

Intelligence Artificielle et Performance Organisationnelle : Facteurs médiateurs, conditions d'intégration et implications stratégiques

Artificial Intelligence and Organizational Performance: Mediating Factors, Integration Conditions, and Strategic Implications

Hicham AMAKHIR

Laboratoire des études en Finance, Comptabilité, Gestion et Système d'informations et Aide à la décision, École Nationale de Commerce et de Gestion Settat, Université Hassan 1er, Settat, Maroc.

Rachid EL FENNANE

Laboratoire de recherche en Management, Innovation et Recherche Appliquée, Faculté d'Economie et de Gestion Guelmim, Université Ibn Zohr, Guelmim, Maroc.

Driss BENESRIGHE

Laboratoire de Recherche en Transformation et Innovation Managériales, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Settat, Université Hassan 1er, Settat, Maroc.

Résumé. Dans un contexte de transformation numérique accélérée, l'intelligence artificielle (IA) s'impose comme un levier stratégique majeur pour les organisations contemporaines. Cet article examine les mécanismes par lesquels l'adoption de l'IA contribue à l'amélioration de la performance organisationnelle, ainsi que les conditions organisationnelles qui en déterminent l'efficacité. S'appuyant sur une revue systématique de la littérature conduite selon le protocole PRISMA 2020, ayant permis de retenir 60 sources issues de six bases de données académiques (Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight, SpringerLink et Google Scholar) sur la période 2015–2025, et mobilisant quatre cadres théoriques complémentaires (Resource-Based View, capacités dynamiques, TAM et UTAUT), l'étude propose un cadre conceptuel intégrateur articulant adoption de l'IA, facteurs organisationnels médiateurs et résultats de performance. Les résultats suggèrent que l'IA pourrait améliorer l'efficacité opérationnelle, stimuler l'innovation et renforcer l'avantage

concurrentiel, mais que son impact est conditionné par la culture organisationnelle, le leadership stratégique, la gouvernance technologique, la qualité des données et le niveau de compétences des collaborateurs. Cette recherche contribue à la littérature en management stratégique en offrant une lecture intégrée et structurée du rôle de l'IA dans la création de valeur organisationnelle, et fournit aux décideurs un cadre opérationnel pour orienter leurs stratégies d'intégration de l'intelligence artificielle.

Mots-clés: *Intelligence Artificielle ; Revue Systématique PRISMA ; Performance Organisationnelle ; Transformation Numérique ; Facteurs Organisationnels ; Management Stratégique.*

Abstract. In a context of accelerating digital transformation, artificial intelligence (AI) has emerged as a key strategic driver for contemporary organizations. This paper examines the mechanisms through which AI adoption contributes to organizational performance improvement, as well as the organizational conditions that shape its effectiveness. Drawing on a systematic

literature review conducted following the PRISMA 2020 protocol, yielding a final corpus of 60 sources from six academic databases (Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight, SpringerLink, and Google Scholar) over the period 2015–2025, and grounded in four complementary theoretical frameworks (Resource-Based View, Dynamic Capabilities, TAM, and UTAUT), the study proposes an integrative conceptual framework linking AI adoption, mediating organizational factors, and performance outcomes. Findings suggest that AI could enhance operational efficiency, foster innovation, and strengthen competitive advantage, yet its impact is contingent upon organizational culture, strategic leadership, AI governance, data quality, and employee competencies. This research contributes to the strategic management literature by offering an integrated and structured account of AI's role in organizational value creation and provides practitioners with an analytical framework to guide their AI integration strategies.

Keywords: *Artificial Intelligence; PRISMA Systematic Review; Organizational Performance; Digital Transformation; Organizational Factors; Strategic Management.*

1. Introduction

La révolution digitale transforme profondément les organisations contemporaines, impactant leurs structures, leurs processus décisionnels et leurs interactions avec l'environnement externe. Parmi les technologies émergentes, l'intelligence artificielle (IA) se distingue comme un levier stratégique majeur. Elle offre des capacités inédites d'automatisation, de traitement et d'analyse de données massives, ainsi que des outils de prédiction et d'optimisation des décisions (Bharadwaj et al., 2013). Dans un contexte de concurrence accrue et d'exigences clients de plus en plus complexes, l'IA apparaît non seulement comme une technologie opérationnelle, mais également comme un instrument central pour améliorer la performance organisationnelle et soutenir l'innovation.

La relation entre l'intelligence artificielle et la performance organisationnelle fait l'objet d'une attention académique croissante, mais la littérature existante présente néanmoins plusieurs limites qui justifient la présente recherche. Premièrement, les résultats demeurent fragmentés et dispersés entre plusieurs disciplines : management stratégique, systèmes d'information, transformation digitale et gestion des ressources humaines, sans qu'une synthèse intégratrice ne soit proposée. Deuxièmement, les travaux antérieurs se concentrent majoritairement sur les effets directs de l'IA sur la performance, laissant dans l'ombre les mécanismes organisationnels intermédiaires qui conditionnent pourtant l'efficacité réelle de ces technologies. Troisièmement, la plupart des revues de la littérature existantes sur ce sujet mobilisent un cadre théorique unique ou reposent sur des corpus constitués de manière non systématique, ce qui en limite la portée et la généralisabilité. Ces lacunes constituent un gap de recherche réel : il manque à la littérature un cadre conceptuel intégrateur, ancré dans une démarche systématique et multi théorique, capable d'expliquer non seulement que l'IA améliore la performance, mais comment et sous quelles conditions organisationnelles elle le fait.

C'est précisément pour combler ce gap que la présente recherche se distingue des travaux antérieurs à trois égards. Sur le plan méthodologique, elle mobilise le protocole PRISMA 2020 pour conduire une revue systématique rigoureuse et reproductible à partir de 60 sources issues de six bases de données académiques complémentaires. Sur le plan théorique, elle articule conjointement quatre cadres complémentaires (la Resource-Based View, les capacités dynamiques, le TAM et l'UTAUT) permettant d'appréhender simultanément la création de valeur par l'IA, les comportements d'adoption et les conditions organisationnelles de son efficacité. Enfin,

sur le plan conceptuel, l'apport central de cet article réside dans la mise en évidence et la structuration des facteurs organisationnels médiateurs notamment la culture organisationnelle, le leadership stratégique, la gouvernance, les compétences et l'acceptation technologique, en tant que conditions déterminantes de la conversion des capacités d'IA en performance tangible. Cette contribution, fondée sur une synthèse systématique de la littérature existante, constitue la principale valeur ajoutée de ce travail par rapport aux revues antérieures sur le sujet.

Dans cette perspective, la question centrale que cet article cherche à examiner peut être formulée ainsi : Dans quelle mesure l'adoption de l'intelligence artificielle contribue-t-elle à la performance organisationnelle, et quels facteurs organisationnels en conditionnent l'efficacité stratégique ?

Cette problématique soulève des enjeux à la fois théoriques et pratiques. Sur le plan théorique, elle s'inscrit dans le débat sur l'alignement technologique et stratégique, l'innovation organisationnelle et le rôle des technologies émergentes dans la création de valeur. Sur le plan managérial, il fournit aux décideurs un cadre d'analyse permettant d'identifier les conditions organisationnelles favorisant une intégration efficace de l'intelligence artificielle et la création de valeur durable.

L'objectif de cet article est donc de proposer une perspective conceptuelle intégrée, reliant l'adoption de l'IA, la transformation organisationnelle et l'amélioration de la performance. Il s'agit de montrer comment l'IA peut devenir un moteur de performance lorsqu'elle est intégrée de manière stratégique et alignée avec les objectifs organisationnels.

