la subjectivité et de l'individuation. Il ne s'agit plus seulement de gérer des

flux ou des compétences, mais de créer les conditions d'une écologie du travail humain, où l'IA n'est pas un substitut à la pensée, mais un support potentiel de capacitation. Ainsi conçue, la gestion devient une pratique éthique, soucieuse des effets anthropologiques de la technique, et apte à transformer l'entreprise en milieu d'épanouissement plutôt qu'en dispositif de standardisation. Ce mémoire défend l'idée que la GRH du futur ne pourra être durable que si elle est aussi une « pharmacologie organisationnelle », capable de soigner les blessures du travail à l'ère numérique, et de faire émerger une intelligence collective symbiotique entre humains et machines.

0.4. Méthodes et techniques

L'élaboration de ce mémoire repose sur une approche transdisciplinaire combinant les outils conceptuels des sciences de gestion, les cadres critiques de la philosophie, et une enquête empirique qualitative visant à confronter les analyses théoriques aux réalités vécues en entreprise.

0.4.1. Approche théorique

Une première phase du travail a consisté en une revue approfondie de la littérature, mobilisant :

- Les grands textes de la philosophie critique du travail (notamment Karl Marx et sa théorie de l'aliénation, ainsi que Bernard Stiegler sur la prolétarianisation cognitive et l'automatisation)(Marx, 2008; Marx et al., 1996, 2012; Méda, 2010; Stiegler, 2015a, 2015b),
- Des contributions en philosophie de la technique et de l'intelligence artificielle (Bostrom, 2024; Vallor, 2016)
- Des recherches contemporaines en sciences de gestion, en particulier dans les champs de la gestion des ressources humaines, de la transformation numérique, et de l'éthique managériale(Dextras-Gauthier et al., 2024; Giraud, 2024; Orlikowski, 2007; Parent-Rochelleau et al., 2024; Psyché & Tremblay, 2024; Raisch & Krakowski, 2021).

Cette phase a permis de construire le cadre théorique du mémoire, d'identifier les tensions conceptuelles majeures (aliénation vs augmentation, automatisation vs responsabilisation), et de formuler les questions et hypothèses de recherche.

0.4.2. Enquête de terrain : méthode qualitative par entretiens

Pour confronter ces hypothèses à la réalité des pratiques organisationnelles, une méthodologie qualitative a été adoptée, centrée sur la réalisation d'entretiens semi-directifs. Cette méthode permet de capter les représentations subjectives, les vécus, les tensions et les arbitrages des acteurs en contexte.

- Échantillon : trois entretiens ont été menés dans l'entreprise belge Odoo, active dans le domaine technologique, ayant intégré des systèmes d'IA dans ses processus et ses services opérationnels. L'échantillon comprenait des employés, cadres intermédiaires, responsables RH.
- Recueil de données : les entretiens, menés en face à face, ont été enregistrés (avec consentement), retranscrits et analysés de manière thématique.
- Analyse : l'analyse s'est appuyée sur une grille d'interprétation articulant les catégories suivantes : perception de l'IA, transformation du travail, relation au savoir, reconnaissance symbolique, rôle du management, formes d'aliénation ou d'appropriation.

0.4.3. Position épistémologique et posture réflexive

Le mémoire adopte une posture interprétativiste, considérant les discours des acteurs non comme des données objectives, mais comme des constructions situées, révélatrices de dynamiques profondes. Il s'agit moins de mesurer que de comprendre les logiques sociales, symboliques et affectives à l'œuvre dans l'expérience de l'entreprise augmentée.

Une réflexivité constante a été mobilisée pour interroger les effets de ma propre position comme chercheur (notamment mon implication, mes lectures, mon rapport critique à la technologie), et pour garantir une rigueur dans l'interprétation des données.

0.4.4. Finalité méthodologique

L'ambition de ce dispositif méthodologique est double :

- Explorer, à partir de l'expérience située des acteurs, les multiples enjeux soulevés par l'introduction de l'IA dans les environnements professionnels ;
- Nourrir une réflexion critique sur les conditions d'un management technologique éthique, conscient des enjeux humains et sociaux qu'il engage.

0.5. Délimitation et subdivision du travail

0.5.1. Délimitation du sujet

L'analyse porte plus précisément sur le phénomène d'entreprise augmentée, entendu comme un environnement organisationnel dans lequel les ressources humaines coexistent avec des agents artificiels, au sein de processus partiellement ou totalement automatisés. L'enquête empirique s'est concentrée sur l'entreprise belge du secteur technologique Odoo, ayant intégré des systèmes d'IA dans ses processus de gestion et de service.

La recherche ne prétend pas fournir une évaluation technique de l'intelligence artificielle, ni une modélisation quantitative des gains de performance. Elle vise plutôt à interroger les transformations vécues du travail, du management et du sens, à travers une approche qualitative, critique et réflexive.

0.5.2. Subdivision du travail

Le travail est structuré en trois chapitres principaux, précédés d'une introduction et suivis d'une conclusion générale. Cette organisation reflète une démarche progressive : de la conceptualisation théorique, à l'exploration empirique, jusqu'à l'analyse critique et prospective.

Le premier chapitre expose les fondements conceptuels du mémoire. Il mobilise principalement les apports de Karl Marx notamment sa critique de la division du travail et de l'aliénation (Marx, 2008; Marx et al., 1996; Méda, 2010) et de Bernard Stiegler dont les analyses prolongent Marx à l'ère numérique à travers les notions de prolétarisation généralisée, d'automatisation et de *Pharmakon* technologique (Stiegler, 2015b, 2015a). Cette base philosophique est ensuite articulée à des problématiques contemporaines en gestion : cohabitation homme-machine, transformation du rôle des ressources humaines, gestion hybride et enjeux organisationnels. Le chapitre s'achève sur une synthèse des principaux défis posés par l'entreprise dite « augmentée ».

Le deuxième chapitre présente le volet méthodologique et empirique de la recherche. Il explicite les choix méthodologiques (démarche qualitative par entretiens semi-directifs), le protocole de recherche (objectifs, échantillon, déroulement), ainsi que le guide d'entretien structuré autour de quatre dimensions clés : perception de l'IA, expérience d'aliénation ou d'augmentation,

cohabitation humain-machine, et attentes éthiques. Ce chapitre prépare le terrain à l'analyse des discours recueillis.

Le dernier chapitre propose une lecture critique et philosophique des résultats issus de l'enquête. Après une analyse exploratoire faisant émerger des perceptions ambivalentes, un sentiment de dépossession, mais aussi des possibilités de réappropriation, la discussion articule ces résultats aux concepts-clés du cadre théorique. Le chapitre se conclut par l'exploration de perspectives managériales et philosophiques, orientées vers une possible réinvention du travail et de la gestion dans un esprit de contributivité, de réflexivité et de soin.

Enfin, une conclusion générale viendra synthétiser les principaux apports de la recherche, en mettant en lumière les tensions révélées par l'enquête entre automatisation et autonomie, technocratie et reconnaissance, déshumanisation du travail et aspirations à un sens renouvelé. Elle soulignera non seulement les limites méthodologiques du travail, mais surtout les enseignements critiques issus de l'expérience des acteurs confrontés à l'IA dans l'entreprise Odoo. À partir de ces constats — sentiment de prolétarianisation cognitive, reconfiguration des compétences, émergence d'une GRH hybride — seront esquissées des pistes pour repenser la gestion à l'ère numérique comme un espace de réflexivité, de capacitation et de soin du vivant. C'est à cette condition qu'une véritable gestion éthique et transformatrice pourra s'instituer face aux mutations technologiques en cours.

CHAPITRE PREMIER : CADRE THEORIQUE

Ce premier chapitre est consacré à l'établissement du cadre théorique qui sous-tend notre réflexion. Nous y mettons en lumière les fondements philosophiques de notre problématique, en mobilisant principalement les analyses critiques de Karl Marx (Marx, 2008; Marx et al., 1996; Méda, 2010) et de Bernard Stiegler (Stiegler, 2015b, 2015a), qui permettent d'interroger la transformation du travail et du savoir à l'ère de l'automatisation par l'intelligence artificielle et le numérique. Dans un second temps, nous examinons les implications de ces mutations au sein de la gestion des ressources humaines, en insistant sur l'émergence d'une GRH hybride marquée par la cohabitation entre ressources humaines et agents artificiels. Enfin, nous identifions les principaux enjeux que soulève l'« entreprise augmentée » par l'intelligence artificielle, en lien avec la reconfiguration des compétences, le risque de désengagement, et la possibilité d'un humanisme renouvelé.

I.1. Fondements théoriques philosophiques

I.1.1. La critique marxienne de l'économie politique

La critique marxienne de l'économie politique s'articule autour d'une remise en question radicale de la conception bourgeoise du travail, envisagé uniquement comme facteur de production au sein du système capitaliste. Pour Marx, le travail est bien plus qu'un simple *input* économique : il constitue une activité humaine fondamentale, à travers laquelle l'individu se réalise, mais qui, dans le cadre du capitalisme industriel, devient le lieu d'une profonde aliénation. En opposant le travail en tant qu'essence de l'homme – c'est-à-dire comme activité libre, créatrice et épanouissante – au travail tel qu'il est historiquement incarné dans les manufactures de son époque, notamment à Manchester, Marx dénonce la transformation de l'homme en simple rouage d'un système productif qui le dépossède de lui-même (Méda, 2010). Pour rendre compte de cette tension constitutive de sa pensée, nous analyserons la conception marxienne du travail selon deux dimensions complémentaires : le travail comme expression de l'essence humaine, et le travail comme forme aliénée dans les rapports de production capitalistes.

I.1.1.1. Le travail comme essence de l'homme

Pour Marx, le travail n'est pas seulement une nécessité économique ou un moyen de survie. Il est d'abord, ce par quoi l'homme devient véritablement humain (Méda, 2010). Autrement dit,

le travail est l'essence même de l'homme, car c'est par lui que l'homme transforme le monde et se transforme lui-même. Comme l'écrit Marx : « L'histoire dite universelle n'est rien d'autre que la génération de l'homme par le travail humain, rien d'autre que le devenir de la nature pour l'homme » (Marx et al., 1996). À travers cette formule, il affirme que le travail est au cœur du processus historique et du développement de l'humanité.

Mais cette idée ne doit pas être comprise au seul niveau économique ou productif. Comme le souligne Méda (Méda, 2010), pour Marx, le travail est l'expression la plus profonde de notre humanité. L'homme n'existe pleinement qu'en travaillant, c'est-à-dire en laissant dans le monde la trace de sa pensée, de sa volonté, de sa subjectivité. Le travail permet à l'homme d'imprimer sur la nature la marque de son humanité. En façonnant des objets, il se découvre comme un être générique, capable de se reconnaître dans ce qu'il a produit :

« C'est précisément en façonnant le monde des objets que l'homme commence à s'affirmer comme un être générique. Cette production est sa vie générique créatrice. Grâce à cette production, la nature apparaît comme son œuvre et sa réalité. L'objet du travail est donc la réalisation de la vie générique de l'homme. L'homme ne se recrée pas seulement d'une façon intellectuelle, dans sa conscience, mais activement, réellement, il se contemple lui-même dans le monde de sa création. [...]» (Marx et al., 1996).

