



IA ET MANAGEMENT

**de l'enseignement
à la décision
dans les organisations**

**Collectif d'enseignants-chercheurs
du Laboratoire de recherche
en sciences de gestion de l'Université
Paris Panthéon-Assas (LARPEGA)**

Préface de
Patrick Hetzel

Vuibert

IA_{ET} MANAGEMENT

**de l'enseignement
à la décision
dans les organisations**

**Collectif d'enseignants-chercheurs
du Laboratoire de recherche
en sciences de gestion de l'Université
Paris Panthéon-Assas (LARPEGA)**

**Préface de
Patrick Hetzel**

Vuibert

Vuibert s'engage
durablement pour l'environnement



Mise en page : IDT

Couverture : Nathalie Dudek

ISBN : 978-2-311-41510-0

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite. Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au centre français d'exploitation ou du droit de copie :

20 rue des Grands-Augustins, F-75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70

© Magnard-Vuibert, janvier 2026 – 5, allée de la 2^e DB, 75015 Paris

Site internet : www.vuibert.fr



Sommaire

Préface - IA et sciences du management : de l'enseignement à la décision dans les organisations	5
---	---

Patrick HETZEL

Chapitre préliminaire - L'intelligence artificielle : définitions et éléments d'histoire	9
--	---

Philippe TASSI

Partie 1. IA et enseignement du management

Chapitre 1. Pratiques managériales à l'heure de l'IA : réflexions pour la recherche et l'enseignement de la gestion	21
--	----

Zysla BELLAT, Mathilde GOLLETY, Philippe TASSI

Chapitre 2. Les professeurs de gestion seront-ils bientôt remplacés ? Étude comparative des « performances » perçues des professeurs en gestion vs ChatGPT et projections dans l'enseignement de la gestion demain	49
---	----

Isabelle DABADIE, Laurent FLORES, Virginie PEZ

Chapitre 3. Intelligence artificielle générative, développement des compétences et apprentissage humain.	81
---	----

Dr Gabriel MORIN, Dr Dorothée CAVIGNAUX-BROS, Muriel DE FABREGUES et Guillaume LEFEBVRE

Chapitre 4. ChatGPT et l'intelligence artificielle dans les enseignements universitaires de gestion	107
--	-----

Catherine VOYNNET-FOURBOUL

Partie 2. IA et performances du management

Chapitre 5. Le marketing à l'ère de l'IA générative : sommes-nous prêts pour l'âge des assistants à la consommation personnalisés et intelligents ?	129
--	-----

Amélie BLUM, Nathalie GUIBERT, Dorin MILITARU, Christine SEIGNEUR

Chapitre 6. L'IA générative va-t-elle tuer les experts ?	155
<i>Quentin LEFEBVRE, Claire PICQUE-KIRALY</i>	
Chapitre 7. Des intelligences animales aux intelligences artificielles : un état des lieux des applications de l'intelligence en essaim	175
<i>Pierre BLONDET</i>	
Chapitre 8. IA et stratégie d'entreprise, l'IA au service de l'entrepreneuriat et de la prospective stratégique, apports et limites	191
<i>Sébastien JUMEL, Fabrice MARSELLA, Martine PELÉ</i>	

Partie 3. IA et management public

Chapitre 9. La singularité militaire au défi de la singularité technologique ? Le cas de l'expérimentation par la Gendarmerie Nationale de l'IA dans la gestion des officiers	217
<i>Véronique CHANUT</i>	
Chapitre 10. Le pouvoir discrétionnaire de l'administration à l'épreuve de l'intégration des IA	243
<i>Nicola SPATOLA, Josefa GIMENEZ, Simon PORCHER</i>	
Biographies des autrices et auteurs	269
Table des matières	275

Préface - IA et sciences du management : de l'enseignement à la décision dans les organisations

PATRICK HETZEL

Cet ouvrage, œuvre collective des enseignants-chercheurs du LARGEPA, sur le lien entre intelligence artificielle et sciences du management est particulièrement pertinent et je voudrais ici les féliciter pour ce travail à la fois analytique, visionnaire et opérationnel pour développer les nombreux enjeux liés à cette thématique d'une très grande actualité.

En effet, tout le monde s'accorde désormais à considérer que l'intelligence artificielle (IA) est en train de fondamentalement révolutionner le monde éducatif, en offrant des solutions innovantes qui répondent aux besoins diversifiés des apprenants, mais aussi la sphère de la prise de décision managériale aussi bien dans les entreprises privées que publiques en proposant une vision à 360 degrés des problématiques à explorer.

De façon très judicieuse, l'ouvrage s'articule autour de trois aspects très structurants, que nous allons nous-même reprendre dans notre propos introductif : l'IA et l'enseignement du management, l'IA et les performances des organisations et enfin l'IA et le management public.

En premier lieu, nous voudrions donc insister sur le fait que l'intelligence artificielle présente une forte pertinence pour l'enseignement en management. En effet, elle permet d'adapter les contenus pédagogiques au profil de chaque étudiant (vitesse d'apprentissage, préférences, niveau initial), ce qui est utile dans des disciplines comme le management où les profils sont très hétérogènes dans la mesure où la discipline est enseignée en formation initiale mais aussi très souvent en formation tout au long de la vie. Par ailleurs, les sciences du management reposent beaucoup sur l'analyse de données (RH, finances, marketing, etc.).

Enseigner aux étudiants à utiliser des outils d'IA (comme l'analyse prédictive ou le traitement du langage naturel) les prépare très fortement aux réalités du terrain. Sans compter que l'IA peut modéliser des scénarios complexes (gestion de crise, négociation, stratégie d'entreprise) à travers des simulateurs ou des « serious games », ce qui renforce les compétences décisionnelles des apprenants. Enfin, l'IA

elle-même est un sujet central à enseigner dans les cursus de management, car elle transforme les métiers (ex. : RH assistés par IA, marketing prédictif, automatisation des processus), et soulève des enjeux éthiques que les futurs managers devront sans nul doute maîtriser dans l'exercice de leur métier de manager.

En deuxième lieu, il est également important de noter que l'intelligence artificielle est de plus en plus un levier de performance pour les organisations. Cela se mesure à l'aune d'une plus en plus grande automatisation des processus qui permettent évidemment des gains de productivité (RPA, automatisation administrative ou industrielle) ou encore des réductions des coûts opérationnels.

Les dirigeants d'entreprise font aussi de plus en plus fréquemment état de l'usage qu'ils font de l'IA pour améliorer la qualité de leurs décisions en faisant spécifiquement appel à de l'analyse prédictive ou encore au traitement de volumes de plus en plus importants de données. Le « big data » est devenu monnaie courante. Et il serait inconvenant de ne pas citer la place de l'IA pour l'optimisation de la relation client, qu'il s'agisse de l'usage des Chatbots, la personnalisation des messages, la prédiction du comportement client ou encore pour enrichir l'expérience client.

