

Éditorial

Dès son premier numéro, notre revue a abordé le thème de la conduite du changement et souhaité valoriser les recherches portant sur le changement au service de la transformation des organisations en consacrant régulièrement des cahiers spéciaux avec « Question(s) de changement » (N°0, septembre 2012), « Le changement en question(s) » (N°3, septembre 2013), « Question(s) de change digital » (N°7, septembre 2014), « Question(s) de changement » (N°10, septembre 2015), « Changement et business développement » (N°17, septembre 2017), « Question(s) de transformation » (N°21, septembre 2019), « Changement de crise et raison d'être » (N°29, septembre 2020), « Question(s) de résilience » (N°35, Septembre 2021), « L'hybride en question » (N°40, septembre 2022), « Le changement en question(s) » (N°46, septembre 2023) et « Le Change Tech en question(s) » (N°50, septembre 2024). La question du changement a été traitée chaque année sous différentes facettes en fonction des préoccupations des organisations dans un environnement dit VICA (Volatil, Incertain, Complexe et Ambigu) et même FANI (Friable, Anxiogène, Non linéaire et Incompréhensible), apportant aux lecteurs les approches et outils pour faire face à l'accélération des transformations.

Dans le contexte de l'intégration rapide de l'IAG dans les organisations, la revue *Question(s) de management* a souhaité consacrer un cahier spécial aux liens entre IA et changement intitulé « Le changement et l'IA » (N°56, septembre 2025). Le professeur David AUTISSIER a accepté d'en assurer la responsabilité éditoriale et nous l'en remercions vivement. Ce cahier contient son éditorial intitulé « Émergence des hyper-experts en gestion du changement avec l'IA » et cinq articles : « Shadow Gen AI. Tout le monde utilise l'IA sans le dire » (David AUTISSIER & Jean-Michel MOUTOT), « Le modèle IDRI du changement. Les temps forts du changement managérial pour réussir les projets IA » (David AUTISSIER & Jean-Michel MOUTOT), « Accompagner la transformation technologique en milieu manufacturier : une étude exploratoire des perceptions et adaptations des opérateurs face à l'IA » (Florian MAGNANI, Laurent JOBLLOT, Alexandre GUILLARD & Mario PASSALACQUA), « La gouvernance Data & IA : catalyseur de transversalité organisationnelle dans les entreprises – Une étude exploratoire » (Catherine GIORGI & Alexandre GUILLARD) et « Gestion du capital humain et fonction ressources humaines à l'épreuve du début du passage à l'échelle de l'IA générative : une étude exploratoire de la transformation des rôles à travers la matrice d'Ulrich revisitée » (Alexandre GUILLARD, Pascal LE GOFF, Florian MAGNANI & Corinne FORASACCO).

Dans le cadre de ce cahier, la revue a sollicité des enseignants-chercheurs, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables opérationnels, experts et consultants de nombreux pays pour répondre à la triple question : « L'IA est-elle l'avenir du management ? Les transformations induites par l'IA peuvent-elles être considérées comme durables ? Quelles clés pour réussir le changement durable ? »

108 contributeurs de 17 pays – Algérie, Belgique, Bénin, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Côte d'Ivoire, France, Gabon, Guinée, Liban, Maroc, Québec, République démocratique du Congo, Suisse, Syrie, Tunisie – ont accepté de répondre à cette question et de croiser leurs regards. Les réponses à la question de Chat Mistral AI ainsi que de ChatGPT interrogés par Michelle DUPORT complètent ces regards.

Merci à Codjo Claude Bernard AGBO, Hassen AGGOUN, Abdelwahab AÏT RAZOUK, Enes AKDAG, Hassane AMAAZOUL, Gilles Kouassi AMOUZOU, Fernanda ARREOLA, Nihat ATAMAN, Zeineb ATTIA, Marie Emmanuelle AURÉLIEN, Hervé AZOULAY, Nehmé AZOURY, Christophe BARDET, Cordula BARZANTNY, Armand Polycarpe BASILE GBEDJI, Mohamed BELAFHAILI, Laïla BENRAISS-NOAILLES, Marie-Hélène BERNOLLIN, Mustapha BETTACHE, Mireille BLAESS, Cynthia BLANCHETTE, Ben BOUBAKARY, Jean-Pierre BOUCHEZ, Pengemali Mathieu BULUNDWE, Jérôme CABY, Fabrice CAUDRON, Jihane CHAARI, Pierre CHAUDAT, Hassan CHRAIBI, Philippe CLERC, Olivier CRETTE, Denis CRISTOL, Richard DELAYE-HABERMACHER, Caroline DIARD, Stéphane DIEBOLD, Bruno DUFOUR, Michelle DUPORT, André DURIVAGE, Dominic DRILLON, Mohamed EL OUAHDOUDI, Jean-Marie ESTEVE, Thierry FABIANI, Rémy FEVRIER, Dominique FILIPPI, Guillaume