Ce que Marx appelle "travail" dans ce contexte, ce n'est pas uniquement le travail pénible ou contraint par le besoin. C'est toute activité par laquelle l'homme agit consciemment pour transformer la nature et donner forme à un monde humain. Contrairement à l'animal, qui agit par instinct pour satisfaire un besoin immédiat, l'homme travaille librement, au-delà de la simple nécessité, en créant un monde porteur de sens.

Marx reprend ici, dans une certaine mesure, une idée héritée de Hegel : le travail comme activité créatrice, semblable à celle de l'artisan (Hegel et al., 2012). Ce modèle artisanal permet de penser le travail comme un moyen pour l'homme de se révéler à lui-même. En transformant la matière, il transforme aussi sa propre subjectivité, il exprime sa singularité. Ainsi, l'objet produit n'est pas seulement un bien utile : il devient le reflet de celui qui l'a façonné, une projection de son individualité.

Mais ce travail créatif ne concerne pas uniquement la relation de soi à soi : il est aussi relation à autrui. Le travail est un mode de communication symbolique. Lorsque je produis quelque

chose, je m'adresse à l'autre, je lui transmets une part de moi-même. Marx l'exprime magnifiquement dans un passage des Manuscrits de 1844, que Méda (Méda, 2010) met en valeur :

« Supposons, dit-il, que nous produisions comme des êtres humains : chacun de nous s'affirmerait doublement dans sa production, soi-même et l'autre. 1. Dans ma production, je réaliserais mon individualité, ma particularité ; j'éprouverais, en travaillant, la jouissance d'une manifestation individuelle de ma vie, et dans la contemplation de l'objet, j'aurais la joie individuelle de reconnaître ma personnalité comme une puissance réelle, concrètement saisissable et échappant à tout doute. 2. Dans ta jouissance ou ton emploi de mon produit, j'aurais la joie spirituelle de satisfaire par mon travail un besoin humain de réaliser la nature humaine et de fournir au besoin d'un autre l'objet de sa nécessité. 3. J'aurais conscience de servir de médiateur entre toi et le genre humain, d'être reconnu et ressenti par toi comme un complément à ton propre être et comme une partie nécessaire de toi-même, d'être accepté dans ton esprit comme dans ton amour. 4. J'aurais, dans mes manifestations individuelles, la joie de créer la manifestation de ta vie, c'est-à-dire de réaliser et d'affirmer dans mon activité individuelle ma vraie nature, ma sociabilité humaine. Nos productions seraient autant de miroirs où nos êtres rayonneraient l'un vers l'autre » (Marx et al., 1996).

Le travail est donc à la fois une affirmation de l'individualité, une construction du lien social et une transformation du monde. Il constitue le lieu où se manifeste notre humanité partagée. Dans cette perspective, la société ne repose pas sur la contrainte, mais sur l'échange volontaire et réciproque, sur le désir du produit de l'autre en tant qu'expression de l'autre. Le lien social devient un partage de subjectivités dans un cadre d'égalité symbolique.

Ainsi, conclut Méda (Méda, 2010), le véritable travail, pour Marx, n'est pas seulement économique : il est profondément humain, social et symbolique. Il révèle à chacun sa propre humanité, permet de tisser des relations authentiques avec autrui, et façonne un monde dans lequel l'homme peut se reconnaître. C'est pourquoi le travail est, selon Marx, la vérité du rapport social.

1.1.1.2. Le travail aliéné

Comprendre le travail comme essence de l'homme, comme nous l'avons vu précédemment, permet de mieux saisir la radicalité de la critique marxienne du travail tel qu'il existe réellement

dans les sociétés capitalistes industrielles. Selon Marx, le travail tel qu'il se déploie historiquement est un travail dénaturé, qui ne permet plus à l'homme de se réaliser. Il est aliéné, c'est-à-dire étranger à lui-même. Toute pensée de l'aliénation implique une comparaison entre ce que les choses sont et ce qu'elles devraient être. Marx ne critique donc pas le travail en soi, mais le fait qu'il soit privé de sa vocation humaine et créatrice (Méda, 2010).

Comme l'explique Méda, le cœur de la critique de Marx réside dans le constat suivant : dans la société capitaliste, le travail n'a plus pour finalité l'épanouissement de l'homme ou le développement de ses facultés, mais la production de richesse pour le capitaliste (Méda, 2010). Le travail devient alors un simple moyen au service d'un but extérieur : le profit. Il est réduit à une activité abstraite, dépourvue de sens pour celui qui l'accomplit.

Une des principales causes de cette aliénation est, selon Marx, la division du travail. Avant même de critiquer la forme que prend le travail dans l'industrie moderne, Marx analyse les étapes historiques par lesquelles le travail a progressivement perdu son unité et son sens.

I.1.1.2.1. La division sociale du travail

Il s'agit ici de la répartition des activités entre différents métiers ou fonctions (paysans, forgerons, enseignants, etc.). À ce stade, chaque travailleur accomplit une tâche relativement complète, intégrée à la vie sociale. Ce modèle permet encore une certaine forme d'épanouissement, mais commence déjà à limiter l'homme à une spécialité, l'éloignant d'une pleine réalisation de toutes ses capacités. Comme l'écrivent Marx et Engels dans *L'Idéologie allemande* (1846) : « La division du travail implique déjà la séparation entre l'intérêt de l'individu et celui de la communauté » (Marx et al., 2014).

I.1.1.2.2. La division manufacturière du travail

Avec le développement du capitalisme aux XVII^e et XVIII^e siècles, le travail change de nature. Dans les manufactures, la production est découpée en tâches simples et répétitives, confiées à des ouvriers spécialisés dans un seul geste. Cette organisation permet d'augmenter la productivité, mais appauvrit le travailleur, réduit à l'exécution mécanique d'une tâche partielle. L'ouvrier n'a plus de vision d'ensemble de ce qu'il produit, il est dépossédé de son activité, qui est coordonnée par le contremaître ou le patron (Marx, 2008). Le travail devient un enchaînement d'automatismes, sans expression de la subjectivité.

I.1.1.2.3. La division industrielle du travail

Avec la grande industrie, les machines remplacent partiellement les ouvriers et imposent leur propre rythme. Ce n'est plus l'homme qui organise la production, mais la machine qui organise l'homme. Le travailleur devient un simple auxiliaire de la machine, un rouage d'un système qu'il ne maîtrise pas. Marx écrit : « L'individu devient un rouage, une annexe de la machine » (Marx, 2008).

Cette transformation du travail intensifie l'aliénation : le savoir-faire est absorbé par la machine, l'autonomie est réduite à néant, et l'homme devient dépendant du capital qui possède les moyens de production. Le progrès technique, loin de libérer l'homme, renforce son assujettissement.

Dans cette logique, le travail perd toute dimension personnelle ou sociale. Il est déconnecté du plaisir, de la créativité, de la reconnaissance. Marx le souligne : « À la fin, le travail n'a plus que cette signification-là [le profit], et il est tout à fait accidentel que le producteur se trouve vis-à-vis de son produit dans un rapport de jouissance personnelle » (Marx et al., 2012).

Selon Méda (Méda, 2010), ce constat révèle une contradiction fondamentale : le travail, au lieu d'élever l'homme, le rabaisse. Il est censé humaniser l'existence, mais il devient un simple moyen de survie. Il ramène l'homme à l'état d'animal, occupé à satisfaire ses besoins de base, sans perspective de développement spirituel ou moral. Marx écrit ainsi : « En dégradant au rang de moyen la libre activité créatrice de l'homme, le travail aliéné fait de sa vie générique un instrument de son existence physique » (Marx et al., 2012).

Enfin, avec le développement de la grande industrie, la richesse ne dépend même plus du temps de travail humain, mais de la puissance des machines, du niveau scientifique général et de l'innovation technologique. Le travail humain devient obsolète, dévalorisé : « La création de la richesse vraie dépend moins du temps de travail que de l'état général de la science et du progrès technologique » (Marx et al., 2012).

I.1.2. La prolétarianisation généralisée : la critique de Bernard Stiegler

La pensée de Bernard Stiegler prolonge et actualise la critique marxienne du capitalisme en l'appliquant aux transformations radicales induites par le numérique, l'intelligence artificielle et la société algorithmique. Tout comme Marx analysait l'aliénation du travailleur industriel,

Stiegler (Stiegler, 2015a) s'inquiète de la prolétarianisation généralisée de l'individu dans le capitalisme numérique – non plus seulement par la dépossession des moyens de production, mais surtout par la perte de savoirs, de compétences et de facultés cognitives au profit des machines.

Dans *L'emploi est mort, vive le travail* (Stiegler, 2015b) et *La société automatique* (Stiegler, 2015a), Stiegler décrit une mutation profonde : l'automatisation ne se contente plus de transformer les gestes physiques, elle s'attaque désormais à l'esprit lui-même. Ce qu'il nomme « l'automatisation des esprits », c'est la tendance à substituer à l'intelligence humaine une machinerie computationnelle qui capte l'attention, anticipe nos désirs, prend des décisions à notre place et formate nos comportements. « L'automatisation computationnelle actuelle prolétarianise non seulement les gestes, mais aussi les affects et les raisonnements. Elle menace de substituer à l'esprit humain une machine statistique » (Stiegler, 2015b).

Cette prolétarianisation de l'esprit, plus insidieuse que la simple mécanisation physique, s'accompagne d'une perte massive de savoir-faire (*épistèmè*), de savoir-vivre (*éthos*) et de capacité de jugement (*phronèsis*). Autrement dit, ce ne sont plus seulement les tâches manuelles qui sont déléguées aux machines, mais l'intelligence elle-même, dans ce qu'elle a de plus vivant, de plus réflexif et de plus sensible.

Stiegler nomme cette tendance l'incurie du capitalisme numérique : une logique économique qui favorise la rentabilité immédiate et la captation de l'attention au détriment du développement humain. Dans ce contexte, les technologies numériques, dopées par l'IA, deviennent des *pharmaka* : des remèdes potentiels, mais aussi des poisons puissants. Elles peuvent, selon leur usage, augmenter nos capacités ou les neutraliser, soutenir notre autonomie ou l'anesthésier (Stiegler, 2015a, 2015b).

L'exemple de la mine automatisée de la société Rio Tinto, en Australie, illustre cette ambivalence : les postes de mineurs ou de conducteurs sont supprimés au profit d'ingénieurs et de programmeurs. Ce basculement n'est pas en soi problématique. Mais pour Stiegler, le danger réside dans le fait que l'IA ne se contente pas d'automatiser les tâches subalternes ; elle tend aussi à remplacer la délibération, le jugement, l'apprentissage, et même la créativité (Stiegler, 2015b).