De la même manière, l'IA est aussi de plus en plus source d'innovation et d'agilité organisationnelle ne serait-ce que pour s'adapter aux évolutions du marché. Pour tout cela, il faut évidemment aussi penser à la requalification des compétences internes et aussi afin d'éviter les trop fortes résistances aux changements. Pour permettre une acceptabilité sociale de l'IA, il est toutefois important de ne pas perdre de vue la nécessité d'une bonne transparence des algorithmes utilisés.

La recherche en management permettra aussi le développement d'indicateurs adaptés afin de mieux contrôler et évaluer les usages de l'IA. En somme, l'IA est certes un puissant levier de performance, mais pas une solution miracle. Son impact dépend de l'usage qu'en fait l'organisation : vision stratégique, compétences, éthique...

En troisième lieu, l'IA peut aussi être un bon catalyseur de transformation du management public. En effet, par l'automatisation de tâches administratives (ex. : traitement de dossiers, tri de courriers) et la réduction des délais et des coûts de traitement, elle permet l'amélioration de l'efficacité des services publics comme le montrent certains pays scandinaves qui ont déjà fortement investi cet espace. Mais l'IA peut aussi aider à la prise de décision publique grâce à une meilleure analyse des données pour mieux orienter les politiques publiques (ex. : santé, sécurité, transport) ou encore par la modélisation de scénarios ou de gestion des crises.

Mais c'est sans doute du côté de la relation usagers/administration que l'on trouvera des voies d'amélioration grâce à l'IA, notamment avec le développement de chatbots et de services en ligne tout comme par la personnalisation des réponses et des accès 24 heures / 7 jours. Les attentes des citoyens en termes de transparence et d'éthique sont aussi très fortes. Cela nécessite des algorithmes explicables et

contrôlables, comme dans le cas d'une plateforme comme Parcoursup, tout comme le plus strict respect des droits fondamentaux comme l'égalité et bien entendu la non-discrimination.

Pour les décideurs publics, les enjeux se situent autour des questions de confidentialité, de sécurité et de souveraineté numérique tout comme la valorisation des données publiques (open data et data visualisation). Il en résulte aussi une certaine transformation des métiers publics avec des besoins croissants pour de nouvelles compétences (« data literacy », supervision de l'IA) ainsi que la réorganisation des structures et la redéfinition des rôles au sein des administrations.

La diffusion de l'IA pose aussi la question de l'inégalité d'accès et de la fracture numérique. Plus que jamais, l'État et les collectivités doivent parallèlement engager des politiques publiques qui permettent l'inclusion numérique. Pour toutes ces raisons, une régulation claire est indispensable (CNIL, RGPD, etc.) et l'État se doit de définir avec les collectivités territoriales des stratégies nationales et locales d'encadrement de l'IA.

Là encore, on peut aisément considérer que l'IA représente une opportunité majeure pour moderniser l'action publique, à condition d'être encadrée et pensée dans une logique de service à l'utilisateur. Les travaux actuels en sciences du management sur cette question montrent sans réserve que le défi est aussi technologique qu'humain et organisationnel.

Vous l'aurez compris, l'intelligence artificielle est source d'opportunités et de menaces pour les organisations publiques et privées. C'est un nouveau champ qui s'ouvre et c'est heureux que toute l'équipe des enseignants-chercheurs du LARGEPA se soit attelée au travers de cet ouvrage à poser les bases pour que les sciences de gestion d'une part ne ratent pas le tournant de l'intelligence artificielle mais aussi d'autre part, pour qu'elles apportent leur pierre précieuse à l'édifice des connaissances en la matière. En cela, ils œuvrent aussi pour que les sciences de gestion soient plus que jamais praxéologiques. Qu'ils en soient très vivement remerciés.

Bonne lecture à tous !

Professeur Patrick Hetzel

Université Paris Panthéon-Assas

Ancien ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

Chapitre préliminaire - L'intelligence artificielle : définitions et éléments d'histoire

PHILIPPE TASSI

Résumé

Depuis deux ans, le monde a mis le sigle IA au premier plan par l'émergence de l'intelligence artificielle générative, symbolisée par ChatGPT et autres. Certes, cette arrivée est une étape importante, au moins médiatiquement : elle a fait sortir l'IA de son « ghetto » initial techno-scientifique pour aller vers le grand public via des applications en santé, justice, marketing, ressources humaines, etc.

Pour Auguste Conte, on ne connaît bien un domaine que lorsqu'on connaît son histoire. S'il est exact que le « mot » IA est né en 1956 lors de la conférence de Dartmouth, les tentatives pour créer des machines imitant le fonctionnement du cerveau humain sont anciennes. Une définition intéressante de l'IA vient de Yann Le Cun, directeur scientifique de Meta : faire faire aux machines des activités attribuées à des animaux ou des humains. Électricité, algorithmique (science multimillénaire), ordinateur et data ne sont donc que des moyens.

L'IA remonte au catalan Ramon Llull (1232-1315), inventeur de la « machine pensante » bien avant les évolutions majeures de la mi XX^e siècle (McCulloch et Pitts, Church, Turing, Wiener, ..).

L'IA est un pluriel, avec, pour l'instant, trois types. Chronologiquement, la première est l'IA symbolique, pour modéliser le fonctionnement des neurones du cerveau humain (arbres de décision, systèmes experts). La deuxième est centrée sur le *learning* : le *Machine Learning*, dû à Vapnik et le *Deep Learning*, appliqué par exemple aux reconnaissances faciale et vocale. La troisième est l'IA générative. Attendons la suite.

L'Intelligence Artificielle (IA) est, depuis quelques mois, une expression ou un acronyme devenus un élément de marketing et de communication, s'appuyant sur l'impact de produits « grand public » largement repris et commentés par les médias. L'impression générale est que « tout est IA ».

Il est donc nécessaire d'en préciser le sens et l'histoire, sans la confondre avec l'algorithmique – science qui existait déjà au deuxième millénaire avant notre ère

–, l'informatique et les big data, d'autant plus que les usages de l'IA deviennent courants, dans de multiples domaines comme la santé, la justice, le marketing, les ressources humaines, etc.

Mots-clés

Histoire ; *Learning* ; Luddiste ; Machine pensante ; Réseau neuronal ; Système expert.

1. Le sens des mots

Artifice vient du latin *ars*, art, signifiant : application de connaissances raisonnées et de moyens de réalisation d'une conception. L'équivalent grec pour art est *tekhnè* (τεχνή), qui conduira au mot « technique ». Chez les Grecs et les Romains, il n'y a pas du tout opposition entre art et technique, entre artiste et artisan, désignés par le même mot latin : *artifex*. En France, les mots cesseront d'être synonymes au cours du XVII^e siècle.

Artifice est souvent synonyme de ruse ou de tromperie, et l'adjectif artificiel désigne un objet construit grâce à la technique ; son contraire est « naturel ».

C'est bien pour distinguer une intelligence naturelle, donc humaine ou animale, et une intelligence artificielle s'appuyant sur les technologies que John McCarthy (1927-2011), du MIT, emploie le terme d'IA lors de la célèbre conférence de Dartmouth, considérée comme le lieu de naissance de l'IA moderne ; son titre est *Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence*. L'idée principale était d'approcher mathématiquement le fonctionnement d'un réseau de neurones puis d'un cerveau humain afin de reproduire l'une de ses caractéristiques essentielles : l'intelligence.

