

## L'intelligence artificielle et la performance organisationnelle des entreprises

### Artificial intelligence and the organizational performance of companies

**BOUNAAMA Mohamed**

Doctorant

Faculté de sciences économiques et gestion-Settat

Université Hassan premier Maroc

Laboratoire de recherche en management et développement.

**SADIQI Khalid**

Enseignant Chercheur

Faculté de sciences économiques et de gestion-Settat

Université Hassan Premier-Maroc

Laboratoire de recherche en management et développement

**Date de soumission** : 30/07/2025

**Date d'acceptation** : 05/09/2025

**Pour citer cet article** :

BOUNAAMA.M. & SADIQI.K. (2025) « L'intelligence artificielle et la performance organisationnelle des entreprises », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 6 : Numéro 9» pp :285 - 301.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Un vaste corpus de recherche en littérature met en évidence que, grâce à sa capacité à transformer presque tous les volets des opérations et des processus opérationnels tant internes qu'externes, L'intelligence artificielle est promue depuis quelques années comme l'innovation majeure. Elle offre de nouvelles perspectives dans l'organisation du travail et la gestion multidimensionnelle des entreprises indépendamment de leur taille ou de leurs activités. Les algorithmes de machine Learning par exemple, permet de rendre les prédictions plus précises et moins coûteuses, Ajay Agrawal, Joshua Gans, et Avi Goldfarb (2018), Certains auteurs la considèrent même comme la prochaine limite de la productivité. « L'AI offre aux entreprises un avantage concurrentiel, notamment par la personnalisation des produits et services, l'optimisation des chaînes d'approvisionnement, et une meilleure gestion des risques » Mikalef et al. (2019) Cependant, il existe peu d'études empiriques sur ce sujet, et le lien entre l'AI et la performance organisationnelle demeure tacite, et non démontré de manière pratique. C'est dans cette perspective qu'on a essayé d'étudier l'impact de l'intelligence artificielle sur la performance organisationnelle des entreprises, et par conséquent, sur leur compétitivité.

Nous allons tenter de répondre à une question cruciale concernant la manière dont l'IA contribue à l'amélioration des résultats organisationnels, tel que l'agilité organisationnelle et situationnelle, l'agilité du client, ainsi que d'autres variables dépendantes de la performance de l'entreprise.

Cette recherche vise, d'une part à décrypter les travaux pertinents actuels, pour bien démasquer le lien entre l'AI et la performance organisationnelle, et d'autre part de procéder à la prospection et à l'identification s'il y a des interruptions dans les recherches disponibles, et ce en vue de bien tracer un champ de recherche de nos prochains travaux, qui visera par la suite à mieux explorer cette relation et de combler les carences constatées.

Le présent papier de recherche donc constitue à la fois une tentative d'évaluer les études précédentes qui s'intéressaient du rapport **L'AI/performance** organisationnelle, et de vulgariser d'avantage ledit lien, tout en apportant une contribution significative, en alliant les résultats des approches théoriques et empiriques.

**Mots clés :** « Performance ; performance organisationnelle ; Intelligence artificielle »

## Abstract

A vast body of research in literature highlights that, due to its ability to transform almost all aspects of operations and operational processes, both internal and external, artificial intelligence has been promoted in recent years as a major innovation. It offers new perspectives in the organization of work and the multidimensional management of companies, regardless of their size or activities. Machine learning algorithms, for example, make predictions more accurate and less costly, according to Ajay Agrawal, Joshua Gans, and Avi Goldfarb (2018). Some authors even consider it the next frontier of productivity. "AI offers companies a competitive advantage, particularly through the personalization of products and services the optimization of supply chains, and better risk management" Mikalef et al. (2019). However, there are few empirical studies on this subject, and the link between AI and organizational performance remains implicit and not practically demonstrated. It is in this perspective that we have tried to study the link between the artificial intelligence on the organizational performance of companies, and consequently, on their competitiveness. Through a thorough and critical analysis of the literature and available empirical studies on AI, despite the scarcity of relevant sources.

We will attempt to answer a crucial question regarding how AI contributes to the improvement of organizational outcomes, such as organizational and situational agility, and customer agility. as well as other variables dependent on the company's performance.

This research paper is both an attempt to enrich previous studies that focus on the relationship between AI and organizational performance, while also making a significant contribution by combining theoretical and empirical approaches.

**Keywords :** « Performance ; Organizational Performance ; Artificial Intelligence »

## Introduction

Ces dernières années (notamment depuis 2015 et 2022, dont Open AI lançait pour la première fois aux marchés le Chat GPT) ont contestablement été marquées par des moments propices pour l'essor des techniques et des solutions de l'IA. C'est dans cette période aussi qu'un ensemble de recherches ont été menées par des chercheurs, en vue de redéfinir et retracer les frontières entre l'IA et la performance globale de l'entreprise quelle que soit la forme que prend la performance : performance opérationnelle, organisationnelle ou performance financière.