FLAMAND, Anne GILET, Cécile GRAS BAZIN, Marcelin GREBABA, Yves GUIHENEUF, Jean-Yves GUILLAIN, Alexandre GUILLARD, Sana HENDA, Norman HUBERT, Abderrahman JAHMANE, Carole JEAN-AMANS, Philippe JEAN-AMANS, Laurent JOBLLOT, Michel JONQUIERES, Martial KADJI, Assya KHIAT, Kouadio Kan Hermann KOFFI, Bertin Léopold KOUAYEP, Arnaud LACAN, Hubert LANDIER, Fabrice LARCHER, Dominique LECERF, Pascal LE GOFF, Gérard LELARGE, Yves-Frédéric LIVIAN, Florian MAGNANI, Florian MANTIONE, Dominique MARIANI, Mohammed MATMARI, Olivier MEIER, Mohamed MERI, Théodore NADZIGA, Richard NDAYISHIMIYE, Laurent NDAYWEL MBOSELE, Philippe NEGRONI, Raphaël NKAKLEU, Brigitte NIVET, Philippe NTONDA KILEUKA, Olivier OFFROY, Jean PASQUERO, Mario PASSALACQUA, David PATA KIANWADI, Charlotte du PAYRAT, François PICHAULT, Élisabeth PROVOST VANHECKE, Sana QARROUTE, Yann QUEMENER, Dietrich Arthur RANDRIANANTENAINA, Damien RICHARD, Gilles ROUET, Pierre Paul SANTONI, Emmanuel SIYOU, Patrick STORHAYE, Stephan Alain TAGBO, Loubna TAHSSAINGAY, Isabella TATER, Nadia TEBOURBI, Brahim TEMSAMANI, Mohamed TISSIQUI, Oumar TRAORÉ, Diane-Gabrielle TREMBLAY, Marc VALAX et Inaya WAHIDI.

La revue de quelques thèses récentes sur la conduite du changement par Alexandre GUILLARD complète ce cahier.

Ce numéro contient également quatre articles hors cahier : « Women, Political Parties, and the Media influence » (May CHIDIAC & Mireille CHIDIAC EL HAJJ), « L'hybridation du travail comme facteur de résilience des organisations. Le cas d'une *business school* française » (Maria Giuseppina BRUNA, Marie-José SCOTTO, Caroline FERRERO & Abderrahman JAHMANE), « Quelles logiques psychoculturelles dans la question de la succession dans les entreprises familiales – Une enquête au Burkina Faso » (Moussa ROAMBA & Mamadou TOE), « Le réseau interentreprises : un accélérateur à l'internationalisation des PME industrielles sous-traitantes » (Mohamad AL ABDUL SALAM). Nous espérons que nos lecteurs, enseignants-chercheurs et praticiens, trouveront dans ce cahier matière à alimenter leurs recherches, leurs réflexions et leur action sur les démarches et pratiques de changement à mettre en œuvre pour réussir l'intégration de l'IAG au service des hommes et des organisations.