2. Définitions

Le dictionnaire Larousse définit l'IA comme « un ensemble de théories et de techniques mises en œuvre en vue de réaliser des machines capables de simuler l'intelligence humaine ».

Homme et machine, un vieux rêve : l'IA permet à l'homme de se rapprocher de l'*hybris* (ὕβρις) de la mythologie grecque, c'est-à-dire la démesure, l'excès et l'absence de limite, qu'illustrent bien Prométhée ou Dédale et Icare, avec la volonté très ancienne de construire des machines dotées de propriétés voisines de celles d'un esprit humain.

Une définition très simple de l'IA est donnée par Yann Le Cun, diplômé de l'ESIEE, docteur en mathématiques, à l'origine du *deep learning*. Il a rejoint Facebook en 2013, où il a dirigé le *Facebook Artificial Intelligence Research* (FAIR) ; en 2016 il a été titulaire de la chaire d'informatique et de sciences numériques du

Collège de France. Pour lui, l'IA consiste à « faire faire aux machines des activités que l'on attribue généralement aux animaux ou aux humains ». L'ordinateur n'est donc qu'une ressource, un moyen majeur, mais n'est pas la raison d'être de l'IA.

Cette définition littéraire, venant d'un mathématicien de génie, autorise alors une remontée dans l'histoire.

3. Une brève perspective historique de l'IA

3.1. Avant l'électricité et l'informatique

Il est impossible, faute de sources, de remonter à la plus haute Antiquité en matière d'histoire de l'IA, au sens de machine remplaçant l'homme.

Avec les découvertes connues, le précurseur avéré est le philosophe théologien majorquin et catalan Ramon Llull (1232-1315). Il est l'inventeur de la « machine logique » ou « machine à raisonner », ou encore « machine pensante », dénommée par lui *Ars Generalis Ultima* ou *Ars magna*. Les théories, sujets et prédicats à tester ou valider, en général tous religieux, se présentent en figures géométriques considérées comme parfaites (cercles, carrés, triangles). À l'aide des outils de l'époque – cadrans, manivelles, leviers, cordes, roues crantées ou non –, les propositions ou hypothèses se positionnent selon leur nature, vraie ou fausse. Llull va marquer ses contemporains de toutes les religions, et quatre siècles plus tard Gottfried Leibniz (1646-1716) se considérera comme inspiré par ses travaux.

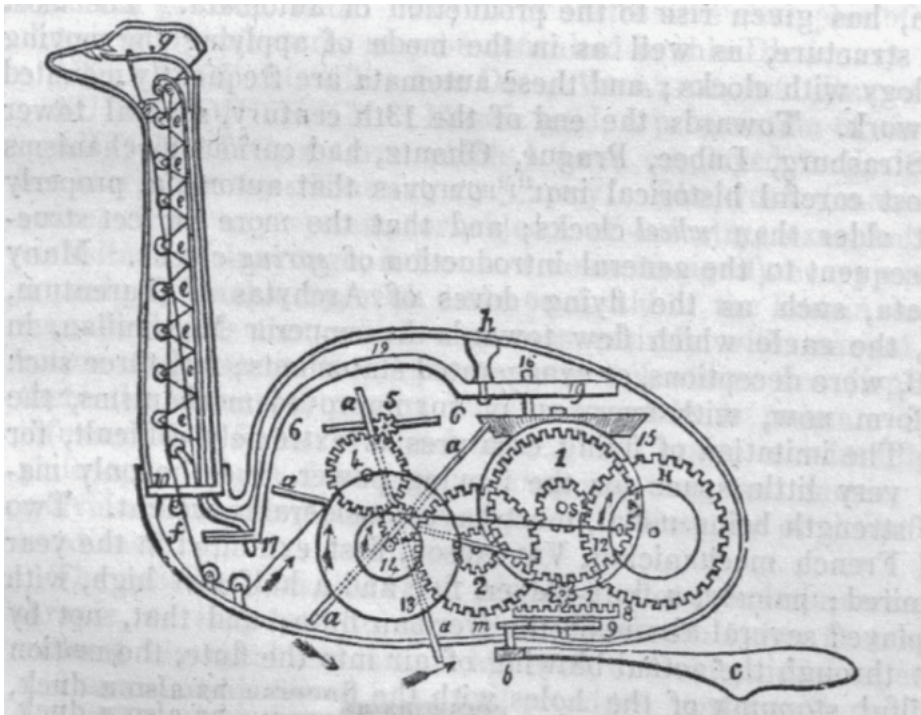
Ramon Llull (*Dom. Public*)



Une logique différente est celle, au XVII^e siècle, de René Descartes (1596-1650). Pour lui, un animal n'est qu'une machine perfectionnée. Cette approche, que

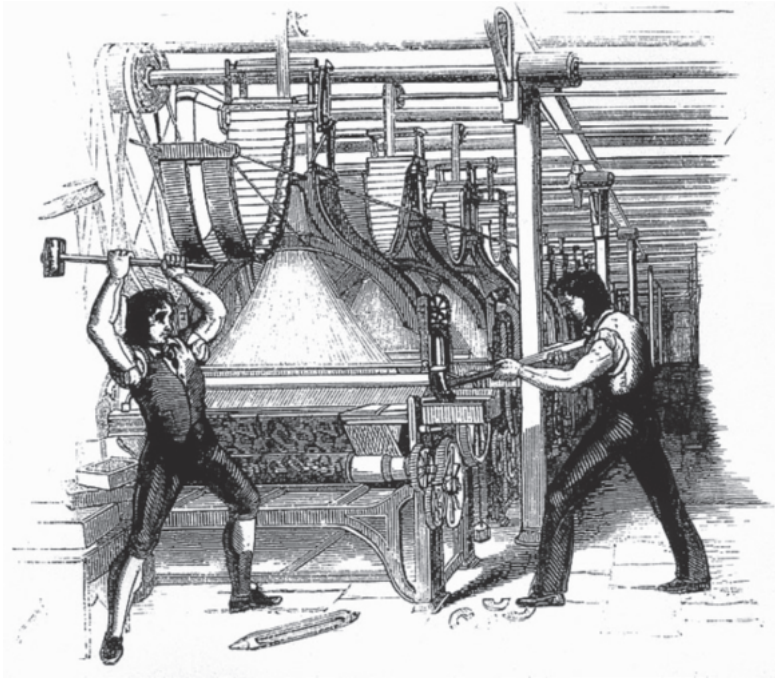
certains étendront même à l'homme, est débattue et combattue, mais intervient à une période de l'histoire où apparaissent les premiers automates ou robots donnant l'impression d'exécuter gestes ou actions sans intervention humaine. L'homme est ainsi capable de créer totalement un objet « ressemblant au vivant », sans être muni de pensée. Le XVIII^e siècle voit se poursuivre la mode des automates, toujours en pure mécanique et loin des « machines pensantes » de Llull. Le mécanicien français Jacques Vaucanson (1709-1782) crée de nombreux robots, dont un joueur de flûte et un joueur de tambourin, ainsi qu'un célèbre *canard digérateur*.