Bien que l'Intelligence Artificielle (IA) ouvre des nouvelles perspectives, elle réinvente l'apport de la technologie numérique pointue dans la confrontation des enjeux opérationnels et les défis organisationnels du XXI<sup>ème</sup> siècle qui sont envisagés par les entreprises.

Nonobstant la vivacité des débats en termes d'éthiques et de responsabilité morale, qui accompagnent chaque fois l'utilisation des outils numériques et digitaux dans les méthodes de travail des organisations, comme à titre d'exemple l'introduction des outils de l'intelligence artificielle dans les démarches de prospection clientèle, il faut accepter et s'accorder sur le fait qu'aujourd'hui l'IA constitue une disruption, et elle met à disposition des entreprises des nouveaux outils et techniques d'agir et d'influencer dans leurs micro et macro-environnements tout en créant des nouvelles opportunités.

Cette recherche ouvre donc sur un large spectre de réflexion et d'action afin de discuter des nouvelles approches, des dispositifs méthodologiques innovants et des résultats récents de recherches, afin de mieux cerner l'avenir des entreprises marocaines, à l'air du digital et dans les perspectives ouvertes par l'IA.

Certes, l'IA établie aujourd'hui un facteur clé et un élément essentiel dans le processus d'innovation au sein de plusieurs domaines d'activités, L'IA, Notamment les techniques d'apprentissage automatique (machine Learning) et d'apprentissage profond (Deep Learning) ou blockchain, répercutent de façon positive la manière de travail des entreprises, en ce qui concerne le traitement et l'exploitation des données, l'extraction d'informations et d'améliorer la précision des prévisions...

L'introduction de l'IA dans les processus managériaux procure à l'entreprise un avantage concurrentiel, notamment par la personnalisation des produits et services, l'optimisation des chaînes d'approvisionnement, et une meilleure gestion des risques (Mikalef et al 2019).

C'est en réaction de ces nouvelles perspectives créées par l'IA, nous essayons de disséquer les liens entre l'IA et les variables dépendantes de la performance.

Pour se faire, nous nous focalisons donc dans la première section, sur le cadre conceptuel pour définir l'intérêt, les racines et les origines de l'intelligence artificielle, et les concepts de la performance organisationnelle, En suite nous allons établir le lien entre L'AI et la performance organisationnelle de l'entreprise.

Deuxième section sera consacrée à la méthodologie de recherche, qui nous accompagnera tout au long du parcours de ce manuscrit. Et en troisième lieu, nous œuvrons sur la déduction des résultats obtenus de la revue littérature sous forme des synthèses et à les passer à la loupe.

## **1. Cadrage conceptuel.**

### **1.1. L'intelligence artificielle**

#### **1.1.1 Bref historique sur l'intelligence artificielle.**

En effet, l'avènement de la cybernétique dans les années 1940 et l'apparition par la suite de l'ordinateur permettra surtout de s'essayer, enfin, à l'intelligence artificielle.

Alain Turing va publier en 1950 un article « Computing Machinery and intelligence » dans lequel, le scientifique et le mathématicien britannique qui a pu de décrypter le code allemande ENIGMA, exposait pour la première fois les fondements de l'IA, et il a établi le fameux « Test de Turing » qui remet en question la capacité des individus à déterminer si leur interlocuteur est un homme ou une machine.

Pourtant l'apparition effective de l'expression « Intelligence artificielle » revient en 1956 au cours de la célèbre conférence au campus Dartmouth, dans le New Hampshire , aux États-Unis. Généralement deux écoles de pensées qui ont façonné et qui ont influencés les différentes recherches autour l'AI, l'école cognitivisme et le connexionnisme, alors le courant cognitivisme s'appuie sur une approche et un traitement symbolique de la pensée, elle est similaire au processus cognitif chez l'homme qui commence par la perception, la mémoire, le raisonnement, et la résolution de problèmes ,ce courant donnera naissance dans en 1970 aux systèmes experts que nous utilisons encore aujourd'hui dans l'industrie, et les systèmes de résolution de problèmes comme le programme général de résolution de problèmes (General Problem Solver, GPS), développé par Newell et Simon, ou encore IA générative avec ChatGPT et Large Language Models ( LLM)

Le courant connexionnisme quant à elle, est créé par deux neurologues, Warren McCulloch et Walter Pitts et qui ont suggéré dans leur article publié sous le nom « A Logical Calculus of the Idea Immanent in Nervous Activity » en 1943, des modèles pour reproduire le fonctionnement interne de cerveau humain dans une machine. C'est ainsi qu'ils inventaient le neurone formel.

