

L'Intelligence artificielle et les études en management : Outil stratégique ou menace pour les compétences ?

Artificial intelligence and management studies: A strategic tool or a threat to skills?

Hala BENNANI, (Enseignant chercheur)

*Laboratoire de Recherche en Sciences Economiques et Management des Organisations
Ecole Supérieure des Sciences Economiques et de Management (ESSEM)
Maroc*

Mohamed HANSALI, (Enseignant chercheur)

*Laboratoire de Recherche en Sciences Economiques et Management des Organisations
Ecole Supérieure des Sciences Economiques et de Management (ESSEM)
Maroc*

Jaouad OUTSEKI, (Enseignant chercheur)

*Laboratoire de recherche en management des organisations (LAREMO),
EST, université Hassan II Casablanca, Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole Supérieure des Sciences Economiques et de Management (ESSEM) 104 - 106 Rue d'Agadir, Casablanca 20140 · Tél : +212 522 200 222 Email : info@essem-bs.com
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BENNANI, H., HANSALI, M, & OUTSEKI, J. (2025). Artificial intelligence and management studies: A strategic tool or a threat to skills?. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(4), 690–702. https://doi.org/10.5281/zenodo.15293010
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 13/03/2025

Accepted: 30/04/ 2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 04 (2025)

Artificial Intelligence and Management Studies: A Strategic Tool or a Threat to Skills?

Résumé :

Cet article examine l'impact croissant de l'intelligence artificielle (IA) dans l'enseignement en management, tant dans le secteur privé que public. L'IA offre des possibilités pour personnaliser l'apprentissage, améliorer l'efficacité pédagogique et faciliter l'accès aux ressources éducatives. Cependant, elle soulève également des défis importants, tels que les inégalités d'accès, la sécurité des données et la dépendance à la technologie. À travers une enquête qualitative menée auprès de 100 participants (50 enseignants et 50 étudiants issus d'établissements publics et privés), l'étude analyse comment ces acteurs perçoivent l'influence de l'IA sur leur expérience éducative. L'analyse thématique des entretiens semi-directifs a permis d'identifier les principaux enjeux perçus, les opportunités pédagogiques ainsi que les risques associés à l'usage de l'IA. Les résultats montrent que, bien que l'IA offre des perspectives d'innovation, son adoption nécessite une régulation pour éviter les risques négatifs et garantir une utilisation éthique et équitable dans l'éducation.

Mots-clés : Intelligence artificielle (IA), Enseignement en management, Secteur privé, secteur public, Efficacité pédagogique, ressources éducatives.

JEL Classification : I23

Type du papier : Recherche empirique

Abstract :

This article explores the growing impact of artificial intelligence (AI) on management education in both the private and public sectors. AI offers opportunities to personalize learning, enhance pedagogical effectiveness, and improve access to educational resources. However, it also raises significant challenges, such as unequal access, data security, and technological dependency. Through a qualitative study involving 100 participants (50 teachers and 50 students from public and private institutions), the paper analyzes how these actors perceive the influence of AI on their educational experience. A thematic analysis of semi-structured interviews was conducted to identify the main perceived issues, pedagogical opportunities, and associated risks of AI use. The findings show that while AI presents promising avenues for innovation, its implementation requires regulation to mitigate negative impacts and ensure ethical and equitable use in education.

Keywords : Artificial intelligence (AI), management education, private sector, public sector, pedagogical effectiveness, educational resources.

Classification JEL : I23

Paper type : Empirical Research

1. Introduction

L'intelligence artificielle (IA) s'impose aujourd'hui comme un vecteur majeur de transformation dans de nombreux domaines, y compris l'enseignement en management. Grâce à ses capacités d'analyse avancées, elle permet d'automatiser des tâches complexes, d'optimiser la prise de décision et d'améliorer la personnalisation de l'apprentissage. Dans le cadre des études en management, l'IA ouvre ainsi la voie à de nouvelles formes de pédagogie, notamment à travers les systèmes d'apprentissage intelligents, les assistants virtuels et l'analyse des big data pour prédire les performances des étudiants. Cette évolution soulève néanmoins des interrogations fondamentales concernant l'impact de l'IA sur les compétences humaines dans un environnement de plus en plus automatisé. Si certains y voient une opportunité pour enrichir l'expérience d'apprentissage et renforcer la formation des futurs managers, d'autres s'inquiètent des risques associés à une dépendance excessive à la technologie.

L'intégration de l'IA dans l'éducation soulève des questions complexes et essentielles. En particulier, il est crucial de se demander quelle place les compétences humaines continueront d'occuper dans un monde où les machines peuvent réaliser des analyses stratégiques avec une rapidité et une précision inégalées. Alors que les partisans de l'IA soulignent son potentiel à révolutionner les pratiques pédagogiques, certains observateurs craignent qu'une adoption trop généralisée ne conduise à une substitution progressive des capacités cognitives humaines par des algorithmes toujours plus performants. Cette crainte soulève des questions cruciales : l'IA représente-t-elle un atout stratégique permettant de mieux préparer les étudiants aux exigences du monde professionnel ou, au contraire, constitue-t-elle une menace pour leur autonomie intellectuelle et leur esprit critique ?