Le canard de Vaucanson (Dom. Public)



Actuellement, des craintes s'expriment à propos de l'influence que l'IA aurait sur l'emploi. Ceci n'est pas nouveau : en remontant dans le temps, dans les années 1940, les mêmes peurs ont accompagné l'arrivée de l'informatique. Plus en amont encore, dès le XIX^e siècle, à l'aube de la révolution industrielle où les machines vont peu à peu remplacer les travailleurs, une forte rupture technologique apparaît en Angleterre avec l'utilisation des métiers à tisser mécaniques. La révolte des luddistes, du nom de son leader supposé Ned Ludd, oppose les artisans manuels traditionnels à la nouvelle industrie textile dominée par des machines, que les artisans détruisent. Cette crise durera deux années, 1811 et 1812, et sera violemment réprimée par des troupes anglaises plus nombreuses que celles affrontant Napoléon.

Luddistes détruisant une machine (Dom. Public)



3.2. L'époque moderne

Le XX^e siècle voit l'avènement d'une nouvelle IA, qui passe de la mécanique à l'électronique, aidée par la naissance puis la diffusion de l'informatique et des ordinateurs en fin de première moitié du siècle, et par le développement de leur puissance de calcul, conformément à la conjecture de Gordon Moore qui, en 1965, anticipe un doublement de puissance tous les dix-huit mois. Un indicateur illustrant cette dimension est l'unité de vitesse des calculs, nommé le *flop* (*floating point operation per second*), et ses déclinaisons : le gigaflop, 10^9 flop, le téra, 10^{12} flop, le peta, 10^{15} flop. Dans les années 1980, la vitesse était de l'ordre de 100 mégaflops, elle est passée à des dizaines de pétaflops dans les années 2010 ; en 2023, les ordinateurs les plus puissants dépassent le millier de pétaflop, soit plus d'1 milliard de milliard d'opérations en une seconde.

Au-delà de ces dimensions techniques, importantes, il faut mentionner le pouvoir de conception, de pensée, d'innovation, et de réalisation de plusieurs chercheurs cherchant à reproduire par une « machine intelligente » le principe neuronal du cerveau humain et son intelligence. Citons quelques-uns de ces précurseurs qui ne sont pas tous mathématiciens ; la connexion transversale des connaissances sera l'un des points forts du développement de l'IA.

En 1943, les américains Warren McCulloch (1898-1969), neurologue, et Walter Pitts (1923-1969), spécialiste de psychologie cognitive, publient un article de référence « *A logical calculus of the ideas immanent in nervous activity* » qui présente un modèle mathématique de neurone formel en liaison avec le neurone humain, fonctionnant sur le principe de l'apprentissage (*learning*).

Ils s'inspirent des travaux du théoricien de l'informatique Alonzo Church (1903-1995) et de son élève Alan Turing (1912-1954).

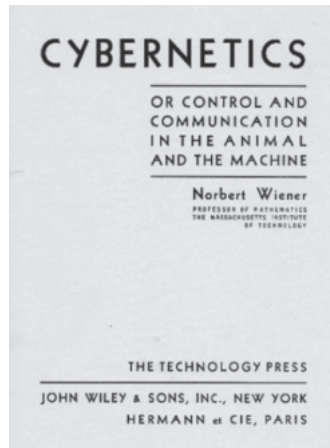
Alan Turing (Dom. Public)



L'article de McCulloch et Pitts attire l'attention du grand mathématicien John von Neumann (1903-1957), cofondateur avec Oskar Morgenstern de la théorie des jeux et de la microéconomie, avec le livre *Theory of Games and Economic Behavior* (publié en 1944). Von Neumann conçoit l'architecture d'un ordinateur, opérationnel en 1951, architecture encore très largement utilisée de nos jours. De son côté, le psychologue Franck Rosenblatt (1928-1971) concrétise le modèle neuronal en concevant une machine appelée Perceptron (1957).

En 1948, l'américain Norbert Wiener (1894-1964), docteur en mathématiques de l'université de Harvard en 1912 – il a 18 ans – publie le livre fondateur de la Cybernétique qu'il définit comme une science générale du fonctionnement de l'esprit.

Cybernetics, Norbert Wiener (*Dom. Public*)



Bien plus tard (1984), les réseaux neuronaux artificiels seront développés par le finlandais Teuvo Kohonen (1934-2021).

La fin des années 1980 voit émerger d'autres approches que les réseaux neuronaux, comme les machines à vecteurs de support (*Support Vector Machine*, SVM) ou les forêts aléatoires. Les SVM sont dus à deux chercheurs russes, Vladimir Vapnik (né en 1936) et Alexeï Chernovenkis (1938-2014), qui sont à l'origine de la théorie de l'apprentissage, le *machine learning*. Les livres de Vapnik, *The Nature of Statistical Learning Theory* (1995) et *Statistical Learning Theory* (1998) font autorité. Le *Deep learning* (apprentissage profond), dont Yann Le Cun est l'un des pères, basé sur des transformations non linéaires, arrive en 2008.

3.3. Les hauts et les bas de l'IA

Dans l'histoire, l'IA a vu alterner des périodes de lumière et d'ombre. Après les innovations foisonnantes des années 1943-1970, un premier repli, ou « hiver », dû à certaines défaillances des méthodes linéaires de l'IA de l'époque, dure une dizaine d'années.

L'IA dite symbolique, avec les systèmes experts, rebondit à partir de 1980 ; l'IA symbolique consiste à tenter de reproduire le raisonnement humain par un ensemble de symboles, sans phase d'apprentissage. Son application, notamment dans le domaine médical, est un succès, sans omettre ses avancées mathématiques. Les travaux de Vapnik sur le *Machine Learning* vont provoquer une nouvelle orientation de l'IA et un deuxième « hiver » autour de 1990.

Les années 95 et suivantes seront marquées par le retour à la lumière, dû à la fois à la théorie du *Deep Learning*, au progrès continu des puissances de calcul des ordinateurs, et à l'arrivée des data massives provenant du monde numérique et optimisant les bases d'apprentissage.

4. La situation actuelle

Les trois facteurs que nous venons de citer – théorie, ordinateur, data – décrivent la situation présente, enrichie de multiples applications, souvent réussies, en tout domaine. Cela n'empêche pas des erreurs, que les spécialistes appellent des « hallucinations ». Croire que l'IA est infallible serait une faute profonde et grave.