Pour répondre à cette problématique, l'article est structuré en huit parties complémentaires. Après une introduction générale, la deuxième section expose la méthodologie adoptée. La troisième présente le cadre théorique mobilisé. La quatrième examine les transformations organisationnelles induites par la digitalisation et les technologies numériques. La cinquième analyse la contribution de l'intelligence artificielle à l'amélioration de la performance à travers l'efficacité opérationnelle, l'innovation et l'avantage concurrentiel. La sixième identifie les facteurs facilitant l'intégration de l'IA ainsi que les limites et défis liés à son adoption. La septième discute les implications théoriques et managériales de l'étude avant de conclure sur les apports, les limites et les perspectives de recherche futures.

2. Méthode de recherche

Cette recherche s'appuie sur une revue systématique de la littérature, conduite conformément au protocole PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), (Moher et al., 2009 ; Page et al., 2021). Cette démarche vise à garantir la transparence, la reproductibilité et la rigueur du processus de sélection documentaire, afin de proposer un cadre théorique intégrateur expliquant les mécanismes par lesquels l'intelligence artificielle contribue à l'amélioration de la performance organisationnelle.

a. Phase d'identification

La recherche documentaire a été conduite sur six bases de données académiques reconnues : Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight, SpringerLink et Google Scholar. Ces bases ont été retenues en raison de leur couverture complémentaire des domaines du management stratégique, des systèmes d'information, de la transformation digitale et du management de l'innovation. La période de recherche couvre les publications parues entre 2015 et 2025, afin de prendre en compte les développements récents de l'intelligence artificielle et de ses applications organisationnelles. Des travaux fondateurs antérieurs à cette période ont également été inclus

lorsqu'ils s'avéraient indispensables à la construction du cadre théorique (Barney, 1991 ; Teece et al., 1997 ; Davis, 1989 ; Venkatesh et al., 2003).

La stratégie de recherche a mobilisé des mots-clés combinant des opérateurs booléens (AND, OR, NOT) en anglais et en français : « Artificial Intelligence », « AI Adoption », « Organizational Performance », « Digital Transformation », « Innovation », « Dynamic Capabilities », « Technology Acceptance », « AI Governance », « Competitive Advantage », « Organizational Change », ainsi que leurs équivalents francophones. Cette recherche initiale a permis d'identifier un total de 847 références potentielles toutes bases confondues.

b. Phase de screening (présélection)

Dans un premier temps, 312 doublons ont été supprimés, réduisant le corpus à 535 références uniques. Ces références ont ensuite fait l'objet d'un examen systématique des titres et résumés, permettant d'éliminer 341 publications jugées non pertinentes au regard des critères suivants :

- Absence de lien direct avec l'intelligence artificielle dans un contexte organisationnel ;
- Focalisation exclusivement technique ou algorithmique sans dimension managériale ;
- Etudes portant sur des applications sectorielles spécifiques sans généralisabilité aux sciences de gestion (médecine, ingénierie) ;
- Publications non soumises à un processus de revérification par les pairs.

À l'issue de cette phase, 194 articles ont été retenus pour une lecture intégrale.

c. Phase d'éligibilité et d'inclusion

La lecture complète des 194 articles a conduit à l'exclusion de 141 publications supplémentaires pour les raisons suivantes : absence d'analyse des effets de l'IA sur la performance organisationnelle (n = 58), cadre analytique sans lien avec les sciences de gestion (n = 43), données ou résultats non transposables à une perspective conceptuelle intégratrice (n = 24), et contenu redondant avec des publications déjà retenues (n = 16).

À l'issue de cette phase de filtrage, 53 articles scientifiques ont été conservés comme base principale de l'analyse systématique. Afin d'enrichir cette sélection par des contributions théoriques majeures, un processus complémentaire de recherche par « snowballing bibliographique » a été réalisé, consistant à examiner les références citées dans les articles retenus afin d'identifier des travaux fondateurs ou structurants. Cette démarche a permis d'intégrer 7 ouvrages et chapitres de référence apportant des fondements conceptuels essentiels à l'analyse des relations entre intelligence artificielle, transformation organisationnelle et performance.

Ainsi, le corpus définitif mobilisé dans cette recherche comprend 60 sources (53 articles et 7 références théoriques majeures), constituant le socle empirique et conceptuel sur lequel repose le modèle d'analyse proposé. Ce corpus vise à assurer un équilibre entre les contributions empiriques récentes portant sur les effets organisationnels de l'IA et les approches théoriques permettant d'expliquer les mécanismes par lesquels cette technologie peut contribuer à la création de valeur et à l'amélioration de la performance des organisations.

Tableau 1 : Sélection des articles selon le protocole PRISMA

Étape PRISMA	Description	Nombre d'articles
Identification	Articles identifiés dans les bases de données (Scopus, WoS, ScienceDirect, Emerald, SpringerLink, Google Scholar)	847
Screening	Suppression des doublons	- 312
Screening	Exclusion après lecture des titres et résumés (hors sujet, purement technique, non révisé par les pairs)	- 341
Éligibilité	Articles lus intégralement	194
Éligibilité	Exclusion après lecture complète (absence de lien avec la performance organisationnelle, cadre non managérial, redondance)	- 141
Inclusion	Articles retenus + Snowballing bibliographique (ouvrages et chapitres fondateurs)	53 + 7 = 60

Source : Élaboré par les auteurs

d. Analyse et synthèse

Les 60 sources retenues ont fait l'objet d'une analyse thématique en trois temps. Dans un premier temps, chaque publication a été codée selon trois dimensions : le cadre théorique mobilisé ; les variables ou construits examinés (adoption de l'IA, performance, facteurs organisationnels) ; le contexte organisationnel ou sectoriel. Dans un deuxième temps, une synthèse transversale des thèmes récurrents a permis d'identifier les mécanismes communs reliant l'adoption de l'IA à la performance organisationnelle. Enfin, dans un troisième temps, les convergences et divergences entre les travaux retenus ont été analysées afin de faire émerger les propositions théoriques structurant le modèle conceptuel présenté dans cet article.

3. Cadre théorique

L'analyse de l'impact de l'intelligence artificielle sur la performance organisationnelle nécessite une mobilisation de plusieurs cadres théoriques complémentaires permettant d'expliquer à la fois la création de valeur par les technologies, les mécanismes organisationnels d'intégration et les comportements d'adoption des utilisateurs. Dans cette perspective, la présente recherche s'appuie sur quatre approches théoriques majeures : la théorie des ressources (Resource-Based View), la théorie des capacités dynamiques (Dynamic Capabilities), le modèle d'acceptation des technologies (Technology Acceptance Model) et la théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation des technologies (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology). Ces approches offrent une compréhension multidimensionnelle des mécanismes par lesquels l'intelligence artificielle peut contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle.

a. La théorie des ressources (Resource-Based View)

La théorie des ressources (Resource-Based View – RBV), développée par Jay Barney en 1991, constitue l'un des cadres théoriques les plus influents en management stratégique. Selon cette approche, la performance supérieure d'une organisation repose sur sa capacité à posséder et

exploiter des ressources stratégiques présentant certaines caractéristiques particulières. Ces ressources doivent être créatrices de valeur, rares, difficilement imitables et non substituables afin de générer un avantage concurrentiel durable.

