

## Gouvernance et intelligence artificielle : un nouveau pilier de la performance organisationnelle

### Governance and Artificial Intelligence: A New Pillar of Organizational Performance

Zineb AOUN

*LRPFG, ENCG Casablanca, Université Hassan II. Casablanca, Maroc.*

---

**Résumé.** L'intelligence artificielle (IA) s'impose aujourd'hui comme l'un des moteurs majeurs de la transformation des organisations. En parallèle, la gouvernance d'entreprise se trouve confrontée à de nouveaux défis liés à la complexité des environnements numériques et à l'explosion des données (Weill & Ross, 2019). Cette convergence entre IA et gouvernance ouvre un champ de réflexion inédit sur la manière dont les entreprises peuvent renforcer leur performance et leur légitimité. La problématique de cet article est de comprendre comment l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les dispositifs de gouvernance peut constituer un nouveau pilier de la performance organisationnelle. L'article étudie comment l'intégration de l'intelligence artificielle dans la gouvernance des données peut être un pilier de performance organisationnelle. La méthodologie repose sur une analyse conceptuelle et prospective, mobilisant la littérature académique et proposant des indicateurs pour évaluer la qualité des données, l'explicabilité des algorithmes et la performance économique, sociale et interne. L'article propose un cadre conceptuel intégré où l'IA et la gouvernance des données s'articulent comme leviers de compétitivité, de durabilité et de légitimité, offrant aux dirigeants des outils pour anticiper les risques et renforcer la confiance des parties prenantes.

**Mots-clés :** *Gouvernance ; Légitimité institutionnelle ; Intelligence artificielle ; IA ; Performance organisationnelle.*

**Abstract.** Artificial Intelligence (AI) has emerged as one of the major drivers of organizational transformation. At the same time, corporate governance is facing unprecedented challenges linked to the complexity of digital environments and the explosion of data (Weill & Ross, 2019). This convergence between AI and governance creates a new field of inquiry into how companies can strengthen both their performance and legitimacy. The central research problem of this article is to understand how the integration of AI into governance mechanisms can constitute a new pillar of organizational performance. The study explores how embedding AI within data governance frameworks can enhance organizational performance. The methodology relies on a conceptual and forward-looking analysis, drawing on academic literature and proposing measurable indicators to assess data quality, algorithmic explainability, and performance across economic, social, and internal dimensions. The article contributes by offering an integrated conceptual framework in which AI and data governance function as strategic levers of competitiveness, sustainability, and legitimacy, providing executives with tools to anticipate risks and reinforce stakeholder trust.

**Keywords:** *Governance; Institutional Legitimacy; Artificial Intelligence; AI; Organizational Performance.*

---

#### 1. Introduction

L'intelligence artificielle (IA) s'impose aujourd'hui comme l'un des vecteurs majeurs de la transformation

organisationnelle, en raison de sa capacité à traiter des volumes massifs de données et à générer des analyses prédictives. Parallèlement, la gouvernance d'entreprise, historiquement fondée sur des modèles classiques tels que la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) ou l'approche des parties prenantes (Freeman, 1984), se trouve confrontée à des défis inédits liés à la complexité des environnements numériques et à l'accélération des flux informationnels.

Dans ce contexte, l'IA ne peut plus être appréhendée comme un simple artefact technologique : elle devient un levier stratégique qui reconfigure les mécanismes de contrôle, de prise de décision et de création de valeur. En effet, l'intégration de l'IA dans les pratiques de gouvernance favorise l'optimisation des processus décisionnels grâce à l'automatisation et à l'analyse prédictive (Brynjolfsson & McAfee, 2017), le renforcement des dispositifs de contrôle par la détection proactive des risques et des comportements opportunistes (Agostino et al., 2020) et la redéfinition de la création de valeur, en orientant les stratégies vers l'innovation et la durabilité (Davenport & Ronanki, 2018).

Ainsi, l'IA contribue à l'émergence d'une gouvernance augmentée, où les organes de direction doivent articuler les principes classiques de responsabilité et de transparence avec les potentialités offertes par les technologies intelligentes (Aoun & Kasbaoui, 2025).

L'environnement contemporain est marqué par une explosion des données et par la montée en puissance des technologies d'intelligence artificielle (IA). La disponibilité croissante de données massives, combinée aux avancées algorithmiques, transforme profondément les modes de décision et les modèles de création de valeur au sein des organisations (Janssen et al., 2020). Cette dynamique impose de nouveaux défis en matière de fiabilité, de sécurité et de valorisation stratégique des ressources informationnelles.

Dans ce contexte, la gouvernance d'entreprise apparaît comme un levier stratégique essentiel pour la performance organisationnelle (Aoun & Kasbaoui, 2022). Elle ne se limite plus à un rôle de conformité ou de contrôle, mais s'inscrit comme un dispositif structurant permettant d'assurer la qualité, la traçabilité et l'éthique des données mobilisées par les systèmes intelligents (Weill & Ross, 2019). Une gouvernance rigoureuse favorise la transversalité organisationnelle, renforce la confiance dans les technologies émergentes et contribue à l'alignement entre objectifs stratégiques et pratiques opérationnelles (Tallon, Ramirez & Short, 2013).

Dans ce cadre, la problématique de la gouvernance des données se révèle centrale. Loin de se limiter à une fonction technique, elle constitue désormais un levier stratégique pour la performance organisationnelle. En effet, l'absence de dispositifs rigoureux de gouvernance est identifiée par plus de 60 % des organisations comme un frein majeur à l'efficacité de leurs initiatives en IA (Anandarajan & Jones, 2024). La gouvernance des données, en articulant qualité, traçabilité, conformité et éthique, permet non seulement de renforcer la confiance dans les systèmes intelligents, mais aussi d'assurer une transversalité organisationnelle propice à l'innovation et à la création de valeur (Giorgi & Guillard, 2025).

La question centrale qui se pose est donc la suivante : comment l'intégration de l'intelligence artificielle dans les dispositifs de gouvernance peut-elle constituer un nouveau pilier de la performance organisationnelle ? L'enjeu dépasse la simple automatisation des processus. Il s'agit de repenser la gouvernance en termes de transparence algorithmique, de responsabilité éthique et de gestion des données comme actif stratégique.

Cet article propose d'explorer les articulations possibles entre gouvernance et intelligence artificielle, en mettant en lumière leurs impacts sur la performance économique, sociale et organisationnelle. À travers

une analyse conceptuelle et une réflexion prospective, il s'agira de montrer que l'IA, lorsqu'elle est intégrée dans un cadre de gouvernance rigoureuse, peut devenir un facteur déterminant de compétitivité et de légitimité pour les entreprises à l'ère numérique.

L'objectif de cette recherche est de proposer un cadre conceptuel où la gouvernance des données et l'IA s'articulent comme un pilier central de la performance organisationnelle. Ce cadre vise à dépasser une approche fragmentée pour envisager une gouvernance intégrée, capable de soutenir la fiabilité des systèmes algorithmiques tout en maximisant leur potentiel stratégique. Il s'agit ainsi de contribuer à une réflexion académique et pratique sur la manière dont les organisations peuvent transformer la gouvernance des données en un instrument de durabilité, de compétitivité et de légitimité dans l'économie numérique.

Sur le plan théorique, cette étude vise à enrichir les modèles de gouvernance en intégrant l'intelligence artificielle comme pilier central. Elle propose une relecture des fondements classiques de la gouvernance, en les articulant avec les enjeux contemporains liés aux données massives et aux technologies intelligentes. L'IA n'est plus envisagée comme un simple outil technique, mais comme un facteur structurant qui redéfinit les logiques de contrôle, de légitimité et de performance organisationnelle.