Parler d'IA de façon générique évite un pluriel, qui est pourtant la réalité. Même si la volonté d'imiter le cerveau et les neurones s'est éloignée, et s'il y a convergence des approches, il faut distinguer chronologiquement trois types d'IA :

a) L'IA symbolique, dont l'objet est de modéliser le fonctionnement du cerveau humain par des approches logiques et probabilistes ; ses réussites sont les arbres de décision et les systèmes experts. Elle est sans apprentissage.

b) *Le Machine Learning*, dû à Vapnik, et son mot-clé l'apprentissage (*learning*) à partir d'exemples concrets ; la capacité d'apprendre naît de modèles mathématiques et statistiques appliqués à des données. En sont issus les réseaux de neurones formels et le *Deep Learning*, appliqué par exemple aux reconnaissances faciale et vocale.

c) L'IA générative, dont la tête de gondole est ChatGPT d'OpenAI, GPT étant les initiales de « *Generative Pre-trained Transformer* », qui est loin d'être la seule approche. Tous les grands acteurs numériques ont développé l'équivalent, et, ne serait-ce qu'en France, de nombreuses sociétés contribuent à l'IAG, comme Mistral AI, Hugging Face, Gladia, Phagos, LightOn, FlexAI, entre autres. L'objet de l'IAG est de générer – ce qui est différent de créer – des contenus à la demande à partir de données fournies par l'homme en s'appuyant sur des modèles mathématiques sophistiqués dénommés *Large Language Model (LLM)*. Ces contenus de synthèse peuvent être des textes, des sons, des images.

5. Conclusion forcément provisoire

L'IA a d'abord été connue comme étant la source de films de science-fiction. Elle n'est cependant pas du cinéma, mais un véritable produit de la science. L'IA n'est pas unique et possède de multiples champs d'application, allant de la santé et du diagnostic médical à la compilation rapide de documents, en passant par la reconnaissance faciale ou la création musicale.

Il semble peu probable que l'IA connaisse un recul dans les prochaines années, tant les avancées actuelles sont fortes au niveau mondial, en développement, en investissements et en régulation de nature juridique. Ainsi, les Nations Unies ont instauré fin 2023 un comité pour encadrer la gouvernance de l'IA.

En France, une réflexion nationale a été commencée depuis 2017, dont la première étape a été les rapports de France Stratégie et de OPECST (Office Parlementaire d'Évaluation des Choix Scientifiques et Technologiques) de mars 2017 suivis du

rapport Villani de mars 2018. En 2022, le Conseil d'État a également publié une analyse très complète sur l'IA et l'action publique. En novembre 2022, le gouvernement a lancé une deuxième phase avec une stratégie nationale pour l'IA, dont les points essentiels sont le renforcement des capacités de recherche et la formation. L'objectif est de faire de la France l'un des pays pilotes en 2030. Un coordinateur national pour l'IA, Guillaume Avrin, a été nommé en janvier 2023, et un Comité de l'IA générative a été créé en septembre 2023. Et, en avril 2023, une vingtaine de grandes entreprises se sont réunies dans le projet DeepGreen, piloté par le CEA, pour une IA ouverte et responsable avec une plateforme dédiée à l'IA embarquée réduisant l'empreinte mémoire et la consommation d'énergie.

Ces engagements et orientations ont été confirmés fin mai 2024 par le président de la République qui a convié à l'Élysée les talents de l'IA française, annonçant le doublement de la formation et puis lors du salon Viva Technology (VivaTech) tenu à Paris, où l'IA était omniprésente. Cette orientation s'est traduite le 21 septembre 2024 par la création d'un Secrétariat d'État chargé de l'IA et du Numérique, rattaché au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

À nous donc de savoir comprendre l'IA, l'utiliser à bon escient, sans la confondre d'une part avec des moyens de mise en œuvre, très efficaces, et avec bien d'autres approches mathématiques préexistantes et ayant fait leurs preuves.

Bibliographie

- Alexandre Laurent, *La guerre des intelligences*, Ed. JC Lattès, Paris, 2017
- Andler Daniel, *Intelligence artificielle, intelligence humaine, la double énigme*, Gallimard, Paris, 2023
- Bousquet Marc, *Intelligence Artificielle, Le guide complet*, Ed. du sens, 2019
- Bridle James, *Toutes les intelligences du monde*, Seuil, Paris, 2023
- Conseil d'État, *Le numérique et les droits fondamentaux*, La Documentation Française, 2014
- Conseil d'État, *Intelligence Artificielle et action publique : construire la confiance, servir la performance*, rapport au premier ministre, 31 mars 2022
- Courtecuisse Matthieu, *Le saut cognitif*, First Éditions, Paris, 2019
- Décisions Marketing, spécial « Marketing : enjeux et perspectives », n° 72, octobre-décembre 2013
- DeepGreen, Projet, CEA, avril 2023
- Desmurget Michel, *La fabrique du crétin digital*, Ed. du Seuil, Paris, 2019
- France Stratégie, *Intelligence Artificielle et travail*, Rapport, mars 2018
- France Stratégie et Cereq, *Vision prospective et partagée des emplois et des compétences : la filière numérique*, Rapport, 2017
- Frey Carl B., Osborne Michael, *The future of Employment : How susceptible are jobs to computerisation*, Technological Forecasting and Social Change, Oxford, 2013
- Ganascia Jean-Gabriel, *Intelligence Artificielle : vers une domination programmée ?*, Ed. Le Cavalier Bleu, Bruxelles, 2017
- Garapon Antoine, Lassègue Jean, *Justice digitale*, PUF, Paris, 2019

- Gardner Howard, *Les intelligences multiples*, Retz, Paris 2008
- Guénot Frédérique (Coord.), *L'IA éducative*, Ed. Bréal, 2023
- Jean Aurélie, *De l'autre côté de la Machine*, Éditions de l'Observatoire, Paris, 2019
- Julia Luc, *L'Intelligence Artificielle n'existe pas*, Ed. First, Paris, 2019
- Llinarès Armand, *Raymond Lulle, philosophe de l'action*, PUF, Paris, 1963
- Minsky Marvin, *La société de l'esprit*, InterEditions, Paris, 1987
- O'Neil Cathy, *Algorithmes, la bombe à retardement*, Les Arènes, Paris, 2018 [(*Weapons of Maths Destruction : How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy*), Crowns, N-Y, 2016]
- Pickover Clifford, *La fabuleuse histoire de l'Intelligence Artificielle*, Dunod, Paris, 2021
- Rapport « *Anticiper les impacts économiques et sociaux de l'Intelligence Artificielle* », publié le 22 mars 2017, France Stratégie et Conseil National du Numérique ; <https://strategie.gouv.fr/publications/anticiper-impacts-economiques-sociaux-de-lintelligence-artificielle>
- Rapport « *Pour une intelligence artificielle maîtrisée, utile et démystifiée* », 29 mars 2017, OPECST, Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques ; <https://ladocumentationfrancaise.fr/rapportspublics/174000324/index.shtml>
- Rapport de la mission confiée à Cédric Villani « *Donner un sens à l'Intelligence Artificielle* », 28 mars 2018 ; <http://enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid128577>
- Rapport IA : Notre ambition pour la France, Commission de l'Intelligence Artificielle, mars 2024
- Rosa Hartmut, *Accélération*, Ed. La Découverte, Paris, 2010
- Rosa Hartmut, *Aliénation et accélération*, Ed. La Découverte, Paris, 2012
- Tissier-Desbordes Elisabeth, Giannelloni Jean-Luc, *Repenser le marketing à l'ère du numérique*, Décisions Marketing, n° 72, octobre-décembre 2013
- Union Européenne, Livre Blanc, « *Intelligence artificielle, une approche européenne axée sur l'excellence et la confiance* », 19 février 2020
- Vapnik Vladimir, *The Nature of Statistical Learning*, Springer, 1995
- Vapnik Vladimir, *Statistical Learning Theory*, Wiley-Blackwell, 1998