Dans *La société automatique* (Stiegler, 2015a), il affirme que l'emploi – tel qu'il est conçu dans l'économie salariale – est en réalité la forme dégradée du travail, car il correspond à une activité mécanisée, routinière, vide de sens. Il appelle à distinguer radicalement l'emploi du travail :

- L'emploi est une activité rémunérée, quels qu'en soient les contenus ou la finalité ;
- Le travail, en revanche, est une activité qui contribue à mon individuation, à ma singularité, et à la construction d'un monde commun, avec et pour les autres.

Selon cette distinction, la fin de l'emploi peut apparaître comme une opportunité : celle de reconstruire un vrai travail, c'est-à-dire créatif, coopératif, porteur de sens et de savoirs partagés.

Stiegler propose ainsi de passer d'une économie de l'emploi à une économie contributive :

Une économie dans laquelle chaque individu devient co-producteur de savoir, de culture, de valeur sociale, à travers des dispositifs numériques libérateurs comme les communs (Wikipédia, logiciels libres, etc.) ou certaines formes d'économie collaborative (Stiegler, 2015b).

Il rejette l'illusion selon laquelle la transformation numérique « créera des emplois » en nombre suffisant. Pour lui, ce discours masque le fait que les nouvelles technologies, si elles ne sont pas régulées et réappropriées collectivement, nous transforment en exécutants passifs, en « pronétaires » (producteurs précaires de flux), connectés, abonnés à des micro-tâches sans vision d'ensemble – simples générateurs de clics et de données, dépossédés de toute capacité critique.

Stiegler reprend à Marx le concept de prolétarianisation, mais l'élargit considérablement :

- Chez Marx, le prolétaire est celui qui est dépossédé des moyens de production ;
- Chez Stiegler, c'est tout individu qui perd le contrôle sur ses savoirs, ses désirs, ses compétences – au profit des dispositifs automatiques qui les capturent et les reconfigurent (Stiegler, 2015b).

La prolétarianisation devient alors généralisée, cognitive, affective, symbolique. Face à cela, la réponse n'est pas de rejeter la technologie, mais de la réorienter. L'IA et le numérique doivent être saisis comme opportunités de repenser le travail, non comme des outils de standardisation

et de soumission. Ils peuvent être, s'ils sont inscrits dans une politique d'émancipation, des catalyseurs d'individuation, de coopération, et d'intelligence collective.

I.2. Vers une gestion hybride : quand humains et intelligences artificielles cohabitent

L'introduction de l'intelligence artificielle (IA) dans les entreprises ne transforme pas seulement les outils de production ou les modes de décision ; elle bouleverse en profondeur notre conception même de la gestion. Alors que les technologies numériques gagnent en autonomie et en capacité décisionnelle, les entreprises ne gèrent plus uniquement des personnes, mais des environnements mixtes dans lesquels humains et systèmes intelligents interagissent, coopèrent, et parfois entrent en tension. Ce phénomène donne naissance à une forme inédite de gestion : la gestion hybride, fondée sur la cohabitation entre ressources humaines et ressources artificielles.

Mais que signifie concrètement « gérer » dans un contexte où les frontières entre l'humain et la machine deviennent poreuses ? Cette hybridation est-elle synonyme de progrès, de dépossession ou d'opportunité ? Quels sont les rôles et les compétences que la gestion des ressources humaines (GRH) doit désormais assumer dans ce nouveau cadre ? Ces questions appellent une réflexion critique, à la fois philosophique et managériale, sur les implications de la transformation numérique du travail.

I.2.1. Une fonction RH en mutation : de l'accompagnement humain à la gestion des interfaces

Historiquement conçue comme une fonction centrée sur l'humain (*GRH, gestion des ressources humaines*, 2012) – son développement, sa reconnaissance, sa motivation –, la GRH se transforme radicalement sous l'effet de l'IA. Comme le rappellent Dextras-Gauthier et al., l'IA s'infiltre dans des fonctions-clés telles que le recrutement, l'évaluation, la formation ou encore la gestion des carrières, avec des outils capables de trier les CV, de détecter des signaux faibles de désengagement ou de proposer des plans de formation personnalisés (Dextras-Gauthier et al., 2024).

Cette évolution amène la GRH à se repositionner : elle ne se limite plus à gérer les relations humaines, mais devient gestionnaire d'interfaces humain-machine, garante d'un équilibre entre efficacité technique et reconnaissance humaine. Il ne s'agit plus seulement de recruter ou

d'évaluer, mais de s'assurer que les systèmes technologiques déployés dans l'organisation respectent des principes éthiques, de transparence, d'équité (Dilhac et al., 2018; OCDE, 2019).

I.2.2. Une gestion hybride : entre augmentation et délégation

La promesse initiale de l'IA est celle de l'augmentation : libérer les humains des tâches répétitives pour leur permettre de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. Ainsi, les outils d'IA peuvent agir comme des collaborateurs numériques, capables d'assister le travail humain sans le remplacer intégralement (Giraud, 2024).

Mais comme le soulignent Parent-Rocheleau et Ollier-Malaterre, cette hybridation n'est pas sans ambiguïté : plus la technologie devient autonome, plus elle tend à déléguer – voire à automatiser – des fonctions autrefois réservées à l'humain (Parent-Rocheleau et al., 2024). Cette tension produit ce que Raisch et Krakowski appellent le paradoxe de l'automatisation-augmentation : à mesure que l'IA s'améliore, la place de l'humain se reconfigure, parfois jusqu'à la marginalisation (Raisch & Krakowski, 2021).

La gestion devient alors un espace de négociation : comment articuler l'efficacité des algorithmes avec l'intelligence relationnelle, l'éthique du soin ou encore la prise en compte des vulnérabilités humaines ?

I.2.3. Les nouveaux rôles de la GRH : médiation, éthique, réflexivité

Dans ce contexte, la fonction RH n'est pas condamnée à disparaître. Au contraire, elle est appelée à jouer un rôle stratégique essentiel : médiatrice entre les logiques algorithmiques et les attentes humaines, garante d'un usage responsable de l'IA, animatrice de la culture organisationnelle.

Cette redéfinition passe par l'acquisition de nouvelles compétences. Selon Psyché et Tremblay, les gestionnaires doivent combiner littératie numérique, compétences interpersonnelles, jugement éthique et capacités de collaboration. L'enjeu n'est plus seulement de faire fonctionner des outils, mais de penser leur intégration dans un cadre de cohabitation juste et féconde entre humains et artefacts techniques (Psyché & Tremblay, 2024).

Dans cette optique, les concepts d'écologie de l'attention (Alombert, 2025) et de pharmacologie des technologies (Stiegler, 2015a) offrent une grille de lecture utile : l'IA n'est ni bonne ni

mauvaise, elle est ambivalente. Tout dépend de l'usage qu'on en fait, des finalités qu'on lui assigne, et des milieux dans lesquels elle s'insère.

I.2.4. Enjeux et tensions d'une GRH hybride

Le déploiement d'une GRH hybride ne va pas sans tensions. Parmi les plus saillantes : la transparence des algorithmes (les fameuses « boîtes noires »), la responsabilité en cas d'erreur algorithmique, la perte de sens pour les collaborateurs face à des décisions automatisées, ou encore la fragmentation du travail en tâches discrètes, analysables par la machine (Psyché & Tremblay, 2024) (Tremblay, 2022).

Ces tensions mettent à l'épreuve la capacité de l'organisation à maintenir une culture de reconnaissance, de dialogue et de responsabilisation. Une gestion automatisée qui ignore les dimensions subjectives du travail peut induire un sentiment de dépossession, de déclassement symbolique, voire de désengagement profond (Dejours, 2009).

La gestion hybride ne consiste pas simplement à insérer des outils d'IA dans des processus existants. Elle engage une reconfiguration des pratiques, des valeurs et des finalités du management. Entre promesse d'efficacité et risque de déshumanisation, elle pose une question cruciale : comment faire cohabiter le calculable et le sensible, l'automatisable et l'inévaluable ?

Plutôt que de céder à une technocratie désincarnée, il s'agit de penser la gestion comme un art du soin du vivant, dans un monde de plus en plus outillé. Cela suppose des compétences renouvelées, une éthique réflexive, et surtout une capacité à maintenir le travail humain comme un lieu de reconnaissance, de contribution et de subjectivation.

I.3. Enjeux et risques d'une entreprise augmentée par l'IA

À l'ère de la quatrième révolution industrielle (Schwab, 2016), marquée par l'irruption de l'intelligence artificielle (IA) dans tous les secteurs de l'économie, les organisations vivent une transformation profonde, parfois qualifiée d'"augmentation" technologique. Cette transformation, souvent présentée sous un jour prometteur — amélioration de la performance, gain de productivité, rationalisation des processus —, soulève néanmoins des enjeux complexes d'ordre éthique, épistémologique et managérial. À travers l'idée d'« entreprise augmentée », c'est la figure même du travailleur, du manager, et du collectif qui est mise à l'épreuve d'une

rationalité algorithmique. Quels sont dès lors les principaux enjeux et risques de cette entreprise augmentée par l'intelligence artificielle ? Loin d'une opposition binaire entre technophilie et technophobie, il s'agit de penser les conditions d'une hybridation féconde, tout en identifiant les dangers d'une gouvernance technocratique désincarnée ou d'une prolétarianisation cognitive accrue.

I.3.1. Reconfiguration des compétences et redéfinition des valeurs organisationnelles

L'intégration croissante de l'IA transforme en profondeur le régime des compétences dans les organisations. Selon Psyché et Tremblay, ce ne sont plus seulement les métiers peu qualifiés qui sont affectés, mais également les professions de savoir — avocats, comptables, médecins — dont certaines tâches sont désormais automatisables (Psyché & Tremblay, 2024). La compétence tend alors à se déplacer vers des dimensions non techniques, relationnelles et critiques (Vallor, 2016). Les *soft skills* — jugement, créativité, éthique, adaptabilité — deviennent des atouts clés, car difficilement répliquables par des agents artificiels.

Mais cette revalorisation ne suffit pas à compenser le sentiment d'obsolescence ou de déclassement qui affecte nombre de salariés. Comme le souligne Dejours ou Stiegler, une compétence déconnectée de l'expérience subjective du travailleur devient une abstraction vide de sens (Dejours, 2009; Stiegler, 2015a). L'entreprise augmentée, si elle ne prend pas soin de l'identité professionnelle de ses membres, risque de transformer l'augmentation en dépossession : perte de maîtrise, dévaluation symbolique du savoir-faire, sentiment d'inutilité. Giraud insiste sur la nécessité de penser l'IA comme un outil d'augmentation du jugement humain, et non comme un substitut décisionnel autonome (Giraud, 2024).

I.3.2. Risque d'une technocratie désincarnée : gouvernance par les algorithmes et effacement du sujet

Le déploiement de l'intelligence artificielle dans les fonctions stratégiques — recrutement, évaluation, planification — tend à instituer une forme de gouvernance algorithmique, fondée sur la prédiction et la standardisation des comportements. Dextras-Gauthier et al. montrent que, dans les processus RH, les systèmes automatisés peuvent produire des décisions « objectivement biaisées », en reproduisant des discriminations inscrites dans les jeux de données (Dextras-Gauthier et al., 2024).