Dans le contexte de l'intelligence artificielle, les technologies d'IA peuvent être considérées comme des ressources stratégiques permettant aux organisations de développer des capacités avancées d'analyse, d'automatisation et de prise de décision. Toutefois, la RBV souligne que la simple possession de technologies performantes ne suffit pas à créer de la valeur. L'avantage concurrentiel résulte plutôt de la manière dont ces ressources sont combinées avec d'autres actifs organisationnels tels que les compétences humaines, les connaissances, les données, la culture organisationnelle et les mécanismes de gouvernance. Ainsi, l'intelligence artificielle ne constitue pas en elle-même une source automatique de performance ; son efficacité dépend de son intégration dans un ensemble cohérent de ressources organisationnelles complémentaires.

b. La théorie des capacités dynamiques (Dynamic Capabilities)

La théorie des capacités dynamiques (Teece et al., 1997), prolonge la logique de la RBV en mettant l'accent sur la capacité des organisations à adapter continuellement leurs ressources face aux évolutions de l'environnement. Selon cette approche, dans un contexte caractérisé par l'incertitude, l'innovation technologique et la concurrence accrue, les organisations doivent être capables de détecter les opportunités, de saisir les nouvelles possibilités et de reconfigurer leurs ressources afin de maintenir leur compétitivité.

L'intelligence artificielle constitue aujourd'hui un levier majeur de développement des capacités dynamiques. Grâce à ses capacités d'analyse prédictive, de traitement des données massives et d'apprentissage automatique, elle permet aux organisations d'améliorer leur capacité à anticiper les changements de marché, à identifier de nouvelles opportunités d'affaires et à adapter rapidement leurs stratégies. L'IA contribue également à renforcer les capacités d'innovation organisationnelle en facilitant l'expérimentation, l'apprentissage organisationnel et la création de nouvelles connaissances.

Cette approche met en évidence que la performance organisationnelle ne dépend pas uniquement de la possession de technologies avancées, mais également de la capacité de l'organisation à transformer continuellement ses ressources et ses compétences afin de tirer pleinement parti du potentiel de l'intelligence artificielle.

c. Le Technology Acceptance Model (TAM)

Le Technology Acceptance Model (TAM), proposé par Fred Davis (1989), constitue l'un des modèles les plus utilisés pour expliquer l'adoption des technologies au sein des organisations. Selon ce modèle, l'intention d'utiliser une technologie est principalement déterminée par deux variables fondamentales : la perception de l'utilité et la perception de la facilité d'utilisation.

La perception de l'utilité correspond au degré auquel un individu estime que l'utilisation d'une technologie améliorera sa performance professionnelle. La perception de la facilité d'utilisation renvoie quant à elle au degré auquel cette technologie est perçue comme simple à comprendre et à utiliser. Plus ces deux perceptions sont favorables, plus l'utilisateur sera susceptible d'adopter la technologie concernée.

Dans le cadre de l'intelligence artificielle, le modèle TAM permet d'expliquer pourquoi certains employés acceptent rapidement les outils d'IA alors que d'autres manifestent des résistances.

Lorsque les collaborateurs perçoivent l'IA comme un moyen d'améliorer leur efficacité, de faciliter leurs tâches ou d'accroître la qualité de leurs décisions, leur niveau d'acceptation tend à augmenter. À l'inverse, des perceptions négatives liées à la complexité technologique ou à la crainte d'une substitution des emplois peuvent freiner l'adoption et limiter les bénéfices organisationnels attendus.

d. Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)

Afin de dépasser certaines limites du modèle TAM, Venkatesh et al. (2003) ont développé la théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation des technologies (UTAUT). Cette théorie propose une approche plus globale de l'adoption technologique en intégrant plusieurs déterminants comportementaux issus de modèles antérieurs.

Selon l'UTAUT, l'intention d'utiliser une technologie et son utilisation effective dépendent principalement de quatre facteurs : la performance attendue, l'effort attendu, l'influence sociale et les conditions facilitatrices. La performance attendue correspond à la perception des bénéfices liés à l'utilisation de la technologie. L'effort attendu renvoie à la facilité d'utilisation perçue. L'influence sociale reflète la pression ou le soutien exercé par l'environnement professionnel, tandis que les conditions facilitatrices concernent les ressources et infrastructures disponibles pour soutenir l'utilisation de la technologie.

Cette théorie permet de mieux comprendre les facteurs organisationnels qui favorisent ou entravent son adoption. L'acceptation de l'IA ne dépend pas uniquement des caractéristiques techniques des systèmes, mais également du soutien managérial, de la culture organisationnelle, des programmes de formation et de la disponibilité des ressources nécessaires à leur utilisation.

4. Transformation digitale et évolution organisationnelle

La transformation digitale désigne le processus par lequel les organisations intègrent les technologies numériques dans l'ensemble de leurs activités afin de repenser leurs opérations, leurs modèles d'affaires et leurs interactions avec l'environnement externe (Bharadwaj et al., 2013). Elle ne se limite pas à l'acquisition de technologies, mais implique également une réorganisation des processus, une évolution des structures et le développement d'une culture organisationnelle adaptée aux changements rapides du marché. Les organisations digitalement matures sont capables d'exploiter les données, de prendre des décisions plus informées et d'innover plus rapidement, ce qui constitue un avantage stratégique dans un contexte économique compétitif (Westerman et al., 2014).

a. Enjeux opérationnels

Sur le plan opérationnel, la transformation digitale permet d'améliorer l'efficacité et la productivité. L'automatisation des tâches, la digitalisation des processus et l'analyse avancée des données permettent de réduire les coûts, d'optimiser l'utilisation des ressources et d'accélérer les cycles de production et de décision. Par exemple, la digitalisation des chaînes logistiques ou des processus financiers offre aux entreprises une meilleure visibilité sur leurs opérations et une capacité à anticiper les dysfonctionnements ou les variations de la demande (Kane et al., 2015).

b. Enjeux stratégiques

La transformation digitale a également des implications stratégiques importantes. Elle modifie les modèles d'affaires en favorisant la création de nouveaux services et produits, en permettant une

personnalisation accrue de l'offre et en facilitant l'entrée sur de nouveaux marchés. Les organisations qui adoptent une stratégie digitale intégrée peuvent renforcer leur avantage concurrentiel en exploitant plus efficacement les informations disponibles et en répondant de manière plus agile aux besoins des clients (Fitzgerald et al., 2014).

c. Enjeux humains et culturels

Un aspect souvent sous-estimé de la transformation digitale concerne ses impacts humains et culturels. La réussite de cette transformation dépend largement de l'acceptation par les collaborateurs, du développement de compétences numériques et d'une culture organisationnelle orientée vers l'innovation, l'apprentissage continu et la collaboration (Hess et al., 2016). L'alignement des ressources humaines avec les nouvelles exigences digitales est crucial pour maximiser les bénéfices des technologies numériques.

d. L'intelligence artificielle comme catalyseur

Dans ce cadre, l'intelligence artificielle se présente comme un catalyseur stratégique de la transformation digitale. Contrairement aux technologies numériques classiques, l'IA permet non seulement d'automatiser des processus, mais aussi de générer des analyses prédictives, de proposer des recommandations et de soutenir la prise de décision stratégique. L'IA contribue ainsi à la performance organisationnelle en augmentant la réactivité, en facilitant l'innovation et en renforçant la capacité de l'organisation à s'adapter à un environnement dynamique (Davenport & Ronanki, 2018).

