

# **Intelligence artificielle générative et transformation des pratiques professionnelles au Maroc : enjeux d'acceptabilité et stratégies de conduite du changement**

## **Generative artificial intelligence and the transformation of professional practices in Morocco: issues of acceptability and change management strategies**

**Jamal Mir<sup>1\*</sup>, Mohamed Amine Korchi<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> *Institut National des Postes et Télécommunications (INPT), Laboratoire EM2TI, Rabat, Maroc*

<sup>2</sup> *Institut des Métiers de Sport, Université Ibn Tofail, Kenitra, Maroc*

\*Corresponding author: [Jamalmir68@gmail.com](mailto:Jamalmir68@gmail.com)

---

### **Résumé**

L'essor récent de l'intelligence artificielle générative (IAg), incarnée par des outils comme ChatGPT, Midjourney ou DALL·E, marque une rupture significative dans les modes d'interaction, de production de contenu et de gestion de l'information au sein des organisations. Cette recherche examine les conditions d'acceptabilité, d'appropriation et d'intégration de ces technologies dans les pratiques professionnelles, en prenant pour terrain d'étude le contexte organisationnel marocain. À travers une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs et une analyse thématique assistée par le logiciel NVivo, l'étude identifie les déterminants psychosociaux, organisationnels et culturels qui influencent les trajectoires d'adoption de l'IAg.

Les résultats montrent que l'intention d'usage ne découle pas uniquement de l'utilité perçue ou de la facilité d'utilisation, comme le proposent les modèles classiques (TAM, UTAUT). Elle s'inscrit dans une dynamique plus large, fondée sur la confiance technologique, la transparence algorithmique, l'accompagnement organisationnel ainsi que l'alignement éthique. L'appropriation de l'IAg apparaît ainsi comme un processus situé, contextualisé, parfois conflictuel, fortement conditionné par les logiques de conduite du changement et les spécificités du tissu institutionnel marocain. L'article propose un modèle conceptuel structuré autour de l'acceptabilité technologique, des usages différenciés et des stratégies de transformation organisationnelle.

**Mots-clés :** Intelligence artificielle générative, Acceptabilité technologique, Pratiques professionnelles, Conduite du changement, Maroc.



## Abstract

The recent rise of generative artificial intelligence (GenAI), embodied by tools like ChatGPT, Midjourney, and DALL·E, marks a significant disruption in the ways organizations interact, produce content, and manage information. This research aims to examine the conditions for acceptability, appropriation, and integration of these technologies into professional practices, with a focus on the Moroccan organizational context. Through a qualitative approach based on semi-structured interviews and thematic analysis assisted by NVivo software, the study identifies the psychosocial, organizational, and cultural determinants influencing GenAI adoption trajectories.

Results show that the intention to use GenAI does not solely stem from perceived usefulness or ease of use, as proposed by classic models (TAM, UTAUT). Instead, it is part of a broader dynamic rooted in technological trust, algorithmic transparency, organizational support, and ethical alignment. The appropriation of GenAI thus appears as a situated, contextualized, and sometimes conflictual process, strongly conditioned by change management strategies and the specificities of the Moroccan institutional fabric. The article proposes a conceptual model structured around technological acceptability, differentiated uses, and organizational transformation strategies.

**Keywords :** Generative Artificial Intelligence, Technology Acceptability, Professional Practices, Change Management, Morocco.

---

## 1. Introduction

L'intelligence artificielle générative (IAg) marque une rupture majeure dans la dynamique d'innovation technologique contemporaine. Contrairement aux formes traditionnelles d'intelligence artificielle orientées vers la classification ou la prédiction, l'IAg permet la production autonome de contenus textuels, visuels, sonores ou informatiques, à partir de simples consignes fournies par l'utilisateur. Des plateformes telles que ChatGPT, Copilot, DALL·E ou Midjourney incarnent cette nouvelle génération d'outils intelligents qui s'invitent désormais dans des routines professionnelles variées : analyse de données, production de supports pédagogiques, assistance juridique, création graphique, entre autres (Bommasani et al., 2021 ; Dwivedi et al., 2023).

Ces innovations, bien que porteuses d'opportunités considérables en matière de productivité, de créativité et d'automatisation cognitive, suscitent aussi de nombreuses interrogations quant à leur acceptabilité dans les environnements de travail. Si les potentialités techniques sont avérées, leur adoption effective dépend largement de la perception des utilisateurs, de leur confiance, de leur sentiment de contrôle, ainsi que de leur adhésion aux valeurs et aux usages associés à ces technologies (Brennen & Kreiss, 2022 ; Alshurideh et al., 2023). En pratique, les organisations font face à un double défi : d'une part, soutenir l'appropriation de l'IA générative ; d'autre part, piloter les transformations qu'elle induit, que ce soit au niveau des compétences, des structures ou des cultures professionnelles.

Dans ce contexte, la conduite du changement se présente comme un enjeu stratégique central. Il ne suffit pas de déployer une technologie pour qu'elle soit acceptée et utilisée ; il est nécessaire de construire une trajectoire de transformation, mobiliser les acteurs, lever les résistances et structurer les apprentissages. Les modèles classiques de conduite du changement, tels que ceux proposés par Lewin (1947), Kotter (1996) ou Hiatt (2006), soulignent que toute transition durable repose sur une dynamique progressive de sensibilisation, de participation, d'expérimentation et d'accompagnement.

Le contexte marocain présente des spécificités importantes. Malgré une dynamique accélérée de digitalisation, des disparités entre secteurs, territoires et profils professionnels persistent. Le niveau de préparation digitale, les ressources dédiées à la formation, ainsi que la culture organisationnelle dominante, influencent fortement la capacité des acteurs à intégrer les innovations issues de l'IAg. Ces particularités appellent une recherche approfondie sur l'acceptabilité de ces technologies dans les milieux professionnels marocains.

La présente étude vise à analyser **comment les professionnels marocains perçoivent l'intelligence artificielle générative, comment ils réagissent à son introduction dans leurs pratiques, et quelles stratégies organisationnelles facilitent son appropriation**. L'objectif est de mieux comprendre les freins, leviers et conditions favorables à une adoption réussie de l'IAg, en tenant compte des contraintes, représentations et dynamiques propres au terrain.

Pour répondre à ces objectifs, cette recherche adopte une approche qualitative et exploratoire, fondée sur la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès de professionnels issus de divers secteurs d'activité au Maroc. Cette méthode vise à saisir la complexité des discours, des représentations et des stratégies d'appropriation déployées face à une innovation technologique perçue à la fois comme prometteuse et déstabilisante. L'analyse des données a été conduite à l'aide du logiciel NVivo, qui a permis une exploration rigoureuse des cooccurrences, des catégories thématiques et des logiques d'interprétation exprimées par les répondants.