Ce phénomène produit un double effet : une déresponsabilisation des décideurs, qui s'abritent derrière les recommandations de l'algorithme, et une désobjectivation des travailleurs, réduits à des profils de données. Le management devient une activité de supervision technique, et non plus de médiation humaine. Cette évolution rejoint les craintes exprimées par Arendt et Stiegler d'une perte du politique dans les organisations, au profit d'un fonctionnalisme gestionnaire impersonnel (Arendt & Fradier, 2017; Stiegler, 2013). Le travailleur n'est plus reconnu comme acteur, mais comme exécutant d'un système prédéfini.

I.3.3. Vers un humanisme augmenté ? Conditions d'une cohabitation éthique et capacitive

Pour éviter que l'entreprise augmentée ne devienne une entreprise déshumanisée, il est impératif de concevoir l'IA non comme une autorité, mais comme un *pharmakon* — au sens de Stiegler (Stiegler, 2008) — capable de soutenir l'attention, la coopération et l'individuation, à condition d'un usage critique, éducatif et participatif. Giraud insiste sur l'importance du capital sociotechnique des managers, c'est-à-dire leur capacité à articuler les dimensions humaines et techniques de l'organisation. Il ne suffit pas de déployer des outils : il faut accompagner le changement, instaurer la confiance, rendre explicables les décisions algorithmiques, et maintenir un espace pour la délibération (Giraud, 2024).

C'est dans cette optique que la notion d'humanisme augmenté prend tout son sens. L'entreprise peut devenir un milieu d'apprentissage partagé, où les technologies ne visent pas à se substituer aux humains, mais à soutenir leur développement — moral, cognitif, relationnel. Cela suppose une gouvernance réflexive, une GRH capacitaire, et une éthique de la technique fondée sur la responsabilité collective (Alombert, 2023b, 2023a; Vallor, 2016)

En bref, l'entreprise augmentée par l'intelligence artificielle ne doit pas être pensée uniquement en termes de gains d'efficacité ou d'innovation. Elle engage une transformation profonde des rapports au travail, à la compétence, à la décision, et à la reconnaissance. Si elle ouvre des possibilités nouvelles — hybridation des intelligences, personnalisation des parcours, déploiement de la réflexivité —, elle comporte aussi des risques réels de désengagement, d'effacement du sujet et d'instrumentalisation du lien social. Pour que l'IA soit un levier d'émancipation et non de prolétarianisation cognitive, il est nécessaire de concevoir l'entreprise comme un milieu de soin, de co-construction et de justice. C'est à cette condition que l'on pourra penser un véritable humanisme du travail à l'ère algorithmique.

CHAPITRE DEUXIEME : RESSOURCES EMPIRIQUES

Alors que les promesses comme les risques de la transformation numérique des entreprises suscitent un intérêt croissant dans la littérature académique (Parent-Rochelleau et al., 2024), il demeure essentiel de confronter les analyses théoriques aux vécus concrets des acteurs concernés. La généralisation de l'intelligence artificielle (IA) dans les organisations, notamment dans les fonctions RH, ne constitue pas seulement un phénomène technologique : elle reconfigure en profondeur les rapports au travail, à la compétence, à la décision et à la reconnaissance symbolique.

Comme le rappellent Parent-Rochelleau et Ollier-Malaterre, cette transformation est mouvante, polymorphe et traverse l'ensemble des strates organisationnelles (Parent-Rochelleau et al., 2024). L'IA y apparaît à la fois comme levier de performance et comme source d'inquiétudes, soulevant des tensions entre automatisation et responsabilisation, entre efficacité et justice, entre standardisation et subjectivation. Dans ce contexte, comprendre comment les travailleurs et gestionnaires perçoivent et vivent ces mutations devient un enjeu crucial pour penser une gestion éthique et durable.

C'est dans cette zone grise entre promesse de valeur et risque de dépossession que s'inscrit notre enquête. Elle entend investiguer les expériences vécues dans l'entreprise technologique belge Odoo, ayant intégré l'IA dans plusieurs de ses processus de gestion et dans son produit.

II.1. Protocole méthodologique

II.1.1. Objectif de la recherche

II.1.1.1. Objectif général

L'objectif général poursuivit ici est d'analyser si la transformation numérique par l'intelligence artificielle renforce l'autonomie et les capacités des travailleurs, ou si elle contribue au contraire à une forme d'aliénation cognitive, à une perte de reconnaissance et à une crise du lien symbolique au travail.

En prenant appui sur les analyses de Stiegler (Stiegler, 2013, 2015b, 2015a) et de Marx (Marx, 2008; Marx et al., 1996, 2012; Méda, 2010), mais aussi sur les travaux de Valéry Psyché, Diane-Gabrielle Tremblay, Julie Dextras-Gauthier, Justine Dima, Marie-Hélène Gilbert et Laurent Giraud (Dextras-Gauthier et al., 2024; Giraud, 2024; Psyché & Tremblay, 2024), ce mémoire

explore l'hypothèse selon laquelle l'IA agit comme un *pharmakon* (Stiegler, 2015a, 2015b)—à la fois remède et poison — pour le monde du travail et les fonctions RH.

II.1.1.2. Objectifs spécifiques

À partir de cet objectif général, plusieurs objectifs spécifiques guident la recherche :

1. Explorer les représentations et les vécus des travailleurs et des managers face à l'introduction de l'IA

Quelle est la place de l'IA dans l'entreprise et quels sont ses usages (est-elle répandue, pour quelles tâches est-elle utilisée, l'est-elle par tous ou par quelques-uns, pourquoi ?) Comment l'IA est-elle perçue par les acteurs de terrain ? Est-elle vécue comme un outil d'appui, une menace pour l'autonomie, ou une force de reconfiguration du travail ? Cette analyse s'inspire de Psyché & Tremblay, qui soulignent l'ambivalence des effets de l'IA sur les métiers et les temporalités du travail (Psyché & Tremblay, 2024).

2. Identifier les enjeux de l'IA en rapport avec les compétences et la reconnaissance au travail

Dans quelle mesure l'IA entraîne-t-elle un déclassement des compétences existantes (Psyché & Tremblay, 2024), et comment redessine-t-elle les critères de valorisation du travail humain (Giraud, 2024)? Cette analyse se penchera sur la montée des compétences transversales (*soft skills*) comme réponse à la standardisation algorithmique.

3. Analyser la mutation du rôle de la gestion des ressources humaines vers une gestion hybride des relations humain-machine

Comment la GRH s'adapte-t-elle à la présence croissante d'agents artificiels dans l'entreprise ? Les RH deviennent-elles les médiatrices d'une interface humain-machine (Parent-Rocheleau et al., 2024) ou les vectrices d'une technocratie désincarnée ?

4. Évaluer les tensions entre automatisation des décisions et préservation de la subjectivité au travail

L'automatisation des tâches et des décisions managériales (ex. tri des CV, suivi des performances) risque-t-elle de réduire l'espace de jugement et de responsabilité ? En

quoi cela affecte-t-il l'engagement et le sentiment d'utilité des collaborateurs (Ferguson, 2019; Giraud, 2024) ?

5. Formuler des pistes pour une GRH réflexive et éthique à l'ère de l'IA

À partir des apports théoriques et empiriques, il s'agira d'identifier les leviers d'une gestion des ressources humaines qui favorise la capacitation, la formation continue, la co-construction des outils numériques et une gouvernance responsable de l'IA (Dextras-Gauthier et al., 2024).

II.1.2. Justification d'une méthode qualitative

Dans un contexte où l'intelligence artificielle transforme en profondeur le monde du travail et les pratiques de gestion, une méthode qualitative s'impose comme particulièrement pertinente. En effet, les enjeux de l'IA ne se limitent pas à des indicateurs quantifiables : ils touchent aussi les représentations, les émotions, les tensions éthiques et les dynamiques identitaires des personnes concernées (Parent-Rochelleau et al., 2024; Psyché & Tremblay, 2024). Le recours à une enquête qualitative permet ainsi de capter cette complexité du vécu, que les approches quantitatives ne sauraient entièrement appréhender.

Plusieurs raisons justifient ce choix méthodologique :

1. La transformation numérique : un phénomène polymorphe et ambivalent

La littérature récente souligne que la transformation numérique ne suit pas un scénario unique. Elle oscille entre promesses d'émancipation (automatisation des tâches pénibles, nouvelles opportunités de sens) et risques d'aliénation (prolétarianisation cognitive, perte d'autonomie) (Giraud, 2024; Psyché & Tremblay, 2024). Dans ce contexte, il ne s'agit pas seulement de mesurer l'adoption technique de l'IA, mais de comprendre comment les individus vivent et interprètent ces changements. Une méthode qualitative permet d'accéder à cette pluralité d'expériences.

2. Une technologie qui touche au cœur du travail subjectif

Comme le montrent Psyché et Tremblay, l'IA ne modifie pas uniquement les tâches : elle redéfinit les rôles, les compétences et même les formes de reconnaissance professionnelle. Elle affecte le rapport que les individus entretiennent avec leur travail, avec les autres, et avec eux-mêmes (Psyché & Tremblay, 2024). Or, ces dimensions subjectives — le sentiment de

dépossession, l'enthousiasme technologique, l'inquiétude face à l'avenir — ne sont accessibles que par l'écoute approfondie des acteurs. C'est là tout l'enjeu de l'entretien semi-directif, qui permet de recueillir des récits situés, incarnés, sensibles.

3. Une réalité organisationnelle en mutation rapide

L'un des enseignements majeurs du chapitre de Laurent Giraud est que la gestion des compétences managériales à l'ère de l'IA suppose de nouvelles formes d'agilité, d'explicabilité et de réflexivité (Giraud, 2024). Mais ces dimensions ne se décrètent pas ; elles émergent dans les pratiques quotidiennes, les dilemmes rencontrés, les ajustements improvisés. Pour les comprendre, il faut adopter une posture compréhensive, centrée sur l'interprétation des pratiques et non sur leur modélisation abstraite.

4. Explorer des zones d'incertitude, de tension et de controverse

Comme le rappelle l'introduction générale de l'ouvrage de Parent-Rocheleau et al., nous ne sommes pas encore en mesure de trancher sur les effets définitifs de la révolution numérique : les scénarios de libération et de surveillance coexistent, souvent au sein d'une même organisation (Parent-Rocheleau et al., 2024). L'enquête qualitative permet précisément d'approcher cette incertitude en laissant émerger les contradictions internes aux discours des acteurs, leurs hésitations, leurs ambivalences — autant de matériaux essentiels à une analyse critique.

