

## Rôles managériaux à l'ère de l'intelligence artificielle : revue systématique et cartographie bibliométrique (Scopus & Web of Science, 2020-2025)

## Managerial roles in the age of artificial intelligence: a systematic review and bibliometric mapping (Scopus and Web of Science, 2020–2025)

**CHAMEUKH Yasmina**

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Mohammed Premier Oujda

Laboratoire LARMATIF

**CHAOUI Meryeme**

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Mohammed Premier Oujda

Laboratoire LARMATIF

**ABED Rihab**

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Mohammed Premier Oujda

Laboratoire LARMATIF

**SOUSSANE Imane**

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Mohammed Premier Oujda

Laboratoire LARMATIF

**HELMI Driss**

Maître de conférences

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Mohammed Premier Oujda

Laboratoire LARMATIF

**Date de soumission :** 22/06/2025

**Date d'acceptation :** 14/01/2026

**Pour citer cet article :**

CHAMEUKH Y. & al. (2026) «Rôles managériaux à l'ère de l'intelligence artificielle : revue systématique et cartographie bibliométrique (Scopus & Web of Science, 2020-2025)», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 1 » pp : 168 - 193

## Résumé

Opérant dans un monde en perpétuelle mutation, où le changement tend à devenir la règle et la stabilité l’exception, les organisations sont de plus en plus contraintes de s’adapter en développant agilité, réactivité et capacité d’innovation. L’émergence de l’intelligence artificielle (IA) accentue ces dynamiques en transformant simultanément les structures organisationnelles, les processus de décision et les métiers du management. Managers, dirigeants et praticiens sont ainsi amenés à revisiter leurs pratiques de gestion, à enrichir leurs compétences et à adopter de nouvelles postures face à des systèmes socio-techniques de plus en plus complexes.

Dans ce contexte, notre travail s’interroge sur les évolutions du rôle des dirigeants et sur les transformations des pratiques de gestion induites par l’essor de l’IA : quelles recompositions des rôles managériaux et quelles influences sur les pratiques de gestion à la suite de l’émergence et de l’adoption de l’IA ? Pour y répondre, nous avons conduit une revue systématique de la littérature, inspirée des principes PRISMA, à partir des bases de données Scopus et Web of Science, complétée par une analyse bibliométrique réalisée avec le package bibliometrix et son interface Biblioshiny. Le corpus final, composé de 71 articles publiés entre 2020 et 2025, est analysé afin de cartographier les principaux thèmes de recherche et d’identifier les nouveaux rôles managériaux associés à l’intégration de l’IA. Les résultats mettent en évidence plusieurs configurations émergentes : managers orchestrateurs de l’IA et des ressources data, garants de la gouvernance algorithmique et éthique, animateurs de dispositifs hybrides homme-machine et promoteurs de nouvelles routines d’apprentissage organisationnel. L’article discute enfin les implications théoriques et managériales de ces résultats et propose un agenda de recherche autour des capacités dynamiques, de la complémentarité homme-IA et de la gouvernance des systèmes intelligents.

**Mots-clés :** Intelligence artificielle ; dirigeants ; rôles managériaux ; pratiques de gestion ; revue systématique ; analyse bibliométrique.

## Abstract

Operating in an ever-changing environment, where change has become the rule and stability the exception, organizations are increasingly required to adapt by developing agility, responsiveness and innovation capabilities. The emergence of artificial intelligence (AI) further accelerates these dynamics by transforming organizational structures, decision-making processes and managerial jobs. Managers and leaders are thus compelled to rethink their management practices, upgrade their skills and adopt new professional postures within increasingly complex socio-technical systems.

Against this backdrop, this paper examines how the rise and adoption of AI reshape managerial roles and management practices. Our guiding research question is: what changes in managerial roles and what influences on management practices can be observed following the emergence and organizational adoption of AI? To address this question, we conduct a systematic literature review, inspired by PRISMA guidelines, based on the Scopus and Web of Science databases, combined with a bibliometric analysis using the bibliometrix package and the Biblioshiny interface. The final corpus comprises 71 articles published between 2020 and 2025 and is analysed in order to map the main research themes and identify the new managerial roles associated with AI integration.

Our findings highlight several emerging configurations: managers acting as AI orchestrators and data-driven resource integrators, as guardians of algorithmic and ethical governance, as designers of hybrid human–AI arrangements, and as promoters of new organizational learning routines. The paper concludes by discussing the theoretical and managerial implications of these results and outlines a research agenda around dynamic capabilities, human–AI complementarity and the governance of intelligent systems.

**Keywords :** Artificial intelligence ; managers ; managerial roles; management practices ; systematic review; bibliometric analysis.

## Introduction

L'essor du domaine de la gestion d'entreprise est marqué par une succession d'approches selon l'évolution des contextes économiques et sociaux. L'approche classique, débutée par Taylor(1911) et Fayol(1918), se base sur la rationalisation du travail et une forte hiérarchisation pour maximiser la productivité. Elle est progressivement remise en question par l'approche comportementale de la gestion (1930), avec les études de Hawthorne sous la direction de Mayo (1949) (Hamner & Organ, 1978 ; Levinthal, 2011), qui met en lumière l'importance des relations sociales et de la motivation au travail. Vient ensuite l'approche systématique, qui conçoit l'entreprise comme un système ouvert avec une influence bilatérale avec son environnement (Stern & Barley, 1996 ; Mingers & White, 2010). Cette conception mène à l'approche contingente, confirmant qu'il n'existe pas de structure organisationnelle unique et optimale, mais l'entreprise doit s'adapter à des contextes complexes et évolutifs (Pugh, 1966). Ensuite, l'approche postmoderne de la gestion prévoyait des innovations et de grandes mutations au niveau des organisations. Dans les années 1980, le lean management met l'accent sur la qualité, les compétences et l'amélioration continue, Ensuite La numérisation, la digitalisation et l'intelligence artificielle introduisent des modes de gestion flexibles et collaboratifs. Enfin, l'approche agile, initiée en 2010, privilégie l'adaptabilité, la réactivité, la collaboration et l'autonomie, concepts indispensables dans les environnements complexes et incertains. C'est ainsi, que les nouvelles pratiques managériales ont vu le jour dans une perspective d'agilité et d'innovation.

L'analyse bibliométrique est une méthode permettant une vue générale et systématique de la littérature scientifique sur un domaine particulier (Eck & Waltman, 2014 ; van Nunen et al., 2018).

Ce type d'analyse permet aussi d'examiner de très grandes quantités de données avec un haut niveau de rigueur, de transparence et de reproductibilité (Zupic & Ćater, 2015 ; Castillo-Vergara et al., 2018). De la sorte, notre travail va mettre en avant le corpus croissant de recherche sur le domaine de la gestion d'entreprise, de décortiquer les nouveaux mécanismes de gestions suite à l'intégration de l'intelligence artificielle dans les entreprises .A travers l'analyse des contributions des meilleures articles ,les sources les plus pertinentes ainsi que les auteurs phares opérant sur notre champ de recherche. En sus, notre article met en lumière les systèmes de co-occurrences ,des concepts clés et les interconnexions entre les divers thèmes émergents, tels que l'intelligence artificielle, les pratiques managériales , la prise de décision,

la durabilité, les capacités dynamiques, la servicialisation, l'apprentissage automatique. Cette analyse présente non seulement un simple état de l'art, mais elle permet d'identifier les gaps et les futures pistes potentielles de recherche.