Cet article se structure en quatre parties. La première revient sur les fondements théoriques de l'acceptabilité technologique et de la conduite du changement face à l'intelligence artificielle générative. La deuxième présente la méthodologie adoptée pour mener l'étude de terrain. La troisième partie expose les résultats empiriques issus de l'analyse thématique assistée par logiciel et propose une discussion critique des principaux enseignements. Enfin, la quatrième partie est consacrée à la conclusion, avec une mise en évidence des apports, des limites et des perspectives de recherche futures.

## **2. Fondements théoriques et conceptuels**

### **2.1. L'acceptabilité technologique : modèles et déterminants**

L'acceptabilité technologique constitue un champ essentiel pour comprendre l'adoption des innovations digitales, notamment en contexte professionnel. Elle désigne l'ensemble des représentations, attitudes et dispositions individuelles ou collectives vis-à-vis d'une technologie, en lien avec son utilité perçue, sa facilité d'usage, sa compatibilité avec les pratiques, ainsi que son alignement éthique et social (Venkatesh, Thong, & Xu, 2012 ; Davis,

1989). Historiquement, ce champ s'est structuré autour de modèles explicatifs. Le plus emblématique reste le Technology Acceptance Model (TAM) de Davis (1989), fondé sur deux concepts clés : l'utilité perçue (la conviction que la technologie améliore la performance) et la facilité d'usage perçue (la simplicité de son emploi). Ces dimensions influencent directement l'intention d'usage.

Critiqué pour sa focalisation sur les aspects individuels et techniques (Bagozzi, 2007), le TAM a été enrichi par des modèles plus complets, dont l'UTAUT (Venkatesh et al., 2003), qui intègre l'influence sociale, les conditions facilitatrices et la motivation hédonique. L'adoption d'une technologie dépend alors aussi du contexte social et normatif (Venkatesh et al., 2012). Face à l'émergence de technologies autonomes comme l'intelligence artificielle générative (IAg), ces modèles montrent des limites ou nécessitent des compléments (Dwivedi et al., 2023 ; Floridi & Cowls, 2021). L'IAg repose sur des mécanismes souvent opaques pour l'utilisateur (Gasser & Almeida, 2022), ce qui soulève des enjeux spécifiques liés à la compréhension, au contrôle et à la confiance.

La confiance technologique devient ainsi un facteur central. Elle repose sur la transparence du système, la qualité des résultats, la capacité de contrôle humain, et la protection des données (Brennen & Kreiss, 2022 ; Raji & Buolamwini, 2019). Une technologie perçue comme intrusive ou peu fiable peut être rejetée malgré son utilité intrinsèque (Dwivedi et al., 2023). Par ailleurs, l'anxiété technologique, définie comme la peur de mal maîtriser les outils digitaux, freine l'adoption, en particulier dans le champ de l'IA (Alshurideh et al., 2023 ; Benbrahim & El Kadiri, 2023). S'y ajoutent les craintes légitimes liées à l'automatisation et à la potentielle perte d'emplois, souvent relayées par les discours médiatiques (Raisch & Krakowski, 2021), ainsi que le manque de littératie digitale, de formation adaptée et de lisibilité des productions algorithmiques (Ghadir & Ibourk, 2021 ; Aoussi & Khalloufi, 2023).

La conformité éthique constitue un autre pilier de l'acceptabilité. Les usagers évaluent les technologies à travers des critères de justice, de transparence, de responsabilité et de respect de l'autonomie (Floridi & Cowls, 2021 ; Raji & Buolamwini, 2019). Le respect de ces principes conditionne l'acceptation sociale et professionnelle des technologies intelligentes. En somme, l'acceptabilité technologique ne se réduit pas à une simple intention d'usage individuelle. Elle résulte d'un équilibre dynamique entre dimensions techniques, sociales, éthiques et organisationnelles (Argyris & Schön, 1996 ; Vial, 2019). Dans le cas de l'IAg, cet équilibre complexe impose un accompagnement stratégique et durable, qui sera abordé dans la section suivante.

## **2.2. La conduite du changement dans les organisations**

L'introduction d'une innovation technologique transforme les pratiques organisationnelles bien au-delà d'une simple acquisition technique. Elle exige une stratégie de conduite du changement, définie comme l'ensemble des actions qui visent à accompagner, faciliter et stabiliser une transformation au sein d'une organisation (Armenakis & Bedeian, 1999 ; Lines, 2005). Le modèle de Lewin (1947), structuré en trois phases (dégel, transition, recongélation), représente une référence fondatrice dans ce domaine. Kotter (1996) l'a développé en présentant

huit étapes clés, axées sur la création d'un sentiment d'urgence, la formulation d'une vision partagée et l'implication active des acteurs. Toutefois, Appelbaum et al. (2012) rappellent que le changement ne suit pas toujours une séquence linéaire. Il implique souvent des tensions, des ajustements itératifs et des apprentissages progressifs.

La transformation s'inscrit aussi dans une dynamique psychosociale profonde. Elle redéfinit les rôles, les identités professionnelles et les relations au travail (Hiatt, 2006). Dans le contexte digital, et particulièrement au Maroc, plusieurs auteurs soulignent l'importance cruciale de la formation continue, de la communication interne transparente et de l'implication active des salariés pour surmonter les résistances et favoriser l'adhésion (Benbrahim & El Kadiri, 2023).

Avec l'essor de l'IA générative, les enjeux de conduite du changement s'intensifient. Ces technologies bouleversent non seulement les outils et les processus, mais aussi les modes de collaboration, les exigences en termes de compétences et, potentiellement, les finalités mêmes du travail (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Jarrahi (2018) propose de considérer l'IA non plus comme un simple outil, mais comme un véritable co-acteur à intégrer progressivement et intelligemment dans les pratiques professionnelles. Le modèle ADKAR (Hiatt, 2006) met l'accent sur cinq dimensions individuelles fondamentales pour la réussite du changement : Awareness (conscience du besoin de changer), Desire (désir de participer et de soutenir le changement), Knowledge (connaissance de la manière de changer), Ability (aptitude à mettre en œuvre les nouvelles compétences et comportements) et Reinforcement (renforcement pour pérenniser le changement). Cette approche rappelle que réussir une transformation implique de répondre aux besoins psychologiques et motivationnels des personnes concernées.

Les résistances au changement, fréquentes face à l'IA, reflètent souvent des inquiétudes éthiques, identitaires ou liées à la perception d'une perte de valeur du travail humain (Raji & Buolamwini, 2019). Les reconnaître et les adresser de manière proactive permet de construire des dispositifs d'accompagnement plus inclusifs, fondés sur l'écoute, le dialogue et la reconnaissance des compétences existantes et à développer. Ainsi, la conduite du changement ne résulte ni d'un automatisme, ni d'un modèle universel applicable tel quel. Elle demande une approche évolutive, ancrée dans les contextes spécifiques des organisations et faisant appel à l'ensemble des acteurs pour une co-construction du processus.

