

Éditorial

Le déploiement de l'IA dans la société suscite des réactions contrastées avec parfois des mouvements d'« *AI Backlash* » ou « *AI botlash* » et la crainte d'une démission des humains face à l'IA. La nécessité d'analyser avec rigueur et discernement les enjeux de l'intelligence artificielle explique le retentissement de la lettre encyclique *Magnifica Humanitas* sur « la protection de la personne humaine à l'ère de l'intelligence artificielle » du pape Léon XIV, publiée le 15 mai 2026.

Dans le contexte de généralisation accélérée de l'IA, il est nécessaire de réfléchir aux opportunités et aux risques liés à sa diffusion rapide dans les organisations. Notre revue a donc souhaité faire le point en consacrant un cahier spécial à « *Change Tech & Performance : dépasser les expérimentations* » (N°60, septembre 2026).

Ce cahier contient sept articles : « Les jumeaux numériques organisationnels : l'avenir de la conduite du changement ? » (David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT), « La verticalisation du changement : conséquence de l'instrumentalisation technologique du changement » (David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT), « Les nouveaux champs de la performance à l'ère de l'intelligence artificielle : de l'efficacité productive à la performance augmentée, durable et systémique » (David AUTISSIER, Cécile MICHEL, Cécile GOUESSE et François POUZERATTE), « De l'amnésie corporative à la mémoire augmentée : repenser la mémoire organisationnelle à l'ère de l'intelligence artificielle » (Nicolas BARTEL et David AUTISSIER), « *Change Ops* durable : une théorie sociotechnique de l'orchestration gouvernée de l'IA agentique dans la conduite du changement » (Asma BOUHAFFS), « Le jumeau numérique organisationnel au service de la conduite du changement : retours d'expérience industriels, enjeux pédagogiques et programme de recherche-action » (Alexandre GUILLARD, Laurent JOBLLOT et Florian MAGNANI), « Orchestrer plutôt que prescrire : piloter l'intégration de l'IA générative dans la fonction RH pour une performance soutenable » (Alexandre GUILLARD). Ces articles sont nourris par les travaux réalisés dans le cadre de la chaire ESSEC de l'Innovation managériale et de l'expérience opérationnelle (IMEO) et de la chaire ESSEC du Changement.

La revue a sollicité des enseignants-chercheurs, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables opérationnels, experts et consultants de nombreux pays pour répondre à la question : « Comment l'entreprise s'est-elle acculturée à l'IA et comment passe-t-elle de l'expérimentation à la généralisation ? » 122 contributeurs de 19 pays – Algérie, Argentine, Bénin, Burkina Faso, Canada, Congo-Brazzaville, Côte d'Ivoire, France, Gabon, Italie, Liban, Maroc, Québec, Roumanie, Russie, Sénégal, Suisse, Togo, Tunisie – ont apporté leurs réponses complétées par celles de ChatGPT, de Claude et de Mistral AI interrogés par Michelle DUPORT.