Partie 1

IA et enseignement du management

Chapitre 1

Pratiques managériales à l'heure de l'IA : réflexions pour la recherche et l'enseignement de la gestion

ZYSLA BELLAT, MATHILDE GOLLETTY, PHILIPPE TASSI

Résumé

Ce chapitre traite des applications de l'IA, considérée dans sa globalité, aux sciences de gestion, partant de réalisations déjà observées dans les entreprises pour aller vers des réflexions portant sur l'évolution des spécificités de l'enseignant-chercheur. Le parti-pris de rédaction est de compléter les propos de nature académique par des témoignages d'éminents professionnels de l'entreprise et de l'enseignement sur leurs visions concernant métiers, recherche et transmission.

Une première partie présente diverses applications de l'IA à des métiers du domaine de la gestion : comptabilité et finance, logistique, marketing, gestion des ressources humaines, management, sachant que des exemples issus de la stratégie et de l'audit sont abordés par ailleurs.

Une deuxième partie porte sur la gestion, comme objet d'enseignement ou de recherche. Le refus de l'IA semble un combat perdu d'avance ; il faut donc que l'enseignant-chercheur en gestion s'adapte à elle en la maîtrisant.

L'enseignement supérieur, mais aussi primaire et secondaire, doit intégrer l'IA, les enseignants passant d'une posture de « sachant » à celle « d'accompagnant » de l'élève ou de l'étudiant. Un travail sera également à mener sur les modalités d'évaluation de l'acquisition des compétences.

En recherche, les chercheurs, doctorants, directeurs de thèses devront s'adapter en permanence à des outils d'aide de plus en plus performants ; en outre, l'origine scientifique de l'IA et les données de tout type sur lesquelles elle travaille, rendent nécessaire un éclairage transversal et la compétence de dialogue avec les spécialistes (compréhension des algorithmes et de leurs limites, cadre juridique de protection).

Il est incontestable qu'existe, depuis 2022, un réel effet de mode autour de l'IA générative, avec les ChatGPT, RoBERTa, et bien d'autres dispositifs. Si l'acronyme IA est devenu un terme de communication parfois employé à l'excès, sinon à tort, l'IA dans sa généralité profite de cette dynamique d'accroissement considérable de notoriété et voit se développer largement ses avancées et ses domaines d'application, même si le grand public ne connaît que l'IA générative. L'IA est devenue une réalité en évolution permanente, qu'il s'agisse du *learning* (*machine* ou *deep*) ou de la *generative*, et demain avec l'AGI (*Artificial General Intelligence*), IAG en français. De plus en plus d'entreprises ou de secteurs s'ouvrent à elle et c'est vraisemblablement du côté de la maîtrise des développements de l'IA non spécifiquement générative que se trouveront les potentiels d'innovation, de différenciation et au final de croissance. C'est une évidence dans les domaines de la santé, de l'emploi ou de la justice (Garapon, Lassègue [2]). C'en est une aussi dans les organisations et les sciences de gestion. Un exemple pas trop éloigné de la gestion est le fisc, précisément le contrôle fiscal, dans le cadre de la DGFIP (Direction Générale des Finances Publiques) (BercyNumérique [1]).

Le lecteur intéressé par la présence croissante de l'IA, sous toutes ses formes, dans nos sociétés et économies, et tout particulièrement en France, pourra se référer aux rapports récents : France Stratégie et du Conseil National du Numérique ([4]), OPECST (Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques) ([5]), Cédric Villani ([6]), Commission de l'IA ([7]). .

Ce chapitre traite de l'IA dans sa globalité (*machine learning*, *deep learning*, *IA générative*) appliquée aux sciences de gestion. Il part des pratiques observées dans les entreprises en montrant l'impact de l'IA, pour déboucher sur des pistes de réflexion pour l'enseignant-chercheur en sciences de gestion. Notre parti pris a été de montrer l'apport de l'IA aux différents métiers auxquels forment les sciences de gestion, et tout particulièrement la finance, la logistique, le marketing et les RH. Ce choix ne signifie pas que l'IA n'a pas d'entrée en audit ou en stratégie, bien au contraire. Un chapitre entier de cet ouvrage sera consacré à cette dernière. Pour ce faire nos propos sont complétés et enrichis par des témoignages de professionnels de l'entreprise et de l'enseignement supérieur qui font part de leurs réflexions tant pour les applications métiers que pour la transmission.

Mots-clés

Comptabilité ; Enseignement ; Finance ; GRH ; *Learning* ; Logistique ; Management ; Marketing ; Recherche.

1. Les apports de l'IA à cinq métiers de gestion

1.1. La comptabilité et la finance

Le *learning* a contribué largement à l'entrée de l'IA en comptabilité-finance. Nous ne parlerons pas du secteur banques et assurances en lui-même, mais de la finance en général. Les domaines d'application sont la détection et la gestion des fraudes (l'optimisation du contrôle fiscal précédemment mentionnée en est proche), le conseil financier, le trading, la gestion financière, la comptabilité, etc.

Fidèle à sa définition, l'IA en comptabilité-finance a pour effet de remplacer une partie des interventions humaines par des actions de machines, notamment dans tout ce qui relève de la facturation. Ses applications sont l'automatisation des processus de traitement des dépenses, la conformité, le temps réel, les fraudes et la gestion des risques, les prévisions ou encore le trading.

Commençons par ce dernier : le trading avait déjà vécu, au cours des années 1980, un changement majeur avec l'arrivée des modèles mathématiques dans les activités liées aux marchés boursiers, donnant naissance à la « finance stochastique ». La modélisation probabiliste et statistique due à George Box et Gwilym Jenkins, apparue dans les années 1970, nommée ARIMA (*Auto-Regressive Integrated Moving Average*), et ses généralisations (Sarima, Starima), ont changé totalement les métiers en lien avec les activités de vente et d'achat d'actions, plus généralement de négociation, de retrait ou d'investissement en quasi-temps réel par leur capacité à réaliser des prévisions quasiment instantanées. L'IA, par le *machine* ou *deep learning*, a étendu cette logique, aidée par la robotique.

Pour tout ce qui touche les pratiques comptables – suivi des dépenses, facturation clients ou fournisseurs –, l'IA apporte une capacité d'automatisation des procédures, et donc de la fluidité, en reprenant des interventions humaines avec un gain de temps et d'efficacité et une réduction des risques d'erreur qu'elles comportent tout en assurant la conformité aux règles de droit. Par ailleurs, des algorithmes détectent efficacement des anomalies, fraudes ou autres activités suspectes.