### **2.3. Intelligence artificielle générative et transformation des pratiques professionnelles**

L'intelligence artificielle générative (IAg) représente une rupture majeure dans l'évolution technologique contemporaine. Contrairement aux outils numériques classiques, centrés sur l'automatisation répétitive ou la classification, l'IAg a la capacité de produire de manière autonome du texte, des images, du son ou du code à partir d'instructions simples (prompts). Cette capacité inédite repose sur des modèles d'apprentissage profond entraînés sur d'immenses ensembles de données. Des plateformes telles que ChatGPT, Copilot ou Midjourney en sont des exemples emblématiques (Bommasani et al., 2021 ; Dwivedi et al., 2023).

L'introduction de ces systèmes dans les milieux professionnels transforme profondément les pratiques de travail. Ils permettent de générer des synthèses de documents, d'émettre des recommandations personnalisées, d'automatiser des tâches documentaires fastidieuses, ou encore d'assister dans la création graphique et juridique. Ces usages redéfinissent le rôle humain, qui se voit de plus en plus orienté vers la supervision, l'analyse critique, l'ajustement et l'orchestration des outils intelligents. Cela suppose une évolution significative des compétences, notamment en ce qui concerne la formulation de requêtes précises (ingénierie du prompt), l'interprétation critique des résultats générés et l'intégration fluide de l'IA dans les dynamiques collaboratives existantes (Ransbotham et al., 2023).

Au Maroc, ces transformations apparaissent dans plusieurs secteurs (enseignement, services, finance, industries créatives) mais de manière disparate et inégale. Le développement reste freiné par des écarts importants en termes d'infrastructures numériques, de maturité digitale des organisations et de formation des ressources humaines (ANRT, 2022). Les perceptions varient fortement : si certains professionnels y voient une opportunité sans précédent pour l'efficacité et l'innovation, d'autres expriment des craintes légitimes liées à l'emploi, à l'autonomie ou à l'éthique de ces technologies (Erraoui & Amine, 2024 ; Tremblay et al., 2025).

L'intégration de l'IAg modifie également la coordination interne, les circuits de décision et les mécanismes de responsabilité au sein des organisations. En devenant un acteur de plus en plus influent dans les processus de travail, l'IA oblige à revoir les rôles hiérarchiques traditionnels, à clarifier les normes de responsabilité en cas d'erreur algorithmique et à adapter les critères d'évaluation de la performance (Glikson & Woolley, 2020 ; Rahwan et al., 2019). Cela soulève des enjeux éthiques complexes tels que la traçabilité des décisions générées par l'IA, la responsabilité juridique en cas de dysfonctionnement, ou encore la protection des données sensibles traitées par ces systèmes (Floridi & Cowls, 2021 ; Raji & Buolamwini, 2019 ; Mittelstadt et al., 2016).

Dans le secteur académique, l'usage de ChatGPT illustre bien ces tensions : perçu comme un outil pédagogique innovant pour certains, il est considéré comme une menace pour la pensée critique, l'originalité ou la probité académique pour d'autres (Tremblay et al., 2025). Ces divergences d'appréciation mettent en lumière l'importance d'un accompagnement structuré, fondé sur la formation continue, l'encadrement éthique clair et une intégration progressive et réfléchie (Gasser & Almeida, 2022). Ainsi, l'appropriation de l'IAg ne dépend pas seulement de l'accès technique à l'outil. Elle s'ancre profondément dans les dynamiques organisationnelles, les politiques de formation des employés et les dispositifs de conduite du changement mis en place. C'est précisément dans ce cadre que s'inscrit notre étude, qui cherche à analyser les logiques d'appropriation de l'IAg au sein du tissu professionnel marocain.

#### **2.4. Vers une modélisation des logiques d'appropriation de l'IA générative : propositions de recherche**

Au regard des analyses théoriques précédentes, il apparaît que l'appropriation de l'intelligence artificielle générative (IAg) dans les environnements professionnels ne saurait se limiter à une

simple intention d'usage ou à la seule efficacité technique de la technologie. L'introduction de l'IAg déclenche un processus complexe qui réunit des dimensions psychologiques, organisationnelles et sociotechniques, faisant intervenir les représentations individuelles, les résistances, les dynamiques collectives ainsi que les dispositifs de conduite du changement. Cette complexité justifie pleinement une approche exploratoire fondée sur l'étude approfondie de situations concrètes d'intégration de l'IAg au sein des organisations marocaines, afin d'en comprendre les logiques sous-jacentes, les leviers mobilisés et les obstacles rencontrés (Brennen & Kreiss, 2022 ; Dwivedi et al., 2023).

Dans cette optique, nous formulons quatre propositions de recherche destinées à structurer notre investigation empirique. Ces propositions ne prétendent pas à une validation statistique ou à une généralisation universelle, mais visent plutôt à éclairer les mécanismes par lesquels les acteurs perçoivent, acceptent ou rejettent l'IAg dans leurs pratiques professionnelles. Elles articulent trois dimensions centrales issues du cadre théorique : l'acceptabilité technologique, la conduite du changement et la transformation des pratiques (Hiatt, 2006 ; Kotter, 1996 ; Venkatesh et al., 2012).

**P1.** *L'acceptabilité individuelle de l'IAg dépend non seulement des attributs techniques perçus, mais également du degré de confiance accordée aux résultats générés, de la compréhension perçue des mécanismes sous-jacents, et de l'alignement éthique perçu avec les valeurs professionnelles et organisationnelles (Brennen & Kreiss, 2022 ; Dwivedi et al., 2023).*

**P2.** *La réussite de l'intégration de l'IAg dépend largement de la qualité des dispositifs organisationnels d'accompagnement, qui englobent la formation spécifique, la communication interne transparente et la participation active des collaborateurs, ainsi que du niveau d'adhésion collective au processus de changement (Hiatt, 2006 ; Kotter, 1996).*