L'approche de connexionnisme se focalise sur les réseaux de neurones artificiels (ou plus généralement, sur les réseaux de connexions entre unités simples, inspirés du cerveau humain) et met l'accent sur l'apprentissage basé sur des données. Les réseaux de neurones artificiels, y compris les réseaux perceptron, les réseaux de neurones profonds (Deep Learning), cherche à modéliser les interactions entre les unités ou les neurones, afin de reproduire le travail d'un cerveau humain.

### 1.1.2 Définition de l'intelligence artificielle.

Pour mieux cerner la notion de l'AI, nous allons compter sur les différentes définitions proposées par les pionniers et les pères fondateurs de cette discipline, et dans ce cadre-là nous allons commencer par

John McCarthy 1959, connu comme le père de l'intelligence artificielle (IA), il a défini l'intelligence artificielle comme "la science et l'ingénierie de fabriquer des machines intelligentes, particulièrement des programmes informatiques intelligents", il l'a considéré comme " l'art de faire faire à une machine des choses qui, lorsqu'elles sont faites par des humains, nécessitent de l'intelligence."

De son tour, **Marvin Minsky** (1927-2016) professeur de MIT et l'un des pionniers de l'IA aura formalisé une définition plus large de celle-ci ; selon lui « L'AI est La construction de programmes informatiques capables d'accomplir des tâches qui sont, pour l'instant, accomplies de façon plus satisfaisantes par des êtres humains. »

A son tour, **Herbert Simon** (prix Nobel d'économie et pionnier de l'IA) Considère, l'intelligence artificielle comme "la science qui s'intéresse à la conception de systèmes capables de résoudre des problèmes de manière autonome, en imitant le raisonnement humain »

L'étude des agents intelligents : toute entité qui perçoit son environnement et prend des mesures qui maximisent ses chances de succès dans un objectif donné." **S.Russell** et **P.Norvig** (2022) .

Toutefois, l'intelligence artificielle est souvent perçue comme un concept large et pluridimensionnel, reste difficile à définir de manière précise en raison de sa nature étendue et en perpétuelle évolution qu'elle connaît.

Le tableau suivant récapitule les différentes définitions proposées par des pionniers en Intelligence artificielle et par des organisations.

**Tableau 1** : Définition de l'intelligence selon différentes théories.

Auteurs/Organisations	Définition de l'intelligence artificielle
<b>John McCarthy</b>	La science et l'ingénierie de fabriquer des machines intelligentes, particulièrement des programmes informatiques intelligents.
<b>Marvin Minsky</b>	L'AI est La construction de programmes informatiques capables d'accomplir des tâches qui sont, pour l'instant, accomplies de façon plus satisfaisantes par des êtres humains.
<b>Herbert Simon</b>	La science qui s'intéresse à la conception de systèmes capables de résoudre des problèmes de manière autonome, en imitant le raisonnement humain
<b>S.Russell et P.Norvig</b>	L'étude des agents intelligents : toute entité qui perçoit son environnement et prend des mesures qui maximisent ses chances de succès dans un objectif donné
<b>Andreas Kaplan et Michael Haenlein</b>	La capacité d'un système à correctement interpréter des données externes, d'apprendre de ces mêmes données, et d'utiliser ces enseignements afin de réaliser des objectifs et des tâches spécifiques avec une adaptation flexible.
<b>Le Gouvernement des Etats unis d'Amérique</b>	Système basé sur une machine capable, pour un ensemble donné d'objectifs définis par l'humain, de faire des prédictions, des recommandations ou des décisions influençant des environnements réels ou virtuels
<b>La commission Européenne</b>	A définie 'IA comme un système basé sur une machine conçu pour fonctionner avec différents niveaux d'autonomie et pouvant s'adapter après son déploiement. Il génère des résultats tels que des prédictions, du contenu, des recommandations ou des décisions qui peuvent influencer des environnements physiques ou virtuels.
<b>Le Royaume du Maroc</b>	Jusqu'à la rédaction de ces lignes, le gouvernement marocain n'a pas encore établi une définition officielle de l'IA. Mais le CESE a adopté déjà la définition du l'OCDE
<b>Organisation internationale de normalisation (ISO)</b>	L'ISO définit l'IA comme la capacité d'un système informatique à exécuter des tâches nécessitant normalement l'intelligence humaine, telles que le raisonnement, l'apprentissage, la perception et la compréhension du langage. Ces systèmes peuvent analyser de vastes ensembles de données, repérer des schémas et prendre des décisions avec une rapidité et une précision sans précédent

**Source : Définitions et contextes de l'intelligence artificielle selon plusieurs auteurs.**

## 1.2. Le concept de la performance organisationnelle.

La performance organisationnelle se réfère à la capacité d'une entreprise à créer de la valeur, et d'après la théorie basée sur les ressources, l'avantage concurrentiel durable et défendable obtenu par une telle ou telle stratégie adoptée par l'entreprise ne dépend pas seulement des facteurs exogènes et externe mais également et de façon forte des ressources internes de l'entreprise et la manière dont ces ressources et compétences sont déployées.