5. Une méthode en phase avec une posture critique et réflexive

Enfin, cette recherche adopte une approche transdisciplinaire qui articule sciences de gestion et philosophie critique. Elle s'inscrit dans une tradition qui refuse de penser la technique comme une simple variable exogène, mais qui interroge ses enjeux sur le sens du travail, la subjectivité et la reconnaissance. Ce positionnement exige une méthode capable de faire droit à la parole des acteurs, de rendre visibles les tensions existentielles et éthiques invisibilisées par les logiques d'optimisation (Stiegler, 2015a, 2015b; Vallor, 2016). L'enquête qualitative, en particulier par entretiens, devient alors un outil central de cette compréhension critique du réel.

II.1.3. Groupe de répondants

Dans une démarche qualitative visant à saisir les enjeux subjectifs, éthiques et organisationnels de l'intelligence artificielle (IA) sur le monde du travail, le choix du groupe de répondants revêt une dimension stratégique. Conformément à l'approche interprétative (Thiétart, 2025)

mobilisée dans cette recherche, la constitution du groupe de répondants ne vise pas la représentativité statistique, mais l'exploration approfondie de cas significatifs, où les mutations contemporaines du travail s'incarnent de manière saillante.

C'est dans cette perspective que l'entreprise Odoo, basée en Belgique, a été sélectionnée comme terrain d'enquête. Acteur majeur dans le domaine des logiciels de gestion intégrée (ERP), Odoo constitue un exemple emblématique de ce que l'on peut appeler une *entreprise augmentée* : elle mobilise des systèmes d'IA dans la gestion des ressources humaines, le service client, l'automatisation des processus et l'optimisation des flux de données. Cette entreprise représente ainsi un environnement riche pour observer les tensions entre humanisation et automatisation, et pour analyser les enjeux d'une rationalisation algorithmique sur les pratiques professionnelles et managériales.

Le choix de ce terrain s'inscrit dans une problématique plus large : comment les organisations contemporaines reconfigurent-elles les frontières entre travail humain et intelligence artificielle, et avec quelles conséquences sur les rapports de pouvoir, la reconnaissance au travail et la capacité d'agir des salariés ?

Cette interrogation rejoint les réflexions développées par Psyché et Tremblay dans leur étude des effets de l'IA sur les métiers, les compétences et les formes d'organisation (Psyché & Tremblay, 2024). Ces autrices soulignent que l'automatisation ne se limite plus aux tâches répétitives, mais concerne désormais aussi les fonctions cognitives et relationnelles, touchant ainsi les professionnels du savoir, les gestionnaires et les cadres intermédiaires (Psyché & Tremblay, 2024). Cette évolution appelle à une redéfinition des rôles, et engendre parfois des formes inédites d'aliénation ou d'augmentation, au sens de Stiegler (Stiegler, 2015b, 2015a).

Dans ce contexte, le groupe de répondants de la présente enquête a été constitué selon une logique de triangulation des acteurs, afin de refléter la diversité des points de vue internes à l'organisation et de faire apparaître les tensions et complémentarités propres à une GRH hybride (Raisch & Krakowski, 2021). L'objectif est d'identifier comment les différentes catégories d'acteurs vivent, interprètent et réagissent face à l'intégration de l'IA dans leur environnement de travail.

Le groupe de répondants se compose de trois professionnels occupant des fonctions distinctes au sein de l'entreprise Odoo, tous concernés à des degrés divers par l'introduction de l'intelligence artificielle dans leur environnement de travail. Il comprend :

- Une employée du département des ressources humaines, chargée de l'intégration administrative et sociale des nouveaux collaborateurs, qui mobilise ponctuellement l'IA générative dans ses tâches de communication et de recherche d'informations ;
- Un *business analyst*, intervenant dans l'implémentation du logiciel Odoo auprès des clients, qui utilise l'IA tant dans la rédaction professionnelle que dans certaines opérations techniques (code, automatisation, traitement des données) ;
- Un manager intermédiaire (*Team Leader – Key Account Direct*), responsable d'une équipe commerciale, qui recourt à l'IA comme outil d'assistance dans les tâches répétitives, tout en soulignant la centralité du lien humain dans la relation client.

Ce panel, bien que restreint, permet de croiser des perspectives issues de différents niveaux hiérarchiques et métiers, et d'observer concrètement comment les usages, représentations et enjeux associés à l'IA varient selon la fonction, le rapport à la technologie et la nature des missions exercées.

Ce type de groupe de répondants permet de capter la dimension multidimensionnelle des effets de l'IA sur l'organisation, en croisant les expériences vécues à différents niveaux hiérarchiques et fonctionnels. En cela, il répond à l'appel de Giraud, qui insiste sur la nécessité d'observer les interfaces humain-machine comme des lieux de recomposition du management, où les compétences techniques (compréhension des algorithmes, pilotage de l'automatisation) et non techniques (jugement, éthique, gestion du changement) deviennent indissociables (Giraud, 2024).

En travaillant sur un cas concret comme Odoo, cette recherche s'inscrit dans une perspective à la fois située et critique, soucieuse de ne pas abstraire les phénomènes technologiques des réalités vécues par les travailleurs et les gestionnaires. Elle vise ainsi à éclairer, de manière fine et située, la manière dont une entreprise innovante met en œuvre les promesses — mais aussi les paradoxes — de la transformation numérique.

II.1.4. Déroulement

Le recueil des données qualitatives s'articuleront autour de trois entretiens semi-directifs, réalisés dans un environnement professionnel, dans des conditions garantissant la confidentialité et le confort des participant·e·s. Chaque entretien a duré entre 40 et 60 minutes, durée conforme aux recommandations méthodologiques pour ce type de dispositif, permettant d'approfondir les dimensions subjectives tout en respectant le rythme de l'interlocuteur (Kaufmann, 2014).

Les entretiens ont été enregistrés avec le consentement éclairé des participants, conformément aux principes éthiques en vigueur dans la recherche en sciences sociales (Mucchielli, 2015; Orb et al., 2001). Les participants ont été informés de l'objectif de la recherche, de leur droit au retrait et de l'anonymisation intégrale des données. Une autorisation formelle a été recueillie avant chaque entretien.

Les enregistrements ont été retranscrits intégralement de manière verbatim, incluant les hésitations, reformulations et expressions non-verbales pertinentes. La transcription fidèle du discours constitue une étape essentielle pour préserver la richesse interprétative des matériaux et éviter toute réinterprétation prématurée (Blanchet et al., 1992).

L'analyse des données a été conduite selon une approche thématique inductive, inspirée des principes de l'analyse qualitative de contenu (Braun & Clarke, 2006; Mucchielli, 2015).

II.2. Guide d'entretien

Le guide d'entretien constitue un outil central de la recherche qualitative, car il structure le recueil des données tout en laissant une large place à l'expressivité et à l'imprévu dans les propos des enquêté·e·s. Il est conçu comme une trame souple, permettant à la fois de garantir une cohérence entre les différents entretiens et de s'adapter aux spécificités de chaque interlocuteur (Blanchet et al., 1992; Kaufmann, 2014).

Dans le cadre de cette recherche, le guide d'entretien s'organise autour de quatre grands thèmes, chacun associé à plusieurs questions ouvertes. Ces thèmes ont été élaborés à partir de la problématique de la recherche et d'une première revue de la littérature sur les enjeux de l'intelligence artificielle dans le monde du travail (Alombert, 2023a; Autor et al., 2022; Stiegler, 2015a, 2015b).

Thème 1 : Compréhension et perception de l'IA chez Odoo

Ce premier axe vise à cerner la manière dont les employés et managers d'Odoo comprennent l'intelligence artificielle : est-elle perçue comme un outil technique neutre, une norme imposée, une opportunité ou une menace ? Selon Giraud, la compréhension de l'IA est un préalable essentiel à son appropriation (Giraud, 2024). L'objectif ici est d'identifier les représentations dominantes — technophiles, critiques ou ambivalentes — qui façonnent les attitudes des acteurs vis-à-vis de ces technologies.

Thème 2 : Expérience d'aliénation, de dépossession ou d'augmentation

Ce second axe interroge les enjeux subjectifs de l'IA : favorise-t-elle une perte de sens ou une montée en compétence ? Réduit-elle la marge de manœuvre des collaborateurs ou leur permet-elle de se recentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée ? Inspiré des travaux de Marx et Stiegler repris dans le cadre théorique du mémoire, ce thème permet d'analyser la manière dont les salariés vivent la tension entre automatisation et capacitation.

Thème 3 : Cohabitation entre humains et systèmes d'IA

La transformation numérique engendre une nouvelle forme de collaboration entre les personnes et les systèmes algorithmiques. Selon Dextras-Gauthier et al., cette cohabitation redéfinit les rôles, les processus décisionnels et les modalités de coopération au sein des équipes (Dextras-Gauthier et al., 2024). L'objectif de ce thème est d'évaluer comment cette relation humain-machine est vécue, notamment en termes d'ajustement, de complémentarité ou de conflit.

Thème 4 : Enjeux éthiques et attentes organisationnelles

Ce dernier axe explore les attentes des employés quant à la manière dont Odoo encadre l'usage de l'IA. Il s'agit ici de faire émerger les préoccupations relatives à l'équité, à la transparence, à la formation ou à la participation dans les choix technologiques. Ce thème est inspiré des enjeux éthiques mis en lumière dans les chapitres 2 et 3 de l'ouvrage de Parent-Rocheleau et al., notamment autour de la gouvernance algorithmique et des biais technologiques (Parent-Rocheleau et al., 2024).

CHAPITRE III. ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Après avoir établi le cadre théorique de notre recherche et présenté la méthodologie d'enquête adoptée, ce troisième chapitre est consacré à l'analyse et à la discussion des résultats empiriques recueillis auprès de différents acteurs de l'entreprise Odoo. Il s'agit ici d'interpréter les récits, perceptions et expériences des enquêtés à la lumière des hypothèses formulées en introduction, et des tensions identifiées dans la littérature entre automatisation, aliénation et augmentation du travail humain.

L'objectif de ce chapitre n'est pas de restituer de manière exhaustive les propos recueillis, mais d'en dégager les lignes de force, les ambiguïtés et les paradoxes. À travers l'analyse croisée des discours d'une employée RH, d'un *business analyst* et d'un manager intermédiaire, nous chercherons à comprendre comment l'intégration de l'intelligence artificielle reconfigure les pratiques professionnelles, les rapports au savoir, la reconnaissance au travail et les dynamiques de coopération.

L'analyse est structurée en deux temps. La première section propose une lecture exploratoire des résultats empiriques, en faisant ressortir quatre grands axes d'interprétation : les perceptions ambivalentes de l'IA, le sentiment de prolétarianisation cognitive, l'émergence d'une gestion hybride, et la quête de sens dans un environnement technologique en mutation. La seconde section engage une discussion critique de ces résultats en les mettant en perspective avec les concepts théoriques mobilisés précédemment, notamment ceux de Marx (aliénation, division du travail), de Stiegler (prolétarianisation cognitive, pharmacologie) et de Giraud, Vallor ou Parent-Rocheleau (gestion augmentée, GRH hybride, éthique algorithmique) (Marx, 2008; Marx et al., 1996, 2012; Parent-Rocheleau et al., 2024; Stiegler, 2015a, 2015b; Vallor, 2016).