En synthèse, la transformation digitale constitue un préalable nécessaire à l'intégration réussie de l'IA. Elle définit le contexte organisationnel, les processus et la culture dans lesquels l'IA peut être exploitée de manière optimale pour générer une valeur stratégique tangible. La section suivante analysera plus spécifiquement comment l'IA influence la performance organisationnelle à travers l'efficacité opérationnelle, l'innovation et l'avantage concurrentiel.

5. L'intelligence artificielle et la performance organisationnelle

L'intelligence artificielle (IA) est aujourd'hui reconnue comme un élément déterminant de la transformation digitale des organisations. Elle ne se limite plus à une innovation technologique : elle s'intègre profondément dans les processus décisionnels, opérationnels et stratégiques, influençant de manière significative la performance organisationnelle. Un corpus croissant de recherches récentes met en lumière les mécanismes par lesquels l'IA améliore l'efficacité, stimule l'innovation et renforce l'avantage concurrentiel des entreprises (Davenport et Ronanki, 2018 ; Florea et Croitoru, 2025).

a. Renforcement de l'efficacité opérationnelle

L'IA optimise les opérations par l'automatisation intelligente, l'analyse de données massives et l'assistance à la prise de décision en temps réel. Dans ce contexte, des études récentes montrent que les entreprises qui adoptent des systèmes d'IA bien intégrés obtiennent des gains notables en productivité, précision et agilité. Par exemple, l'IA appliquée à la gestion des ressources, à la planification logistique ou au contrôle interne permet de réduire les erreurs humaines, d'optimiser la répartition des ressources et d'accélérer les processus critiques (Boubouh et Ghanim, 2024).

Un travail empirique mené dans le secteur public au Bénin illustre cette dynamique : l'intégration de solutions d'IA a un impact positif et significatif sur la performance opérationnelle des

entreprises publiques, notamment dans la gestion de la dette et la modernisation des systèmes financiers (Amoussou & Bampoky, 2025). De même, l'IA au service du recrutement améliore la qualité des décisions en ressources humaines, contribuant à de meilleures performances globales (Kammoun, 2025).

L'importance de la qualité des données et de la gouvernance a également été soulignée : sans données fiables, cohérentes et bien gérées, les algorithmes d'IA ne peuvent produire d'analyses pertinentes, ce qui limite leur contribution à l'efficacité opérationnelle.

b. Stimulation de l'innovation organisationnelle

L'IA est un vecteur majeur de création de valeur par l'innovation. En analysant des volumes de données auparavant inaccessibles ou sous-utilisés, elle rend possible la détection de tendances émergentes, l'identification d'opportunités inédites et le développement de solutions nouvelles. Selon Croitoru et al. (2025), l'IA joue un rôle clé dans le transfert des connaissances, la transformation des pratiques et l'adaptation des organisations à des environnements incertains, ce qui favorise l'innovation continue et la compétitivité globale du système productif.

Cette capacité à produire des analyses stratégiques pertinentes s'illustre également dans la littérature sur le leadership augmenté par l'IA, qui montre comment les dirigeants peuvent exploiter les outils d'IA pour améliorer la qualité de leurs décisions et orienter l'innovation organisationnelle (Bevilacqua et al., 2025). Ainsi, l'IA ne se contente pas d'optimiser les processus existants : elle devient un catalyseur d'idées nouvelles et de ruptures créatives, contribuant à renouveler les modèles d'affaires.

c. Renforcement de l'avantage concurrentiel

L'IA confère un avantage concurrentiel aux organisations capables de l'intégrer stratégiquement. En facilitant des prises de décision basées sur des données précises, en anticipant les comportements du marché et en personnalisant les offres, l'IA permettrait aux entreprises de se différencier sur des marchés de plus en plus saturés (Climent et al., 2024).

Dans un contexte où la pression concurrentielle et la rapidité d'adaptation sont des facteurs critiques, l'IA permet de mieux comprendre les clients, d'anticiper les risques et de réagir plus rapidement aux signaux faibles du marché. La capacité des systèmes d'IA à traiter et interpréter des données complexes devient alors un avantage stratégique durable, à condition qu'elle soit intégrée dans une gouvernance adaptée et une vision stratégique claire.

d. Conditions d'efficacité organisationnelle

Si l'IA offre des opportunités significatives, son impact dépend fortement des conditions organisationnelles qui entourent son adoption. La littérature récente met en évidence plusieurs facteurs clés :

- *Alignement stratégique et gouvernance* : sans vision stratégique claire et processus de gouvernance dédiés, les investissements en IA risquent de produire des résultats incohérents ou des retours sur investissement faibles. De nombreuses entreprises déclarent déjà des difficultés à mesurer une amélioration nette de leur performance en dépit d'une adoption extensive de l'IA, souvent en raison d'un manque de planification stratégique ou d'indicateurs de succès bien définis.

- *Compétences et formation* : la performance organisationnelle dépend également de l'aptitude des collaborateurs à exploiter les outils d'IA. Des modèles récents montrent que l'IA peut aider à transformer les compétences au sein de l'entreprise, mais seulement si des stratégies de formation et d'acculturation sont mises en œuvre.
- *Qualité des données* : les systèmes d'IA ne peuvent produire des résultats fiables que lorsque les données d'entrée sont de haute qualité, structurées et accessibles. Cela nécessite une gouvernance des données robuste et des investissements en infrastructure numérique.

6. Intégration organisationnelle de l'intelligence artificielle : facteurs facilitants et limites

L'intégration de l'intelligence artificielle dans les organisations ne se réduit pas à une adoption technologique. Elle constitue un processus sociotechnique complexe qui engage simultanément les structures, les stratégies, les comportements humains, les ressources et les systèmes de gouvernance. L'impact de l'IA sur la performance organisationnelle dépend donc fortement de facteurs organisationnels qui peuvent soit accélérer, soit entraver son effet sur l'efficacité, l'innovation et la compétitivité (Davenport et al., 2020 ; Vial, 2021).

a. Importance de la culture organisationnelle

La culture organisationnelle joue un rôle central dans la réussite de l'intégration de l'IA. Elle se réfère aux valeurs, normes, pratiques et comportements partagés qui guident les actions au sein de l'entreprise. Une culture ouverte à l'innovation, à l'apprentissage continu et à l'expérimentation favorise l'acceptation et l'adoption de l'IA. À l'inverse, une culture résistante au changement, centrée sur les routines et les processus traditionnels, peut créer des freins importants, comme la réticence des employés ou le scepticisme envers les technologies nouvelles (Mutale & El-Gayar, 2025).

La littérature récente souligne que les organisations qui réussissent à intégrer l'IA sont celles qui encouragent une culture orientée vers l'innovation, l'adaptabilité et la collaboration, ce qui réduit les résistances individuelles et structurelles. Cela inclut le soutien à l'apprentissage, la tolérance à l'erreur et la valorisation du changement comme opportunité plutôt que comme menace.

b. Rôle du leadership et de la stratégie

Le leadership stratégique est un déterminant majeur de l'intégration réussie de l'IA. Les dirigeants doivent non seulement fournir une vision technologique claire, mais aussi aligner les initiatives d'IA avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Un leadership actif permet de mobiliser les ressources, de clarifier les responsabilités et de créer un cadre de gouvernance qui soutient l'utilisation responsable et efficace de l'IA (Song et al., 2025).