Merci à Abdelwahab AÏT RAZOUK, Enes AKDAG, Marie-Noëlle ALBERT, Patrick AMAR, Hassane AMAAZOUL, Fernanda ARREOLA, Zeineb ATTIA, Hervé AZOULAY, Nehmé AZOURY, Christophe BARDET, Pierre BARET, Cordula BARZANTNY, Marie-Hélène BERNOLLIN, Issoufou BERTÉ, Mustapha BETTACHE, Mireille BLAESS, Cynthia BLANCHETTE, Roukayatou BONI YARA ABOUDOU, Sébastien BOTTALICO, Jean-Pierre BOUCHEZ, Nadia BOUDDANE, Natalia V. BOUROVA, Adriana BURLEA-SCHIOPOIU, Jihane CHAARI, Pierre CHAUDAT, Camille CHERKAOUI, Mireille CHIDIAC EL HAJJ, Mourad CHOUKI, Giovanni COSTA, Denis CRISTOL, Angela D'ULISSE, Patricia DAVID, Arthur DENOUVEAUX, Caroline DIARD, Stéphane DIEBOLD, Justine DIMA, Justino DIOGO, Jean-Marc DULOU, Michelle DUPORT, Inigo ECHEVESTE, Thierry FABIANI, Comlan Félix FAGNIBO, Jimmy FEIGE, Said FERRI, Jean-Marie FESSLER, Rémy FEVRIER, Guillaume FLAMAND, Damien FORTERRE, Arnaud GARDE, Franck GAVOILLE, Baï Judith M. GLIDJA TCHIAKPE, Elvis Djidje GNEKPIE, François GONON, François GOORIS, Julien GOORIS, Cécile GRAS BAZIN, Yves GUIHENEUF, Alexandre GUILLARD, Zaynab HJOUI, Lionel HOUNSOU, Christophe ISTRIA, Abderrahmane JAHMANE, Carole JEAN-AMANS, Philippe JEAN-AMANS, Laurent JOBLLOT, Martial KADJI NGASSAM, Assya KHIAT, Arnaud LACAN, Virginie LACROIX, Fabrice LARCHER, Nadia LAZZARI DODELER, Pascal LE GOFF, Yann LE GOURRIEREC, Laëtitia LETHIELLEUX, Nicolas LOPOI BI, Anissa LOUZIR-BEN HASSINE, Florian MAGNANI, Florian MANTIONE, Roula MASOU, Jean-Yves MATZ, Laurent

MERIADE, Marija MILOSEVIC, Éric MONLANDJO, Mathieu MOUILLON, Bouchra MZALI, Gambetta Aboubakar NACRO, Théodore NADZIGA, Cynthia NASSARDINE, Assane NDAO, Laurent NDAYWEL MBOSELE, Mame Bambi NDIAYE DIA, Philippe NEGRONI, Olivier OFFROY, Antoine PENNAFORTE, Jonathan PETERSON, Daria Maria PIECU, Jean-Jacques PLUCHART, Nadezhda N. POKROVSKAIA, Patrice POURCHET, Yann QUEMENER, Pierre-Alain RAPHAN, Emmanuel RENAUD, Martin RICHER, Philippe ROBERT-DEMONTROND, Cyril ROUSSEL, Jean-Marc SALES, Mamadou SANE, Pierre Paul SANTONI, Arnaud SCAILLEREZ, Marie-José SCOTTO, Javier SILVA, Edouard STEINTHAL, Thierry-Marius TAN, Nino TANDILASHVILI, Roméo TEDONGAP, Nathalie TESSIER, Oumar TRAORE, Jennifer URASADATTAN, Marc VALAX, Isabelle WATTIAU, Olivier ZARA et Riadh ZGHAL.

La revue de quelques thèses récentes autour du thème de la mise en place de l'IA dans l'entreprise « Explorer l'IA : une traversée pluridisciplinaire des savoirs » par Cynthia BLANCHETTE et une étude « Cartographie doctorale internationale (2023-2026) : analyse rigoureuse de 96 thèses sur la transition de l'IA générative à l'IA agentique » par Alexandre GUILLARD et Pascal LE GOFF complètent ce cahier.

Ce numéro contient également un article en varia : « Gestion à distance et sur site : les défis du travail hybride dans les bureaux à aire ouverte » (Tawfiq ALLA, Stéphane F. ROUME et Diane-Gabrielle TREMBLAY).

Nous souhaitons que nos lecteurs, enseignants-chercheurs et praticiens, trouvent dans ce cahier matière à alimenter leur réflexion pour relever les défis de la généralisation de l'IA dans les organisations et la société dans le respect de la protection de la personne humaine.

Les prochains numéros comporteront des cahiers consacrés aux « normes en question(s) » (N°61, décembre 2026), à « la santé organisationnelle en question(s) » (N°62, mars 2027) et aux « comportements radicaux en question(s) » (N°63, juin 2027).

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 du CIPAS (Centre International de Préparation à l'Audit Social/sociétal)
Rédacteur en chef de *Question(s) de Management*