Jean-Marie PERETTI

Professeur titulaire de la « Chaire ESSEC du changement » et de la
« Chaire Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle », ESSEC Business School
Professeur émérite de l'Université Pascal Paoli de Corse
Président d'honneur de l'IAS et de l'AGRH
Président de l'ASMP (Académie des Sciences de Management de Paris) et du CIPAS (Centre
International de préparation à l'audit social/sociétal)
Rédacteur en chef de *Question(s) de Management*

Émergence des hyper-experts en gestion du changement avec l'IA

Éditorial

Les différentes publications dans ce numéro spécial de QDM sur le thème de l'impact de l'IA en gestion du changement et plus généralement sur les pratiques gestionnaires dans les organisations convergent vers deux sujets. Le premier sujet réside dans l'utilisation massive de l'IA dans les métiers tertiaires avec une peur de voir disparaître ces mêmes métiers résumée par l'expression de « sidération schizophrénique » dans la communication sur le phénomène de Shadow IA. Le deuxième sujet est celui des modalités d'adoption de l'IA dans les métiers de la RH et en conduite du changement. Les articles montrent les limites de modèles d'adoption technologique connus et des projets de changement sur ce thème. Cette réflexion pose la question de l'expertise en conduite du changement et de l'évolution de celle-ci en hyper-expertise.

50 ans d'expertise en conduite du changement avec un corpus théorique

La conduite du changement en tant qu'objet gestionnaire est née dans les années 1980 pour les projets informatiques de type ERP (*Entreprise Ressources Planning*) et s'est développée depuis dans les organisations comme une compétence clé. Réalisée dans un premier temps par des consultants externes (de 1980 à 2000) en mode expertise, la conduite du changement a été internalisée en partie (à partir des années 2000) et les démarches sont devenues plus managériales (dans les années 1995), collaboratives (dans les années 2010) et technologiques (depuis 2020). Les théories embarquées pour construire les modèles sont de natures psychologiques, sociologiques et managériales (Autissier *et al.*, 2024) comme le montre le tableau suivant.

Tableau 1 : Les grands courants théoriques de la conduite du changement

Rubriques théoriques	Thématiques	Types de théorie (Liste non exhaustive)
Psychologie		<ul style="list-style-type: none"> - Théorie du renforcement (Skinner, 1938) - La dissonance cognitive (Festinger, 1957) - La théorie de l'auto-détermination (Ryan & Deci, 2017)
Sociologie		<ul style="list-style-type: none"> - Résistances au changement (Lewin, 1947) - Problèmes complexes (Beer & Nohria, 2000 ; Crozier, 1977) - Changement émergent (Quinn, 1996 ; Burgelman, 1991)
Sciences de gestion	Projet	<ul style="list-style-type: none"> - Approche instrumentale – (Moss Kanter, 1985) - Paradigme radical/progressif (Miller & Friesen, 1982)
	Culture entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Culture d'entreprise (Johnson & Scholes, 1990) - Routines organisationnelles (Nelson & Winter, 1982) - Mémoire organisationnelle (Schein, 2016)
	Technologie	<ul style="list-style-type: none"> - Modèle d'adoption (Venkatesh, 2003 ; Davis, 1989) - Point de Bascule (Roger, 1962 ; Gladwell, 2024) - Construction sociale (Orlikowski, 1992)
	Management	<ul style="list-style-type: none"> - Répondre à des situations de crise (Tushman & Romanelli, 1985 ; Kotter, 1996) - Relais (Pettigrew, 1985 ; Armenakis, 2009) - Changement progressif (Quinn, 1980 ; Burgelman, 1991)
	Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> - Modèle de contrainte (Morgan, 1988) - Écologie des organisations (Hannan & Freeman, 1977) - Modèle innovation managériale (Hamel, 2007)