## 1. Méthodologie de recherche

Notre objectif, comme déjà évoqué en introduction, est de réaliser une revue systématique des publications scientifiques portant sur les nouveaux rôles des dirigeants à la suite de l'adoption de l'intelligence artificielle (IA), complétée par une analyse bibliométrique du champ étudié. Cette démarche vise à cartographier la production scientifique récente, à identifier les principaux axes de recherche et à dégager une typologie des rôles managériaux associés à l'intégration de l'IA.

### 1.1. Bases de données, période et champs interrogés

La collecte des données a été effectuée à partir de deux bases de données internationales majeures, Scopus et Web of Science (WoS), reconnues pour la largeur de leur couverture disciplinaire et la qualité de leurs métadonnées. La période d'observation retenue s'étend de 2020 à 2025, afin de saisir les travaux les plus récents sur l'IA et le management.

Les recherches ont été limitées aux domaines « *Business, Management and Accounting* », « *Economics, Econometrics and Finance* », « *Social Sciences* » et « *Decision Sciences* ». Seuls les articles de revues évaluées par les pairs et rédigés en anglais ont été retenus. Les requêtes ont été appliquées aux champs *Title, Abstract, Keywords* dans les deux bases.

### 1.2. Chaînes de recherche et stratégie de requête

La stratégie de recherche s'appuie sur une combinaison de mots-clés relatifs à l'IA et aux rôles/pratiques managériales. À titre illustratif, la requête utilisée dans Scopus est de la forme suivante : TITLE-ABS-KEY (( "artificial intelligence" AND managers AND "management practices" )), combinée aux filtres de domaine, de langue (anglais) et de période (2020–2025). Une requête équivalente a été paramétrée dans Web of Science, en veillant à reproduire la même logique de combinaison de termes et de filtres. Cette première étape a conduit à l'identification de 2910 documents (2615 dans Scopus et 295 dans WoS).



### **1.3. Processus de sélection des articles**

Conformément aux recommandations PRISMA, plusieurs étapes de tri ont ensuite été appliquées :

#### **1.3.1. Nettoyage initial et filtrage automatique :**

Exclusion des documents non pertinents au regard de la problématique (conférences, chapitres d'ouvrage, éditoriaux, notes techniques sans dimension managériale explicite, documents hors domaines ciblés), ce qui ramène le corpus à 2832 documents supprimés et 78 documents conservés pour analyse approfondie.

#### **1.3.2. Détection et suppression des doublons :**

Les fichiers exportés de Scopus et WoS ont été fusionnés puis traités pour identifier les références en double (titre, auteurs, année, DOI). Cette étape a mis en évidence 7 articles dupliqués, finalement retirés du corpus.

#### **1.3.3. Lecture des titres, résumés et, si nécessaire, du texte intégral :**

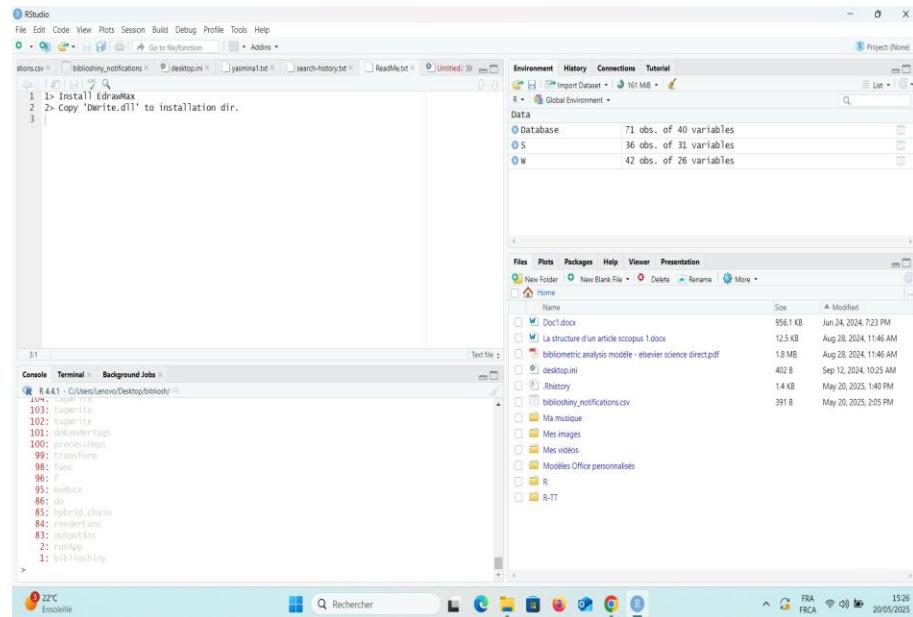
Les 78 articles restants ont été examinés afin de vérifier qu'ils traitent effectivement :

- De l'intégration ou de l'usage de l'IA dans les organisations ;
- Et des rôles, pratiques ou compétences managériales (dirigeants, managers, leaders, praticiens).

À l'issue de ce processus, 71 articles ont été jugés pleinement pertinents et retenus pour l'analyse finale.

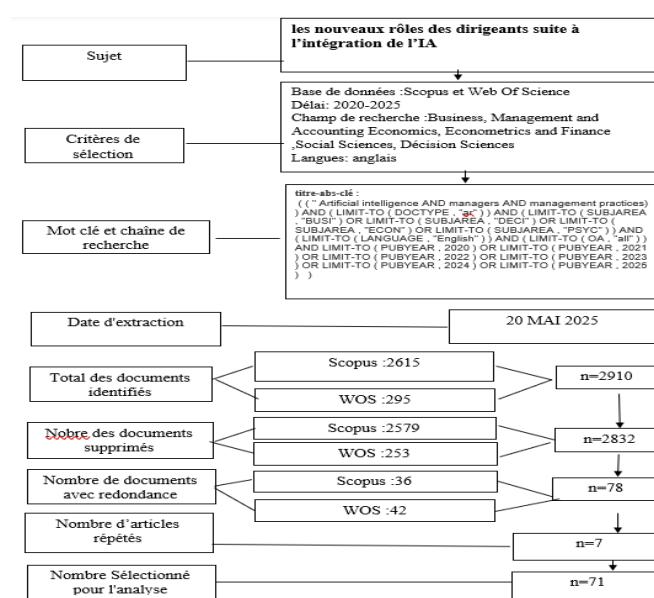
L'ensemble de ce processus de sélection est synthétisé dans le schéma de flux présenté en *Figure 1*, qui reprend les différentes étapes (identification, filtrage, suppression des doublons, sélection finale).

**Figure n°1 : Processus de recherche et de sélection des documents**



*Source : par nos soins, via RStudio.*

**Figure n°2 : Processus de recherche et de sélection des documents**



*Source : par nos soins,*



#### **1.4. Outils d'analyse bibliométrique**

Les références retenues ont été exportées au format compatible et importées dans RStudio, en utilisant le package bibliometrix et son interface graphique Biblioshiny. Après un nettoyage complémentaire (harmonisation des noms d'auteurs, des mots-clés, des titres de revues), plusieurs analyses bibliométriques ont été réalisées :

- Analyse descriptive (production par année, par revue, par pays, par auteur) ;
- Réseaux de co-occurrence de mots-clés ;
- Cartographie thématique et détection de clusters ;
- Visualisation des domaines et thématiques émergents.