Sur le plan pratique, l'étude ambitionne de fournir aux dirigeants un cadre opérationnel permettant d'évaluer l'impact de l'IA sur la performance organisationnelle. Ce cadre doit les aider à identifier les conditions de succès de l'intégration de l'IA dans leurs dispositifs de gouvernance, à anticiper les risques liés à la transparence et à la responsabilité algorithmique, et à mettre en place des pratiques favorisant la confiance des parties prenantes.

Enfin, sur le plan méthodologique, la recherche entend proposer des indicateurs mesurables pour évaluer la qualité de la gouvernance des données, le degré d'explicabilité des algorithmes et la performance organisationnelle dans ses différentes dimensions, qu'elles soient économiques, sociales ou internes. Ces indicateurs permettront de dépasser une approche descriptive pour offrir des outils analytiques rigoureux, favorisant la comparaison entre contextes et la construction de métriques fiables pour la recherche et la pratique.

L'originalité de cette étude réside dans la combinaison originale entre intelligence artificielle et gouvernance des données, deux champs souvent abordés séparément dans la littérature. En mobilisant une analyse conceptuelle et prospective, l'article propose des indicateurs mesurables pour évaluer la qualité des données, l'explicabilité des algorithmes et la performance organisationnelle dans ses dimensions économiques, sociales et internes. Cette approche permet de dépasser une lecture fragmentée et de proposer un cadre conceptuel intégré où l'IA et la gouvernance des données deviennent des leviers stratégiques de compétitivité, de durabilité et de légitimité.

Afin de répondre à cette problématique, l'article s'organise en trois parties. La première partie présente le cadre théorique de la gouvernance et de l'intelligence artificielle, en mettant en évidence leurs points de convergence et les défis émergents. La deuxième partie expose la méthodologie adoptée et les indicateurs retenus pour analyser l'intégration de l'IA dans les dispositifs de gouvernance. Enfin, la troisième partie propose un cadre conceptuel intégré et développe ses implications théoriques et pratiques pour atteindre la performance organisationnelle.

## **2. Revue de littérature**

### **a. Gouvernance d'entreprise : fondements classiques**

La gouvernance d'entreprise représente un axe théorique majeur des sciences de gestion, dont l'objectif est d'analyser et de réguler les dispositifs de contrôle, de supervision et de création de valeur au sein des

organisations. Les approches classiques de la gouvernance d'entreprise se sont essentiellement construites autour de trois cadres théoriques majeurs : la théorie de l'agence, la théorie des parties prenantes et les approches institutionnelles. Chacune de ces perspectives propose une interprétation particulière des relations entre les dirigeants, les actionnaires et l'ensemble des acteurs impliqués dans la vie organisationnelle. La théorie de l'agence met l'accent sur la régulation des comportements opportunistes et la réduction des asymétries informationnelles entre managers et propriétaires. La théorie des parties prenantes élargit quant à elle le périmètre de la gouvernance en intégrant la légitimité sociale et la responsabilité vis-à-vis d'une pluralité d'acteurs. Enfin, les approches institutionnelles insistent sur l'influence des normes, des règles et des structures sociales dans la configuration des mécanismes de gouvernance.

L'intelligence artificielle (IA) peut être considérée comme un facteur clé de transformation des organisations, au-delà de son rôle technologique (Aoun & Kasbaoui, 2025). Elle agit comme un levier stratégique qui influence directement la performance organisationnelle en améliorant la prise de décision, en optimisant les processus et en favorisant l'innovation. La littérature récente met en évidence plusieurs dimensions de cette contribution.

La théorie de l'agence met en évidence la nécessité de réduire les asymétries informationnelles et de renforcer les mécanismes de contrôle des dirigeants par les actionnaires, afin de limiter les comportements opportunistes et d'assurer une meilleure alignement des intérêts. À l'inverse, la théorie des parties prenantes élargit le champ de la gouvernance en intégrant la légitimité sociale et la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis d'une pluralité d'acteurs, au-delà des seuls actionnaires. Toutefois, ces modèles traditionnels montrent leurs limites lorsqu'il s'agit d'appréhender les défis contemporains liés à l'essor des données massives et à l'intégration des technologies intelligentes, qui transforment profondément les mécanismes de décision et de contrôle au sein des organisations.

#### *i. La théorie de l'agence*

La théorie de l'agence, formulée par Jensen et Meckling (1976), constitue l'un des piliers de la gouvernance d'entreprise. Elle repose sur l'idée que la séparation entre propriété et contrôle engendre des asymétries informationnelles et des comportements opportunistes de la part des dirigeants (Aoun & Kasbaoui, 2022). Les actionnaires doivent mettre en place des mécanismes de contrôle et d'incitation pour aligner les intérêts des « agents » sur les leurs. Cette approche a permis de formaliser les coûts d'agence et de justifier l'importance des dispositifs de supervision tels que les conseils d'administration, les audits ou encore le reporting, ainsi que des incitations financières comme les stock-options ou la rémunération liée à la performance (Fama & Jensen, 1983). Toutefois, cette perspective demeure centrée sur une vision actionnariale et financière, souvent critiquée pour sa réduction de la gouvernance à une logique de discipline économique (Shleifer & Vishny, 1997).

#### *ii. La théorie des parties prenantes*

La théorie des parties prenantes, développée par Freeman (1984), élargit le champ de la gouvernance en considérant que l'entreprise doit rendre des comptes à l'ensemble des acteurs concernés par son activité. Elle introduit la notion de légitimité sociale et de responsabilité organisationnelle, en insistant sur la création de valeur partagée et sur la durabilité (Donaldson & Preston, 1995). Cette approche a fortement influencé les pratiques contemporaines de responsabilité sociale des entreprises et les cadres normatifs tels que les standards ESG. Elle met en avant l'importance d'équilibrer les attentes multiples et parfois contradictoires des parties prenantes, mais reste souvent normative et descriptive, sans proposer de mécanismes rigoureux pour gérer les flux informationnels complexes ou les enjeux liés aux technologies

intelligentes.

### *iii. Les limites des modèles traditionnels*

Bien que structurants, ces modèles classiques montrent leurs limites face aux enjeux contemporains. L'explosion des données massives et l'émergence des technologies intelligentes introduisent de nouvelles logiques de prédiction, d'automatisation et de gestion des risques qui échappent aux paradigmes traditionnels. Les questions liées à la transparence algorithmique, aux biais des systèmes d'intelligence artificielle, à la cybersécurité et à la conformité réglementaire ne trouvent pas de réponses suffisantes dans ces cadres (Tallon, Ramirez & Short, 2013). De plus, la transformation des rapports de pouvoir impose désormais une gouvernance hybride, articulant humains, machines et données, comme le souligne Zuboff (2019) dans son analyse du capitalisme de surveillance. Ces limites invitent à une reconfiguration conceptuelle où la gouvernance des données et l'intelligence artificielle deviennent des piliers stratégiques de la performance et de la légitimité organisationnelle.

### **b. L'intelligence artificielle comme levier de performance**

L'intelligence artificielle est aujourd'hui identifiée comme un outil stratégique permettant d'améliorer la prise de décision, d'optimiser les processus et de renforcer l'innovation organisationnelle. Les travaux de Brynjolfsson et McAfee (2017) montrent que l'IA accroît la capacité des organisations à traiter des volumes massifs de données, à générer des prédictions fiables et à automatiser des tâches complexes. Elle contribue ainsi à réduire les asymétries informationnelles et à renforcer la rationalité des choix stratégiques, tout en ouvrant de nouvelles perspectives en matière de création de valeur (Aoun & Kasbaoui, 2025).