C'est donc dans cette perspective qu'on peut souligner que l'avantage compétitif de l'entreprise décolle d'un ensemble des ressources et compétences internes et leur alignement avec sa stratégie pour assurer la cohérence et la réussite à long terme.

Selon **Barney** et **Grant** (1991), la performance organisationnelle découle de la capacité d'une entreprise à exploiter ces ressources de manière à créer un avantage concurrentiel durable et défendable. Cet avantage concurrentiel s'incarne par une performance actuelle et future améliorée, renforce indéniablement la position de l'entreprise sur le marché.

A partir de la définition de **J.-B. Carriere** qui a résumé la performance comme rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement, on peut évaluer et mesurer la performance de l'entreprise à travers sa capacité à évoluer et se développer au fur et à mesure du temps. Néanmoins, **Kohli** et **Jaworski** (1990) ont qualifié quatre catégories principales qui conditionnent la capacité d'une organisation à se progresser dans le temps.

- Performance organisationnelle : correspondre des résultats financiers et non financiers obtenus à un moment donné, comme la part de marché, la satisfaction des actionnaires, et des clients etc.
- Impact sur le consommateur : la valeur intrinsèque des biens et service perçue par le consommateur, ainsi l'expérience client et la fidélité des client vis-à-vis l'entreprise peuvent être affectée par la capacité de l'entreprise à agir et réagir
- capaciter de l'entreprise à innover : Les ressources et les compétences uniques d'une entreprise peuvent favoriser son aptitude à innover, et à maintenir sa position sur le marché.
- Conséquences sur les employés : Les compétences de l'entreprise peuvent aussi influencer la motivation, la satisfaction et la fidélisation des employés, ce qui peut à son tour avoir un impact sur les résultats de l'organisation.

La performance organisationnelle constitue donc un élément extrêmement essentiel dans l'évaluation du succès et de la réussite d'une entreprise et sa capacité à réaliser ses objectifs actuels et futurs, et ce de manière efficace et efficiente.

Les entreprises recourent souvent à des diverses méthodes, pour évaluer et mesurer leur performance en tenant en compte des objectifs à long terme et court terme et aussi les domaines d'activités (DAS). Il est bien évidemment que l'approche de la performance permet d'avoir une vision et clairvoyance de la santé et la compétitivité de l'organisation.

Le tableau suivant met en lumière les différents indicateurs d'évaluation pour mesurer la performance organisationnelle d'une entreprise.

**Tableau N°2**

Indicateur	Précisions
<b>Indicateurs financiers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilité (Parts de marché, marges bénéficiaires, résultats, etc.)</li> <li>• Croissance des revenus</li> <li>• Flux de trésorerie</li> </ul>
<b>Indicateurs non financiers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaction client (enquêtes, taux de fidélité, etc.)</li> <li>• Indicateurs de performance des employés (motivation, turnover, productivité, évaluation 360°)</li> <li>• Innovation et développement de nouveaux produits</li> <li>• Impact environnemental et social</li> </ul>
<b>Tableaux de bord et Balanced Scorecard</b>	Le <b>Balanced Scorecard</b> (BSC) est un outil permettant d'évaluer la performance organisationnelle. Il prend en compte plusieurs perspectives : financière, client, processus internes, et apprentissage et croissance (capital humain et innovation).

**Elaboré par les**

**auteurs**

Pour conclure, la performance organisationnelle est un élément extrêmement important qui reflète la capacité d'une organisation à réaliser ses objectifs actuels et futurs avec l'efficacité et l'efficience, son évaluation et sa mesure doivent être effectuées de manière holistique et intégrée. Pour s'assurer l'intégration des divers aspects de l'entreprise. C'est dans ce sillage que l'entreprise peut identifier ses forces, ses faiblesses, et les opportunités d'amélioration pour assurer sa croissance et sa réussite à long terme.

### **1.3. L'intelligence artificielle et la performance organisationnelle : Modèle conceptuel**

Dans un contexte de profondes transformations marqué par des évolutions technologiques et sociétale, les entreprises mais aussi leurs dirigeants font face à des attentes et des défis qui sont de plus en plus pressantes ...

Les réponses en termes organisationnels ne sont cependant pas simples, Il convient alors de mobiliser toutes les ressources et les compétences et de faire revoir les méthodes et les outils de travail des entreprises pour relever ces défis.

Dans le même temps, le modèle de gestion algorithmique de la performance des entreprises gagne du terrain.

Par ailleurs, plusieurs recherches confirment que l'AI concouru à l'amélioration de la performance organisationnelle et à la gestion de la performance globale

L'intégration de Big Data et de l'IA transforme radicalement le paysage des affaires, en offrant de nouvelles opportunités d'innovation et d'amélioration des performances (Mikalef et al 2019).