En articulant ainsi données empiriques et cadres conceptuels, ce chapitre vise à produire une compréhension située et critique de l'entreprise dite « augmentée » par l'intelligence artificielle, en interrogeant ses promesses d'efficacité à l'aune de leurs enjeux en rapport avec l'autonomie, la reconnaissance et la subjectivité des acteurs.

III.1. Présentation de l'entreprise et des personnes enquêtées

III.1.1. Présentation de l'entreprise Odoo

Fondée en 2005 par Fabien Pinckaers, ingénieur diplômé de l'Université catholique de Louvain, Odoo S.A. est une entreprise belge spécialisée dans le développement de logiciels de gestion

intégrée (*Enterprise Resource Planning* ou ERP). Le siège de l'entreprise est situé à Grand-Rosière, en Wallonie. Le projet initial, d'abord nommé TinyERP puis OpenERP, visait à proposer une alternative accessible, modulaire et open source aux solutions propriétaires dominantes telles que SAP ou Oracle (Odoo S.A., 2014)

L'entreprise a connu une croissance rapide grâce à un modèle hybride combinant une version communautaire gratuite en open source et une version commerciale plus avancée destinée aux entreprises. Cette stratégie a permis à Odoo de constituer une vaste communauté d'utilisateurs tout en générant des revenus durables (Fragakis, 2022). Aujourd'hui, la suite Odoo comprend plus de 30 modules couvrant des fonctions essentielles telles que la comptabilité, la facturation, la gestion de projets, le CRM, la production, le marketing ou encore le e-commerce (Odoo S.A., 2025b).

Odoo compte désormais plus de 15 millions d'utilisateurs actifs dans le monde, et plus de 6 000 employés. Son réseau de plus de 16 000 partenaires certifiés, permet une implantation dans plus de 120 pays (Odoo S.A., 2025a). En 2024, l'entreprise a renforcé son statut de licorne wallonne en levant 500 millions d'euros auprès d'investisseurs internationaux, portant sa valorisation à cinq milliards d'euros (RTBF, 2024).

Odoo se distingue également par sa stratégie d'innovation, en particulier par l'intégration de technologies liées à l'intelligence artificielle. L'entreprise développe notamment des fonctionnalités basées sur le traitement automatique des factures, la reconnaissance des documents, l'automatisation de la comptabilité ou encore la rédaction assistée de courriels marketing (Odoo S.A., 2025c). Ces éléments permettent de parler d'une logique d'entreprise augmentée, où les outils numériques assistent, optimisent ou remplacent certaines fonctions traditionnellement humaines (Laudon & Laudon, 2020).

III.1.2. Présentation des personnes enquêtées

L'enquête qualitative repose sur une série d'entretiens menés auprès de profils complémentaires au sein d'Odoo, illustrant les différents niveaux d'intégration de l'intelligence artificielle dans les processus de travail. La première enquêtée est une employée des ressources humaines chargée de l'intégration administrative et sociale des nouveaux collaborateurs, en particulier les développeurs internationaux. Son rôle consiste à assurer leur arrivée en Belgique (démarches de permis, logement, légalisations, etc.), ainsi qu'à faciliter leur inclusion. Bien qu'elle n'utilise

pas encore d'IA intégrée dans le logiciel Odoo, elle mobilise l'IA générative (principalement ChatGPT) pour améliorer la qualité rédactionnelle de ses courriels et pour obtenir des informations administratives ponctuelles, tout en restant critique vis-à-vis des limites de ces outils.

Le deuxième répondant est un *business analyst* chargé de l'implémentation du logiciel Odoo chez les clients. Il agit comme intermédiaire entre les besoins du client et les configurations possibles de l'ERP, en assurant également la formation et l'importation des données. Son usage de l'IA est plus technique : il recourt à des agents IA intégrés à Odoo (notamment pour l'autocomplétion de données, la génération de courriels, la retranscription d'appels) et à des outils comme Gemini ou ChatGPT pour l'aide au codage ou la rédaction professionnelle. Pour lui, l'IA représente un outil facilitateur, lui permettant de gagner en autonomie et d'accroître son efficacité, sans pour autant altérer le sens de son travail ni ses responsabilités relationnelles.

Enfin, le troisième entretien a été réalisé avec un manager intermédiaire occupant le poste de *Team Leader – Key Account Direct*. Responsable d'une équipe de trois personnes en charge des grands comptes clients, il décrit un travail fondamentalement relationnel (suivi de projet, négociation, accompagnement client). Il utilise l'IA de façon modérée pour la synthèse de mails ou la reformulation, et insiste sur le fait que, dans un métier à forte dimension humaine, l'IA reste un simple assistant. Selon lui, elle ne saurait remplacer la finesse des interactions humaines ni la gestion de conflits commerciaux. Il évoque néanmoins un usage stratégique de l'IA pour automatiser certaines tâches à faible valeur ajoutée, ce qui libère du temps pour les activités à impact élevé.

Ces trois portraits reflètent la diversité des usages et des perceptions de l'IA au sein d'une entreprise technologique comme Odoo. Ils permettent de mettre en lumière des tensions différenciées selon la fonction occupée, entre gain d'autonomie, risques de dépendance, revalorisation des compétences ou redéfinition des rôles professionnels.

III.2. Analyse exploratoire des résultats

III.2.1. Des perceptions ambivalentes face à l'intelligence artificielle

L'analyse des entretiens révèle une posture ambivalente à l'égard de l'intelligence artificielle (IA) dans l'entreprise Odoo. Si les répondants reconnaissent les apports concrets de ces technologies – principalement en termes de gain de temps et de simplification des tâches

répétitives –, ils expriment également des réserves quant à leurs effets à long terme sur les pratiques professionnelles et les relations de travail.

La responsable RH considère ChatGPT avant tout comme un outil linguistique et administratif. Elle l'utilise notamment pour vérifier la qualité de ses écrits en anglais ou s'informer sur certaines procédures internationales. Pour autant, elle insiste sur la nécessité d'un usage critique, déplorant la tendance de certains collègues, plus jeunes, à s'en remettre totalement à l'outil sans exercer de discernement. Elle affirme clairement : « l'IA ne me remplace pas moi », marquant ainsi son attachement à une forme de contrôle humain sur les processus cognitifs.

Le *business analyst* adopte quant à lui une posture pragmatique. Il qualifie l'IA de « facilitateur », sans bouleversement radical de son quotidien professionnel. Bien qu'il reconnaisse un gain d'efficacité dans certaines tâches rédactionnelles ou techniques, il souligne aussi les limites de ces outils, dont il vérifie systématiquement les réponses, allant jusqu'à croiser les résultats de plusieurs IA afin de s'assurer de leur fiabilité.

Le manager, enfin, décrit l'IA comme un « assistant », utile pour gagner en efficience dans certaines situations, mais incapable de se substituer aux relations humaines qui fondent son métier. Pour lui, les négociations, la gestion de projet ou le travail d'équipe demeurent profondément ancrés dans l'humain.

Ainsi se dessine une perception ambivalente de l'IA, oscillant entre enthousiasme technologique modéré et vigilance critique. Loin d'un imaginaire de substitution, les répondants perçoivent l'IA comme un appui utile mais limité, qu'il convient de manier avec précaution.

III.2.2. Le sentiment de prolétarianisation cognitive : entre négation et latence

La notion de prolétarianisation cognitive, développée par Bernard Stiegler, désigne une forme de dépossession symbolique par laquelle les savoirs, les compétences et le jugement sont externalisés vers des systèmes automatisés (Stiegler, 2015a, 2015b). Si cette idée semble absente des discours explicites des répondants, certains indices témoignent néanmoins d'une réalité latente.

La responsable RH affirme ne pas se sentir prolétarisée, son travail reposant avant tout sur l'interaction humaine. Elle insiste sur l'irréductibilité de l'accueil, de l'intégration des nouveaux arrivants et du lien social, qui ne sauraient, selon elle, être délégués à une IA.

Toutefois, elle évoque l'évolution des usages chez certains collaborateurs, enclins à consulter systématiquement ChatGPT. Cette forme de réflexe automatisé s'apparente à une perte progressive de la capacité de jugement autonome.

Le *business analyst*, quant à lui, reconnaît que certaines connaissances techniques deviennent « moins centrales », l'IA permettant de générer rapidement des réponses ou du code sans en maîtriser tous les fondements. Il admet pouvoir réaliser certaines tâches auparavant réservées aux développeurs, tout en reconnaissant ne pas toujours comprendre les solutions proposées par l'IA.

Le manager rejette l'idée que ses compétences seraient rendues obsolètes. Il valorise la capacité d'adaptation et l'apprentissage continu comme réponses aux transformations en cours. Néanmoins, son insistance à rappeler que « l'humain doit rester au centre » suggère une conscience implicite des risques de marginalisation.

Ces discours laissent entrevoir une prolétarianisation cognitive insidieuse, moins subie que glissée dans les pratiques. La délégation de tâches intellectuelles aux IA, même partielle, interroge la place du savoir, de la compréhension et du discernement dans l'activité professionnelle.

III.2.3. Une gestion hybride en construction : entre expérimentation et flou stratégique

Les entretiens font émerger un constat partagé : l'absence d'un cadre formel de gouvernance de l'intelligence artificielle au sein d'Odoo. Si l'entreprise investit dans le développement de fonctionnalités IA intégrées à son produit, l'usage interne des outils reste largement informel, reposant sur des initiatives individuelles.

La responsable RH déplore le manque de communication officielle sur les usages permis ou déconseillés. Elle suggère l'organisation de séances d'information à l'arrivée des nouveaux employés, l'instauration d'une charte d'usage, voire la désignation d'un référent IA pour encadrer les pratiques.

Le *business analyst* confirme cette impression : l'accès aux outils est libre, non réglementé, même si des formations internes émergent ponctuellement, sur base volontaire. Il plaide pour une systématisation de l'apprentissage, notamment autour de la confidentialité et de la pertinence des usages.

Le manager, quant à lui, propose la mise en place d'une liste d'outils IA fiables et de formations éthiques, tout en rappelant que l'IA occupe une place marginale dans les interactions humaines de son service. Il semble considérer qu'un usage raisonné est possible sans encadrement strict.

Ces témoignages convergent vers l'idée d'une gestion hybride en gestation, où les interfaces humain-algorithme se multiplient sans être institutionnalisées. Faute de politique claire, l'expérimentation individuelle domine, renforçant les disparités d'appropriation. La fonction RH apparaît ici comme un acteur clé encore en retrait, dont la montée en compétence pourrait jouer un rôle structurant.

III.2.4. Quête de sens et stratégies de réappropriation

La dernière dimension explorée concerne la manière dont les acteurs perçoivent l'impact de l'IA sur le sens de leur travail. Contrairement à certaines craintes formulées dans la littérature (Dejours, 2009; Giraud, 2024), aucun des répondants n'évoque une perte de sens ou une dévalorisation de leur activité liée à l'IA. Au contraire, tous s'efforcent de maintenir un rapport maîtrisé à l'outil.