Dans les entreprises de services, l'IA agit comme un véritable levier de performance en soutenant le contrôle de gestion et l'innovation organisationnelle. Elle permet de développer des outils d'analyse prédictive pour la planification budgétaire, d'améliorer la qualité des services rendus aux clients et de favoriser l'innovation dans les modèles d'affaires (Davenport & Kirby, 2016). L'intégration de l'IA dans les dispositifs de gestion contribue à accroître l'efficacité opérationnelle et à renforcer la compétitivité dans des environnements marqués par une forte intensité concurrentielle.

Dans le secteur public, l'IA transforme en profondeur la culture, la structure et les relations avec les citoyens (Bertolucci, 2024). Elle est mobilisée pour améliorer la transparence des politiques publiques, optimiser la gestion des ressources et renforcer la participation citoyenne (Janssen et al., 2020). Toutefois, cette transformation soulève des enjeux cruciaux de légitimité et de confiance, liés à la responsabilité algorithmique, à la protection des données personnelles et à l'équité des décisions automatisées (Floridi & Cowls, 2019). L'IA devient ainsi un instrument de modernisation de l'action publique, mais son adoption exige des garanties éthiques et réglementaires rigoureuses pour préserver la confiance des parties prenantes.

### **c. Gouvernance des données et gouvernance algorithmique**

La donnée est désormais considérée comme un actif stratégique au cœur de la création de valeur organisationnelle. Sa qualité, sa sécurité et sa conformité conditionnent directement la performance des systèmes d'intelligence artificielle. Les travaux d'Otto (2011) et de Weill & Ross (2019) montrent que la gouvernance des données constitue une infrastructure essentielle pour garantir la fiabilité des analyses et la pertinence des décisions. Dans un contexte marqué par l'explosion des données massives, la capacité des organisations à instaurer des dispositifs rigoureux de gestion et de contrôle des données devient un facteur déterminant de compétitivité et de durabilité.

La gouvernance algorithmique introduit de nouvelles notions de transparence, traçabilité et responsabilité dans l'usage des modèles d'IA. Elle vise à encadrer les processus décisionnels automatisés en garantissant que les algorithmes respectent des principes éthiques et réglementaires. Selon Ananny & Crawford (2018), la gouvernance algorithmique ne se limite pas à un contrôle technique, mais implique une réflexion sur la responsabilité organisationnelle et sociétale des choix opérés par les systèmes intelligents. Elle s'inscrit ainsi dans une logique de légitimation, où l'IA doit être perçue comme un outil fiable et responsable par l'ensemble des parties prenantes.

Les travaux récents insistent sur la nécessité d'une explicabilité des algorithmes afin de renforcer la confiance des parties prenantes. Floridi & Cowls (2019) soulignent que l'explicabilité constitue une condition indispensable pour assurer la transparence et la responsabilité des systèmes d'IA. Elle permet aux utilisateurs, aux régulateurs et aux citoyens de comprendre les logiques sous-jacentes aux décisions automatisées, réduisant ainsi les risques de biais et d'opacité. L'explicabilité devient un pilier de la gouvernance algorithmique, en garantissant que l'IA ne soit pas perçue comme une « boîte noire », mais comme un dispositif intelligible et légitime.

#### **d. Performance organisationnelle et l'intelligence artificielle**

##### ***i. Performance économique***

L'intelligence artificielle est largement reconnue comme un levier de performance économique. Elle contribue à la réduction des coûts en automatisant des tâches répétitives, en optimisant les processus opérationnels et en améliorant l'efficacité des chaînes de valeur. Au-delà de l'efficacité, l'IA favorise l'innovation en permettant la création de nouveaux produits, services et modèles d'affaires, notamment dans les secteurs fortement digitalisés (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Les organisations qui intègrent l'IA dans leurs stratégies économiques parviennent ainsi à renforcer leur compétitivité et à générer des avantages durables sur des marchés en constante évolution (Davenport & Kirby, 2016).

L'IA contribue à la performance économique en améliorant la productivité, en réduisant les coûts et en favorisant l'innovation. Brynjolfsson et McAfee (2017) montrent que l'automatisation des tâches et l'analyse prédictive permettent aux entreprises de gagner en efficacité et de créer de nouveaux modèles d'affaires. De même, Chui, Manyika et Miremadi (2018) soulignent que l'IA génère des opportunités de croissance en exploitant les données pour développer des produits et services innovants.

##### ***ii. Performance sociale***

La performance sociale repose sur la confiance et la légitimité auprès des parties prenantes. L'intelligence artificielle peut renforcer cette dimension en améliorant la transparence et la traçabilité des décisions (Floridi et al., 2018). Toutefois, des risques subsistent : les biais algorithmiques et l'opacité des systèmes peuvent fragiliser la confiance et générer des controverses éthiques (Barocas & Selbst, 2016). La gouvernance algorithmique devient alors essentielle pour encadrer l'usage de l'IA et préserver la légitimité organisationnelle.

La performance sociale des organisations est également impactée par l'intégration de l'IA, notamment à travers l'amélioration de la confiance et de la réputation. Une gouvernance responsable des données et des algorithmes, fondée sur la transparence et l'éthique, contribue à renforcer la légitimité des entreprises auprès de leurs parties prenantes (Floridi & Cowls, 2019). L'IA peut ainsi soutenir des pratiques inclusives et responsables, en favorisant une meilleure équité dans les décisions automatisées et en réduisant les risques liés aux biais algorithmiques. La littérature souligne que la réputation organisationnelle dépend de plus en plus de la capacité des entreprises à démontrer une utilisation responsable et éthique des

technologies intelligentes (Ananny & Crawford, 2018).

### *iii. Performance organisationnelle*

Sur le plan interne, l'IA améliore la performance organisationnelle en renforçant l'agilité, la résilience et la coordination des équipes. Elle permet une meilleure anticipation des risques, une adaptation rapide aux environnements complexes et une optimisation de la collaboration homme-machine (Trist & Emery, 1973). Les organisations qui adoptent une gouvernance collaborative intégrant l'IA parviennent à accroître leur flexibilité et leur capacité de résilience face aux crises, tout en améliorant la fluidité des processus décisionnels (Giorgi & Guillard, 2025).

L'intelligence artificielle favorise l'agilité et la résilience des organisations sur le plan organisationnel. Shrestha, Ben-Menahem et von Krogh (2019) montrent que l'IA permet une meilleure coordination interne et une prise de décision plus rapide, renforçant la capacité des organisations à s'adapter à des environnements complexes et incertains. L'IA agit ainsi comme un levier de transformation structurelle, en modifiant les rapports de pouvoir et en introduisant des mécanismes de décisions conjointes homme-machine.

### *iv. Le rôle de la gouvernance au cœur de l'intelligence artificielle*

La littérature insiste sur le fait que l'impact de l'IA sur la performance organisationnelle dépend fortement de la qualité de la gouvernance qui l'encadre. Une gouvernance des données et des algorithmes rigoureux, articulant transparence, traçabilité et responsabilité, constitue une condition préalable pour transformer le potentiel de l'IA en avantage stratégique durable (Janssen et al., 2020). Sans un cadre de gouvernance consistant, l'IA risque de générer des effets contre-productifs, tels que la perte de confiance des parties prenantes ou l'émergence de risques éthiques et réglementaires.