Ces quatre dernières années, la majeure partie des entreprises marocaines à taille intermédiaire a intégrée finalement l'apport de la data et de l'AI dans ses objectifs stratégiques, ces entreprises commençaient déjà à mettre en œuvre des programmes de restructuration incluant un volet Data et IA dans leurs business modèles.

L'automatisation du processus décisionnel au sein des organisations à l'aides de l'AI contribue tangiblement à l'amélioration et à la gestion de la performance, partant de la collecte des données massives, le traitement et l'analyse des informations allant jusqu'à la prise de décision. C'est dans ce sillage qu'on peut citer un ensemble des domaines donc l'IA peut impacter significativement et améliorer parallèlement la performance d'une organisation :

- **La gestion de la chaîne d'approvisionnement.**

Les modèles de l'AI ont pu améliorer la gestion de la Supply chain management à travers une évaluations des données en temps réel, chose qui permet de répondre avec des délais raisonnables aux besoins des collaborateurs et optimiser le processus de la livraison.

- **Processus décisionnel de l'entreprise**

En analysant des données massives, les dirigeants des entreprises peuvent compter sur l'AI notamment le machine-Learning pour avoir une clairvoyance dans l'exercice de la prise de décision.

- **Personnalisation des expériences client.**

Cela inclut l'amélioration de service du client grâce à des chatbots et des assistants virtuels qui répondent instantanément aux demandes des clients, 7j/24h. Ou encore via l'analyse des avis et retours des clients pour aligner les offres en fonction des comportements des consommateurs.

- **Capacité d'Innovation de l'entreprise.**

Quelles que soient les formes de l'innovation au sein de l'entreprise et leurs objectifs stratégiques, et les ressources disponibles, ou le contexte économique, l'AI contribue efficacement au développement et à la mise en place de nouveaux produits et services.

- **La gestion des ressources humaines.**

Dans le cadre de la GPEC ou la gestion des talents et des équipes, L'AI s'assure un recrutement intelligent et une formation personnalisée en fonction des besoins des employés.

A travers la contribution de l'AI dans ces différents domaines d'activités, Il apparait clairement qu'un lien déjà existant entre l'AI et la performance organisationnelle, mais ce lien n'est pas vérifié scientifiquement.

C'est dans ce sillage qu'on va essayer par la suite d'explorer et vulgariser la relation entre l'AI et la performance organisationnelle

En effet, l'AI devient de plus en plus un élément intégral et incontournable voir même indéniable dans toutes les opérations de l'entreprise, l'utilisation de l'IA ne se limite pas à l'amélioration des performances organisationnelles, mais s'étend également à la reconfiguration de la coopération et de la structure organisationnelle (**Dubey et al.**, 2020 ; **Yasmin et al.**, 2020). Grâce ses capacités à gérer le Big Data, Aujourd'hui l'Intelligence artificielle se présente comme un outil indispensable de collecte, d'analyse et de traitement des données massives issues de différentes sources et de repérer des schémas, des évolutions et des analyses de valeur en temps réel.

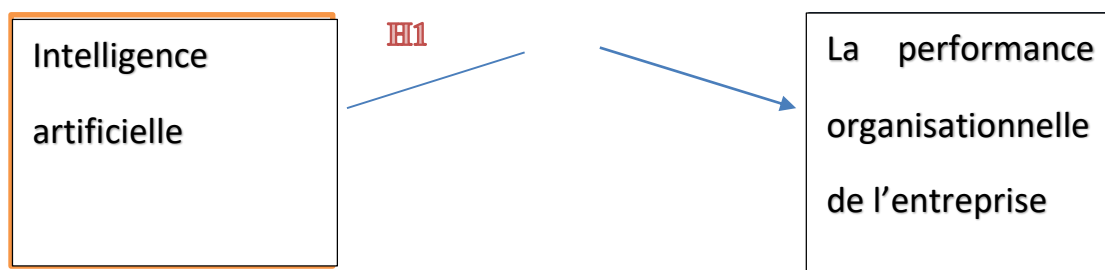
A cet effet, l'apport de l'IA à l'amélioration et le développement de la performance organisationnelle occupe aujourd'hui et plus que jamais, une place centrale dans la réflexion et dans les bonnes pratiques managériales des organisations.

C'est en réaction de cet élan, que nous avons décidé de dégager la question de l'intelligence artificielle et la performance organisationnelle sous une vision exploratoire des différentes variables dépendantes de notre sujet.

Par conséquent nous allons proposer, un cadre conceptuel sous forme d'une Hypothèse **H1**, qui permettra de démasquer la relation entre l'intelligence artificielle et la performance organisationnelle.

## H1-Existe-il un lien positif entre l'intelligence artificielle et la performance organisationnelle. ?

Figure N°1



L'incorporation de l'intelligence artificielle dans les processus d'une organisation quelle que soit sa taille ou sa nature peut améliorer la performance organisationnelle en facilitant une prise de décision optimale, en augmentant l'efficacité opérationnelle et en répondant mieux aux exigences du marché et des clients.