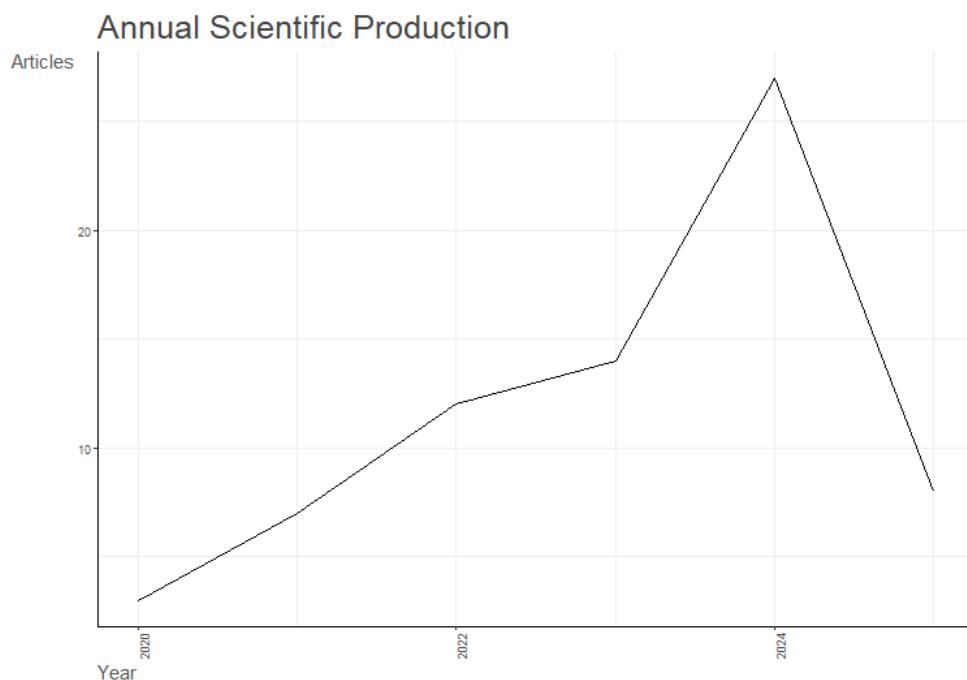
Ces résultats constituent le socle empirique de la cartographie du champ et alimentent la discussion sur les nouveaux rôles des dirigeants à l'ère de l'IA.

### **2. Résultats bibliométriques**

#### **2.1. Production scientifique annuelle**

Le nombre d'articles portant sur les nouvelles pratiques managériales à l'ère de l'intelligence artificielle a connu une progression marquée sur la période étudiée. Les premiers travaux identifiés n'apparaissent qu'en 2020, avec 3 articles publiés. La production augmente ensuite de manière continue pour atteindre 27 articles en 2024.

La Figure 3 illustre cette évolution annuelle du nombre de publications. La croissance observée confirme le caractère émergent et stratégique du thème pour la communauté scientifique et les praticiens. Elle coïncide également avec la période post-COVID-19, durant laquelle les organisations ont intensifié le recours à l'IA pour repenser leurs modèles de décision, leurs processus et leurs pratiques managériales.

**Figure n°3 : Production scientifique annuelle**

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données Scopus et Web of Science (traitement R– bibliometrix/Biblioshiny).

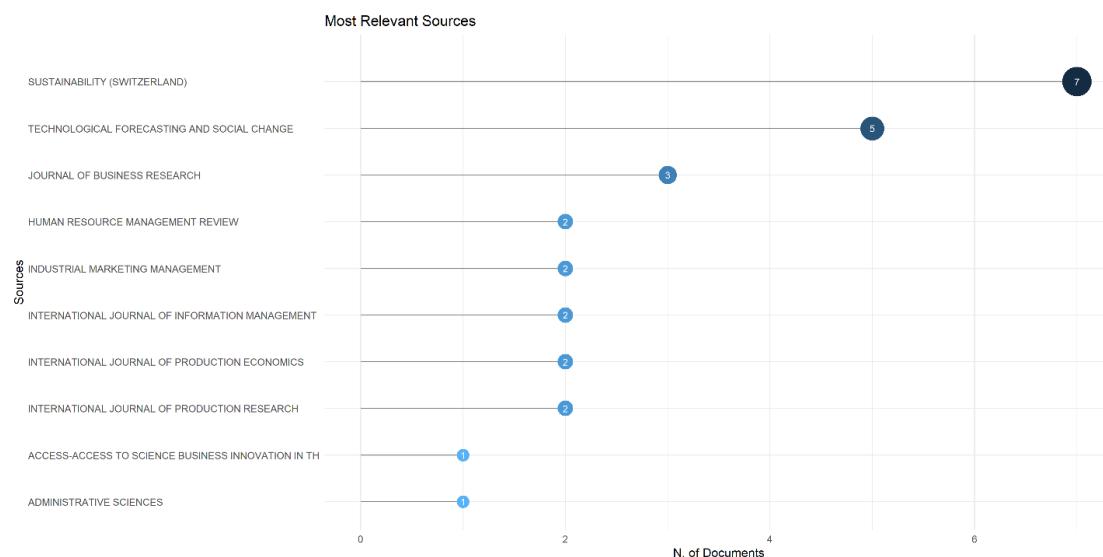
## 2.2. Revues et sources de publication

### 2.2.1. Les sources les plus contributives

La Figure 4 présente les revues les plus contributives au champ étudié, en fonction du nombre d’articles publiés sur la période 2020–2025. Il s’agit d’un diagramme en barres indiquant, pour chaque revue, le nombre de documents indexés dans notre corpus.

La revue *Sustainability* occupe la première position avec 7 articles, ce qui en fait la source la plus active sur la thématique des rôles managériaux et de l’IA. Elle est suivie par *Technological Forecasting and Social Change* avec 5 articles, puis par le *Journal of Business Research* avec 3 articles.

Un groupe de revues se situe ensuite au quatrième rang, chacune avec 2 publications. Ces titres, représentés par des barres de couleur plus claire, témoignent d’un intérêt réel mais encore dispersé pour le sujet. Au total, notre corpus mobilise 15 revues considérées comme les sources de publication les plus influentes sur la période.

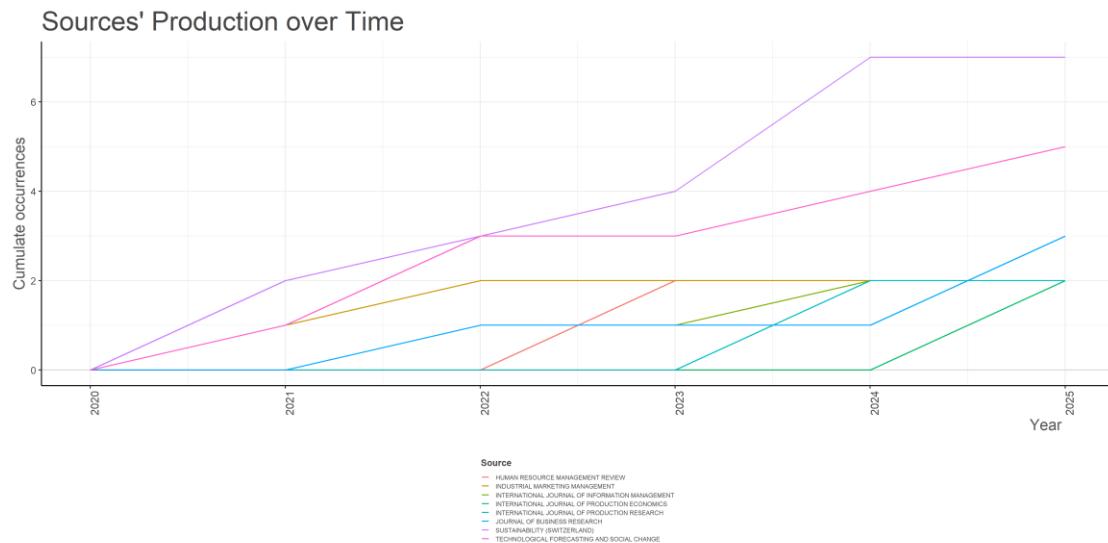
**Figure n°4 : Revues les plus contributives**

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données Scopus et Web of Science (R-bibliometrix/Biblioshiny).