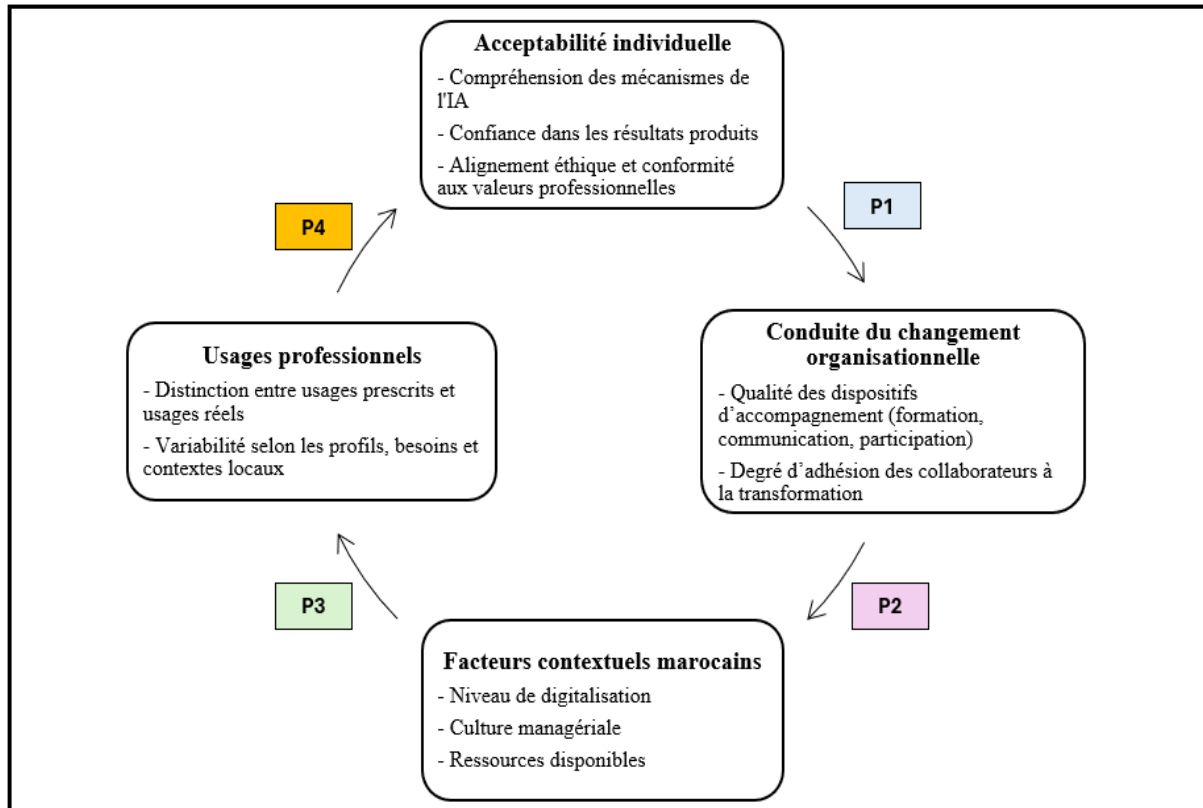
**P3.** *Les usages professionnels de l'IA générative varient significativement selon les logiques d'appropriation propres à chaque utilisateur, elles-mêmes influencées par leurs représentations initiales, leurs besoins professionnels spécifiques, leurs parcours individuels et le contexte organisationnel dans lequel ils évoluent (Dwivedi et al., 2023 ; Venkatesh et al., 2012).*

**P4.** *L'appropriation de l'IAg dans les organisations marocaines est également modulée par des facteurs contextuels locaux et spécifiques au pays tels que la maturité digitale des entreprises, les infrastructures technologiques disponibles et la culture managériale dominante, qui influencent tant l'acceptabilité perçue que les usages effectifs de l'IAg (ANRT, 2022 ; World Bank, 2023).*

Ces propositions constituent les fondements conceptuels du modèle d'analyse adopté, qui guidera notre enquête qualitative. Celle-ci visera à révéler les logiques sous-jacentes, les tensions identifiées, ainsi que les stratégies d'appropriation développées par les professionnels marocains face à cette technologie émergente (Brennen & Kreiss, 2022 ; Dwivedi et al., 2023). Le schéma suivant synthétise ces propositions et illustre les interactions entre facteurs

individuels (acceptabilité), dispositifs organisationnels (conduite du changement), usages réels, et contexte local.

**Figure 1. Modèle conceptuel des logiques d'appropriation de l'intelligence artificielle générative**



Source : Auteurs

### 3. Démarche méthodologique

#### 3.1. Positionnement épistémologique et logique de recherche

Cette recherche adopte une posture interprétativiste, laquelle conçoit la réalité sociale comme le produit des significations que les acteurs lui attribuent dans leurs contextes d'action (Schutz, 1962 ; Gioia, Corley & Hamilton, 2013). Ce cadre est particulièrement pertinent pour appréhender les dynamiques d'appropriation d'une technologie émergente et controversée comme l'intelligence artificielle générative (IAg) dans des environnements professionnels en mutation. L'objectif n'est pas d'identifier des lois universelles ni de tester des relations causales, mais de comprendre les constructions subjectives, les usages différenciés et les tensions vécues par les professionnels marocains face à ces outils, par une interprétation de leurs représentations, pratiques et logiques d'action (Charreire & Durieux, 2005 ; Paillé & Mucchielli, 2012).

La recherche suit une logique abductive, caractérisée par des allers-retours entre le cadre conceptuel initial et les données empiriques recueillies. Cette approche permet de formuler des interprétations plausibles à partir des éléments observés, en s'appuyant sur les ancrages théoriques existants (Thiétart, 2015). Elle reste en adéquation avec l'usage du logiciel NVivo,

dont l'analyse thématique a permis l'émergence de configurations discursives et de catégories interprétatives fondées sur les propos collectés. Cette posture méthodologique vise à produire des connaissances contextualisées, construites à partir des récits et des expériences exprimées par les acteurs pour ressortir les logiques d'acceptation, les obstacles identifiés et les conditions organisationnelles qui facilitent ou freinent l'intégration de l'intelligence artificielle générative.

### **3.2. Stratégie de collecte des données**

Pour alimenter empiriquement le modèle d'analyse proposé, nous avons opté pour la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès d'un panel diversifié de professionnels. Cette méthode articule une trame thématique structurée, issue du cadre théorique, avec une grande liberté laissée aux enquêtés dans l'expression de leurs expériences. Elle ouvre ainsi la voie à l'identification de significations profondes, parfois inattendues, en lien avec les contextes vécus (Kaufmann, 2011).

Le guide d'entretien s'articule autour de quatre axes principaux :

- a) Perceptions et représentations de l'IAg : familiarité, compréhension des mécanismes, confiance, craintes, bénéfices et risques perçus.
- b) Usages réels ou envisagés en contexte professionnel : automatisation, aide à la rédaction, production d'idées, innovation, créativité, délégation.
- c) Dispositifs d'accompagnement et conduite du changement : formation, implication, participation, réactions collectives, stratégies managériales.
- d) Facteurs contextuels et environnement organisationnel : culture managériale, gouvernance digitale, infrastructures technologiques, secteur d'activité, ressources humaines.

L'échantillon a été constitué selon deux critères complémentaires :

- Exposition directe ou indirecte à des usages d'IA générative dans leur travail.
- Volonté de garantir une diversité sectorielle (éducation, finance, industrie, administration, TIC) et territoriale (Casablanca, Rabat, Oujda, Nador, Agadir).