Plusieurs chercheurs se sont déjà penchés sur ces interrogations. Roll et Wylie (2016) avancent que l'IA, en permettant l'individualisation des apprentissages, peut répondre plus efficacement aux besoins spécifiques des étudiants, en adaptant les contenus à leurs profils et rythmes d'apprentissage. D'un autre côté, Luckin (2018) met en lumière le rôle de l'IA dans l'amélioration de la pédagogie par l'intermédiaire des analyses prédictives, permettant ainsi de mieux anticiper les performances académiques des étudiants et d'ajuster les méthodes d'enseignement en conséquence. Néanmoins, certains chercheurs, comme Autor (2015), mettent en garde contre une dépendance excessive à ces technologies. Selon eux, un usage excessif de l'IA pourrait nuire au développement des compétences fondamentales des étudiants, telles que l'esprit critique, la prise de décision autonome et la capacité à résoudre des problèmes complexes.

Les perspectives sur l'adoption de l'IA dans l'enseignement varient considérablement. Tandis que certains y voient un moyen d'améliorer l'apprentissage personnalisé et de renforcer les compétences analytiques et décisionnelles des étudiants en management, d'autres soulignent que l'IA pourrait également introduire de nouveaux risques, notamment en matière de biais algorithmique, de confidentialité des données et de réduction des interactions humaines dans le processus éducatif. Ces risques nécessitent une régulation stricte et une prise en compte des implications éthiques, sociales et psychologiques de l'IA dans l'éducation.

Cette situation fait émerger la nécessité de s'interroger plus profondément sur les implications de l'IA pour la formation des futurs managers. Constitue-t-elle un outil stratégique permettant d'adapter les compétences aux défis contemporains du marché du travail ou représente-t-elle une menace qui pourrait perturber la relation traditionnelle entre l'enseignant et l'étudiant, voire déstabiliser les fondements même de l'apprentissage ? Cette réflexion est d'autant plus pertinente à une époque où l'IA devient un outil omniprésent, intégré dans les pratiques pédagogiques et professionnelles, mais suscitant aussi de nombreuses préoccupations quant à son impact sur l'autonomie cognitive et l'innovation pédagogique.

Cet article s'efforcera de répondre à cette problématique en se basant sur une analyse qualitative menée auprès de 100 participants (enseignants et étudiants issus de secteurs public et privé). Après une revue de littérature détaillant les principaux arguments et théories sur l'intégration de l'IA dans l'enseignement, nous exposerons la méthodologie adoptée pour recueillir et analyser les perceptions des acteurs concernés. L'analyse des résultats permettra d'explorer les bénéfices, mais aussi les limites, de l'utilisation de l'IA dans l'enseignement en management. Nous proposerons ensuite une discussion critique sur les implications futures de cette technologie dans le domaine éducatif, ainsi que des recommandations pratiques pour une intégration responsable de l'IA dans les processus d'enseignement. Enfin, une conclusion synthétisera les principaux enseignements de cette étude, en identifiant les axes de recherche à approfondir pour garantir une utilisation éthique et efficace de l'IA dans la formation des futurs leaders.

2. Revue de littérature

2.1. L'IA dans l'Enseignement en Management : Un Nouveau Paradigme

2.1.1. L'évolution de l'IA dans l'éducation

L'intégration de l'intelligence artificielle dans l'éducation a connu une progression rapide au cours des dernières décennies. Selon Luckin (2018), les systèmes d'apprentissage intelligents, les plateformes adaptatives et les agents conversationnels ont progressivement transformé l'expérience pédagogique. L'IA est désormais utilisée pour analyser les performances des étudiants et adapter les contenus en fonction de leurs besoins individuels (Selwyn, 2019). De plus, Woolf et al. (2010) soulignent que les technologies basées sur l'IA permettent une interaction plus dynamique et réactive avec les apprenants, en adaptant les parcours pédagogiques à leurs forces et faiblesses. L'IA facilite ainsi l'individualisation de l'enseignement, un enjeu clé pour l'amélioration des performances académiques (Luckin, 2018). Par ailleurs, Curlis et al. (2021) insistent sur le rôle des systèmes d'IA dans la création de contenus interactifs, rendant l'apprentissage plus engageant. Enfin, l'IA permet une gestion plus fluide des données éducatives à grande échelle, facilitant l'analyse des comportements d'apprentissage à l'échelle systémique (Guszcza et al., 2017).

2.1.2. Les applications de l'IA dans les études en management

Dans les formations en management, l'IA intervient à plusieurs niveaux. Roll et Wylie (2016) montrent que les assistants virtuels peuvent fournir des recommandations personnalisées aux étudiants, tandis que les systèmes d'analyse prédictive aident à anticiper les risques d'échec et à ajuster les stratégies pédagogiques. De plus, Huang et Rust (2018) expliquent que l'IA facilite l'utilisation de simulations et de jumeaux numériques, permettant aux étudiants d'expérimenter des prises de décision complexes dans un environnement contrôlé. Ces technologies renforcent ainsi les compétences en stratégie et en gestion du changement (Haenlein et al., 2019). *L'IA permet également d'analyser des tendances économiques et organisationnelles*, offrant ainsi aux étudiants des données exploitables pour une meilleure compréhension des dynamiques de marché (Davenport et Ronanki, 2018).