Des études récentes montrent que l'absence d'un engagement fort des dirigeants ou d'un cadre décisionnel clair constitue un obstacle majeur à la réussite de l'intégration. Par exemple, l'adoption

de l'IA doit être portée par des équipes dirigeantes capables d'articuler une stratégie cohérente, de mesurer les résultats attendus et de coordonner les initiatives à l'échelle de l'organisation.

c. Gouvernance, données et cadre institutionnel

La gouvernance de l'intelligence artificielle constitue aujourd'hui un élément central dans la réussite de son intégration au sein des organisations. Elle peut être définie comme l'ensemble des

structures organisationnelles, des politiques, des règles et des processus décisionnels mis en place afin d'encadrer le développement, l'adoption et l'utilisation des systèmes d'intelligence artificielle. Dans un contexte marqué par la transformation numérique et l'automatisation croissante des processus, la mise en place d'un cadre de gouvernance adapté devient indispensable pour garantir que les technologies d'IA contribuent réellement à la création de valeur et à l'amélioration de la performance organisationnelle (Farrell, 2025).

Tout d'abord, une gouvernance claire de l'IA permet de définir les domaines prioritaires d'adoption de ces technologies au sein de l'organisation. En effet, toutes les activités d'une entreprise ne présentent pas le même potentiel d'automatisation ou d'optimisation par l'IA. Les mécanismes de gouvernance permettent donc d'identifier les processus où l'intelligence artificielle peut générer le plus de valeur, que ce soit dans la prise de décision stratégique, l'analyse de données, l'optimisation des chaînes logistiques ou encore l'amélioration de l'expérience client. Cette orientation stratégique évite une adoption dispersée ou opportuniste de l'IA et assure une allocation plus efficace des ressources technologiques et financières (Batool et al., 2025).

Ensuite, la gouvernance de l'IA joue un rôle fondamental dans l'établissement de règles éthiques et de principes responsables d'utilisation. Les systèmes d'intelligence artificielle reposent souvent sur l'exploitation massive de données et sur des algorithmes susceptibles de produire des biais ou des décisions opaques. Dans ce contexte, les organisations doivent définir des principes de transparence, d'équité, de protection des données et de responsabilité algorithmique. La mise en place de comités éthiques, de chartes d'utilisation de l'IA ou encore de procédures d'audit algorithmique permet ainsi de renforcer la confiance des parties prenantes et de réduire les risques associés à l'utilisation de ces technologies.

Par ailleurs, un cadre de gouvernance structuré facilite la gestion des risques liés à l'intelligence artificielle. Ces risques peuvent être de nature technologique, organisationnelle, juridique ou réputationnelle. Par exemple, une mauvaise qualité des données peut conduire à des décisions erronées, tandis qu'un manque de contrôle sur les algorithmes peut générer des problèmes de conformité réglementaire. La gouvernance de l'IA permet d'identifier ces risques en amont, de mettre en place des mécanismes de contrôle et de développer des procédures de gestion adaptées. Elle contribue ainsi à sécuriser l'utilisation des systèmes d'IA tout en maximisant leurs bénéfices pour l'organisation.

De même, la gouvernance de l'intelligence artificielle favorise la coordination entre les différentes unités organisationnelles impliquées dans les projets d'IA. L'intégration de ces technologies nécessite souvent la collaboration entre plusieurs fonctions de l'entreprise, notamment les équipes informatiques, les responsables métiers, les spécialistes de la data et les dirigeants stratégiques. Une gouvernance bien structurée permet d'assurer l'alignement entre les objectifs technologiques et les objectifs stratégiques de l'entreprise, tout en facilitant la communication et le partage des connaissances entre les différents acteurs. Cette coordination est essentielle pour éviter les silos organisationnels et garantir une mise en œuvre cohérente des initiatives d'intelligence artificielle (Dafoe, 2018).

La qualité, la disponibilité et l'intégrité des données constituent un autre facteur critique. Les systèmes d'IA ne produisent des résultats fiables que si les données sont robustes, cohérentes et accessibles. De nombreuses organisations peinent à exploiter pleinement l'IA parce que leurs données sont dispersées, de qualité variable ou mal gérées, ce qui limite l'efficacité des algorithmes et la confiance dans les résultats produits.

d. Compétences, formation et changement des pratiques de travail

Les compétences des employés constituent un facteur déterminant dans le succès ou l'échec de l'intégration de l'intelligence artificielle au sein des organisations. En effet, l'adoption de technologies d'IA ne se limite pas à l'installation d'outils ou de systèmes informatiques sophistiqués ; elle implique également une transformation des compétences professionnelles et des pratiques de travail. Dans ce contexte, les ressources humaines deviennent un élément central du processus d'intégration de l'IA, car la capacité des employés à comprendre, utiliser et exploiter efficacement ces technologies influence directement leur contribution à la performance organisationnelle.

Tout d'abord, l'intégration de l'IA nécessite le développement de compétences techniques spécifiques. Ces compétences concernent notamment la science des données, l'analyse de données massives (big data), le machine learning ou encore la gestion des algorithmes et des systèmes automatisés. Même si tous les employés ne doivent pas devenir des experts en intelligence artificielle, il est essentiel que certaines équipes disposent d'un niveau élevé d'expertise afin de concevoir, gérer et améliorer les systèmes d'IA. Par ailleurs, une compréhension minimale des principes de fonctionnement de ces technologies permet aux employés de mieux interagir avec les outils numériques et d'en exploiter pleinement le potentiel dans leurs activités quotidiennes.

Cependant, les compétences techniques ne sont pas les seules requises pour une intégration réussie de l'IA. Les compétences comportementales, souvent qualifiées de « soft skills », jouent également un rôle fondamental. Les employés doivent être capables de collaborer avec des systèmes intelligents, d'interpréter les résultats produits par les algorithmes et d'intégrer ces informations dans leurs processus décisionnels. Cela implique notamment des capacités d'adaptation, de pensée critique et de résolution de problèmes. Dans un environnement de travail de plus en plus numérique, les employés doivent apprendre à considérer l'intelligence artificielle non pas comme un substitut à leur travail, mais comme un outil d'aide à la décision et d'amélioration de la performance (Raisch & Krakowski, 2021 ; Wilson & Daugherty, 2018).

Par ailleurs, l'absence de formation adéquate peut constituer un obstacle majeur à l'adoption de l'IA dans les organisations. Lorsque les employés ne disposent pas des connaissances nécessaires pour comprendre ou utiliser les systèmes d'intelligence artificielle, ils peuvent développer des attitudes de méfiance, de scepticisme ou même de résistance face à ces technologies. Dans certains cas, l'introduction de l'IA peut également générer un sentiment d'insécurité professionnelle ou d'anxiété liée à la peur de la substitution technologique. Ces perceptions négatives peuvent freiner l'acceptation de l'innovation et réduire l'efficacité des initiatives de transformation numérique (Bughin et al., 2018).

Face à ces défis, les organisations doivent mettre en place des stratégies de développement des compétences adaptées. Les programmes de formation continue constituent un levier essentiel pour permettre aux employés d'acquérir les connaissances nécessaires à l'utilisation des outils d'IA. Ces formations peuvent prendre différentes formes, telles que des ateliers pratiques, des programmes de certification, des formations en ligne ou encore des initiatives de partage de connaissances au sein des équipes. En complément, les approches de co-développement et d'apprentissage collaboratif favorisent l'échange d'expériences et le développement collectif des compétences numériques (Davenport & Ronanki, 2018).