### 2.2.2. Production annuelle des revues

La Figure 5 retrace l'évolution annuelle de la production des principales revues identifiées. La courbe montre que la plupart de ces sources commencent à publier sur le sujet à partir de 2021, puis connaissent une montée en puissance progressive.

On observe en particulier une croissance exponentielle des publications dans *Sustainability*, qui dépasse nettement les autres revues telles que *Technological Forecasting and Social Change* et *Journal of Business Research* sur la période considérée. Cette dynamique confirme le rôle central de ces revues comme plateformes de diffusion des travaux sur l'IA et les nouveaux rôles managériaux.

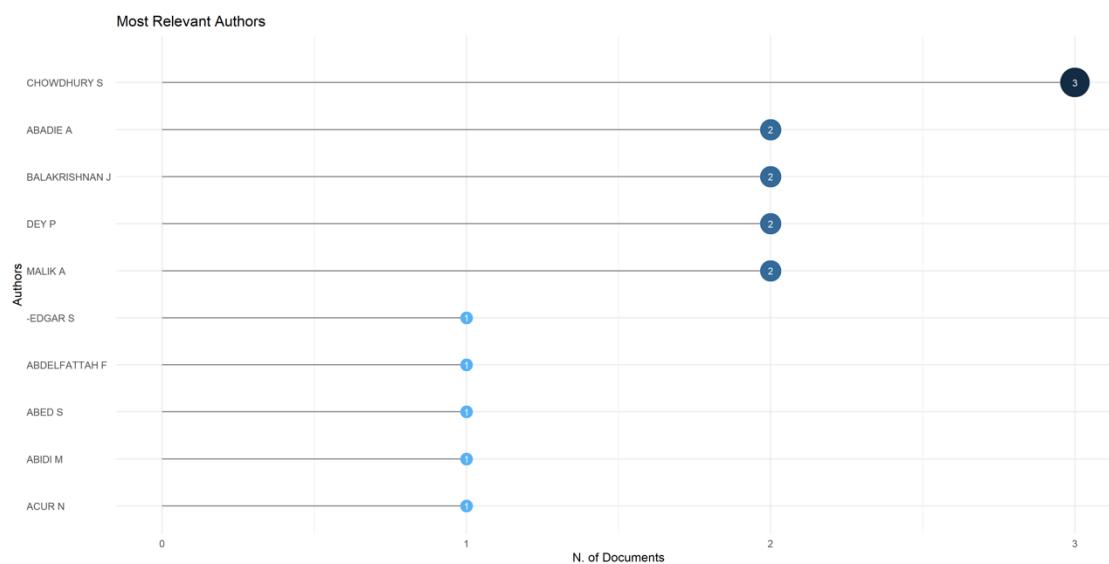
**Figure n°5 : Production annuelle des principales revues**

*Source : élaboré par nos soins à partir des données Scopus et Web of Science (R-bibliometrix/Biblioshiny).*

### 2.3. Les auteurs les plus prolifiques

La Figure 6 présente le classement des auteurs les plus prolifiques dans le domaine des pratiques managérielles et de l'intelligence artificielle, mesuré par le nombre d'articles publiés dans notre corpus.

L'auteur CHOWDHURY, S. se distingue avec 3 publications, ce qui traduit une contribution théorique significative au champ étudié. Viennent ensuite ABADIE, A., BALAKRISHNAN, J., DEY, P. et MALIK, A., chacun comptant 2 articles. Ces auteurs occupent ainsi une position centrale dans la structuration des travaux récents sur les effets de l'IA sur les rôles et pratiques managériales.

**Figure n°6 : Auteurs les plus prolifiques**

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données Scopus et Web of Science (R-bibliometrix/Biblioshiny).

## 2.4. Analyse des mots-clés

### 2.4.1. Nuage de mots-clés : centralité de « artificial intelligence »

La Figure 7 présente un nuage de mots-clés construit à partir des termes utilisés dans les 71 articles retenus. La taille de chaque mot est proportionnelle à sa fréquence d'apparition. On observe que le terme *artificial intelligence* occupe une position centrale et largement dominante, suivi de *decision making*, *management practice* et *human resource management*. Ce premier niveau de lecture confirme que la littérature articule fortement l'IA à la prise de décision, aux pratiques managériales et à la gestion des ressources humaines.

## **Figure n°7 : Nuage de mots-clés du corpus étudié**



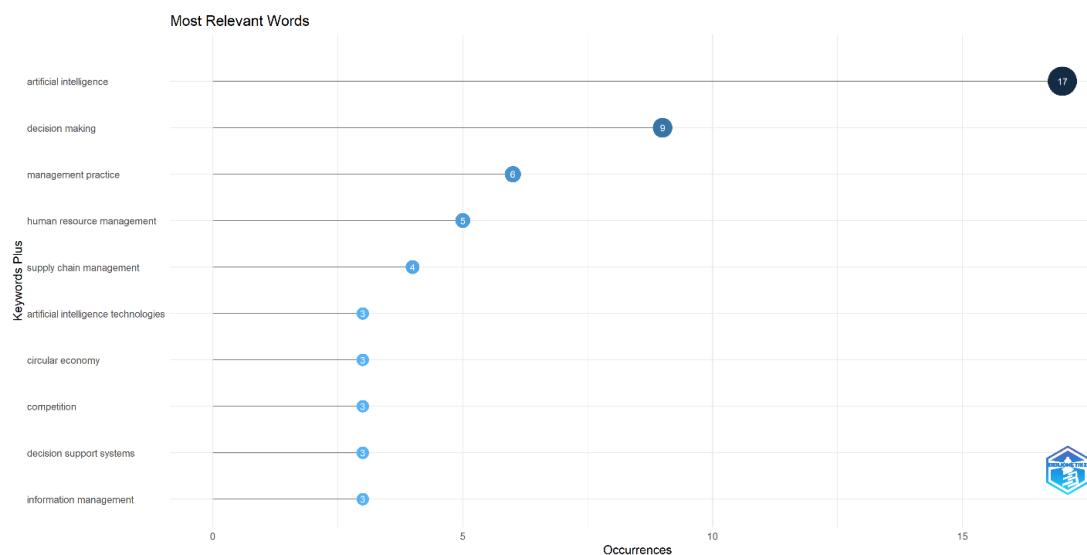
**Source :** élaboré par nos soins à partir des données Scopus et Web of Science (R-bibliometrix/Biblioshiny).

#### 2.4.2. Les mots-clés les plus fréquents

L'analyse des mots-clés a permis d'identifier les termes les plus récurrents dans les articles retenus. La Figure 8 présente les 10 mots-clés les plus fréquents, avec un diagramme en barres indiquant le nombre d'occurrences de chacun.