### 2. Méthodologie de recherche.

En effet, la spécificité de notre sujet qui revêt des variables dépendantes à la fois , quantitatives et qualitatives, nous a amené à adopter une méthodologie qui s'appuie sur une approche systématique de la revue de littérature approfondie , Cette méthode est particulièrement adaptée pour les études comme la nôtre, d'abord parce qu'il vise en premier temps d'examiner les recherches pertinentes des prédécesseurs portant sur le même sujet ,et deuxièmement de mieux cerner les concepts liés au cadre conceptuel en analysant la relation entre l'AI en fonction des variables dépendantes de la performance organisationnelle.

A cela s'ajoute, que cette approche de recherche et grâce notamment ses critères de l'exclusion et d'inclusion, nous permettra d'évaluer les recherches actuelles pertinentes et d'identifier par la suite les lacunes et les interruptions afférentes à la relation entre l'AI et la performance organisationnelle, donc cette étude exploratoire assurera une analyse critique en indiquant les points de convergences et ceux de divergences pour mieux comprendre les tendances émergentes relatives à ce sujet, et pour retracer les nouvelles pistes de recherches.

Nous estimons, que notre méthodologie de recherche incarné par La revue littérature systématique reste adéquate aux spécificités multidimensionnelles du sujet, car il propose un cadre convenable pour nos analyses et pour nos conclusions, le critère d'inclusivité et d'exclusivité de la méthodologie adopté, nous a permis d'évaluer les recherches disponibles en termes de, date de recherche, le type et la langue de publication.

Dans le processus de la sélection et d'évaluation des ouvrages et des travaux scientifiques nous avons compté sur un outil de plus en plus pertinent, connu chez la communauté scientifique par **Critical Appraisal Skills Programme (CAPS)**. Qui permet de poser un regard critique sur les recherches publiées, et de préciser si les résultats sont suffisamment vérifiés et fiables pour être intégrés dans des décisions pratiques

En se basant sur un ensemble des recherches pertinentes en termes de l'AI et sa relation avec la performance organisationnelle, nous avons construit une base viable et un incubateur solide de notre recherche et une approbation de nos analyses et nos conclusions. Et en vue de collecter le maximum des informations nous avons dressé un tableau récapitulatif N°3, qui expose un ensemble des travaux sélectifs d'un groupe des études compréhensives approfondies et des auteurs pionniers et qui ont mis l'accent et qui ont exploré davantage ledit sujet.

### 3. Synthèse de la revue de la littérature.

L'apport de l'intelligence artificielle pour la performance organisationnelle est aujourd'hui un consensus et un point d'unanimité entre les différents théoriciens et praticiens en sciences de gestion.

L'apport de l'IA sur la performance organisationnelle a été examinée dans plusieurs rapports de recherche (Davenport & Ronanki, 2018),

Cependant, de ce consensus et des affirmations substantielles concernant l'apport significatif de l'AI sur la performance organisationnelle, on trouve peu des travaux empiriques qui soutiennent ces affirmations, par exemple on n'a pas jusqu'à aujourd'hui une vision claire sur la nature de valeur que l'entreprise peut avoir à travers un tel ou tel investissement dans l'AI ou encore quelle est la recette et la synchronisation qu'on peut aborder entre la performance organisationnelle, la stratégie globale de l'entreprise et l'AI afin d'obtenir les gains espérés.

Si on se réfère aux résultats avancés par Brynjolfsson, E. & McAfee, A. 2017 dans leur ouvrage *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future (2017)*, on trouve que les auteurs montraient que « les entreprises en automatisant les tâches qui exigent un niveau cognitif important, ont pu augmenter significativement leur productivité ».

Ils prétendent aussi que les gains espérés dépendent étroitement à une combinaison bien étudiée entre l'AI et les transformations organisationnelles comme par exemple, des nouveaux processus, ou nouvelles structures de décision.

Les chercheurs vont confirmer que l'introduction de l'IA dans les pratiques managériales a permis aux entreprises de transformer leurs modèles économiques vers des modèles plus agiles

et personnalisés et pilotés par les données, favorisant ainsi l'innovation et la réactivité au marché.

Dans une étude menée par cabinet de McKinsey (Notes from the AI Frontier : Modeling the Impact of AI on the World Economy), deux auteurs **Bughin, J. et al. (2018)** ont souligné que les entreprises qui adoptent l'IA tôt pourraient augmenter leur performance jusqu'à 20 % par rapport à leurs pairs.

La littérature sur les capacités d'IA affirme que les entités pourront mettre en œuvre diverses sortes d'applications d'IA qui pourraient influencer la performance organisationnelle via des processus autonomes.