Au total, 18 entretiens ont été réalisés entre mars et juin 2025, d'une durée moyenne de 30 minutes. Tous ont été enregistrés avec le consentement des participants, puis retranscrits intégralement. Les données ont été anonymisées pour assurer la confidentialité et respecter les principes éthiques. Cette diversité de profils offre la possibilité de comparer les logiques d'appropriation selon les types d'organisation, les niveaux hiérarchiques, les fonctions et les territoires, ce qui enrichit les données et améliore la compréhension du contexte marocain dans l'adoption des technologies émergentes.

### **3.3. Dispositif d'analyse des données qualitatives**

L'analyse repose sur une approche thématique interprétative, conforme aux méthodologies qualitatives classiques (Paillé & Mucchielli, 2012). L'objectif consiste à identifier, dans les

discours, des récurrences significatives liées aux concepts du cadre théorique, avec une ouverture à l'apparition de nouvelles dimensions empiriques.

L'analyse s'est déroulée en trois étapes :

- Codage ouvert : identification des unités de sens, verbatims significatifs et thèmes récurrents (ex. : méfiance envers les algorithmes, enthousiasme pour le gain de temps, inquiétudes éthiques).
- Codage axial : mise en relation des catégories issues du terrain avec les propositions du modèle théorique (P1 à P4), regroupées par dimensions (acceptabilité, conduite du changement, usages, contexte).
- Lecture transversale : construction de profils-types d'appropriation (ex. : utilisateur prudent, technophile enthousiaste, résistant silencieux) selon trajectoires professionnelles, secteurs et ressources digitales disponibles.

### **3.4. Analyse thématique assistée par logiciel : apports de NVivo**

Afin de renforcer la rigueur méthodologique de notre analyse qualitative, nous avons mobilisé le logiciel NVivo R1/2020, un outil largement reconnu et robuste pour le traitement et l'analyse de données textuelles et multimédias. Ce choix répond à deux exigences : (1) assurer une traçabilité précise des segments analysés et (2) faciliter une structuration comparative entre les unités de sens identifiées et les dimensions du modèle conceptuel. L'analyse a porté sur un corpus de 18 entretiens semi-directifs intégralement retranscrits. L'ensemble du corpus a été importé dans NVivo, structuré en cas (un cas = un répondant), avec des attributs de cas associés (secteur, fonction, région, niveau d'exposition à l'IAg), ce qui a permis des analyses comparatives croisées.

#### **3.4.1. Grille de codage thématique**

La grille de codage a été construite selon une approche hybride, qui articule :

- Des catégories a priori, issues des dimensions du modèle conceptuel :
  - Acceptabilité individuelle (AI)
  - Conduite du changement (CC)
  - Usages professionnels (UP)
  - Facteurs contextuels (FC)
- Et des nœuds inductifs (sous-codes), émergents des discours :
  - AI1 : confiance dans les outils
  - AI2 : compréhension perçue
  - CC1 : formation et accompagnement
  - CC2 : posture managériale
  - UP1 : usages créatifs / assistés
  - FC1 : freins structurels
  - FC2 : culture organisationnelle

Exemple de codage extrait :

« Moi je l'utilise pour reformuler mes e-mails, mais j'ai peur que mes collègues pensent que je triche » → codes appliqués : UP1 (usage assisté), AI1 (confiance), CC2 (ambiance managériale).

### 3.4.2. Exploration des relations et des cooccurrences via NVivo

Le recours au logiciel ne s'est pas limité au codage ; il a également offert la possibilité d'explorer les relations entre les codes. Des requêtes de cooccurrence de codes ont été utilisées pour identifier les liens les plus fréquents entre les thèmes. Les associations les plus significatives observées sont les suivantes :

- AI2 (compréhension) ↔ AI1 (confiance) : les répondants qui comprennent mieux les mécanismes de l'IA expriment plus de confiance.
- CC2 (style managérial) ↔ UP1 (usages créatifs) : dans les environnements ouverts et non coercitifs, les usages innovants sont plus fréquents.
- FC1 (freins structurels) ↔ AI1 (méfiance) : les manques d'infrastructure ou de clarté accentuent la défiance.

### 3.4.3. Construction des profils-types d'appropriation

L'analyse des segments codés et l'exploitation des requêtes complexes dans NVivo ont permis d'identifier trois profils d'appropriation de l'IA générative. Ces profils traduisent la diversité des réactions et des formes d'adaptation observées chez les professionnels.

**Tableau 1. Types de profils d'appropriation**

Profil	Description	Caractéristiques
<b>L'utilisateur stratégique</b>	Utilise l'IA pour gagner du temps et optimiser son travail sans transgresser les normes	Forte compréhension, usage fréquent, autonomie
<b>Le prudent expérimental</b>	Tente des usages limités, mais reste réservé en raison d'un manque d'accompagnement ou de directives	Confiance moyenne, manque de cadre, isolement
<b>Le résistant silencieux</b>	Refuse ou évite d'utiliser l'IA par peur, éthique, ou pression hiérarchique	Méfiance élevée, faible compréhension, contexte contraint

Source : Auteurs

Ces profils témoignent des propositions P1 à P4, et enrichissent la lecture du modèle conceptuel par l'ajout de logiques d'usage situées, influencées à la fois par des facteurs personnels et organisationnels.

### 3.4.4. Analyse comparative par attributs de cas et fréquences de codage

Le traitement des données a permis de produire des matrices de codage par attributs de cas et des tableaux de fréquence par répondant. Ces résultats ont permis de structurer une typologie comparative selon les secteurs. Cette opération a mis en lumière des variations significatives

dans les niveaux d’acceptabilité, les modalités de conduite du changement et les formes d’usage de l’intelligence artificielle générative.

**Tableau 2. Fréquences des codes par secteur**

Secteur	Acceptabilité (AI)	Conduite (CC)	Usages (UP)	Contexte (FC)
Enseignement	Elevé	Faible	Elevé	Mixte
Finance	Moyen	Moyen	Moyen	Rigide
Industrie	Faible	Faible	Faible	Rigide
TIC / Start-up	Elevé	Elevé	Très élevé	Agile

Source : Auteurs

Ces tendances illustrent la forte variabilité sectorielle de l’appropriation de l’IAg, déjà observée dans d’autres travaux récents (Delcambre & Zaharia, 2022 ; Belkhayat & Tlemsani, 2024).

## 4. Résultats et Discussion

Cette section présente les résultats principaux issus de l’analyse qualitative menée auprès de 18 professionnels marocains confrontés à l’utilisation d’outils d’intelligence artificielle générative (IAg). Les données ont été explorées et organisées à l’aide du logiciel NVivo, autour des quatre dimensions du modèle conceptuel : acceptabilité individuelle, dispositifs de conduite du changement, usages professionnels et facteurs contextuels. Chaque dimension est mise en perspective avec la littérature existante ainsi que les spécificités du contexte marocain.