Enfin, l'accompagnement au changement joue un rôle crucial dans la transformation des perceptions des employés vis-à-vis de l'intelligence artificielle. Les organisations doivent communiquer de manière transparente sur les objectifs et les bénéfices attendus de l'intégration de l'IA, tout en impliquant les employés dans le processus de transformation. En valorisant l'apprentissage continu et en soutenant le développement des compétences, les entreprises peuvent réduire les résistances et encourager une attitude plus positive envers l'innovation technologique. Ainsi, les compétences des employés apparaissent, selon la littérature analysée, comme un facteur potentiellement facilitant l'adoption de l'IA et un levier pour renforcer la performance organisationnelle dans un environnement numérique en constante évolution (Raisch & Krakowski, 2021 ; Wilson & Daugherty, 2018).

e. Acceptation organisationnelle et comportements des employés

L'intégration de l'intelligence artificielle au sein des organisations ne dépend pas uniquement des infrastructures technologiques ou des compétences techniques disponibles, mais également du degré d'acceptation par les employés. En effet, l'adoption effective des technologies d'IA repose en grande partie sur les perceptions et les attitudes des utilisateurs finaux. Dans cette perspective, plusieurs travaux issus des systèmes d'information ont mis en évidence que les comportements des employés face aux nouvelles technologies jouent un rôle déterminant dans leur succès ou leur échec au sein des organisations (Soulami et al., 2024 ; Murire, 2024).

La manière dont les employés perçoivent l'impact de l'IA sur leur travail constitue également un élément déterminant de leur comportement face à ces technologies. Lorsque l'intelligence artificielle est perçue comme un outil complémentaire permettant d'améliorer la productivité, de faciliter la prise de décision ou d'automatiser certaines tâches répétitives, les employés sont généralement plus enclins à l'adopter et à l'intégrer dans leurs pratiques professionnelles. En revanche, lorsque l'IA est perçue comme une menace susceptible de remplacer certaines fonctions humaines ou de réduire l'autonomie des travailleurs, elle peut susciter des réactions de résistance, de méfiance ou d'anxiété (Soulami et al., 2024).

Dans ce contexte, les pratiques managériales jouent un rôle central dans la construction d'une perception positive de l'intelligence artificielle au sein de l'organisation. Une communication transparente sur les objectifs, les bénéfices et les limites de l'IA permet de réduire les incertitudes et d'atténuer les craintes liées à son adoption. De plus, la clarification des rôles entre les systèmes d'IA et les employés contribue à renforcer l'idée d'une complémentarité entre l'intelligence humaine et l'intelligence artificielle plutôt que d'une substitution. Cette approche favorise une meilleure compréhension des apports potentiels de ces technologies et encourage leur appropriation par les utilisateurs.

Par ailleurs, l'implication des employés dans les processus d'adoption et de déploiement de l'IA constitue un levier important pour renforcer leur engagement. Lorsque les utilisateurs sont associés aux phases de conception, de test et d'implémentation des systèmes d'intelligence artificielle, ils développent un sentiment d'appropriation et de contrôle sur ces technologies. Cette participation active facilite l'acceptation organisationnelle et contribue à développer une attitude plus proactive vis-à-vis de l'innovation technologique (Venkatesh et al., 2003).

Ainsi, l'acceptation organisationnelle de l'intelligence artificielle apparaît comme un facteur clé de succès dans les processus de transformation numérique. En prenant en compte les perceptions,

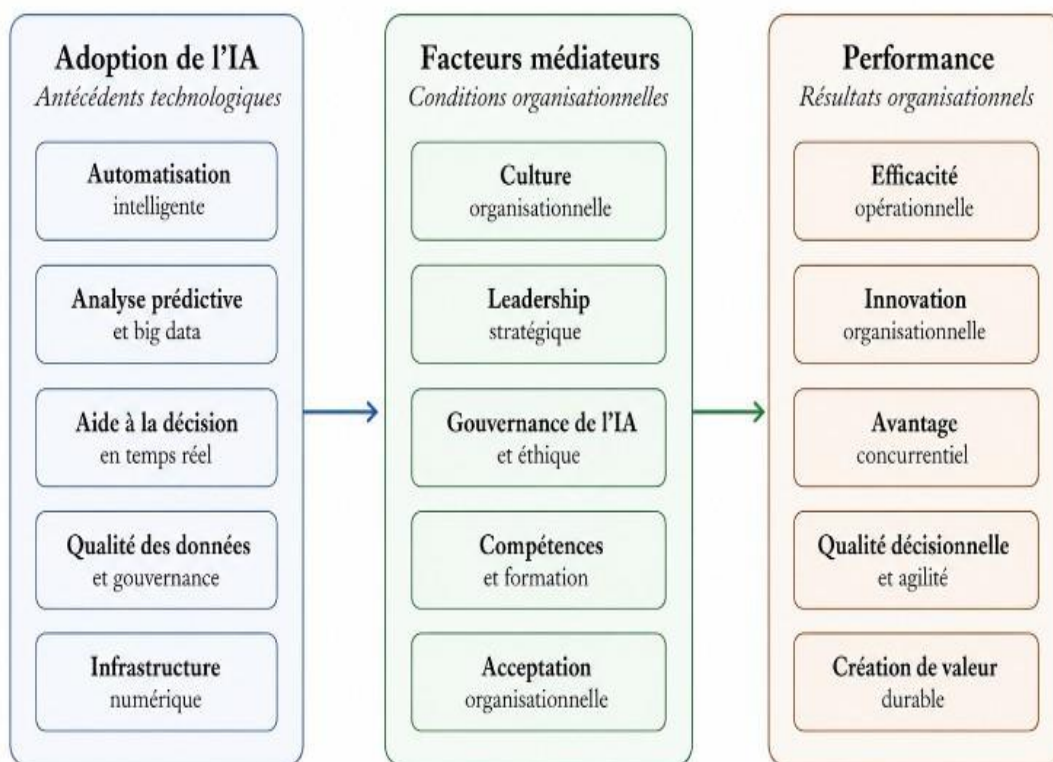
les attentes et les préoccupations des employés, les organisations peuvent créer un environnement favorable à l'adoption de ces technologies et maximiser leur impact sur la performance organisationnelle.

f. Modèle conceptuel

Afin de mieux appréhender les facteurs par lesquels l'intelligence artificielle contribue à l'amélioration de la performance organisationnelle, il est nécessaire de proposer un cadre conceptuel intégrateur mettant en évidence les principales relations entre les variables étudiées. Le modèle conceptuel présenté ci-après repose sur l'hypothèse que l'adoption de l'IA, à travers des dimensions telles que l'automatisation intelligente, l'analyse prédictive, l'aide à la décision, la qualité des données et l'infrastructure numérique, ne génère pas directement ses effets sur la performance. Son impact est conditionné par un ensemble de facteurs organisationnels médiateurs, notamment la culture organisationnelle, le leadership stratégique, la gouvernance de l'IA, les compétences des collaborateurs et leur niveau d'acceptation des technologies.

Ces éléments jouent un rôle déterminant dans la transformation des capacités technologiques en résultats tangibles, se traduisant par une amélioration de l'efficacité opérationnelle, de l'innovation, de la qualité décisionnelle, de l'avantage concurrentiel et de la création de valeur durable. Le modèle proposé constitue ainsi une représentation synthétique des relations théoriques examinées dans le cadre de cette recherche, telle qu'illustrée dans la Figure 1 ci-après.