L'étude menée par Brynjolfsson, E. & McAfee, A soutient quatre constats suivants :

- **Jugement des algorithmes plus pertinent que des humains** : L'IA prend des décisions plus rapides et plus précises dans certains domaines (comme la finance, le diagnostic médical).
- **Impact sur l'innovation** : L'IA stimule l'innovation organisationnelle par l'analyse massive de données et la détection de tendances invisibles aux humains.
- **Les plateformes améliorent la performance** : Les entreprises qui utilisent des plateformes d'IA pour coordonner l'offre et la demande surpassent les modèles traditionnels.
- **Découplage** : La performance économique peut croître sans augmentation parallèle de l'emploi ou des salaires, en raison de l'automatisation par l'IA.

En conséquence, ces répercussions organisationnelles influenceront de façon indirecte les indices de performance organisationnelle cruciaux pour les entités (Shareef et al., 2021). Ainsi, on peut dire que les compétences de l'IA ont des impacts indirects sur les indicateurs de performance organisationnelle, en provoquant des modifications dans les activités de l'organisation.

Bien que ces recherches théoriques et empiriques autour l'effet de l'intelligence artificielle (IA) sur la performance des organisations ont montré le lien entre l'IA et la performance organisationnelle, mais elles souffrent de diverses limites en termes de méthodologie, de contexte et de théorie. et ce pour plusieurs raisons d'abord il y a lieu de citer le souci de l'Insuffisance de perspective temporelle, vu que l'IA passe par une période d'essor et relativement considérée comme une technologie émergente , chose qui rende les données disponibles sont encore **récentes et parfois incomplètes**.

A cela s’ajoute, les limites liées à la mesure de la performance, parce que la majorité des études empiriques et théoriques disponibles utilisent des indicateurs variables comme la productivité, agilité, satisfaction client ou encore l’innovation.

Sans oublier aussi que la plupart des études disponibles n’ont pas pris en considération l’impact de la culture d’entreprise, du changement organisationnel, de la résistance des employés et du niveau de compétence numérique dans leur démarche de prospection.

Aujourd’hui on accepte et on s’accorde qu’un lien entre l’IA et performance organisationnelle existait déjà, mais on a du mal de démontrer que l’effet de l’AI est le facteur directement responsable de l’amélioration des performances, étant donné que d’autres variables telles que le leadership, la stratégie et le marché entrent également en jeu.

Dans cette étude, nous avons mené une revue systématique de la littérature afin d’examiner le corpus actuel concernant l’impact direct et le lien éventuel positif de l’IA sur la performance organisationnelle. Les recherches précédemment choisies pour notre analyse sont répertoriées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau N°3**

Auteurs	Année	Méthodologie	Résultats
<b>Mikaled et al</b>	<b>2019</b>	Une étude qualitative	Cet article met en lumière les effets combinés de l'IA et des grandes données (big data) sur la performance organisationnelle, en particulier dans le contexte des processus décisionnels et de la compétitivité des entreprises. L'article souligne aussi que l'intégration des Big Data et de l'IA permet aux organisations de mieux comprendre les besoins de leurs clients, d'optimiser leurs processus internes et de développer de nouveaux produits et services.
<b>Ajay Agrawal, Joshua Gans, et Avi Goldfarb</b>	<b>2023</b>	Une étude qualitative	Le livre explique comment l'IA, en particulier les algorithmes de machine Learning, permet de rendre les prédictions plus précises et moins coûteuses. Les auteurs argumentent que cette évolution technologique a le potentiel de remodeler les marchés

<b>G.Westerman, D Bonnet, et A.McFarlan</b>	2014	Une étude qualitative	Les auteurs explorent comment les entreprises peuvent exploiter les technologies numériques pour transformer leurs activités et leurs stratégies, et comment les leaders doivent gérer cette transformation pour rester compétitifs à l'ère du numérique.
<b>Davenport &amp; Ronanki</b>	2018	Approche quantitative et qualitative	Selon les auteurs, l'IA peut répondre à trois besoins importants des entreprises : l'automatisation des processus opérationnels, la collecte de connaissances grâce à l'analyse des données et l'engagement auprès des clients et des employés.
<b>Nasseef et al.</b>	2021	Approche quantitative	L'IA peut améliorer les connaissances relatives aux processus de prise de décision, ce qui permet aux décideurs clés des organismes de mieux comprendre les enjeux.

**Elaboré par les auteurs**

A partir d'une lecture approfondie de l'ensemble des résultats des recherches ci-dessus, nous allons découvrir l'existence d'un lien positif commun et logique entre l'AI et la performance organisationnelle, ce qui soutient l'hypothèse de cette recherche.

### **Conclusion.**

En effet, l'IA a un impact profond sur les modèles économiques, les processus décisionnels, les opérations internes et les capacités stratégiques des entreprises.