L'intégration de l'intelligence artificielle dans les dispositifs de gouvernance soulève plusieurs défis majeurs. Les biais algorithmiques constituent une préoccupation centrale, car ils peuvent reproduire ou amplifier des discriminations existantes, compromettant ainsi l'équité et la légitimité des décisions (Barocas & Selbst, 2016). La dépendance technologique représente un autre enjeu, en exposant les organisations à des risques de verrouillage liés aux fournisseurs de solutions numériques et à une perte d'autonomie stratégique (Zuboff, 2019). Par ailleurs, la cybersécurité devient un impératif incontournable, les systèmes d'IA étant particulièrement vulnérables aux attaques visant les données et les infrastructures critiques (Brundage et al., 2018). Enfin, la souveraineté numérique apparaît comme un défi géopolitique, les États et les organisations devant préserver leur indépendance face à la domination des grandes plateformes technologiques globales (Morozov, 2019).

Malgré ces défis, l'IA ouvre des opportunités significatives pour la gouvernance et la performance organisationnelle. La décision conjointe homme-machine favorise une complémentarité entre intelligence humaine et capacités algorithmiques, permettant d'améliorer la qualité des arbitrages et d'accroître l'agilité organisationnelle (Davenport & Kirby, 2016). La régulation proactive, fondée sur des cadres éthiques et juridiques adaptés, peut renforcer la confiance des parties prenantes et assurer une adoption responsable des technologies (Floridi & Cowls, 2019). Enfin, l'émergence d'indicateurs de performance liés à l'IA offre la possibilité de mesurer plus finement l'impact des systèmes intelligents sur la création de valeur, la résilience et la durabilité organisationnelle (Janssen et al., 2020).

La littérature souligne néanmoins plusieurs lacunes qui limitent la compréhension et l'évaluation de l'impact de l'IA sur la gouvernance et la performance. Le manque d'études comparatives internationales empêche de saisir pleinement la diversité des contextes institutionnels et culturels dans lesquels l'IA est

déployée (Whitley, 1999). De plus, l'absence de métriques rigoureuses pour mesurer l'impact direct de l'IA sur la gouvernance organisationnelle constitue un frein à l'élaboration de cadres théoriques et pratiques rigoureuses. Ces lacunes ouvrent la voie à des recherches futures visant à développer des instruments d'évaluation plus précis et à favoriser une approche comparative et transdisciplinaire.

La littérature converge donc vers l'idée que l'IA, lorsqu'elle est intégrée dans un cadre de gouvernance rigoureuse que ce soient dans des données, des algorithmes ou des responsabilités, devient un pilier incontournable de la performance organisationnelle. Ce cadre repose sur la qualité et la sécurité des données, la transparence et la traçabilité des algorithmes, ainsi que sur la responsabilité des acteurs impliqués dans leur conception et leur usage (Janssen et al., 2020). L'IA ne peut être envisagée uniquement comme un outil technique : elle redéfinit les fondements mêmes de la gouvernance en introduisant de nouvelles logiques de légitimité, d'éthique et de confiance.

Cette évolution traduit un déplacement du rôle de la gouvernance, qui ne se limite plus à la supervision des dirigeants ou à la satisfaction des parties prenantes, mais s'étend à la régulation des flux informationnels et des processus décisionnels automatisés. Les travaux de Floridi & Cowls (2019) insistent sur la nécessité d'une explicabilité et d'une responsabilité algorithmique pour garantir la confiance des parties prenantes, tandis que Zuboff (2019) souligne les enjeux de souveraineté et de pouvoir liés à l'usage massif des données. Ainsi, l'IA devient un instrument de transformation organisationnelle, capable de renforcer la performance économique, sociale et institutionnelle, à condition qu'elle soit encadrée par une gouvernance intégrée et responsable.

Enfin, l'intégration cohérente entre la gouvernance des données et la gouvernance algorithmique constitue une exigence incontournable afin que l'intelligence artificielle puisse renforcer de manière durable la performance et la légitimité des organisations. Cette convergence ouvre la voie à une reconfiguration conceptuelle de la gouvernance, où l'IA n'est plus seulement un support opérationnel, mais un vecteur de transformation stratégique et institutionnelle.

Les chercheurs convergent vers l'idée que la gouvernance des données et la gouvernance algorithmique doivent être articulées dans un cadre intégré. Ce modèle combine la gestion des données, l'encadrement des algorithmes et la supervision humaine, afin de garantir que l'IA contribue réellement à la performance organisationnelle tout en respectant les exigences éthiques et réglementaires (Shrestha, Ben-Menahem & von Krogh, 2019).

La transition vers un cadre conceptuel intégré où la gouvernance classique, des données et algorithmique s'articulent pour soutenir la compétitivité, la durabilité et la légitimité des entreprises à l'ère numérique peut se résumer dans le tableau suivant :

**Tableau 1 : Modèles de gouvernance à l'ère de l'intelligence artificielle**

<b>Dimension</b>	<b>Approches mobilisées</b>	<b>Limites et Défis</b>	<b>Apports de l'IA</b>
<b>Gouvernance classique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Théorie de l'agence (contrôle, réduction des asymétries)</li> <li>- Parties prenantes (légitimité)</li> <li>- Institutionnalisme (normes et régulations)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté à gérer les données massives</li> <li>- Faible réactivité face aux environnements complexes</li> <li>- Risques de biais humains</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoring automatisé</li> <li>- Réduction des asymétries informationnelles</li> <li>- Anticipation des risques</li> </ul>
<b>Gouvernance des données</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les données comme actif stratégique</li> <li>- Qualité, sécurité, conformité</li> <li>- Rôles dédiés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risques de non-qualité</li> <li>- Coûts de mise en conformité</li> <li>- Fragmentation organisationnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploitation optimale des données</li> <li>- Traçabilité et fiabilité</li> <li>- Création de valeur par l'analyse prédictive</li> </ul>
<b>Gouvernance algorithmique (IA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparence et explicabilité des modèles</li> <li>- Responsabilité et traçabilité</li> <li>- Décisions conjointes homme-machine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biais algorithmiques</li> <li>- Opacité des systèmes</li> <li>- Dépendance technologique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décision augmentée</li> <li>- Agilité et résilience organisationnelle</li> <li>- Innovation et nouveaux modèles d'affaires</li> </ul>

*Source : les auteurs*

Ce tableau met en perspective l'évolution des approches de gouvernance face aux défis contemporains liés à la complexité des environnements numériques et à l'essor de l'intelligence artificielle. Il compare trois dimensions complémentaires : la gouvernance classique, la gouvernance des données et la gouvernance algorithmique, en soulignant leurs fondements théoriques, leurs limites structurelles et les apports spécifiques de l'IA. Cette structuration permet de montrer comment les modèles traditionnels, centrés sur le contrôle et la légitimité, se transforment progressivement sous l'effet de la donnée comme actif stratégique et des technologies intelligentes, ouvrant la voie à une gouvernance algorithmique où l'IA ne se limite pas à un outil technique mais devient un levier stratégique de compétitivité, de durabilité et de légitimité.