1.2. La logistique

La logistique (*Supply Chain*) a pour objectif premier d'optimiser les flux physiques de la production à la consommation, tout en maîtrisant les informations ou données qui y sont liées et la dimension financière. Pour être opérationnelle, il est nécessaire de disposer de prévisions de ventes à un horizon très proche (cf. § 3) afin de définir et mettre en œuvre les programmes de livraison optimaux. Un deuxième objectif, moins immédiat, consiste à contrôler les coûts de l'organisation logistique dans sa globalité, production, stockage, livraison, et à aider aux choix stratégiques à moyen ou long terme en ce domaine. Nous aborderons l'impact de l'IA en entrepôt et pour les livraisons.

L'entrepôt est un vaste champ d'emploi de l'IA, de la réception des produits jusqu'à leur livraison, en passant par la préparation des envois. Une première utilisation consiste à automatiser la gestion d'un entrepôt, opération complexe par le nombre de biens et de catégories. Disposer d'un inventaire exhaustif et quasi-instantané est fondamental, car un état des lieux n'a qu'une durée de vie extrêmement limitée. L'IA intervient dans la continuité de l'informatique par sa capacité à gérer des mégabases de données en temps réel. Elle crée un processus rapide, moins cher. Certaines entreprises, lorsque leur secteur d'activité le rend possible, créent des entrepôts mixant robotique et IA.

Un autre emploi est destiné à optimiser la gestion des stocks à très court terme : stock par produit, localisation, état, pour éviter à la fois excédents et ruptures. Depuis quelques années, les robots sont présents en entrepôts, et l'IA aide à améliorer leurs déplacements, d'où des gains de temps et d'efficacité – moins d'erreurs – et de productivité. Les sociétés d'e-commerce se servent de l'IA pour la gestion des flux de colis par des robots.

Après l'entrepôt, l'IA intervient pour l'organisation des tournées, en créant les itinéraires et les trajets les plus rentables. De plus en plus d'entreprises permettent aux clients, en toute transparence, le suivi en temps réel, de la commande à la livraison en passant par l'expédition et le transport. L'IA prédit les moments de chaque étape et aide à définir les tournées de livraison les plus adaptées à la météo ou la circulation, réduisant le nombre de kilomètres parcourus, pour la satisfaction du client final et les conditions de travail des opérateurs.

1.3. Le marketing

L'IA fait évoluer le monde du marketing, pour optimiser les décisions stratégiques, automatiser diverses tâches, ou encore pour personnaliser le vécu des consommateurs. Le rôle de l'IA dans le marketing est en constante évolution et il est important de comprendre son impact actuel et futur sur l'industrie. Ses grandes applications actuelles sont : la compréhension des publics cibles, la personnalisation adaptée et très granulaire du message de communication, l'optimisation du chiffre d'affaires et du ROI (*Return on Investment*).

Un premier sujet, fort ancien, est la prédiction des volumes de ventes (présent en affichage et en presse depuis la création de ces médias, car ayant un impact direct sur les charges et donc les marges). Diverses réponses ont été apportées avec des modèles statistiques ou économétriques. Data et IA les améliorent en analysant plus finement de nombreuses variables exogènes (météo, contenus des réseaux sociaux, efficacité des dispositifs de communication de l'annonceur, réduction de la dimension temporelle de la prévision...). De l'amont à l'aval, l'intérêt immédiat porte sur la décision de lancement d'un produit, la fabrication, le stockage, les transports et la distribution...

En matière de ciblage, une application de l'IA consiste à dépasser les traditionnelles cibles socio-démographiques pour identifier les prospects les plus « intéressants », c'est-à-dire ceux qui ont la probabilité la plus élevée de transformer une intention en acte. Les méthodes de *look-alike* aident à identifier un public « ressemblant » à la clientèle déjà acquise, avec les mêmes centres d'intérêt, ou des comportements proches avec un mot-clé : la notion de distance. L'IA permet aussi une meilleure qualification des contacts, notamment en B2B.

Le ciblage « global », ou de masse, laisse de plus en plus la place à des messages personnalisés et scénarisés avec construction de *personas* fictives sur données fines. L'IA aide à identifier les produits les plus pertinents selon le profil du visiteur, dépassant les données CRM avec la géolocalisation, la météo, la fréquentation des réseaux sociaux. L'IA aide à personnaliser en temps réel le prix de vente proposé en fonction du profil du visiteur. Le tracking, certes plus difficile en raison du RGPD, suit les parcours du consommateur.

Une autre innovation concerne le profilage, ou encore l'estimation de données ou variables à partir de comportements internet. Ainsi, par exemple, si un « objet numérique » va visiter des sites ou applications dont le profil des visiteurs est connu par une étude d'audience, il sera possible de déterminer certaines caractéristiques socio-démographiques ou d'intérêt par combinaison linéaire des profils des visiteurs uniques de ces mêmes sites.

Une tendance ayant fait l'objet de nombreuses approches consiste à utiliser la puissance de l'IA pour détecter les « bruits » sociaux, notamment faibles ou émergents. Une entreprise pourra ainsi savoir et anticiper les rumeurs engendrées sur les réseaux, identifier ses détracteurs ou promoteurs, et réagir rapidement pour « désamorcer » une future crise. *Machine learning* et *deep learning* sont les applications privilégiées, car facilitant le test de différentes situations ou hypothèses en mesurant les performances ou conséquences par un ou plusieurs KPI (*Key Performance Indicator*).

Enfin, la communication publicitaire permet d'affiner la conception-rédaction de campagnes par des accroches adaptées et personnalisées à de multiples cibles stratégiques d'une marque, en jouant sur leur proximité avec tel ou tel vecteur (santé, écologie, recherche, technologies vertes...). L'IA générative aide à analyser d'énormes archives de communications sur un sujet donné pour contribuer à la conception d'un scénario efficace en termes d'impact (attention, mémorisation, émotion, engagement, transformation).

Il est certain que les professionnels du marketing auront le choix entre refuser l'IA, ce qui semble un combat perdu d'avance, ou s'adapter à elle en la maîtrisant, avec une formation à la fois verticale dans leur spécialité et transversale : programmation adaptée, analyse de données nombreuses, algorithmique, respect des cadres juridiques nationaux et européens, compétences de dialogue, règles d'éthique. Dans

ce contexte nécessaire de maîtrise, ils devront aussi être des interlocuteurs avertis vis-à-vis des professionnels de l'IA, en particulier pour détecter sinon les impostures en la matière du moins certaines (sur) promesses susceptibles de s'apparenter à de l'esprit magique. En effet, la complexité des concepts sur lesquels repose l'IA conduit parfois à des décisions dont le processus est difficilement compréhensible ou explicable. On a pu parler à ce propos de « boîte noire ». L'intelligence artificielle explicable, ou XAI, concept en partie associé aux thématiques d'éthique et de responsabilité, représente précisément un processus qu'il faudrait que les professionnels utilisateurs imposent afin de rendre transparents les résultats et décisions prises par l'IA et d'en comprendre les biais éventuels (Le Monde [3], Vuarin, Steyer [9]).