La responsable RH affirme que l'IA "n'enlève pas de sens" à son travail, dans la mesure où l'essentiel de celui-ci repose sur le contact humain. Elle revendique un usage parcimonieux et prudent, où l'outil reste au service de sa réflexion.

Le *business analyst* estime que le sens de son activité – accompagner les clients dans la prise en main du logiciel – demeure intact. Il évoque même une satisfaction accrue lorsqu'il parvient à résoudre seul un problème avec l'aide de l'IA, sans passer par un expert.

Le manager défend également une approche centrée sur l'humain : pour lui, l'IA doit permettre de "se recentrer sur les tâches essentielles" sans jamais se substituer à l'agent humain dans les domaines de la négociation, de la relation ou de la créativité.

Ces postures témoignent d'une volonté partagée de réappropriation. Loin d'abandonner leur autonomie, les répondants cherchent à domestiquer l'IA, à en faire un levier de capacitation, en refusant de déléguer ce qui relève de leur compétence propre ou de leur subjectivité professionnelle.

III.3. Discussion des résultats

III.3.1. L'entreprise augmentée : une promesse paradoxale

L'analyse des entretiens met en évidence l'ambivalence constitutive de ce que l'on nomme « entreprise augmentée ». Si les gains d'efficacité, de rapidité et d'autonomie sont soulignés par la majorité des répondants, cette augmentation fonctionnelle ne va pas de soi. Elle repose sur une hybridation fragile entre humains et technologies qui reconfigure en profondeur les compétences, les rapports hiérarchiques et les formes de reconnaissance.

D'un côté, les témoignages convergent pour souligner l'utilité des IA dans les tâches répétitives ou techniques (correction linguistique, extraction d'information, rédaction, prototypage de code), ce qui peut être interprété comme une augmentation capacitaire (Giraud, 2024; Vallor, 2016). L'intelligence artificielle fonctionne alors comme un « assistant » (manager), un « facilitateur » (*business analyst*), voire un outil de gain de temps (RH), mais sans se substituer à la complexité humaine du travail.

De l'autre, cette même augmentation induit une mutation silencieuse des métiers : certaines compétences deviennent « moins utiles », la dépendance aux suggestions algorithmiques augmente, et le travail s'oriente vers des tâches de validation plus que de création. Le sentiment de prolétarianisme cognitif évoqué dans le cadre théorique (Stiegler, 2013, 2015a, 2015b) se manifeste ici non par une dépossession brutale, mais par un glissement progressif des savoirs vers l'outil. La promesse d'augmentation se double ainsi d'un risque de déqualification latente, notamment pour les fonctions de support ou d'implémentation.

Ce paradoxe rejoint le « modèle pharmacologique » proposé par Stiegler : l'IA est à la fois un remède et un poison (Stiegler, 2015a, 2015b). Elle peut libérer du temps, mais aussi appauvrir le contenu du travail si elle n'est pas encadrée par une politique réflexive et participative.

III.3.2. Le risque d'une rationalité sans sujet

Un autre enseignement fort des entretiens concerne la transformation des modes de décision et de coopération. L'introduction d'outils IA — notamment dans les processus RH, la relation client ou la gestion des projets — tend à instaurer une forme de gouvernance algorithmique, où les recommandations automatiques peuvent influencer ou cadrer l'action humaine sans nécessairement être explicitées ni discutées.

Certains répondants soulignent que l'IA propose parfois des solutions erronées, ou non actualisées (ex. : gestion des permis de travail), ce qui appelle à une vigilance constante. Toutefois, cette exigence de vérification repose entièrement sur les individus, alors même que la culture organisationnelle reste floue quant aux usages recommandés, aux zones de risque et aux responsabilités. Cette absence de cadre favorise une délégation implicite du jugement humain aux outils, sans débat collectif sur les limites de cette délégation.

Ce phénomène confirme le risque souligné par Arendt et Stiegler d'une désubjectivation des acteurs au profit d'une rationalité procédurale, calculante, sans responsabilité claire (Arendt & Fradier, 2017; Stiegler, 2015a, 2015b). Le jugement humain, au lieu d'être renforcé, est parfois contourné ou réduit à une fonction de validation instrumentale. Le travailleur n'est plus celui qui décide, mais celui qui vérifie — sans toujours comprendre, ni pouvoir contester, l'origine des recommandations technologiques.

Cette rationalité sans sujet risque d'affaiblir la réflexivité, la coopération et la confiance mutuelle, si elle n'est pas replacée dans un cadre éthique explicite, garantissant à la fois l'explicabilité des outils, le droit au désaccord, et la reconnaissance du jugement humain comme ressource centrale.

III.3.3. Une entreprise réflexive ou technocratique ?

Enfin, les résultats de l'enquête interrogent directement le modèle managérial qui sous-tend l'intégration de l'IA dans l'entreprise. Deux figures contrastées se dessinent :

- d'un côté, une entreprise réflexive, consciente des enjeux humains de la transformation numérique, formant ses collaborateurs, explicitant ses orientations stratégiques, et s'engageant dans une co-construction des usages avec les parties prenantes (managers, RH, syndicats) ;
- de l'autre, une entreprise technocratique, où l'IA est introduite de manière pragmatique et opportuniste, sans accompagnement, sans cadre partagé, et sans réflexion éthique sur ses enjeux.

Dans le cas d'Odoo, les discours recueillis montrent une tension réelle entre ces deux modèles. Si certains managers se montrent lucides et critiques, la majorité des répondants soulignent l'absence de formation systématique, le caractère individuel de l'appropriation des outils IA, et le flou organisationnel entourant leur usage. La GRH, bien qu'interpellée, semble encore

marginale dans la gouvernance de ces transformations, laissant la question du sens, des finalités et de la justice technologique sans réponse explicite.

Le risque est alors celui d'un management par défaut, où la logique de performance prime sur la réflexivité, et où les décisions sont prises par des dispositifs opaques sans discussion sur leurs valeurs sous-jacentes. Inversement, une entreprise réflexive supposerait d'instituer des espaces de dialogue, de formation éthique, de codécision sur les usages technologiques — en bref, de replacer la technique dans un projet de société.

CONCLUSION GENERALE

À l'heure où l'intelligence artificielle (IA) transforme en profondeur les organisations, ce mémoire a interrogé les reconfigurations du travail et du management à l'ère de l'« entreprise augmentée ». En prenant pour terrain d'enquête l'entreprise Odoo, pionnière dans l'intégration modulaire de l'IA à ses processus, l'objectif était d'analyser les enjeux humains, éthiques et organisationnels que soulève la coexistence entre ressources humaines et ressources artificielles.

L'analyse qualitative des entretiens menés avec une employée RH, un *business analyst* et un manager intermédiaire a mis en évidence une ambivalence partagée : si l'IA est majoritairement perçue comme un « gain de temps », un « facilitateur » ou un « assistant », elle suscite aussi une vigilance critique quant aux risques de dépendance, de perte de compétences ou d'appauvrissement du dialogue collectif. Comme le résume une enquêtée du service RH : « Il ne faut pas s'y fier à 100 %, il faut garder le contrôle et vérifier les infos par derrière ». Cette posture prudente illustre un usage raisonné, mais révèle aussi une absence de cadre formel encadrant les usages au sein de l'organisation.

Les hypothèses théoriques formulées en amont trouvent ici une confirmation empirique. D'une part, l'intégration de l'IA induit une reconfiguration du pouvoir décisionnel, en externalisant une partie des tâches cognitives vers des systèmes automatisés. Ce déplacement n'est pas sans rappeler l'analyse de Bernard Stiegler sur la prolétarianisation de l'esprit, selon laquelle « l'automatisation computationnelle actuelle prolétarise non seulement les gestes, mais aussi les affects et les raisonnements » (Stiegler, 2015a). D'autre part, certains usages de l'IA apparaissent comme des leviers d'augmentation, notamment lorsqu'ils permettent une montée en autonomie, une acquisition de micro-compétences techniques (ex. génération de code Python par IA) ou un recentrage sur les tâches à forte valeur ajoutée.

Toutefois, cette augmentation reste conditionnelle. Comme le soulignait Karl Marx dans *Le Capital*, « l'individu devient un rouage, une annexe de la machine » (Marx, 2008), lorsque la technologie organise le travail humain au lieu d'en être le prolongement. Ce risque de dépossession est d'autant plus présent que les fonctions RH, selon les personnes interrogées, ne semblent pas toujours en mesure d'encadrer stratégiquement ces mutations : « Avant de former les employés, il faut que les RH se forment elles-mêmes », disait l'enquêtée du département RH. Cette tension illustre la nécessité d'une gestion hybride, où les RH assument un rôle de

médiation entre efficience algorithmique et reconnaissance humaine (Parent-Rochelleau et al., 2024).

Ce mémoire soutient dès lors que l'entreprise augmentée ne doit pas être conçue comme un simple environnement numérisé, mais comme un milieu relationnel et symbolique à repenser. La promesse d'une transformation productive et éthique suppose de reconnaître l'IA comme ce que Stiegler appelle un *pharmakon*, à la fois remède et poison. Elle peut « soutenir notre autonomie ou l'anesthésier » (Stiegler, 2015a), selon le cadre dans lequel elle est introduite.

Dans cette optique, il importe de dépasser les logiques d'optimisation technique pour penser la gestion comme un art du soin du vivant (Giraud, 2024). Cela implique de préserver les conditions d'une reconnaissance symbolique du travail, d'éviter la standardisation des pratiques, et de favoriser une culture réflexive de la technique. Comme l'écrit Shannon Vallor, « les technologies ne sont pas seulement des outils : elles façonnent nos vertus et nos manières d'habiter le monde » (Vallor, 2016). Une IA véritablement éthique ne saurait remplacer l'humain : elle doit le servir, dans sa capacité à juger, à créer, à coopérer.

En définitive, ce mémoire plaide pour une gestion des ressources humaines repensée à l'ère de l'IA : non comme pilotage technocratique, mais comme pharmacologie organisationnelle, soucieuse des vulnérabilités, attentive aux subjectivités, et tournée vers une capacitation partagée. L'enjeu, au fond, n'est pas de choisir entre humanisme et innovation, mais de faire de l'innovation un vecteur d'humanisme renouvelé.