### 4.1. Acceptabilité technologique : entre fascination, méfiance et inégalités cognitives (P1)

Les répondants adoptent des positions contrastées face à l’IAg. Certains témoignent d’un enthousiasme lié aux gains de productivité et à la créativité assistée, tandis que d’autres manifestent des craintes concernant la fiabilité des outils, l’automatisation accrue ou la perte de contrôle.

*« J’utilise ChatGPT presque tous les jours, mais je sais qu’il peut me dire n’importe quoi si je ne vérifie pas »* (Enseignant, Oujda).

*« Je ne comprends pas comment ça marche. C’est magique mais un peu inquiétant »* (Responsable RH, Casablanca).

Ces témoignages soulignent l’importance des facteurs cognitifs et affectifs dans l’acceptabilité, notamment la compréhension, la confiance et l’alignement éthique. Plusieurs enquêtés avouent hésiter à utiliser l’IAg professionnellement par peur du jugement ou du contrôle managérial. Ces résultats rejoignent les conclusions de Brennen et Kreiss (2022) qui insistent sur le rôle crucial de la transparence et du contrôle perçu dans l’acceptabilité technologique.

Par ailleurs, les répondants ayant reçu une formation spécifique ou possédant un capital numérique plus élevé (jeunes ingénieurs, consultants technologiques) montrent un usage plus confiant, ce qui confirme les travaux d’Alshurideh et al. (2023) qui soulignent l’importance

des facteurs individuels, tels que les compétences, l'âge et l'autonomie, dans l'adoption des technologies.

#### **4.2. Accompagnement organisationnel : une conduite du changement souvent absente ou improvisée (P2)**

Un constat majeur est l'absence généralisée de dispositifs structurés d'accompagnement au changement dans la majorité des organisations étudiées. L'adoption de l'IAg reste souvent individuelle, spontanée, voire clandestine, sans formation ni protocole formalisé.

*« J'ai commencé à utiliser Midjourney pour des visuels marketing, mais personne ne m'a dit si j'avais le droit »* (Chargée de communication, Agadir).

*« On est dans une zone grise, la direction ne dit rien, donc on n'en parle pas »* (Chef de projet IT, Rabat).

Cette invisibilisation révèle un déficit de pilotage stratégique, problématique déjà soulignée par Kotter (1996) dans la gestion du changement organisationnel. Les rares cas d'accompagnement réussi concernent principalement des entreprises technologiques ayant mis en place des formations collectives ou des groupes de veille.

Ce constat confirme la pertinence de la proposition P2, selon laquelle une appropriation effective requiert une stratégie explicite, partagée et engageante de conduite du changement.

#### **4.3. Usages professionnels : entre créativité assistée et bricolage organisationnel (P3)**

Les usages concrets de l'IAg sont très hétérogènes, allant du recours ponctuel (correction de texte, génération d'images) à une intégration quotidienne dans certaines tâches (rédaction de comptes rendus, réponses automatisées, veille documentaire).

*« J'ai remplacé mes fiches pédagogiques manuelles par des prompts intelligents sur ChatGPT »* (Professeur en gestion, Nador).

*« Je l'utilise comme un assistant d'écriture, mais je dois toujours corriger le ton, il ne comprend pas bien le contexte local »* (Consultant senior, Casablanca).

Ces pratiques traduisent un processus d'appropriation pragmatique, où les outils sont adaptés ou détournés, en accord avec les analyses de De Vaujany (2006) sur la différence entre usages réels et prescrits des technologies. Ce constat valide pleinement la proposition P3.

Par ailleurs, certains répondants soulignent le rôle structurant des collectifs de travail : la diffusion des usages est plus rapide là où des communautés internes, formelles ou informelles, s'échangent pratiques et retours d'expérience.

#### **4.4. Spécificités contextuelles marocaines : entre injonction digitale et contraintes structurelles (P4)**

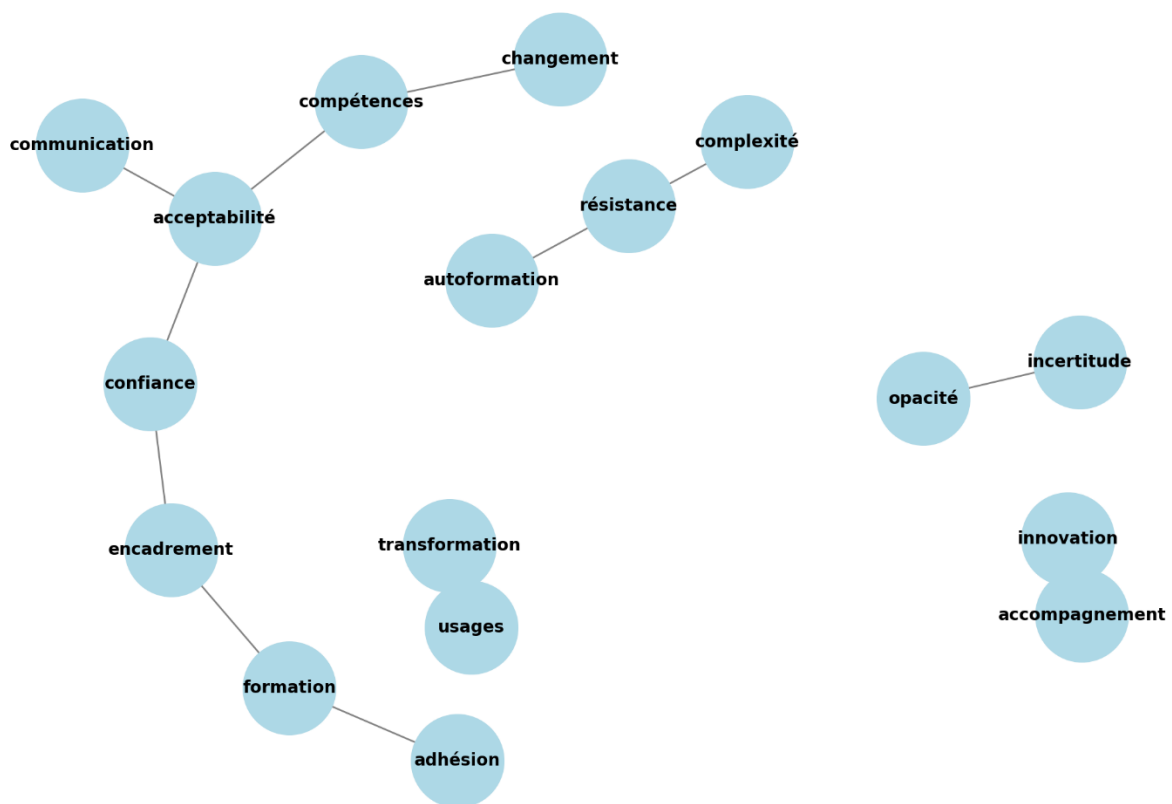
Les résultats indiquent que les conditions structurelles et culturelles du Maroc influencent fortement les dynamiques d'appropriation de l'IAg. Plusieurs organisations souffrent d'un