### **3. Problématique et hypothèses de recherche**

Historiquement, la gouvernance d'entreprise s'est construite autour de mécanismes humains de contrôle, de supervision et de prise de décision. Ces dispositifs reposaient sur des processus hiérarchiques et des arbitrages fondés sur l'expérience, l'expertise et la délibération collective (Weill & Ross, 2019). Or, l'essor de l'intelligence artificielle (IA) bouleverse ces fondements en introduisant de nouvelles logiques de traitement de l'information, de prédiction et d'automatisation, capables de transformer en profondeur les pratiques organisationnelles (Janssen et al., 2020). Cette transformation soulève une double interrogation centrale:

- Dans quelle mesure l'intégration de l'IA au sein des dispositifs de gouvernance peut-elle constituer un levier de performance organisationnelle, en améliorant la qualité des décisions, la réactivité et la création de valeur ?
- Quelles conditions éthiques, réglementaires et organisationnelles doivent être réunies pour que l'IA devienne un pilier fiable et légitime de la gouvernance, garantissant la transparence, la responsabilité et la confiance des parties prenantes (Tallon, Ramirez & Short, 2013) ?

Ainsi, la problématique s'inscrit dans un arbitrage entre innovation technologique et légitimité institutionnelle, invitant à repenser les cadres conceptuels de la gouvernance à l'ère de l'IA.

La littérature sur la gouvernance organisationnelle souligne que les asymétries informationnelles constituent un frein majeur à l'efficacité décisionnelle (Jensen & Meckling, 1976 ; Aoun & Kasbaoui, 2022). L'IA, en permettant une analyse prédictive et une automatisation des flux d'information, contribue à réduire ces asymétries et à améliorer la rationalité des décisions (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Plusieurs études montrent que l'IA accroît la performance organisationnelle en renforçant la rapidité et la précision des arbitrages stratégiques (Janssen et al., 2020).

**H1** : L'intégration de l'IA dans les mécanismes de gouvernance améliore la performance organisationnelle en réduisant les asymétries informationnelles et en optimisant la prise de décision.

Les travaux sur la gouvernance des données insistent sur la nécessité de dispositifs rigoureux pour garantir la qualité, la traçabilité et la conformité des données (Otto, 2011). Sans une gouvernance structurée, l'IA risque de produire des biais ou des résultats non fiables (Tallon, Ramirez & Short, 2013). La littérature récente confirme que la gouvernance des données est un facteur déterminant pour transformer le potentiel de l'IA en avantage compétitif durable (Weill & Ross, 2019).

**H2** : La gouvernance des données constitue une condition préalable essentielle pour que l'IA contribue efficacement à la performance organisationnelle.

Dans le cadre de l'intégration croissante de l'intelligence artificielle dans les processus organisationnels et décisionnels, les débats ne se limitent plus aux seules performances techniques ou aux gains d'efficacité. L'intelligence artificielle s'élargit désormais aux enjeux éthiques et normatifs que soulève l'usage des algorithmes dans des contextes sensibles tels que la gouvernance, la justice ou la finance. En effet, l'IA, en automatisant et en influençant des décisions à fort impact, interroge directement les principes de transparence, d'équité et de responsabilité. La question de la *responsabilité algorithmique* est largement débattue dans les recherches sur l'éthique de l'IA (Floridi & Cowls, 2019). La transparence des modèles et la traçabilité des décisions algorithmiques sont identifiées comme des conditions nécessaires pour instaurer la confiance des parties prenantes (Ananny & Crawford, 2018). Ainsi, la légitimité de la gouvernance augmentée par l'IA dépend de la capacité des organisations à rendre explicites les processus décisionnels automatisés.

**H3** : La transparence et la responsabilité algorithmique renforcent la confiance des parties prenantes et, par conséquent, la légitimité de la gouvernance augmentée par l'IA.

La littérature sur la *sociotechnical systems theory*<sup>1</sup> (Trist & Emery, 1973) met en avant l'importance de l'articulation entre humains et technologies dans les dispositifs organisationnels. L'IA, lorsqu'elle est intégrée dans une logique collaborative, favorise l'agilité organisationnelle et la résilience face aux crises (Davenport & Kirby, 2016). Les recherches récentes montrent que les organisations hybrides, combinant intelligence humaine et artificielle, sont mieux préparées aux environnements volatils et incertains (Giorgi & Guillard, 2025).

**H4** : Les organisations qui adoptent une gouvernance collaborative homme-machine obtiennent une meilleure agilité et résilience face aux environnements complexes et incertains.

Les études comparatives en management soulignent que les pratiques de gouvernance et l'adoption des technologies dépendent fortement des contextes institutionnels et culturels (Whitley, 1999). L'IA n'a pas un effet uniforme : son impact varie selon les réglementations locales, les normes culturelles et les structures organisationnelles (Hofstede, 2001). Cette hypothèse ouvre la perspective de recherches comparatives à l'échelle internationale, visant à identifier les facteurs contextuels qui conditionnent la réussite de l'intelligence artificielle dans des environnements organisationnels diversifiés.

**H5** : L'impact de l'IA sur la performance organisationnelle varie selon les contextes institutionnels et culturels, ce qui ouvre la voie à des comparaisons internationales.

#### 4. Cadre conceptuel

La gouvernance des données apparaît comme une condition préalable incontournable. Dans un contexte où les organisations dépendent de flux massifs d'informations, la sécurité, la conformité, la fiabilité et la traçabilité des données constituent des piliers essentiels. Kudina et van de Poel (2024) rappellent que l'IA ne peut être comprise isolément de son environnement sociotechnique : la qualité des données et les structures organisationnelles qui les encadrent déterminent la valeur et l'efficacité des systèmes intelligents. Une gouvernance déficiente des données compromet non seulement la performance technique des algorithmes, mais aussi la confiance des parties prenantes.

La transparence et la responsabilité algorithmique représentent une autre dimension centrale. L'explicabilité, l'auditabilité et l'accountability des algorithmes sont des exigences normatives qui visent à réduire l'opacité des systèmes automatisés. Les travaux de l'AI Now Institute (2020) montrent que la transparence et l'accountability sont des conditions nécessaires pour garantir des décisions équitables et légitimes, en permettant aux parties prenantes de comprendre, contester ou corriger les résultats produits par les systèmes algorithmiques. De même, le cadre de gouvernance proposé par le NIST (2021), renforcée et responsable, insiste sur la nécessité d'un encadrement institutionnel pour éviter que l'opacité algorithmique ne fragilise les droits fondamentaux.

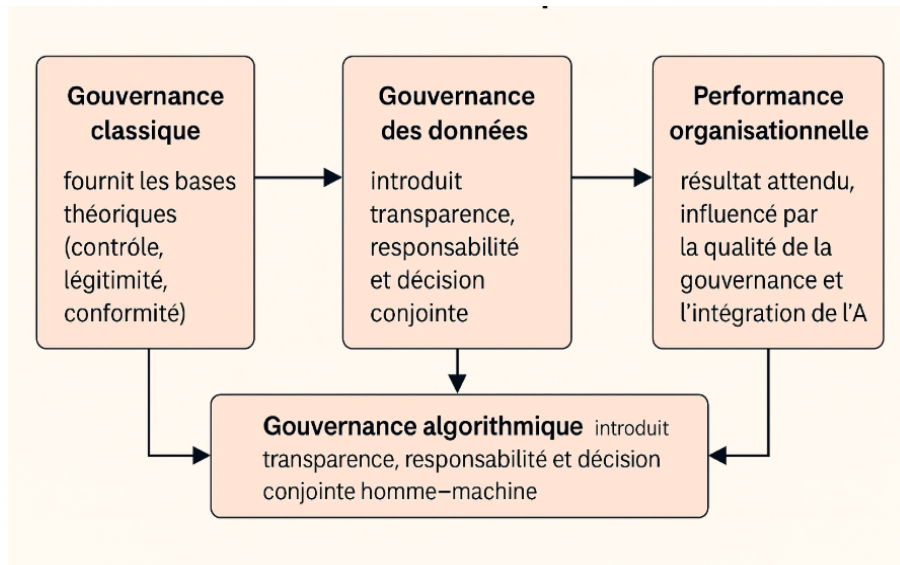
Si la gouvernance classique fournit les fondements normatifs nécessaires à l'encadrement des processus décisionnels, elle se révèle insuffisante face aux exigences spécifiques de l'intelligence artificielle. L'automatisation, la complexité algorithmique et l'opacité des systèmes intelligents appellent une reconfiguration des mécanismes de régulation. C'est dans cette perspective que la gouvernance des données s'impose comme un levier stratégique, conditionnant à la fois la fiabilité des systèmes et leur légitimité organisationnelle.