BIBLIOGRAPHIE

- Alombert, A. (2023a). Panser la bêtise artificielle : Organologie et pharmacologie des automates computationnels. *Appareil*, 26. <https://doi.org/10.4000/appareil.6979>
- Alombert, A. (2023b). *Schizophrénie numérique : La crise de l'esprit à l'ère des nouvelles technologies*. Éditions Allia.
- Alombert, A. (2025). *Penser avec Bernard Stiegler : De la philosophie des techniques à l'écologie politique*. Presses universitaires de France (PUF).
- Arendt, H., & Fradier, G. (2017). *Condition de l'homme moderne*. Pocket/Calmann-Lévy.
- Autor, D., Mindell, D. A., & Reynolds, E. B. (2022). *The Work of the Future : Building Better Jobs in an Age of Intelligent Machines*. The MIT Press.
<https://doi.org/10.7551/mitpress/14109.001.0001>
- Blanchet, A., Gotman, A., & Singly, F. de. (1992). *L'enquête et ses méthodes : L'entretien*. Nathan.
- Bostrom, N. (2024). *Superintelligence*. Dunod.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Dejours, C. (2009). *Travail vivant. I : Sexualité et travail*. Payot.
- Dextras-Gauthier, J., Dima, J., & Gilbert, M.-H. (2024). L'intelligence artificielle en gestion des ressources humaines : Une solution créatrice de valeur? In *Le management à l'ère du numérique. Nouvelles pratiques, réalités et régulations* (Presses de l'Université de Québec, p. 35-48).
- Dilhac, M.-A., Langlois, L., & Blais, A. (2018). *Déclaration de Montréal pour un développement responsable de l'intelligence artificielle*. Université de Montréal.
https://declarationmontreal-iaresponsable.com/wp-content/uploads/2023/01/UdeM_Decl-IA-Resp_RapportCOMPLET-2018-Final_6.pdf

- Ferguson, Y. (2019). Les mutations du travail. In *Les mutations du travail* (p. 23-42). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.dubet.2019.01.0023>
- Fragakis, M. (2022). *Les facteurs critiques à l'implémentation d'un logiciel ERP. Dans quelle mesure ces facteurs ont-ils influencé l'implémentation du logiciel Odoo dans le cabinet de conseil Wemanity ?* [Mémoire, UCL. Louvain School of Management]. <https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/3603867>
- Giraud, L. (2024). L'intelligence artificielle et les compétences managériales. In *Le management à l'ère du numérique. Nouvelles pratiques, réalités et régulations* (Presses de l'Université de Québec, p. 35-48).
- GRH, gestion des ressources humaines : Pratiques et éléments de théories* (4e éd). (2012). Dunod.
- Hegel, G. W. F., Lefebvre, J.-P., & Hegel, G. W. F. (2012). *Phénoménologie de l'esprit*. Flammarion.
- Kaufmann, J.-C. (2014). *L'entretien compréhensif* (3e éd). A. Colin.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems : Managing the digital firm* (Sixteenth edition, global edition). Pearson.
- Marx, K. (2008). *Le capital. / 01* (M. Rubel, Éd.). Gallimard.
- Marx, K., Engels, F., Weydemeyer, J., Quétier, J., & Fondu, G. (2014). *L'idéologie allemande : Premier et deuxième chapitres* (Éd. bilingue). les Éditions sociales.
- Marx, K., Gougeon, J.-P., & Salem, J. (1996). *Manuscrits de 1844*. Flammarion.
- Marx, K., Nicolaus, M., & Marx, K. (2012). *Grundrisse : Foundations of the critique of political economy (rough draft)* (23. print).
- Marx, K., & Papaïoannou, K. (2007). *Critique de l'économie politique : Manuscrits de 1844*. Éd. Allia.

- Méda, D. (2010). *Le travail : Une valeur en voie de disparition?* (nouvelle édition). Flammarion.
- Mucchielli, A. (avec Paillé, P.). (2015). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3e éd). A. Colin.
- OCDE, O. de C. et de D. É. (2019). *Recommandation du Conseil sur l'Intelligence artificielle*. Organisation de Coopération et de Développement Économiques.
[https://one.oecd.org/document/C/MIN\(2019\)3/FINAL/fr/pdf](https://one.oecd.org/document/C/MIN(2019)3/FINAL/fr/pdf)
- Odoo S.A. (2014). *The Odoo Story*. Odoo. https://www.odoo.com/fr_FR/blog/actualites-dodoo-5/the-odoo-story-56
- Odoo S.A. (2025a). *À propos de nous*. Odoo S.A. https://www.odoo.com/fr_FR/page/about-us
- Odoo S.A. (2025b). *Site officiel d'Odoo*. Odoo S.A. https://www.odoo.com/fr_FR
- Odoo S.A. (2025c). *Webinaire Odoo et l'intelligence artificielle : L'étendue des possibilités*. Odoo S.A. https://www.odoo.com/fr_FR/event/webinaire-odoo-et-lintelligence-artificielle-letendue-des-possibilites-7674/register
- Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2001). Ethics in Qualitative Research. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(1), 93-96. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2001.00093.x>
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial Practices : Exploring Technology at Work. *Organization Studies*, 28(9), 1435-1448. <https://doi.org/10.1177/0170840607081138>
- Parent-Rochelleau, X., Ollier-Malaterre, A., & Saba, T. (Éds.). (2024). *Le management à l'ère numérique : Nouvelles pratiques, réalités et régulations*. Presses de l'Université du Québec.
- Psyché, V., & Tremblay, D.-G. (2024). Les enjeux de l'intelligence artificielle dans le monde du travail. In *Le management à l'ère du numérique. Nouvelles pratiques, réalités et régulations* (Presses de l'Université de Québec, p. 35-48).

- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial Intelligence and Management : The Automation–Augmentation Paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192-210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
- RTBF. (2024, novembre 20). *La licorne wallonne Odoo lève 500 millions et est valorisée à cinq milliards d'euros*. RTBF. <https://www.rtb.be/article/la-licorne-wallonne-odoo-leve-500-millions-et-est-valorisee-a-cinq-milliards-d-euros-11466050>
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution* (First U.S. edition). Crown Business.
- Stiegler, B. (2008). *De la jeunesse et des générations*. Flammarion.
- Stiegler, B. (2013). *De la misère symbolique*. Flammarion.
- Stiegler, B. (2015a). *La société automatique*. Fayard.
- Stiegler, B. (2015b). *L'emploi est mort, vive le travail ! : Entretien avec Ariel Kyrrou*. Fayard/Mille et une nuits.
- Thiétart, R.-A. (2025). *Méthodes de recherche en management* (5e éd). Dunod.
- Vallor, S. (2016). *Technology and the virtues : A philosophical guide to a future worth wanting*. Oxford University press.

Annexe 1 : Questionnaire d'enquête pour entretiens semi-directifs

Partie 1 : Présentation du cadre et consentement

Introduction orale (non enregistrée) :

« Merci d'avoir accepté cet entretien. Il s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de fin d'études à la Louvain School of Management, portant sur l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les pratiques de gestion. Votre participation est volontaire, anonyme, et vos réponses seront traitées de manière confidentielle. Vous pouvez à tout moment ne pas répondre à une question ou mettre fin à l'entretien. Êtes-vous d'accord pour que j'enregistre notre échange à des fins d'analyse scientifique ? »

Faire signer ou mentionner le consentement éclairé

Partie 2 : Compréhension et perception de l'IA

Objectif : Comprendre les usages réels et les représentations de l'IA dans l'entreprise.

1. Pouvez-vous me décrire brièvement votre rôle au sein d'Odoo ?
2. Quels outils ou fonctionnalités utilisant l'IA utilisez-vous dans votre travail quotidien ?
3. En quoi l'IA a-t-elle modifié vos pratiques professionnelles ?
4. Pensez-vous que l'IA est bien comprise par les collaborateurs ? Par la direction ?
5. Selon vous, l'IA est-elle une priorité stratégique pour Odoo ? Pourquoi ?

Commentaire : ces questions installent un climat d'échange, tout en éclairant la familiarité technique et symbolique avec les outils IA.

Partie 3 : Aliénation, dépossession ou augmentation ?

Objectif : Explorer les enjeux de l'IA sur l'autonomie, le sens et les compétences.

6. Depuis l'introduction de l'IA, avez-vous le sentiment d'avoir gagné ou perdu en autonomie ?
7. Avez-vous l'impression que certaines de vos compétences sont devenues moins utiles ou invisibles ?
8. Avez-vous développé de nouvelles aptitudes ou responsabilités grâce à l'IA ?
9. Votre travail a-t-il davantage de sens, moins de sens, ou un autre type de sens ?
10. Si vous deviez décrire l'IA en un mot dans votre quotidien professionnel, lequel serait-ce ?

Commentaire : cette section vise à faire émerger les tensions entre prolétarianisation (Marx, Stiegler) et capacitation.

Partie 4 : Cohabitation humain–intelligence artificielle

Objectif : Saisir comment les dynamiques relationnelles et décisionnelles sont transformées par l'IA.

11. Quelle place prend l'IA dans vos interactions professionnelles (collègues, hiérarchie, clients) ?
12. Avez-vous déjà été en désaccord avec une décision issue d'un système IA ? Que s'est-il passé ?
13. Trouvez-vous que l'IA facilite ou complique la coopération dans votre équipe ?
14. Pensez-vous que l'IA est un outil, un partenaire, un superviseur... ou autre chose ?

Commentaire : ces questions explorent la nature des relations sociotechniques (Parent-Rochelleau & al.).

Partie 5 : Enjeux éthiques, attentes et propositions

Objectif : Explorer les attentes normatives des salariés vis-à-vis de la transformation numérique.

15. Selon vous, l'entreprise est-elle attentive aux effets humains de l'IA ?
16. Avez-vous été consulté·e ou formé·e lors de l'introduction de certains outils d'IA ?
17. Quels seraient, selon vous, les risques éthiques liés à l'IA dans votre environnement de travail ?
18. Quelles propositions feriez-vous pour améliorer l'intégration humaine et éthique de l'IA chez Odoo ?
19. Pensez-vous que la fonction RH est aujourd'hui capable d'encadrer ces transformations ?

Commentaire : cette partie prépare la dimension critique du mémoire (GRH réflexive, soin du vivant, co-construction).

Partie 6 : Clôture de l'entretien

20. Y a-t-il un aspect que vous auriez aimé aborder et qui ne l'a pas été ?
21. Une dernière pensée ou mot-clé pour résumer votre perception de l'IA dans votre travail ?

Remerciements :

Merci beaucoup pour le temps et la qualité de vos réponses. Elles seront précieuses pour approfondir la réflexion sur les enjeux humains de l'intelligence artificielle dans l'entreprise.

Résumé

Ce mémoire propose une exploration critique des enjeux soulevés par l'introduction de l'intelligence artificielle (IA) dans les organisations, à travers une étude de cas menée au sein de l'entreprise Odoo. Sans prétendre démontrer les effets directs de l'IA, l'analyse s'attache à comprendre comment cette technologie est perçue, utilisée ou interrogée par différents acteurs — responsables RH, *business analysts*, managers intermédiaires — dans leurs pratiques quotidiennes. L'objectif est d'identifier les tensions vécues entre automatisation et autonomie, entre rationalisation des tâches et préservation du sens au travail.

Mobilisant une approche transdisciplinaire entre philosophie et sciences de gestion, le mémoire met en lumière les recompositions symboliques, relationnelles et organisationnelles induites par la « gestion des ressources artificielles ». Il souligne également le rôle central que la fonction RH pourrait jouer dans l'encadrement éthique, pédagogique et capacitaire de ces transformations. En définitive, ce travail plaide pour une entreprise augmentée qui ne soit pas seulement technologique, mais véritablement humaine et réflexive.

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