Le terme « **artificial intelligence** » (ou « intelligence artificielle ») est, sans surprise, celui qui présente le plus grand nombre d'occurrences, avec 17 mentions. Il est suivi par « **decision-making** » / « **prise de décision** », qui apparaît 9 fois. Les expressions « **managerial practices** » / « **pratiques managériales** » et « **human resource management** » / « **management des ressources humaines** » occupent ensuite les troisième et quatrième rangs, avec respectivement 6 et 5 occurrences.

Cette distribution met en évidence le lien étroit entre l'IA, la prise de décision et la reconfiguration des pratiques de gestion, notamment en matière de ressources humaines. Elle confirme également que la littérature se concentre sur l'interface entre technologies d'IA, processus décisionnels et transformations managériales.

**Figure n°8 : Mots-clés les plus fréquents**

*Source : élaboré par nos soins à partir des données Scopus et Web of Science (R-bibliometrix/Biblioshiny).*

#### 2.4.3. Carte arborescente des mots-clés

La Figure 9 propose une carte arborescente (treemap) des 50 mots-clés les plus utilisés par les chercheurs travaillant sur l’articulation entre intelligence artificielle et nouveaux rôles des dirigeants. Chaque rectangle représente un mot-clé, sa taille étant proportionnelle à sa fréquence d’apparition.

On y retrouve, en position dominante, le terme « **artificial intelligence** », suivi de « **decision-making** », « **managerial practices** » et « **human resource management** », confirmant les résultats de l’analyse précédente. Les autres mots-clés, de taille plus réduite, renvoient à des thématiques connexes (innovation, stratégie, gouvernance, performance, éthique, etc.) et témoignent de la diversité des angles d’analyse mobilisés dans la littérature.

**Figure n°9 : Carte arborescente des mots-clés**



**Source :** élaboré par nos soins à partir des données Scopus et Web of Science (R– bibliometrix/Biblioshiny)

### **3. Cartes de cooccurrence et structuration thématique du champ**

### 3.1. Réseau de cooccurrence des mots-clés

Au-delà de la fréquence brute des termes, l'analyse du réseau de cooccurrence des mots-clés permet de mettre en évidence les associations récurrentes entre concepts et de cartographier la structure intellectuelle du champ. La Figure 10 représente le réseau de cooccurrence des mots-clés auteurs, construit à partir des 71 articles retenus. Chaque nœud correspond à un mot-clé, la taille du nœud reflète sa fréquence et l'épaisseur des liens traduit l'intensité des cooccurrences.

Trois ensembles principaux se dégagent :

- Un premier pôle centré sur “**artificial intelligence**” et “**decision making**”, fortement connecté à des termes tels que *decision support systems*, *information management*, *data analytics* ou encore *risk assessment*. Ce cluster renvoie à une vision de l’IA comme infrastructure décisionnelle, articulée aux systèmes d’aide à la décision et aux dispositifs d’analytique de données.

- Un deuxième pôle articulé autour de “**management practice**” et “**human resource management**”, associé à des notions de *leadership, training, performance assessment ou personnel*. Il renvoie à la reconfiguration des pratiques de gestion et des compétences managériales, notamment en matière de formation, d’accompagnement et d’évaluation des équipes dans des environnements augmentés par l’IA.
- Un troisième pôle structuré par “**supply chain management**”, “**sustainability**” et “**circular economy**”, en lien avec *environmental management, ecosystems* ou *servitization*. Ce cluster met en lumière les travaux qui analysent l’IA comme levier d’optimisation de chaînes de valeur plus durables et circulaires, où le rôle des dirigeants porte sur l’orchestration de réseaux complexes et l’alignement entre performance économique et objectifs environnementaux.

Cette structuration en grappes confirme que l’IA est appréhendée à la fois comme technologie de décision, comme vecteur de transformation des pratiques managériales et comme outil de reconfiguration des chaînes de valeur et de la durabilité.

**Figure n°10 : Réseau de cooccurrence des mots-clés (keywords authors)**



**Source :** élaboré par nos soins à partir des données Scopus et Web of Science (R-bibliometrix/Biblioshiny).

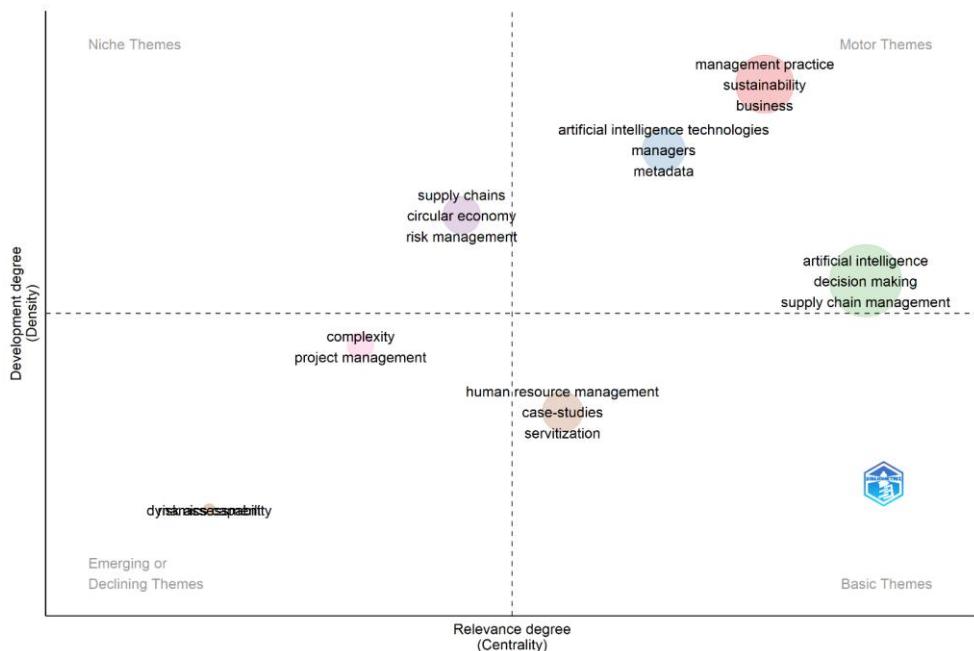
### 3.2. Carte thématique des mots-clés

La Figure 11 présente la carte thématique issue de l'analyse des mots-clés, construite selon les dimensions classiques de centralité (importance dans le champ) et de densité (degré de développement interne du thème). Cette représentation distingue quatre types de thématiques : thèmes moteurs, thèmes de base, thèmes de niche et thèmes émergents ou en déclin.