Figure 1 : Modèle conceptuel de l'impact de l'adoption de l'IA sur la performance organisationnelle



Source : Élaboré par les auteurs

g. Obstacles organisationnels et limites

Malgré les nombreuses opportunités offertes par l'intelligence artificielle, son intégration au sein des organisations se heurte à plusieurs obstacles susceptibles d'en limiter l'impact sur la performance organisationnelle. Parmi les freins les plus fréquemment observés figure la résistance au changement. L'introduction de technologies basées sur l'IA implique souvent une transformation des pratiques de travail, des processus décisionnels et des modes de collaboration. Dans ce contexte, certains employés peuvent percevoir ces technologies comme une menace pour leur rôle ou leur expertise, ce qui peut générer des attitudes de méfiance ou de réticence à l'égard de leur utilisation. Cette résistance organisationnelle peut ralentir l'adoption des outils d'IA et réduire leur efficacité opérationnelle.

Par ailleurs, la crainte d'une substitution des emplois par les technologies intelligentes constitue un autre facteur important de résistance. L'automatisation de certaines tâches, notamment celles à faible valeur ajoutée ou répétitives, peut alimenter des inquiétudes quant à la sécurité de l'emploi et au futur des compétences professionnelles. Ces perceptions peuvent influencer négativement l'engagement des employés dans les projets d'intégration de l'IA et limiter leur volonté de collaborer avec les nouveaux systèmes technologiques. Afin de surmonter ces défis, les organisations doivent mettre en place des stratégies de communication transparentes et investir dans des programmes de formation et de reconversion professionnelle visant à accompagner les employés dans la transformation numérique.

Un autre obstacle majeur réside dans l'absence d'une vision stratégique claire concernant l'intégration de l'IA. Dans certaines organisations, l'adoption de l'IA est motivée par des effets de mode ou par la pression concurrentielle plutôt que par une véritable stratégie alignée avec les objectifs organisationnels. Cette approche peut conduire à la mise en œuvre de projets technologiques isolés, manquant de cohérence et produisant des résultats limités en matière de création de valeur. Les recherches récentes soulignent ainsi l'importance d'une intégration stratégique de l'IA, fondée sur une vision organisationnelle globale et sur l'alignement entre les capacités technologiques et les objectifs de performance (Dennehy et al., 2023).

Les contraintes financières constituent également un frein important à l'adoption de l'IA, en particulier pour les petites et moyennes entreprises. Le développement et le déploiement de solutions d'intelligence artificielle nécessitent souvent des investissements significatifs en matière d'infrastructures technologiques, de gestion des données et de recrutement de talents spécialisés. En outre, l'évaluation du retour sur investissement (ROI) des projets d'IA peut s'avérer complexe, notamment lorsque les bénéfices sont indirects ou se manifestent sur le long terme, comme l'amélioration de la qualité des décisions ou le renforcement des capacités d'innovation (Grewal et al., 2025).

Enfin, les enjeux éthiques, juridiques et organisationnels liés à l'utilisation de l'IA représentent également des limites importantes. Les questions relatives à la transparence des algorithmes, à la protection des données et à la responsabilité des décisions automatisées suscitent des préoccupations croissantes dans les organisations et dans la société. L'absence de cadres de gouvernance clairs peut engendrer des risques de biais algorithmiques, de mauvaise utilisation des données ou de perte de confiance des parties prenantes. Par conséquent, la mise en place de mécanismes de gouvernance responsables et de politiques éthiques adaptées devient un élément essentiel pour assurer une utilisation durable et fiable de l'intelligence artificielle.

Ainsi, bien que l'intelligence artificielle offre un potentiel considérable pour améliorer la performance organisationnelle, son efficacité dépend largement de la capacité des organisations à surmonter ces obstacles. Les entreprises qui réussissent l'intégration de l'IA sont généralement celles qui adoptent une approche globale combinant une culture organisationnelle favorable à l'innovation, un leadership stratégique engagé, une gouvernance claire et un investissement continu dans le développement des compétences. Une telle approche multidimensionnelle permet non seulement de réduire les résistances internes, mais aussi de transformer l'IA en véritable levier d'avantage concurrentiel et de performance durable.

7. Discussion et implications managériales

L'analyse de l'intégration de l'intelligence artificielle dans les organisations met en évidence le rôle stratégique que cette technologie peut jouer dans l'amélioration de la performance organisationnelle. Cependant, comme l'ont montré les sections précédentes, l'impact de l'IA ne dépend pas uniquement de la disponibilité des technologies, mais surtout de la manière dont elles sont intégrées dans les structures, les processus et les pratiques managériales de l'entreprise. L'IA agit ainsi comme un levier de transformation organisationnelle, capable de redéfinir les modes de création de valeur, les processus décisionnels et les relations entre les différents acteurs de l'organisation.

Dans ce contexte, l'une des principales implications managériales concerne la nécessité d'adopter une approche stratégique de l'intégration de l'IA. Les organisations doivent éviter de considérer l'IA comme une simple innovation technologique ou un outil d'automatisation. Au contraire, son déploiement doit être aligné avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et intégré dans une vision globale de transformation digitale. Cette approche permet de maximiser les bénéfices potentiels de l'IA, notamment en matière d'efficacité opérationnelle, d'innovation et de création d'avantage concurrentiel.

Une autre implication importante concerne le rôle du leadership dans la réussite de la transformation digitale. Les dirigeants jouent un rôle central dans la définition de la vision stratégique, dans la mobilisation des ressources et dans la gestion du changement organisationnel. Un leadership engagé favorise l'adoption des technologies d'IA en créant un environnement propice à l'expérimentation, à l'apprentissage et à l'innovation. De plus, les dirigeants doivent être capables de promouvoir une culture organisationnelle ouverte à la transformation digitale et d'encourager la collaboration entre les équipes techniques et les équipes opérationnelles.

Les résultats de cette analyse soulignent également l'importance du développement des compétences au sein des organisations. L'intégration de l'IA modifie les exigences en matière de compétences professionnelles et nécessite la formation des employés aux technologies numériques, à l'analyse des données et à l'interaction avec les systèmes intelligents. Les organisations doivent donc investir dans des programmes de formation continue et de développement des compétences afin de renforcer leur capacité d'adaptation face aux évolutions technologiques.

Par ailleurs, la gouvernance des technologies d'intelligence artificielle constitue un enjeu majeur pour les organisations contemporaines. L'utilisation de l'IA soulève des questions importantes liées à la transparence des algorithmes, à la protection des données et à la responsabilité des décisions automatisées. Les entreprises doivent ainsi mettre en place des cadres de gouvernance permettant de garantir une utilisation responsable et éthique de ces technologies. Une gouvernance

efficace contribue à renforcer la confiance des employés, des clients et des partenaires, tout en réduisant les risques associés à l'utilisation des systèmes intelligents.

Cette étude met en évidence la nécessité pour les organisations d'adopter une approche progressive et structurée dans l'intégration de l'IA. Les projets d'IA doivent être développés de manière expérimentale, en commençant par des applications pilotes permettant de tester les technologies et d'évaluer leur impact sur les processus organisationnels. Cette démarche favorise l'apprentissage organisationnel et permet d'identifier les meilleures pratiques avant un déploiement à plus grande échelle.

Ainsi, l'intelligence artificielle apparaît comme un levier stratégique majeur pour les organisations souhaitant renforcer leur performance dans un environnement économique de plus en plus compétitif et incertain. Toutefois, la réussite de cette transformation repose sur la capacité des organisations à aligner les technologies, les compétences humaines et les pratiques managériales dans une perspective de création de valeur durable.