---

<sup>1</sup> La *sociotechnical systems theory* est une théorie organisationnelle qui explique que toute organisation est composée de deux sous-systèmes : le social (les individus, les relations, la culture) et le technique (les outils, les technologies, les processus), et que la performance durable ne peut être atteinte qu'en optimisant ces deux dimensions de manière conjointe.

Dans une perspective systémique, le schéma ci-dessous met en évidence les articulations entre les différentes formes de gouvernance et leur influence sur la performance organisationnelle :

**Figure 1 : De la gouvernance classique à la gouvernance algorithmique**



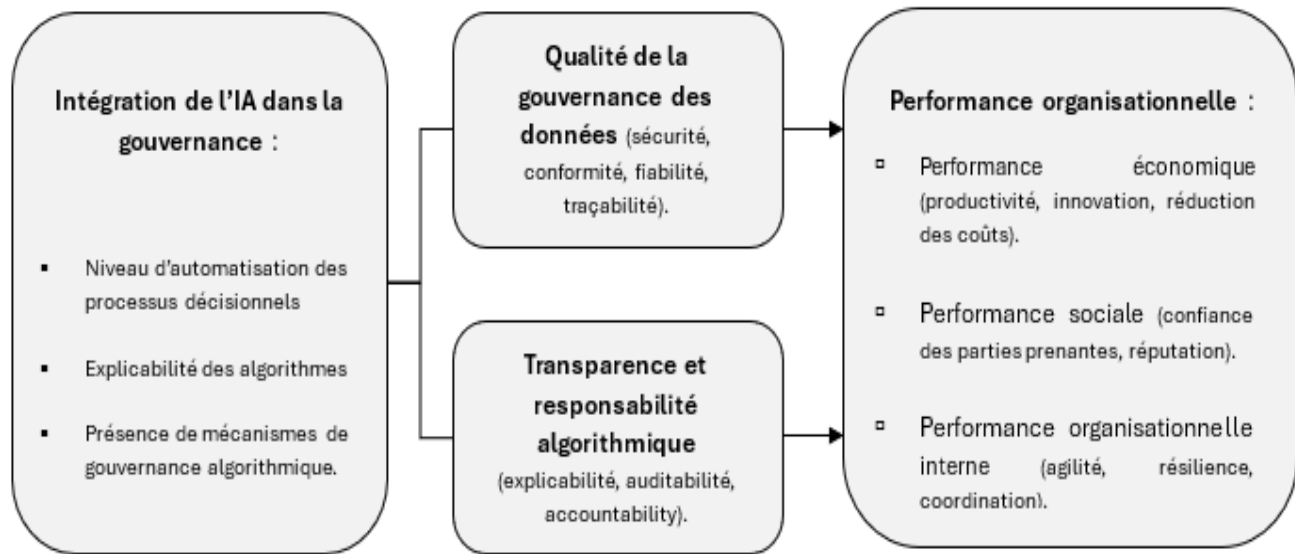
*Source : les auteurs*

Ce schéma illustre comment les fondements théoriques de la gouvernance classique s'enrichissent progressivement par l'intégration de la gouvernance des données, qui introduit des exigences de transparence, de responsabilité et de décision conjointe. Tous ces notions convergent vers une gouvernance algorithmique, où l'intelligence artificielle joue un rôle structurant dans les mécanismes décisionnels homme-machine.

La gouvernance algorithmique ne se substitue pas donc aux modèles existants, mais les intègre et les dépasse en mobilisant les apports de l'IA. Elle repose sur la transparence des modèles, la traçabilité des décisions et la responsabilité partagée entre humains et systèmes intelligents. Cette évolution permet de renforcer la qualité des dispositifs de gouvernance et d'aligner les pratiques organisationnelles avec les exigences de performance dans un environnement numérique complexe.

Afin de mieux saisir les interactions entre intelligence artificielle et gouvernance, il est utile de dresser un schéma conceptuel qui met en évidence le rôle de l'IA dans l'automatisation des processus décisionnels, l'explicabilité des algorithmes et la mise en place de mécanismes de gouvernance algorithmique. La figure ci-dessous montre comment la qualité de la gouvernance des données et la transparence des systèmes intelligents conditionnent la performance organisationnelle dans ses dimensions économiques, sociales et internes :

**Figure 2 : Modèle conceptuel de la gouvernance algorithmique et ses effets sur la performance**



Source : les auteurs

Cette figure illustre les liens dynamiques entre l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les dispositifs de gouvernance et la performance organisationnelle. Elle met en évidence trois leviers interdépendants : le niveau d'automatisation des processus décisionnels, la qualité de la gouvernance des données (sécurité, traçabilité, conformité), et la transparence algorithmique (explicabilité, auditabilité, responsabilité). Toutes ces dimensions structurent une gouvernance algorithmique, capable de renforcer la performance économique (productivité, innovation), sociale (confiance, réputation) et interne (agilité, coordination, résilience). La figure propose ainsi une lecture systémique où l'IA ne se limite pas à un outil technique, mais devient un vecteur stratégique de légitimité et de compétitivité dans les environnements numériques complexes.

Les interactions entre l'intégration de l'intelligence artificielle dans la gouvernance et les différentes dimensions de la performance organisationnelle montrent que la qualité de la gouvernance des données, la transparence algorithmique et le niveau d'automatisation ne sont pas des variables isolées, mais des leviers interdépendants qui structurent une gouvernance algorithmique. En articulant sécurité, explicabilité et responsabilité, l'IA permet aux organisations de renforcer leur agilité, leur légitimité et leur capacité d'innovation. Ce schéma constitue un cadre conceptuel qui considère la gouvernance à l'ère numérique comme un système stratégique orienté vers la performance organisationnelle.

La variable indépendante correspond à l'intégration de l'intelligence artificielle dans la gouvernance. Elle peut être mesurée par le niveau d'automatisation des processus décisionnels, par le degré d'explicabilité des algorithmes et par la présence de mécanismes formalisés de gouvernance algorithmique. Cette variable traduit la manière dont l'IA est incorporée dans les dispositifs de gouvernance et constitue le point de départ du modèle.

Deux variables médiatrices viennent préciser les conditions nécessaires à l'efficacité de l'intégration de l'IA. La première est la qualité de la gouvernance des données, qui recouvre la sécurité, la conformité, la fiabilité et la traçabilité des flux informationnels. La seconde est la transparence et la responsabilité algorithmique, mesurées par l'explicabilité des modèles, leur auditabilité et la mise en place de mécanismes d'accountability. Ces variables médiatrices jouent un rôle essentiel dans la transformation de

l'intégration de l'IA en un levier de performance organisationnelle.

La variable dépendante est la performance organisationnelle, déclinée en trois dimensions complémentaires. La performance économique se traduit par la productivité, l'innovation et la réduction des coûts. La performance sociale renvoie à la confiance des parties prenantes et à la réputation de l'organisation. Enfin, la performance organisationnelle interne se manifeste par une plus grande agilité, une meilleure résilience et une coordination renforcée des processus et des équipes.