- Dans le quadrant des thèmes moteurs (forte centralité, forte densité) se situe un ensemble structuré autour du triptyque « **artificial intelligence – decision making – management practice** ». Ce noyau thématique concentre les travaux qui examinent comment l'IA reconfigure les processus de décision et les pratiques de pilotage, et constitue le cœur dynamique du champ.
- Les thèmes de base (forte centralité, densité plus faible) regroupent notamment “**human resource management**”, “**leadership**” et “**organizational change**”. Ils occupent une position transversale : ils sont mobilisés par de nombreux articles mais restent encore en phase de consolidation conceptuelle. Ils renvoient aux questions de gestion des compétences, d'accompagnement du changement et de redéfinition des rôles managériaux.
- Les thèmes de niche (faible centralité, forte densité), tels que “**risk assessment**”, “**decision support systems**” ou certains segments de la “**circular economy**”, apparaissent comme des domaines spécialisés, porteurs d'une forte technicité méthodologique. Ils mobilisent des outils avancés (modèles de risque, systèmes d'aide à la décision, architectures data), avec des travaux encore concentrés dans un nombre limité de revues ou de communautés.
- Enfin, le quadrant des thèmes émergents ou en déclin (faible centralité, faible densité) accueille des notions comme “**ecosystems**”, “**servitization**” ou certains termes liés aux plateformes numériques. Leur position suggère des pistes de recherche encore peu explorées mais potentiellement stratégiques, notamment pour analyser les écosystèmes d'affaires pilotés par l'IA et les formes de servicisation des modèles d'affaires.

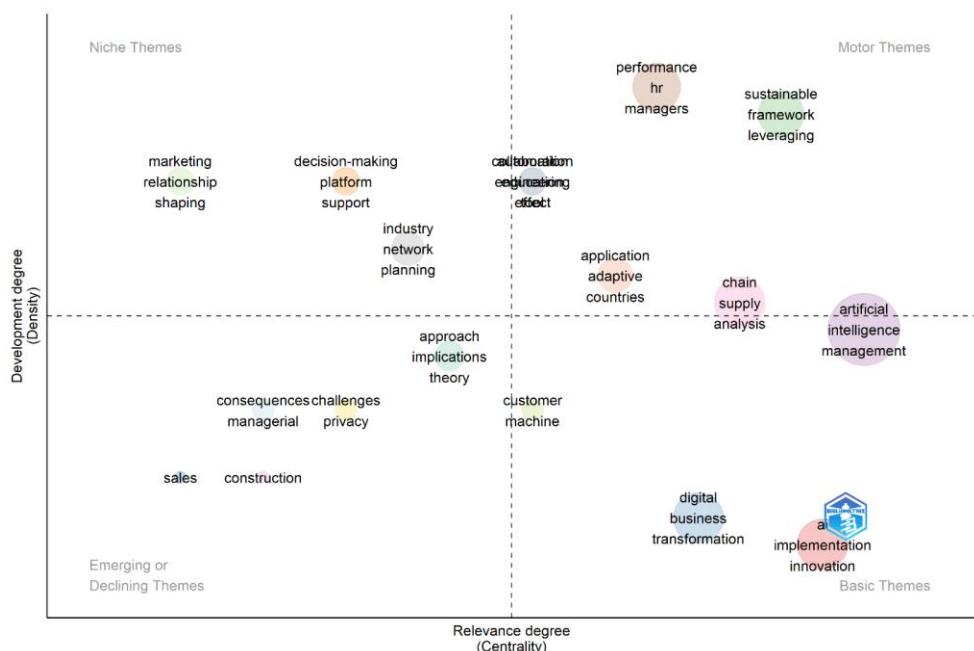
Cette carte thématique confirme que le champ se structure autour d'un noyau décisionnel et managérial (IA-décision-pratiques de gestion), alimenté par des problématiques de ressources humaines et de changement organisationnel, et prolongé par des domaines plus spécialisés (gestion des risques, supply chain durable, économie circulaire).

**Figure n°11-1 : Carte thématique des mots-clés (centralité vs densité)**



*Source : élaboré par nos soins à partir des données Scopus et Web of Science (R-bibliometrix/Biblioshiny).*

**Figure n°11-2 : Carte thématique des mots-clés (centralité vs densité)**



*Source : élaboré par nos soins à partir des données Scopus et Web of Science (R-bibliometrix/Biblioshiny).*

### **3.3. Synthèse : apports pour la compréhension des rôles managériaux**

L'ensemble des cartes de cooccurrence et des structures thématiques met en évidence trois grandes familles de rôles attribués aux dirigeants à l'ère de l'IA :

1. **Décideurs augmentés** : les managers s'appuient sur des systèmes d'IA et de décision assistée pour traiter des volumes massifs de données, affiner l'anticipation des risques et améliorer la qualité des choix stratégiques et opérationnels.
2. **Architectes des pratiques et des compétences** : les dirigeants interviennent comme concepteurs de nouvelles pratiques de gestion (organisation du travail, processus RH, dispositifs de formation) et comme pilotes de la montée en compétences des équipes face aux technologies d'IA.
3. **Orchestrateurs de chaînes de valeur durables** : dans les domaines de la supply chain, de la durabilité et de l'économie circulaire, les managers utilisent l'IA pour coordonner des réseaux d'acteurs, optimiser les flux et arbitrer entre performance économique, exigences environnementales et attentes sociétales.

Ces résultats fournissent un socle empirique solide pour la discussion théorique ultérieure, en montrant que l'IA ne se contente pas d'outiller les décisions : elle contribue à redéfinir en profondeur les rôles, postures et responsabilités managériales au sein des organisations.

### **4. Discussion : recomposition des rôles managériaux à l'ère de l'intelligence artificielle**

Les résultats bibliométriques et les cartes de cooccurrence mettent en évidence trois grandes familles de rôles attribués aux dirigeants dans les organisations confrontées à l'adoption de l'intelligence artificielle : les décideurs augmentés, les architectes des pratiques et des compétences et les orchestrateurs de chaînes de valeur durables. Cette section propose une lecture transversale de ces résultats, en les replaçant dans les cadres théoriques mobilisés (capacités dynamiques, systèmes sociotechniques, complémentarité homme–IA) et en discutant leurs implications pour la recherche et pour la pratique managériale.

#### **4.1. L'IA comme support de « décideurs augmentés »**

La première famille de rôles renvoie à la figure du décideur augmenté, au croisement d'« artificial intelligence », de « decision making » et de « decision support systems ». Les dirigeants ne sont plus seulement des agents rationnels s'appuyant sur leur expérience ou sur des systèmes d'information classiques, mais deviennent des utilisateurs avancés de dispositifs algorithmiques capables de traiter des volumes massifs de données, de générer des scénarios et de signaler des signaux faibles de risque ou d'opportunité.

Du point de vue des capacités dynamiques, cette évolution confirme que la valeur de l'IA ne réside pas uniquement dans la précision technique des modèles, mais dans la capacité des dirigeants à intégrer ces dispositifs dans leurs routines de détection, de saisie et de reconfiguration. Le manager « augmenté » est ainsi celui qui sait articuler jugement humain et recommandations algorithmiques, décider quelles tâches déléguer à l'IA, quelles décisions conserver sous contrôle humain et comment organiser des boucles de rétroaction entre résultats des modèles et apprentissages organisationnels.

Cette lecture nuance aussi le débat sur la substitution de l'humain par l'IA : les travaux cartographiés décrivent moins un manager remplacé qu'un manager reconfiguré, dont le rôle se déplace de la production d'analyses vers l'orchestration d'architectures décisionnelles (choix des données, sélection des modèles, validation des sorties, gestion des biais). L'IA apparaît alors comme un levier de requalification des compétences managériales plutôt que comme une simple technologie de réduction des coûts.

#### **4.2. Architectes des pratiques et des compétences : la dimension organisationnelle des rôles**

La deuxième famille identifiée, structurée autour de « management practice » et de « human resource management », met l'accent sur les dirigeants en tant qu'architectes des pratiques organisationnelles et des compétences collectives. Les cartes thématiques montrent que les questions de formation, de leadership, d'accompagnement du changement et d'évaluation de la performance sont au cœur des travaux traitant de l'IA en contexte managérial.