Témoignage de Laurent NICOLAS, CEO d'IMPLICIT

Laurent Nicolas est ingénieur, diplômé de l'ENSTA en 1994, où il a découvert l'IA dans son option de 3^e année « Informatique théorique », puis d'un Executive MBA à l'ESCP Business School en 2005. Il est CEO d'Implicit, société de conseil et de réalisation dans le management, et plus particulièrement en marketing publicitaire internet.

Comment avez-vous rencontré l'IA ?

D'origine ingénieur, mon option de dernière année à l'ENSTA était « informatique théorique », j'y ai découvert l'IA, avec les réseaux de neurones. Après des premières expériences chez Valoris et NetValue, où j'ai co-conçu la technologie de mesure d'audience d'internet qui équipe toujours les panels de Nielsen et Médiamétrie, j'ai fondé la société Alenty, spécialisée de la mesure de la visibilité publicitaire sur internet. Après son rachat en 2014 par AppNexus, j'en deviens vice-président marketing produits. En 2020, j'ai créé Implicit.

Qu'est-ce que l'IA apporte à Implicit ?

Chez Implicit, le recours à l'IA est d'autant plus nécessaire que les données sont très nombreuses, complexes à analyser. Ma culture initiale d'ingénieur fait de moi un entrepreneur pragmatique : je cherche à résoudre des problèmes clients avec la meilleure solution et un coût acceptable.

Un exemple des sujets qu'Implicit a à traiter est l'optimisation d'une campagne publicitaire sur internet à partir de data d'achat d'espaces et des panels de Nielsen//Médiamétrie, avec ciblage contextuel et affinité par cible. Une rapide synthèse en serait : « un médiaplanning à la sauce programmatique en temps réel ». L'IA que nous utilisons pour calculer des affinités par cible relève du machine learning. Et ça fonctionne : l'optimisation recherchée conduit à des gains de l'ordre de 80 % des critères d'évaluation classiques, comme le taux de clic, par exemple.

Quelle est la part d'Implicit et celle des clients ?

Les grands apports d'Implicit viennent de l'interne, à partir des signaux du marché et de la faisabilité technologique. Les clients sont plus sensibles à des détails d'ergonomie, par exemple. Mais certaines demandes de clients ont été développées, comme la fourniture de profils extrêmement détaillés d'une sous-population performante (les cliqueurs). La masse de données rendait son analyse humainement impossible, notre méthode de machine-learning y parvient sans problème.

Quel est votre ressenti du contexte actuel ?

La difficulté est l'écart constaté entre notre vision et notre certitude d'avoir raison, et les attentes, les habitudes et les freins des clients, forcément moins experts. Depuis 15 ans, les approches déterministes, s'appuyant sur mégadonnées et puissance de calcul informatique, ont tout balayé. Venir avec une solution statistique demande de la pédagogie et un grand pouvoir de conviction. Le marché de la publicité digitale va, contraint et forcé, évoluer du tout déterministe à un mélange de déterminisme et de statistique. Il y aura toujours des data utilisateurs, mais leur couverture ne permettra pas de ne s'appuyer que sur ces dernières. L'approche déterministe aidera à créer des modèles de performance, que des méthodes statistiques viendront généraliser.

Rencontrez-vous des difficultés et, si oui, de quelle nature ?

Nous maîtrisons les aspects technologiques, avec une grande habitude de nous former nous-mêmes. Le droit à l'erreur est la base de la véritable R&D. Notre positionnement farouchement sans big data nous protège de la plupart des problématiques juridiques. Côté recrutement, notre politique est basée sur l'embauche de jeunes : lieu de travail libre, stock-options, congés souples répondent aux envies des « indépendants » qui souhaitent travailler d'où ils veulent, pour eux-mêmes et quand ils veulent.

Avez-vous des liens avec le monde de l'enseignement supérieur ?

Implicit est intervenu au colloque organisé, début décembre 2023, par l'IREP et le Master Marketing et Communication de l'université Paris 2. Il m'arrive de contribuer parfois à des master class. Mais Implicit n'a pas de partenariat avec des universités ou des grandes écoles, alors que dans une vie précédente, chez Alenty, c'était le cas. Nous serions intéressés si des opportunités se présentaient.

Avez-vous des attentes en matière de formation ?

La France n'est pas en retard, particulièrement par rapport aux États-Unis. Je trouve le niveau des ingénieurs français bien meilleur que celui des ingénieurs US, en moyenne bien sûr.

En synthèse à propos de l'IA et de la façon dont elle s'intègre dans les métiers d'Implicit :

L'IA est une boîte à outils parmi d'autres. Il n'y a pas toujours obligation à utiliser des réseaux de neurones pour répondre à une problématique clients. Le risque

IA ET MANAGEMENT

de l'enseignement
à la décision
dans les organisations

Face à l'avènement de l'intelligence artificielle générative, le monde du management est à un tournant. Doit-il être repensé ? Comment cette technologie redéfinit-elle les règles du jeu ? Quels sont les enjeux pour l'enseignement, l'entreprise et les services publics ?

Cet ouvrage novateur propose une analyse multidimensionnelle et approfondie de l'impact de l'IA générative sur le management. Trois angles sont abordés :

- **L'enseignement du management** : la transformation des compétences managériales, les modes d'apprentissage et les rôles futurs des formateurs et des étudiants.
- **Les performances des organisations** : l'influence de l'IA sur la stratégie d'entreprise, le marketing, la logistique, l'entrepreneuriat, les gains d'efficacité et d'innovation.
- **Le management public** : les défis éthiques, organisationnels et de responsabilité que l'IA soulève pour les institutions de l'État.

Fruit des travaux de recherche d'enseignants-chercheurs du Laboratoire de recherche en sciences de gestion de l'Université Paris Panthéon-Assas (LARGEPA), ce livre offre une perspective éclairée pour tous les professionnels, chercheurs et étudiants désireux de comprendre les implications profondes de l'IA générative sur le management d'aujourd'hui et de demain.

- Préface de **Patrick Hetzel**, ancien ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
- Coordonné par **Nathalie Guibert**, professeur à l'Université Paris Panthéon-Assas
- Contributeurs : Zysla Belliat - Pierre Blondet - Amélie Blum - Dorothée Cavignaux-Bros - Véronique Chanut - Isabelle Dabadie - Muriel de Fabrègues - Laurent Florès - Josefina Gimenez - Mathilde Gollety - Nathalie Guibert - Patrick Hetzel - Sébastien Jumel - Guillaume Lefebvre - Quentin Lefebvre - Fabrice Marsella - Dorin Militaru - Gabriel Morin - Martine Pelé - Virginie Pez - Claire Picque-Kiraly - Simon Porcher - Christine Seigneur - Nicolas Spatola - Philippe Tassi - Catherine Voynet-Fourboul

Vuibert.fr

ISBN : 978-2-311-41510-0



9 782311 415100



29 €