Le modèle théorique proposé s'inscrit dans une approche sociotechnique qui considère l'intelligence artificielle (IA) comme un facteur structurant des pratiques de gouvernance. L'intégration de l'IA dans les processus décisionnels transforme les logiques classiques de contrôle et de légitimité, en introduisant des mécanismes d'automatisation et d'explicabilité. Cette évolution traduit une tension entre l'efficacité opérationnelle recherchée par les organisations et la nécessité de préserver la transparence et la responsabilité dans la prise de décision. Comme le souligne Latour (2005), la constitution « non moderne » des systèmes techniques implique que la technologie et la société sont indissociables, et doivent être analysées conjointement.

Ce cadre conceptuel met en lumière une articulation dynamique : l'intégration de l'IA dans la gouvernance ne produit des effets positifs sur la performance que si elle est médiée par une gouvernance des données rigoureuse et une transparence algorithmique effective. En ce sens, le modèle théorique proposé constitue une contribution à la réflexion sur les conditions de réussite de l'IA en contexte organisationnel, en soulignant que la technologie ne peut être dissociée des structures normatives et éthiques qui l'encadrent.

Le modèle théorique proposé s'inscrit dans une perspective intégrative qui articule les transformations induites par l'intelligence artificielle (IA) aux dynamiques de gouvernance et de performance organisationnelle. Il repose sur une logique causale structurée, où l'IA agit comme facteur d'influence, médiée par des dispositifs de régulation, pour produire des effets différenciés sur la performance. Cette approche mobilise les fondements de la théorie des systèmes sociotechniques (Trist & Emery, 1973 ; Latour, 2005), selon laquelle toute innovation technologique doit être analysée à travers les interactions entre artefacts techniques, structures organisationnelles et normes sociales.

Dans ce cadre, la gouvernance classique constitue le socle normatif sur lequel reposent les mécanismes de légitimation, de contrôle et de conformité. Elle renvoie aux modèles institutionnels traditionnels (Weber, 1947 ; Habermas, 1996) fondés sur la rationalité procédurale et la hiérarchie décisionnelle. Toutefois, l'émergence de l'IA remet en question ces fondements, en introduisant des logiques d'automatisation, de calculabilité et d'opacité algorithmique (Pasquale, 2015). Le modèle proposé reconnaît cette tension et cherche à la résoudre par l'intégration de dispositifs de gouvernance adaptés aux spécificités de l'IA.

La gouvernance des données apparaît alors comme une condition préalable à toute régulation efficace de l'IA. Elle repose sur des principes de qualité, de sécurité, de traçabilité et de conformité, qui permettent de garantir l'intégrité des flux informationnels. Cette exigence est largement documentée dans les travaux sur la gouvernance numérique (Kitchin, 2014 ; OCDE, 2021), qui soulignent que la valeur des systèmes intelligents dépend de la vigueur des infrastructures informationnelles. En ce sens, la gouvernance des données ne constitue pas une simple fonction technique, mais un enjeu stratégique de légitimation et de performance.

La transparence et la responsabilité algorithmique constituent une autre dimension critique du modèle. Elles renvoient aux principes d'explicabilité, d'auditabilité et d'accountability, qui visent à encadrer les

décisions produites par des systèmes autonomes. Ces principes sont au cœur des débats contemporains sur l'éthique de l'IA (Floridi et al., 2018 ; Mittelstadt et al., 2016), et sont intégrés dans les cadres réglementaires émergents tels que « l'Artificial Intelligence Act » de la Commission européenne (2021). Le modèle proposé reconnaît que l'acceptabilité sociale de l'IA dépend de sa capacité à rendre des comptes, à être comprise et à être corrigée en cas de défaillance.

Enfin, la performance organisationnelle est envisagée dans une perspective multidimensionnelle, qui dépasse les indicateurs économiques classiques pour intégrer des dimensions sociales et structurelles. Cette approche s'inscrit dans les travaux de Barney (1991) sur l'avantage concurrentiel, mais aussi dans les réflexions sur la résilience organisationnelle (Lengnick-Hall et Beck, 2005) et la confiance institutionnelle (Mayer et al., 1995). Le modèle théorique proposé conclut que l'IA peut être un levier de performance, à condition d'être encadrée par une gouvernance adaptée, transparente et fondée sur des données fiables. Sur le plan économique, l'IA est perçue comme un levier de productivité, d'innovation et de réduction des coûts. Sur le plan social, elle influence la réputation et la confiance des parties prenantes, en fonction de la manière dont elle est intégrée et régulée. Sur le plan interne, elle contribue à l'agilité, à la résilience et à la coordination des processus organisationnels. Cette conception rejoint les approches contemporaines de la gouvernance responsable, où la performance ne se limite pas aux indicateurs financiers mais inclut des dimensions sociales et structurelles. Habermas (1996), dans sa théorie de la légitimité, rappelle que la performance organisationnelle doit être évaluée à l'aune de la reconnaissance sociale et de la confiance institutionnelle, et non uniquement en termes d'efficacité instrumentale.

## 5. Conclusion

La gouvernance et l'intelligence artificielle s'articulent désormais comme des dimensions indissociables de la performance organisationnelle. L'IA, lorsqu'elle est intégrée dans un cadre de gouvernance rigoureuse, devient un facteur de compétitivité, de légitimité et de résilience. Elle impose toutefois une redéfinition des modèles théoriques et pratiques de la gouvernance, en introduisant de nouvelles logiques de transparence, de responsabilité et d'éthique.

Ainsi, la littérature suggère que l'avenir de la gouvernance repose sur une approche augmentée et intégrée, où les données, les algorithmes et les décisions humaines cohabitent dans un système de contrôle et de légitimation partagé. Ce modèle ouvre la voie à de nouvelles recherches empiriques et comparatives, notamment sur les indicateurs de performance liés à l'IA et sur les différences institutionnelles entre contextes nationaux.

Cette recherche met en évidence que l'intelligence artificielle, lorsqu'elle est intégrée dans un cadre de gouvernance rigoureuse, constitue un levier stratégique de performance organisationnelle. Les fondements classiques de la gouvernance, tels que la théorie de l'agence et la théorie des parties prenantes, ont permis de structurer les relations entre dirigeants, actionnaires et parties prenantes. Toutefois, ils montrent leurs limites face aux défis contemporains liés à l'explosion des données massives et à l'émergence des technologies intelligentes.

Dans ce contexte, la gouvernance des données et la gouvernance algorithmique apparaissent comme des piliers complémentaires. La première garantit la qualité, la sécurité et la conformité des flux informationnels, tandis que la seconde introduit des logiques de transparence, de traçabilité et de responsabilité dans l'usage des modèles d'IA. Ces gouvernances réunies permettent de transformer l'IA en un instrument de légitimité et de confiance, dépassant sa simple dimension technique pour redéfinir les fondements de la gouvernance.

L'impact de l'IA sur la performance organisationnelle se décline en trois dimensions : économique, sociale et interne. Elle favorise la productivité, l'innovation et la réduction des coûts ; elle renforce la confiance et la réputation auprès des parties prenantes ; enfin, elle accroît l'agilité, la résilience et la coordination interne. Toutefois, la littérature souligne que ces effets positifs dépendent fortement de la qualité de la gouvernance qui encadre l'IA, condition fondamentale pour transformer son potentiel en avantage stratégique durable.