Dans une perspective sociotechnique, l'IA est moins un objet isolé qu'un ensemble de dispositifs inscrits dans des environnements de travail, des équipes, des routines et des cultures.



Les dirigeants sont alors appelés à concevoir des conditions d'usage de l'IA : définir les règles d'allocation des tâches entre humains et algorithmes, organiser les processus de validation des recommandations, instaurer des mécanismes de transparence et d'explicabilité, et gérer les répercussions psychologiques et identitaires sur les équipes (sentiment de déqualification, anxiété, résistance).

Ce rôle d'architecte se traduit par des responsabilités accrues en matière de gestion des compétences. Les études recensées insistent sur la nécessité pour les managers de développer à la fois leurs propres compétences numériques (compréhension des limites et des potentialités de l'IA) et celles de leurs collaborateurs, via des dispositifs de reskilling et d'upskilling dédiés. L'IA devient ainsi un révélateur des tensions entre logiques d'optimisation et enjeux humains, et place les dirigeants au centre de l'arbitrage entre productivité, qualité de vie au travail et acceptation des technologies.

#### **4.3. Orchestrateurs de chaînes de valeur durables : IA, supply chain et soutenabilité**

La troisième famille de rôles met en avant les dirigeants comme orchestrateurs de chaînes de valeur durables, au croisement des termes « supply chain management », « sustainability » et « circular economy ». Ici, l'IA apparaît comme un instrument de reconfiguration systémique des flux de matières, d'informations et de valeur, dans une perspective de performance économique mais aussi environnementale et sociale.

Les dirigeants sont décrits comme des acteurs capables de coordonner des écosystèmes élargis, impliquant fournisseurs, clients, régulateurs et partenaires technologiques, en s'appuyant sur des outils d'IA pour optimiser le routage, réduire les émissions, anticiper les ruptures et simuler des scénarios de circularité. Leur rôle dépasse alors la gestion interne pour s'étendre à la gouvernance de réseaux interorganisationnels, où se négocient des compromis entre coûts, risques, délais et soutenabilité.

Cette figure d'« orchestrateur durable » renforce les approches qui considèrent les dirigeants comme porteurs de responsabilités élargies vis-à-vis des parties prenantes. L'IA y est appréhendée non seulement comme un levier de performance, mais comme un outil permettant de rendre visibles, mesurer et piloter des enjeux jusqu'ici difficiles à saisir (empreinte carbone, circularité, résilience). Elle exige toutefois des managers une double compétence : capacité à



piloter des modèles complexes et aptitude à inscrire ces modèles dans des arbitrages éthiques et politiques explicites.

#### **4.4. Vers une redéfinition des responsabilités et de la gouvernance managériales**

Pris ensemble, ces trois familles de rôles suggèrent une recomposition profonde des responsabilités managériales à l'ère de l'IA. Le manager n'est plus seulement un décideur individuel, ni un simple relais de stratégies organisationnelles, mais un médiateur entre technologies, équipes et parties prenantes.

Cette recomposition appelle à revisiter plusieurs dimensions classiques de la théorie des organisations et du management :

- D'un point de vue gouvernance et éthique, les dirigeants deviennent garants de la gouvernance algorithmique : choix des finalités assignées aux systèmes d'IA, gestion des biais, transparence vis-à-vis des parties prenantes, mise en place de comités ou de chartes dédiés.
- Sur le plan des capacités organisationnelles, ils jouent un rôle clé dans la construction de capacités dynamiques orientées données : savoir capter, structurer et exploiter l'information issue des systèmes d'IA, tout en préservant la capacité d'expérimentation et de remise en question.
- Sur le plan de la relation homme-machine, enfin, les résultats confortent l'idée d'une complémentarité structurée entre intelligence humaine et intelligence artificielle : la valeur émerge de la coopération, non de la substitution pure et simple.

La littérature recensée reste toutefois encore fragmentée : chaque famille de rôles est souvent étudiée séparément (décision, RH, supply chain, durabilité), alors que nos résultats incitent à les considérer comme les différentes faces d'une même transformation des métiers de dirigeant. L'un des apports de cette revue est précisément de mettre en perspective ces registres et de proposer une lecture intégrée des rôles managériaux à l'ère de l'IA.

Dans la suite de l'article, cette discussion ouvre sur un agenda de recherche visant à approfondir : (i) les conditions organisationnelles et institutionnelles qui favorisent l'émergence de ces nouveaux rôles, (ii) les tensions éthiques et politiques qu'ils cristallisent, et (iii) les dispositifs



de formation et d'accompagnement susceptibles de soutenir les dirigeants dans cette recomposition de leurs pratiques.

## 5. Limites et pistes de recherche futures

Comme toute revue systématique et bibliométrique, ce travail présente plusieurs limites qui invitent à la prudence dans l'interprétation des résultats et ouvrent des perspectives pour de futurs travaux.

Sur le plan empirique, la première limite tient au périmètre des sources mobilisées. L'analyse repose exclusivement sur les bases Scopus et Web of Science, certes largement reconnues, mais qui ne couvrent pas l'ensemble des revues, notamment certaines publications régionales ou spécialisées en sciences de gestion et en systèmes d'information. De même, la restriction aux articles en langue anglaise, et à la période 2020–2025, peut conduire à sous-représenter des contributions antérieures ou publiées dans d'autres langues, en particulier dans des contextes émergents. Des travaux futurs gagneraient à élargir le périmètre à d'autres bases (par exemple IEEE Xplore, dimensions plus sectorielles) ou à intégrer des sources grises de qualité (rapports institutionnels, working papers) afin de mieux capter la diversité des approches.

La seconde limite est liée aux choix méthodologiques propres à l'analyse bibliométrique. Les résultats dépendent des paramètres retenus (seuil minimal d'occurrence des mots-clés, algorithme de clustering, méthode de normalisation, règles de nettoyage des données). Même s'ils ont été justifiés et explicités, ces choix peuvent influencer la structure des réseaux obtenus et la composition des clusters thématiques. Une voie de recherche consisterait à tester la robustesse des structures identifiées en variant systématiquement ces paramètres, voire en mobilisant d'autres techniques (co-citation, coupling bibliographique, analyses mixtes bibliométrie + analyse de contenu qualitative).

Par ailleurs, notre revue ne propose pas une évaluation détaillée de la qualité méthodologique de chaque étude empirique incluse. L'objectif était de cartographier le champ et de dégager des familles de rôles managériaux, davantage que de juger de la validité interne de chaque recherche. Des revues complémentaires, plus ciblées sur certains sous-thèmes (par exemple IA et ressources humaines, IA et gouvernance durable), pourraient intégrer des grilles d'évaluation



plus fines et comparer les méthodologies employées (études de cas, enquêtes quantitatives, expérimentations, simulations).

Enfin, cette revue reste centrée sur ce que la littérature déclare des rôles managériaux, à partir de discours scientifiques, sans observer directement la pratique. Les trois familles de rôles mises en évidence – décideurs augmentés, architectes des pratiques et des compétences, orchestrateurs de chaînes de valeur durables – mériteraient d'être empiriquement testées et précisées par des études de terrain. Des recherches futures pourraient, par exemple :

- Élaborer des typologies de profils de dirigeants en fonction de leur rapport à l'IA et de leurs pratiques effectives ;
- Analyser les tensions et compromis auxquels ces dirigeants sont confrontés (performance vs éthique, automatisation vs emploi, centralisation vs autonomie locale) ;
- Étudier, dans une perspective comparative, comment ces rôles se déclinent selon les secteurs, les régions ou les degrés de maturité digitale des organisations.