Les relations directes et indirectes entre l'IA et la performance organisationnelle sont vérifiées par nombreuses recherches et travaux, ce qui renforce l'importance stratégique de l'adoption de la gestion algorithmique et de l'intégration de l'IA au sein des organisations.

La collecte et l'analyse des données empiriques issues des différentes recherches confirme l'hypothèse énoncée au début et qui découlent de la revue de la littérature. Ces résultats laissent entendre que l'exploitation efficace de l'intelligence artificielle par les entreprises marocaines peut entraîner une amélioration notable de la performance organisationnelle à divers niveaux.

L'étude actuelle fournit des renseignements précieux aux responsables et aux dirigeants, les incitant à approfondir l'exploration des opportunités offertes par l'intelligence artificielle afin d'améliorer les opérations, prendre des décisions plus informées et proposer des expériences client plus personnalisées. Cela met également en évidence l'importance pour les entreprises de concevoir une stratégie d'IA bien réfléchi, et de mettre en œuvre les ressources requises afin de maximiser les bénéfices de cette technologie en plein essor.

Il est évident d'après les perspectives actuelles que l'IA peut grandement augmenter la performance organisationnelle, mais cela dépend fortement de l'intégration technologique et des ressources humains qualifiées et maturité organisationnelle de l'entreprise.

Par conséquent, une recherche dans un contexte particulier et dans une entreprise nationale ou internationale donnera des réponses pertinentes à des questions posées par les dirigeants et les managers des entreprises quelle que soit leur taille ou leur nature, et ce en termes de l'implication et d'investissement davantage dans ces technologies pointues et émergente.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **1. Article de revue**

- \* **Boillet, G. (2020).** Intelligence artificielle et transformations des métiers”. Presses Universitaires de France, *42*.
- \* **Ferrario, F., Chabanet, P., Ferse, S. C. A., & Gambi, M. C. (2020).** Marine fouling communities from artificial and natural habitats: Comparison of resistance to chemical and physical disturbances. *Aquatic Invasions*, *15*(2), 196–216.
- \* **Financial Times (2019).** “AI Cuts Costs in Banking”, *24*.
- \* **Grant, R. M. (1991).** The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, *33*(3), 114–135.
- \* **Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019).** A Brief History of Artificial Intelligence : On the Past, Present, and Future of Artificial Intelligence. *California Management Review*, *61*(4), 5–14.
- \* **Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990).** Market orientation : The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, *54*(2), 1–18
- \* **Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990).** Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, *54*(2), 1–18.
- \* **McCulloch, W. S., & Pitts, W. (1943).** A logical calculus of the ideas immanent in nervous activity. *The Bulletin of Mathematical Biophysics*, *5*(4), 115–133.

- \* **Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O., & Giannakos, M. (2019).** Big Data Analytics Capabilities and Innovation : The Mediating Role of Dynamic Capabilities. **Journal of Business Research**, 100, 597–606.
- \* **Turing, A. M. (1950).** Computing Machinery and Intelligence. **Mind**, 59433–460. Oxford University Press. 236
- \***Shareef, M. A., Dwivedi, Y. K., Mahmud, R., Rana, N. P., & Islam, R. (2021).** The impact of artificial intelligence on firm performance: An application of the resource-based view to e-commerce firms. *Frontiers in Psychology*, 13,
- \***Sternberg, R.J. (1985):** *Implicit theories of intelligence, creativity, and wisdom* », *Journal of personality and social psychology*, 49 (3), 607-627.

## 2.Ouvrages.

- \* **Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014).** The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. New York, NY: W. W. Norton & Company.
  - \* **Gardner, H. (1983).** Les intelligences multiples : La théorie qui bouleverse nos idées reçues. Paris : Retz.
  - \* **Gardner, H. (1999).** Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st century. New York, NY: Basic Books
  - \* **Minsky, M. (1986).** The society of mind. New York, NY : Simon & Schuster.
  - \* **Russell, S., & Norvig, P. (2022).** Artificial intelligence : A modern approach (4e éd.). Pearson.
  - \* **Simon, H. A. (1969).** The Sciences of the Artificial. Cambridge, MA: MIT Press.
  - \* **Sternberg, R. J. (1985).** **Beyond IQ** : A triarchic theory of human intelligence. New York, NY: Cambridge University Press.
  - \***Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2018).** Prediction machines: The simple economics of artificial intelligence. Harvard Business Review Press.
  - \* **Bughin, J., Seong, J., Manyika, J., Chui, M., & Joshi, R. (2018).** Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy. McKinsey Global Institute. V
  - \* **McCarthy, J. (1959).** Programs with common sense. In Proceedings of the International Conference on Information Processing (pp. 417–431). UNESCO.
- +<https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Featured%20Insights/Artificial%20Intelligence/Notes-from-the-AI-frontier-Modeling-the-impact-of-AI-on-the-world-economy/MGI-Notes-from-AI-frontier-Modeling-impact-of-AI-paper.ashx>