Les défis restent nombreux : biais algorithmiques, dépendance technologique, cybersécurité et souveraineté numérique. Mais les opportunités sont tout aussi significatives, notamment la décision conjointe homme-machine, la régulation proactive et l'élaboration d'indicateurs de performance liés à l'IA. Les lacunes identifiées, telles que le manque d'études comparatives internationales et l'absence de métriques rigoureuses, ouvrent la voie à des recherches futures visant à consolider les cadres théoriques et méthodologiques.

Pour conclure, cette recherche contribue à enrichir la réflexion académique en proposant un modèle théorique où l'IA s'articule avec la gouvernance des données et la gouvernance algorithmique comme un pilier central. Elle offre également aux dirigeants un cadre pratique pour évaluer l'impact de l'IA sur la performance organisationnelle, tout en proposant des indicateurs mesurables pour guider l'action. L'IA devient ainsi non seulement un outil de transformation, mais un vecteur de légitimité et de durabilité, capable de redéfinir la gouvernance à l'ère numérique.

Sur le plan théorique, il s'agit d'élargir et de renouveler les modèles classiques de gouvernance en intégrant l'intelligence artificielle comme un pilier central de l'analyse. L'IA ne doit plus être envisagée uniquement comme un outil technique, mais comme un facteur structurant des mécanismes de contrôle, de supervision et de création de valeur. Cette intégration théorique permet de repenser les cadres existants (théorie de l'agence, parties prenantes, approches institutionnelles) à la lumière des enjeux liés aux environnements numériques et aux données massives.

Sur le plan pratique, la littérature insiste sur la nécessité de fournir aux dirigeants des référentiels et des cadres opérationnels leur permettant d'évaluer concrètement l'impact de l'IA sur la performance organisationnelle. Il s'agit non seulement de mesurer les gains en termes d'efficacité et de productivité, mais aussi d'appréhender les effets sur la légitimité, la transparence et la responsabilité des décisions.

Enfin, sur le plan méthodologique, l'enjeu est de proposer des indicateurs pertinents et mesurables qui permettent de suivre et d'évaluer l'usage de l'IA dans la gouvernance. Ces indicateurs incluent la qualité des données (garantissant fiabilité et absence de biais), l'explicabilité des algorithmes (assurant transparence et intelligibilité des décisions), ainsi qu'une performance multidimensionnelle qui dépasse les seuls critères financiers pour intégrer des dimensions sociales, éthiques et environnementales.

## 6. Références

- Agostino, D., Arnaboldi, M., & Lema, M. (2020). New development: COVID-19 as an accelerator of digital transformation in public sector organizations. *Public Money & Management*, 40(6), 483–485.
- AI Now Institute (2020). *A Governance Framework for Algorithmic Accountability and Transparency*.
- Anandarajan, M., & Jones, S. (2024). *Data Integrity Trends and Insights*. Drexel University Center for Applied AI and Business Analytics.

- Ananny, M., & Crawford, K. (2018). *Seeing without knowing: Limitations of the transparency ideal and its application to algorithmic accountability*. *New Media & Society*, 20(3), 973-989.
- Aoun Z. & Kasbaoui, T. (2022). *Budget et gouvernance d'entreprise : Une approche néo-institutionnelle*. *Alternatives Managériales Economiques*, 4(3), 304-324.
- Aoun Z. & Kasbaoui, T. (2025). *Intelligence artificielle et théories de la gouvernance d'entreprise : vers un modèle conceptuel intégré*. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique (Revue-IRS)*, 3(6), 6981-6996.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barocas, S., & Selbst, A. D. (2016). *Big Data's Disparate Impact*. *California Law Review*, 104(3), 671–732.
- Bertolucci, M. (2024). L'intelligence artificielle dans le secteur public : revue de la littérature et programme de recherche. *Gestion et management public*, (5), 118-139.
- Brundage, M., Avin, S., Clark, J., Toner, H., Eckersley, P., Garfinkel, B., ... & Amodei, D. (2018). *The Malicious Use of Artificial Intelligence: Forecasting, Prevention, and Mitigation*. arXiv preprint arXiv:1802.07228.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. Norton.
- Chui, M., Manyika, J., & Miremadi, M. (2018). *Notes from the AI frontier: Insights from hundreds of use cases*. McKinsey Global Institute.
- Davenport, T. H., & Kirby, J. (2016). *Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machines*. Harper Business.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications*. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- European Commission (2021). *Proposal for Regulation Laying Down Harmonised Rules on Artificial Intelligence (Artificial Intelligence Act)*. Brussels.
- European Parliamentary Research Service (2019). *Algorithmic Accountability and Transparency Framework*.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). *Separation of ownership and control*. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Florez-Jimenez, M. P., Lleo, A., Ruiz-Palomino, P., & Muñoz-Villamizar, A. F. (2024). *Corporate sustainability, organizational resilience, and corporate purpose*. *Review of Managerial Science*.
- Floridi, L., & Cows, J. (2019). *A Unified Framework of Five Principles for AI in Society*. *Harvard Data Science Review*, 1(1).
- Floridi, L., Cows, J., Beltrametti, M., et al. (2018). *AI4People—An Ethical Framework for a Good AI Society*. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Giorgi, C., & Guillard, A. (2025). *La gouvernance Data & IA : catalyseur de transversalité organisationnelle*. *Questions de management*, 56(4), 111-122.
- Habermas, J. (1996). *Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy*. MIT Press.

- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage.
- Janssen, M., Brous, P., Estevez, E., Barbosa, L. S., & Janowski, T. (2020). *Data governance: Organizing data for trustworthy Artificial Intelligence*. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101493.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kitchin, R. (2014). *The Data Revolution: Big Data, Open Data, Data Infrastructures and Their Consequences*. SAGE Publications.
- Kudina, O., & van de Poel, I. (2024). *A sociotechnical system perspective on AI*. *Minds and Machines*.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford University Press.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change. *Journal of Management*, 31(5), 738–757.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Mittelstadt, B. D., Allo, P., Taddeo, M., Wachter, S., & Floridi, L. (2016). The Ethics of Algorithms: Mapping the Debate. *Big Data & Society*, 3(2).
- Morozov, E. (2019). Digital Sovereignty. In *The Net Delusion: The Dark Side of Internet Freedom*. PublicAffairs.
- NIST (2021). *A Governance Framework for Algorithmic Accountability and Transparency*.
- OCDE (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. Organisation for Economic Co-operation and Development. OCDE Publishing.
- OCDE (2021). *Data Governance in the Digital Age*. OCDE Publishing.
- Otto, B. (2011). *A morphology of the organisation of data governance*. ECIS Proceedings.
- Pasquale, F. (2015). *The Black Box Society: The Secret Algorithms That Control Money and Information*. Harvard University Press.
- Pitman. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). *A Survey of Corporate Governance*. *Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2019). *Organizational Decision-Making Structures in the Age of Artificial Intelligence*. *California Management Review*, 61(4), 66–83.
- Tallon, P. P., Ramirez, R. V., & Short, J. E. (2013). *The Information Artifact in IT Governance: Toward a Theory of Information Governance*. *Journal of Management Information Systems*, 30(3), 141-178.
- Tricker, B. (2019). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*. Oxford University Press.
- Trist, E. L., & Emery, F. E. (1973). *Towards Social Ecology: Contextual Appreciations of the Future in the Present*. Plenum Press.
- Weill, P., & Ross, J. W. (2019). *Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success*. MIT Press.

- Whitley, R. (1999). *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford University Press.
- Zuboff, S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. Public Affairs.