#### 4.6. Analyse des cooccurrences : vers une compréhension systémique des dimensions discursives

Pour approfondir l'analyse thématique issue des entretiens, une carte de cooccurrences de codes a été produite à l'aide du logiciel. Elle permet de visualiser les interrelations entre les principaux concepts mobilisés par les répondants dans leur discours sur l'intelligence artificielle générative. Comme l'indique la figure ci-dessous, certaines notions apparaissent fortement corrélées, telles qu'acceptabilité et confiance, ou encore compétences et changement. Cette proximité lexicale suggère que l'appropriation de l'IAg ne se joue pas uniquement autour d'un facteur isolé, mais dans une configuration systémique qui lie perception de l'outil, capacité d'adaptation, encadrement organisationnel et lisibilité des usages. L'analyse de ces cooccurrences, facilitée par les fonctionnalités de requêtes de NVivo, enrichit ainsi la compréhension des logiques d'appropriation, en éclairant les tensions, synergies et leviers implicites à l'œuvre dans les discours recueillis.

**Figure 3. Carte de co-occurrences des concepts clés issus des entretiens**



*Source : Analyse assistée par NVivo*

Afin de mieux comprendre les dynamiques différenciées d'acceptabilité de l'intelligence artificielle générative (IAg) au sein des organisations, une typologie croisée a été élaborée à partir des 18 entretiens réalisés. Cette typologie met en relation le type d'accompagnement organisationnel perçu par les répondants et leur niveau d'acceptabilité déclaré vis-à-vis de l'IAg. Trois formes d'accompagnement se dégagent : structuré (formations formelles,

encadrement managérial, dispositifs de suivi), informel (entraide entre collègues, autoformation) et absence d’accompagnement. Parallèlement, les niveaux d’acceptabilité se répartissent en trois catégories : élevée (adhésion proactive et usage régulier), modérée (acceptation conditionnelle ou prudente) et faible (résistance, rejet ou évitement).

Le tableau ci-dessous expose la distribution des répondants selon ces deux critères, et met en évidence le rôle déterminant de l’accompagnement structuré dans la construction d’une acceptabilité élevée de l’IAg.

**Tableau 3. Typologie croisée des profils d’appropriation de l’IA générative**

Type d’accompagnement	Acceptabilité élevée	Acceptabilité modérée	Acceptabilité faible	Total
Accompagnement structuré	4 répondants	2 répondants	0 répondant	<b>6</b>
Accompagnement informel	2 répondants	3 répondants	1 répondant	<b>6</b>
Absence d’accompagnement	0 répondant	1 répondant	5 répondants	<b>6</b>
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>18</b>

*Source* : Données issues de l’étude qualitative assistée par NVivo

L’analyse de ce tableau, corroborée par les fonctionnalités de croisement de données de NVivo, met en lumière le rôle central de l’accompagnement organisationnel dans l’élaboration des attitudes face à l’IA générative. Les répondants bénéficiant d’un accompagnement structuré affichent une acceptabilité élevée dans la majorité des cas (4 répondants), ce qui suggère que l’encadrement, la formation et la communication interne jouent un rôle clé dans l’appropriation positive de cette innovation. À l’opposé, l’absence d’accompagnement semble fortement associée à une acceptabilité faible (5 répondants), traduisant une posture de méfiance, voire de rejet, envers une technologie perçue comme opaque, complexe et incertaine.

Le cas de l’accompagnement informel apparaît plus ambivalent : dans ce groupe, l’acceptabilité modérée domine (3 répondants). Ce type d’environnement repose souvent sur une logique d’auto-apprentissage ou d’échanges informels, sans dispositif structuré, ce qui peut limiter l’appropriation complète et durable. Ces constats rejoignent les travaux de Venkatesh et al. (2003), qui insistent sur l’importance des conditions facilitantes, et ceux de Ransbotham et al. (2023), qui soulignent que les organisations dotées d’une stratégie explicite réussissent davantage leur transition technologique.

Dans l’ensemble, les résultats obtenus à travers l’analyse thématique et la typologie croisée, confirment la pertinence du cadre conceptuel mobilisé. L’appropriation de l’intelligence artificielle générative ne résulte pas uniquement de facteurs individuels, mais repose sur un enchevêtrement de dimensions organisationnelles, relationnelles et culturelles. Les témoignages recueillis soulignent l’importance d’un accompagnement structuré, d’une culture digitale partagée et d’un pilotage managérial clair pour favoriser l’émergence d’une acceptabilité durable. Ces constats invitent à repenser les démarches d’intégration technologique en contexte professionnel, en tenant compte des spécificités locales et des leviers d’adhésion réels.

## 5. Conclusion

Cette recherche a exploré les conditions d'acceptabilité et les modalités d'intégration de l'intelligence artificielle générative (IAg) dans les pratiques professionnelles au Maroc. À partir d'une approche qualitative, nous avons examiné les perceptions, les usages et les freins exprimés par des professionnels issus de secteurs variés.

Les résultats indiquent que l'acceptabilité individuelle constitue une base importante, mais ne suffit pas à elle seule. L'appropriation repose aussi sur des dynamiques internes aux organisations, telles que le style de leadership, la nature des dispositifs d'accompagnement et la culture managériale (Kotter, 1996). Des éléments contextuels, comme les inégalités d'accès aux outils digitaux et une gouvernance technologique limitée, influencent également cette appropriation (Brennen & Kreiss, 2022).

Sur le plan théorique, l'étude a enrichi les modèles d'acceptabilité (TAM, UTAUT) en mobilisant les apports de la sociologie de l'usage et de la conduite du changement (Venkatesh et al., 2003 ; De Vaujany, 2006). Les résultats soulignent l'importance des dimensions culturelles, psychosociales et structurelles, au-delà des seules caractéristiques techniques. Grâce à l'analyse assistée par NVivo, trois profils d'appropriation ont été identifiés : l'utilisateur stratégique, le prudent expérimental et le résistant silencieux.

D'un point de vue empirique, cette étude propose une lecture inédite des usages et des représentations de l'IAg dans le contexte marocain. Elle met en lumière des environnements plus ou moins favorables à l'intégration technologique, selon les secteurs d'activité, les ressources disponibles et les niveaux d'exposition.

L'étude présente toutefois certaines limites, notamment la taille restreinte de l'échantillon et sa concentration sectorielle. Des recherches futures pourraient combiner méthodes qualitatives et quantitatives (Creswell & Plano Clark, 2017), étendre l'analyse à d'autres domaines professionnels ou suivre l'évolution des pratiques sur plusieurs années. Le lien entre acceptabilité et éthique de l'IA (gouvernance, biais, responsabilité) mérite aussi un approfondissement (Floridi et al., 2018).