En résumé, si cette revue offre une première cartographie intégrée des nouveaux rôles managériaux à l'ère de l'intelligence artificielle, elle appelle à des travaux complémentaires, combinant analyses bibliométriques, études qualitatives approfondies et dispositifs quantitatifs, afin de mieux saisir la manière dont ces rôles se construisent, se négocient et se transforment dans les organisations concrètes.

## Conclusion

Cet article a proposé une lecture enrichie des nouveaux rôles des dirigeants à l'ère de l'intelligence artificielle, en s'appuyant sur une double approche bibliométrique et lexico-métrique. À travers l'exploitation combinée des bases Scopus et Web of Science et l'usage d'outils avancés d'analyse (Biblioshiny, cartes de cooccurrence, cartes thématiques), nous avons mis en évidence la structure, le rythme et les principaux axes d'évolution de la recherche dans ce champ émergent.

L'examen de la production scientifique a permis d'identifier les auteurs, revues et affiliations les plus contributifs, révélant l'existence de véritables pôles d'excellence autour des questions d'IA, de décision et de transformation managériale. Les analyses des mots-clés (nuages de mots,

treemaps, réseaux de cooccurrence) ont, quant à elles, mis en lumière les concepts centraux et les interrelations thématiques qui organisent la littérature, en particulier autour de la prise de décision, des pratiques managériales, de la gestion des ressources humaines, de la supply chain et de la durabilité.

Sur le plan substantiel, les résultats de ce travail suggèrent plusieurs enseignements majeurs :

- Accélération post-COVID-19 : la pandémie de COVID-19 a agi comme un catalyseur de l'adoption de l'IA dans les organisations, en renforçant le recours aux outils d'anticipation des tendances, de détection des anomalies et de soutien à la décision dans un environnement marqué par une forte volatilité.
- Émergence de nouveaux styles de leadership : la transition digitale favorise des formes de leadership plus transformationnelles et agiles, capables de donner du sens aux changements technologiques, d'encourager l'apprentissage continu et l'auto-évaluation, et de soutenir l'engagement des collaborateurs dans des contextes de travail augmentés par l'IA.
- Servicification et offres intégrées : l'essor de l'IA et des dispositifs d'« intelligence compétitive » oriente les pratiques de gestion vers la servicification des offres, le développement de produits connexes et de solutions intégrées, afin de répondre de manière plus fine et personnalisée aux attentes des clients et des parties prenantes internes.
- Accompagnement du changement et développement des compétences : le changement digital impose aux dirigeants d'endosser un rôle d'accompagnateurs du changement, via des dispositifs de formation continue, d'acculturation aux données et aux algorithmes, et de développement des compétences, de façon à réduire les résistances et à sécuriser les trajectoires professionnelles.
- Gestion des interactions homme–IA : l'introduction de systèmes et de robots dotés d'IA dans les processus organisationnels oblige les responsables à définir des protocoles de communication et de clarification des rôles entre humains et systèmes automatisés, afin de limiter l'anxiété, de préserver la confiance et de garantir la lisibilité des tâches et des responsabilités.

En somme, cet article propose une base de connaissance structurée pour appréhender les enjeux et la dynamique des rôles managériaux à la suite de l'intégration de l'intelligence artificielle.



REVUE

INTERNATIONALE DES SCIENCES DE GESTION

En croisant les apports de la bibliométrie et de l'analyse lexicale, il montre que l'IA ne se réduit ni à un simple outil technologique ni à un phénomène de mode, mais constitue un vecteur de recomposition profonde des responsabilités, des compétences et des pratiques de gestion. Les orientations dégagées nourrissent à la fois la réflexion académique et les préoccupations des praticiens, en offrant des repères pour penser et accompagner les transformations managériales à venir.



## BIBLIOGRAPHIE

- Agrawal, A., Gans, J. & Goldfarb, A. (2018). Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence. Harvard Business Review Press.
- Bates, D., Mächler, M., Bolker, B., & Walker, S. (2014). Fitting linear mixed-effects models using lme4. *Journal of Statistical Software*, 67(1), 1–48.
- Bigman, Y. E., Yam, K. C., Marciano, D., Reynolds, S. J., & Gray, K. (2021). Threat of racial and economic inequality increases preference for algorithm decision-making. *Computers in Human Behavior*, 122, 106859.
- Bonnefon, J.-F., Rahwan, I., & Shariff, A. (2024). The moral psychology of Artificial Intelligence. *Annual Review of Psychology*, 75(1), 653–675.
- Brynjolfsson, E. & Mitchell, T. (2017). What can machine learning do? Workforce implications. *Science*, 358(6370), 1530–1534. <https://doi.org/10.1126/science.aap8062>
- Cave, S., & Dihal, K. (2019). Hopes and fears for intelligent machines in fiction and reality. *Nature Machine Intelligence*, 1(2), 74–78.
- Costa, I., et al. (2023). Digital transformation and sustainable SME performance. *Heliyon*, 9(3), e13908. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13908>
- Cuddy, A. J., Fiske, S. T., Kwan, V. S., Glick, P., Demoulin, S., Leyens, J. P., ... Ziegler, R. (2009). Stereotype content model across cultures: Towards universal similarities and some differences. *British Journal of Social Psychology*, 48(1), 1–33.
- Daugherty, P.R. & Wilson, H.J. (2018). Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI. Harvard Business Review Press.
- De Freitas, J., Agarwal, S., Schmitt, B., & Haslam, N. (2023). Psychological factors underlying attitudes toward AI tools. *Nature Human Behaviour*, 7(11), 1845–1854.
- Ge, X., Xu, C., Misaki, D., Markus, H. R., & Tsai, J. L. (2024). How culture shapes what people want from AI. In *Proceedings of the CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1–15). ACM Digital Library.
- Glikson, E., & Woolley, A. W. (2020). Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research. *The Academy of Management Annals*, 14(2), 627–660.
- Granulo, A., Fuchs, C., & Puntoni, S. (2019). Psychological reactions to human versus robotic job replacement. *Nature Human Behaviour*, 3(10), 1062–1069.
- Gray, H. M., Gray, K., & Wegner, D. M. (2007). Dimensions of mind perception. *Science*, 315(5812), 619.
- Harzing, A. W. (2006). Response styles in cross-national survey research: A 26-country study. *International Journal of Cross Cultural Management*, 6(2), 243–266.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155–172.
- Hudson, J., Orviska, M., & Hunady, J. (2017). People's attitudes to robots in caring for the elderly. *International Journal of Social Robotics*, 9(2), 199–210.
- Li, J., & Huang, J. S. (2020). Dimensions of artificial intelligence anxiety based on the integrated fear acquisition theory. *Technology in Society*, 63, 101410.
- Shrestha, Y.R., Ben-Menahem, S.M. & von Krogh, G. (2019). Organizational Decision-Making Structures in the Age of Artificial Intelligence. *California Management Review*, 61(4), 66–83. <https://doi.org/10.1177/0008125619862257>
- Zhai, H., Yang, M., & Chan, K.C. (2022). Digital transformation investment and SME growth. *Technology in Society*, 68, 101841. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101841>