8. Conclusion

L'essor rapide de l'intelligence artificielle constitue l'un des phénomènes les plus marquants de la transformation digitale des organisations contemporaines. Cette technologie offre de nouvelles opportunités pour améliorer l'efficacité opérationnelle, renforcer les capacités d'innovation et développer des avantages concurrentiels durables. À travers une revue systématique de la littérature conduite selon le protocole PRISMA 2020, mobilisant un corpus de 60 sources issues de six bases de données académiques et couvrant la période 2015–2025, cet article a examiné les facteurs médiateurs par lesquels l'adoption de l'intelligence artificielle contribue à l'amélioration de la performance organisationnelle et les conditions d'intégration qui en déterminent l'efficacité.

Les résultats de cette analyse montrent que l'intelligence artificielle peut contribuer de manière significative à la performance des organisations, notamment en optimisant les processus opérationnels, en améliorant la qualité de la prise de décision et en favorisant l'innovation. Toutefois, l'impact de l'IA dépend largement des conditions organisationnelles dans lesquelles elle est intégrée. Des facteurs tels que la culture organisationnelle, le leadership stratégique, la gouvernance technologique, la qualité des données et le développement des compétences jouent un rôle déterminant dans la réussite de cette transformation.

Par ailleurs, l'étude met en évidence l'existence de plusieurs obstacles susceptibles de limiter l'efficacité de l'IA, notamment la résistance au changement, les contraintes financières, les enjeux éthiques et les incertitudes liées au retour sur investissement. Ces défis soulignent l'importance d'une approche stratégique et multidimensionnelle de l'intégration de l'intelligence artificielle au sein des organisations.

Sur le plan théorique, cet article contribue à enrichir la littérature sur la transformation digitale en proposant une analyse intégrée des relations entre l'intelligence artificielle, les facteurs organisationnels et la performance. Sur le plan managérial, il met en évidence la nécessité pour les dirigeants d'adopter une vision stratégique de l'IA et de développer des capacités organisationnelles adaptées à l'environnement numérique.

Cependant, cette recherche présente plusieurs limites qu'il convient d'explicitier. Premièrement, sur le plan méthodologique, bien que la revue ait été conduite selon le protocole PRISMA 2020, le choix des six bases de données retenues (Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight, SpringerLink et Google Scholar) peut avoir conduit à l'omission de travaux pertinents publiés dans

des revues non indexées ou dans des langues autres que le français et l'anglais. Deuxièmement, la période d'analyse couvrant les années 2015 à 2025 a été choisie pour refléter les développements récents de l'IA, mais exclut des contributions antérieures qui auraient pu enrichir l'ancrage théorique du cadre proposé. Troisièmement, les critères de sélection retenus, notamment l'exclusion des études à focalisation purement technique ou sectorielle, peuvent avoir limité la diversité des perspectives mobilisées. Quatrièmement, et de manière fondamentale, la nature conceptuelle de cette recherche constitue une limite intrinsèque : en l'absence de validation empirique, les relations proposées dans le modèle conceptuel restent des propositions théoriques qui devront être testées dans des contextes organisationnels réels. Les études futures pourraient s'appuyer sur des approches quantitatives ou qualitatives comparatives afin de mesurer directement l'impact des facteurs organisationnels identifiés sur la performance, en tenant compte de la diversité des secteurs d'activité, des tailles d'entreprise et des contextes géographiques.

De futures recherches pourraient également examiner l'impact de l'intelligence artificielle sur la gouvernance des organisations, la transformation des compétences professionnelles ou encore les dynamiques de leadership dans les environnements numériques. Une meilleure compréhension de ces dimensions permettra d'approfondir l'analyse du rôle stratégique de l'IA et de mieux accompagner les entreprises dans leur processus de transformation digitale.

9. Références

- Amoussou, C., & Bampoky, B. (2025). Intelligence artificielle et performance opérationnelle des entreprises publiques au Bénin. *Revue Belge*, 11(130), 201-237.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Batool, A., Zowghi, D., & Bano, M. (2025). AI governance: a systematic literature review. *AI and Ethics*, 5(3), 3265-3279.
- Bevilacqua, S., Masárová, J., Perotti, F. A., & Ferraris, A. (2025). Enhancing top managers' leadership with artificial intelligence: insights from a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 19(9), 2899-2935.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 37(2), 471-482.
- Boubouh, I., & Ghanim, M. (2024). L'Intelligence Artificielle au Service du Contrôle Interne : Vers une Performance Organisationnelle Optimisée. *Revue Internationale Des Sciences De Gestion*, 7(4).
- Bughin, J., Catlin, T., Hirt, M., & Willmott, P. (2018). Why digital strategies fail. *McKinsey Quarterly*, 1(1), 14-25.
- Climent, R. C., Haftor, D. M., & Staniewski, M. W. (2024). AI-enabled business models for competitive advantage. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(3), 100532.
- Croitoru, G., Florea, N. V., & Goldbach, D. (2025). The Impact of Artificial Intelligence on the Transformation of Organizations: Effects on Innovation, Knowledge Transfer and Global Competitiveness. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 19, No. 1, pp. 4478-4504). Sciendo.
- Dafoe, A. (2018). AI governance: a research agenda. *Governance of AI Program, Future of Humanity Institute, University of Oxford*: Oxford, UK, 1442, 1443.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard business review*, 96(1), 108-116.

- Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the academy of marketing science*, 48(1), 24-42.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 13(3), 319-340.
- Dennehy, D., Griva, A., Pouloudi, N., Dwivedi, Y. K., Mäntymäki, M., & Pappas, I. O. (2023). Artificial intelligence (AI) and information systems: perspectives to responsible AI. *Information Systems Frontiers*, 25(1), 1-7.
- Farrell, H. (2025). AI as Governance. *Annual Review of Political Science*, 28(1), 375-392.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2), 1.
- Florea, N. V., & Croitoru, G. (2025). The impact of artificial intelligence on communication dynamics and performance in organizational leadership. *Administrative Sciences*, 15(2), 33.
- Grewal, D., Saturnino, C. B., Davenport, T., & Guha, A. (2025). How generative AI is shaping the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 53(3), 702-722.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *Mis quarterly executive*, 15(2).
- Kammoun, A. (2025). L'intelligence artificielle au service du recrutement : Vers une performance organisationnelle optimisée. *Revue Française d'Economie Et De Gestion*, 6(9).
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan management review*. *Managing digital transformation*, 13-66.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Bmj*, 339.
- Murire, O. T. (2024). Artificial intelligence and its role in shaping organizational work practices and culture. *Administrative Sciences*, 14(12), 316.
- Mutale, W., & El-Gayar, O. F. (2025). The Impact of Organizational Culture on Artificial Intelligence (AI) Adoption and Performance: A Qualitative Approach.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D.,... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *bmj*, 372.
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of management review*, 46(1), 192-210.
- Song, Y., Qiu, X., & Liu, J. (2025). The impact of artificial intelligence adoption on organizational decision-making: An empirical study based on the technology acceptance model in business management. *Systems*, 13(8), 683.
- Soulami, M., Benchekroun, S., & Galiulina, A. (2024). Exploring how AI adoption in the workplace affects employees: a bibliometric and systematic review. *Frontiers in artificial intelligence*, 7, 1473872.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of

information technology: Toward a unified view1. *MIS quarterly*, 27(3), 425-478.

- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- Wilson, H. J., & Daugherty, P. R. (2018). Collaborative intelligence: Humans and AI are joining forces. *Harvard business review*, 96(4), 114-123.