Vers des hyper-experts en conduite du changement

Depuis 45 ans, les recherches théoriques et les méthodologies managériales proposées ont été mobilisées pour former des experts en conduite du changement qui ont en charge de construire le lot changement des projets, de former à la conduite du changement les parties prenantes et piloter la transformation dans les organisations. Une étude Syntec permet d'évaluer le nombre de consultants en conduite du changement aux alentours de 20 000 personnes¹. Si l'on compte qu'il y a autant de consultants internes que de consultants externes au sens large on estime le volume d'experts en conduite du changement à 40 000 personnes en France. Ces experts en conduite du changement sont qualifiés de producteur. Leur expertise tient essentiellement dans la capacité à déployer la conduite du changement, à animer des groupes de travail en mode collaboratif et à proposer des cycles de formation à la gestion du changement aux managers. Un travail de recension des outils *Change Tech* en mai 2025 par la chaire Essec du changement² fait apparaître une dizaine d'outils qui automatisent tout ou partie des livrables de conduite du changement remettant en cause le rôle de ces experts producteurs. Il n'en demeure pas moins la nécessité d'experts concepteurs (qui conçoivent des démarches contingentes avec une analyse du contexte) et d'experts théoriques (qui proposent des modèles). Ganuthula & Balaraman (2025), illustrent un paradoxe d'utilisation de l'IA. En collaborant avec l'IA, les experts sont plus performants et facilitent en même temps l'automatisation de leurs compétences de production conduisant à terme à la disparition des experts de production. Demeureront les experts concepteurs et les experts théoriques qui représentent 10 à 20 % des experts. Une étude du Cese en janvier 2025 montrent que 62 % des emplois seront concernés par l'IA et 27 % seront fortement impactés. Le dernier rapport World Economic Forum en 2025 et Reed et Atwell (2025) parlent de super experts ou encore d'experts augmentés pour désigner la nécessité d'avoir cette nouvelle typologie d'expertise.

Une nouvelle distribution des rôles d'expertise ?

Allons-nous avoir des experts méthodologues (théoriques), des experts concepteurs (analyse du contexte) et des experts d'application avec l'IA ? Aujourd'hui nous avons plutôt deux catégories : des experts méthodologues et des experts d'application. Ces derniers risquent de disparaître ou voir leur nombre diminuer de manière drastique avec les déploiements IA ouvrant le champ aux experts concepteurs qui devront mobiliser les outils avec une forme de contingence et d'intelligence de situation. Les experts applicatifs évolueront vers ce type d'expertise par la problématisation et la compréhension des environnements d'action.

BIBLIOGRAPHIE

Armenakis, A.A., & Harris, S.G. (2009). Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9, 127-142.

Autissier, D., & VandangeonDerumez, I., & Vas, A. (2024). *Conduite du changement : concepts-clés* (3^e éd.). Dunod.

Beer, M., & Nohria, N. (Eds.) (2000). *Breaking the Code of Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Burgelman, R.A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science*, 2(3), 239-262.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, Le Seuil.

Davis, F.D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology, *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.

Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Ganuthula, V.R.R., & Balaraman K.K. (2025). *The Paradox of Professional Input : How Expert Collaboration with AI Systems Shapes Their Future Value*, Indian Institute of Technology Jodhpur (<https://doi.org/10.48550/arXiv.2504.12654>).

Gladwell, M. (2024). *Revenge of the Tipping Point: Overstories, Superspreaders, and the Rise of Social Engineering*. New York, NY: Little, Brown.

Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

¹ <https://syntec-conseil.fr/actualites/le-marche-du-conseil-en-france-2022-2023/> ; https://www.lecese.fr/actualites/intelligence-artificielle-travail-et-emploi-le-cese-adopte-son-etude?utm_source=chatgpt.com

² <https://chaire-essec-du-changement.essec.edu>

- Hannan, M.T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1990). Managing Strategic Change: The Role of Symbolic Action. *British Journal of Management*, 1(2), 113-130.
- Kanter, R.M. (1985). *The Change Masters : Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*, New York, NY : Simon & Schuster.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*.
- Miller, D., & Friesen, P.H. (1982). Structural Change and Performance: Quantum versus Piecemeal-Incremental Approaches. *Academy of Management Journal*, 25(5), 867-892.
- Morgan, G. (1988). *Riding the Waves of Change*. San Francisco, CA: JosseyBass.
- Nelson, R.R., & Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Orlikowski, W.J. (1992). The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. *Organization Science*, 3(3), 398-427.
- Pettigrew, A.M. (1985). *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Oxford: Basil Blackwell.
- Quinn, R.E. (1996). *Deep Change: Discovering the Leader Within*. San Francisco, CA: JosseyBass.
- Reed, B., & Atwell, M. (2022). *The Rise of the Expert Economy*, Collins.
- Rogers, E.M. (1962). *Diffusion of Innovations*. Free Press, New York.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*, New York: Guilford Press.
- Schein, E.H. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5^e éd.), Hoboken, NJ: Wiley.
- Skinner, B.F. (1938). *The Behavior of Organisms: An Experimental Analysis*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Tushman, M.L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171-222.
- Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G.B., & Davis, F.D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.

David AUTISSIER