Ainsi, l'appropriation de l'IAg repose sur une articulation entre innovation technologique, transformation organisationnelle, accompagnement humain et adaptation culturelle. Cette combinaison semble indispensable pour garantir une intégration durable, éthique et acceptée de ces technologies dans les organisations marocaines.

## Références bibliographiques

Alshurideh, M., Al Kurdi, B., Salloum, S. A., Aljedaani, W., & AlShurideh, H. (2023). The role of individual factors on AI adoption: An integrated framework. *Technological Forecasting and Social Change*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122188>

- Alshurideh, M., Salameh, H., Al Kurdi, B., & Maqableh, M. (2023). Factors affecting the adoption of artificial intelligence technologies in organizations. *Journal of Enterprise Information Management*, 36(4), 935–957. <https://doi.org/10.1108/JEIM-10-2022-0435>
- ANRT. (2022). *Rapport sur les usages numériques au Maroc*. Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications. <https://www.anrt.ma>
- Aoussi, N., & Khalloufi, M. (2023). Literacy numérique et apprentissage dans les entreprises marocaines : défis et perspectives. *Revue Marocaine des Sciences de Gestion*, 15(1), 22-38.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764–782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Bagozzi, R. P. (2007). The legacy of the technology acceptance model and a proposal for a paradigm shift. *Journal of the Association for Information Systems*, 8(4), 244–254.
- Belkhayat, R., & Tlemsani, I. (2024). Digital transformation and startup ecosystems in Morocco: An emerging perspective. *Journal of African Business*, 25(2), 245–263. <https://doi.org/10.1080/15228916.2023.2189271>
- Benbrahim, F., & El Kadiri, K. (2023). Anxiété technologique et transformation digitale au Maroc : étude exploratoire. *Cahiers du Management et de l'Innovation*, 10(2), 67–85.
- Benbrahim, M., & El Kadiri, K. E. (2023). Intelligence artificielle et transformation managériale au Maroc : Enjeux, perceptions et résistances. *Revue Marocaine de Management Public*, 9(1), 22–39.
- Bommasani, R., Hudson, D. A., Adeli, E., Altman, R., Arora, S., von Arx, S., ... & Liang, P. (2021). On the opportunities and risks of foundation models. *arXiv preprint arXiv:2108.07258*. <https://arxiv.org/abs/2108.07258>
- Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2022). Digital media and the AI paradox: Transparency and control in technology acceptance. *Social Media + Society*, 8(2), 1–12. <https://doi.org/10.1177/20539517221076381>
- Brennen, S., & Kreiss, D. (2022). Digital technology and the challenges of transparency and trust. *Journal of Communication*, 72(2), 213–234. <https://doi.org/10.1093/joc/jqac005>

Brennen, S., & Kreiss, D. (2022). Digitalization and the future of work: The role of trust and acceptance. *Journal of Technology in Society*, 68, 101837. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101837>

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company.

Charreire, H., & Durieux, F. (2005). *Introduction à la sociologie des organisations* (4e éd.). Dunod.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage Publications.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>

De Vaujany, F.-X. (2006). Exploring the role of artefacts in organizing: A practice approach. *Journal of Organizational Change Management*, 19(5), 594–614. <https://doi.org/10.1108/09534810610690050>

Delcambre, L., & Zaharia, R. (2022). Organizational use of generative AI: A sectoral analysis. *International Journal of Information Management*, 63, Article 102436. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102436>

Dwivedi, Y. K., Hughes, D. L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., ... & Williams, M. D. (2023). So what if ChatGPT wrote it? Opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 71, 102642. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642>

El Ghaziri, M., & Ouedraogo, A. (2021). Digital transformation in North African public administrations: Challenges and opportunities. *Government Information Quarterly*, 38(3), Article 101573. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101573>

Erraoui, S., & Amine, A. (2024). Proposal of a Technology Acceptance Model: Adoption of artificial intelligence in Moroccan SMEs. *Economic Journal of Emerging Finance & Research*, 8(6).

Floridi, L., & Cowls, J. (2021). *A unified framework of five principles for AI in society*. Harvard Data Science Review, 1(1). <https://doi.org/10.1162/99608f92.8cd550d1>

Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., ... & Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>

Gasser, U., & Almeida, V. (2022). A layered model for AI governance. *IEEE Internet Computing*, 24(2), 10-17. <https://doi.org/10.1109/MIC.2020.3013212>

Ghadir, N., & Ibourk, A. (2021). Compétences numériques et développement durable dans les PME marocaines. *Revue Marocaine d'Économie et de Gestion*, 12(3), 115–130.

Glikson, E., & Woolley, A. W. (2020). *Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research*. *Academy of Management Annals*, 14(2), 627–660. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0057>

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Research.

Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>

Kaufmann, L. (2011). *Méthodes qualitatives en sciences de gestion* (2e éd.). De Boeck Supérieur.

Kettani, D., & Idrissi, M. (2022). Digital transformation challenges in Moroccan organizations: A qualitative study. *Moroccan Journal of Business and Management*, 5(1), 15–30.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8–32. <https://doi.org/10.1177/1534484304273818>

Mittelstadt, B. D., Allo, P., Taddeo, M., Wachter, S., & Floridi, L. (2016). *The ethics of algorithms: Mapping the debate*. *Big Data & Society*, 3(2). <https://doi.org/10.1177/2053951716679679>

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4e éd.). Armand Colin.

Rahwan, I., Cebrian, M., Obradovich, N., Bongard, J., Bonnefon, J. F., Breazeal, C., ... & Lazer, D. (2019). *Machine behaviour*. *Nature*, 568(7753), 477–486. <https://doi.org/10.1038/s41586-019-1138-y>

- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0074>
- Raji, I. D., & Buolamwini, J. (2019). *Actionable auditing: Investigating the impact of publicly naming biased performance results of commercial AI products*. Proceedings of the 2019 AAAI/ACM Conference on AI, Ethics, and Society, 429–435. <https://doi.org/10.1145/3306618.3314244>
- Ransbotham, S., Khodabandeh, S., LaFountain, B., & Kiron, D. (2023). *The state of AI in business*. MIT Sloan Management Review & BCG. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-state-of-ai-in-2023/>
- Thiétart, R.-A. (2015). *Méthodes de recherche en management* (3e éd.). Dunod. <https://www.dunod.com/management-et-organisation/methodes-de-recherche-en-management-3e-edition>
- Tremblay, C., Miklohoun, S., & Poellhuber, B. (2025). Recension des usages d’intelligences artificielles génératives pour offrir de la rétroaction en enseignement supérieur. *Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire*, 22(1), Article 11. <https://doi.org/10.18162/ritpu-2025-v22n1-11>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Venkatesh, V., Thong, J. Y., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157-178. <https://doi.org/10.2307/41410412>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- World Bank. (2023). *Digital Economy Report 2023: Transforming the digital landscape in emerging markets*. World Bank Publications. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-2004-5>