2.2. Les Opportunités de l'IA pour le Développement des Compétences en Management

2.2.1. Amélioration de l'apprentissage personnalisé

L'un des principaux atouts de l'IA est sa capacité à personnaliser l'apprentissage. Selon Luckin (2018), les algorithmes peuvent analyser les styles d'apprentissage et proposer des ressources adaptées, favorisant ainsi une meilleure assimilation des connaissances. En management, cela permettrait d'identifier les compétences à renforcer chez chaque étudiant et de leur proposer

des exercices ciblés (Brynjolfsson & McAfee, 2017). De plus, Zawacki-Richter et al. (2019) montrent que l'IA permet un suivi continu des performances des étudiants, facilitant un apprentissage adaptatif qui optimise la motivation et l'engagement des étudiants. *Ces outils pédagogiques intelligents peuvent réduire l'abandon scolaire en offrant un accompagnement personnalisé* (Baker & Inventado, 2014).

2.2.2. Renforcement des compétences analytiques et décisionnelles

L'IA joue également un rôle clé dans l'amélioration de la prise de décision. Brynjolfsson et McAfee (2017) soulignent que les outils d'analyse avancée offrent aux étudiants la possibilité de travailler avec de grandes quantités de données en temps réel, facilitant ainsi le développement de compétences analytiques essentielles pour les futurs managers. Selon Davenport et Ronanki (2018), l'utilisation de systèmes d'aide à la décision basés sur l'IA permet une meilleure compréhension des scénarios économiques et stratégiques, un avantage considérable pour la formation en gestion. En outre, Simon et al. (2019) insistent sur l'importance des outils prédictifs pour modéliser différents scénarios de décision, aidant ainsi à développer un esprit critique plus affûté.

2.3. Les Risques et Limites de l'IA dans la Formation en Management

2.3.1. Dépendance technologique et réduction des compétences humaines

Malgré ses avantages, l'IA peut aussi conduire à une dépendance excessive aux outils numériques. Autor (2015) met en garde contre un recours abusif à l'IA qui pourrait nuire au développement des compétences critiques et analytiques des étudiants. Une utilisation excessive des technologies pourrait limiter leur capacité à résoudre des problèmes de manière autonome (Bessen, 2019). Cette réduction des capacités cognitives pourrait à terme fragiliser l'autonomie et l'adaptabilité des futurs managers (Carré, 2020).

2.3.2 Risques éthiques et transformation du rôle des enseignants

L'utilisation de l'IA dans l'enseignement soulève également des questions éthiques. Selon Selwyn (2019), l'automatisation croissante dans l'éducation pourrait transformer le rôle des enseignants en simples facilitateurs, réduisant ainsi leur capacité à transmettre des compétences relationnelles et humaines essentielles en management. D'autres auteurs, comme Williamson et Eynon (2020), avertissent des risques de biais algorithmiques et d'une surveillance accrue des performances académiques, ce qui pourrait avoir un impact sur la liberté d'apprentissage des étudiants.

2.4. Synthèse des Débats et Perspectives Futures

L'essor de l'intelligence artificielle dans l'enseignement en management suscite des débats contrastés. D'un côté, elle offre une personnalisation inédite de l'apprentissage, permettant aux étudiants de développer des compétences analytiques avancées et d'améliorer leur capacité à prendre des décisions stratégiques. L'IA facilite également l'accès à des simulations immersives et à des analyses prédictives, des outils précieux pour la formation des futurs managers.

Cependant, ces avancées s'accompagnent de défis majeurs. Le risque d'une dépendance excessive aux technologies pose la question de la diminution des compétences humaines fondamentales, telles que la pensée critique et la résolution de problèmes complexes. De plus, l'automatisation accrue de l'enseignement soulève des interrogations sur la transformation du rôle des enseignants et les enjeux éthiques liés aux biais algorithmiques et à la protection des données des étudiants.

Face à ces enjeux, une approche équilibrée semble nécessaire. Il ne s'agit pas d'opposer intelligence artificielle et pédagogie traditionnelle, mais plutôt de les combiner de manière

complémentaire. Une intégration réfléchie de l'IA, encadrée par des principes éthiques et pédagogiques solides, permettrait d'exploiter son potentiel tout en préservant les compétences humaines essentielles.

Enfin, des recherches futures devront explorer les effets à long terme de l'IA sur la formation en management, notamment en matière d'accessibilité, d'adaptabilité et d'équité. L'objectif sera de garantir une utilisation responsable et efficace de ces technologies au service de l'apprentissage et du développement des compétences des futurs leaders.

3. Méthodologie de recherche

Cette étude repose sur une approche qualitative visant à explorer les perceptions et expériences des étudiants et enseignants quant à l'intégration de l'intelligence artificielle dans l'enseignement en management. L'objectif est d'identifier les opportunités, les défis et les impacts perçus de l'IA sur les méthodes pédagogiques et l'acquisition des compétences en management.

L'étude adopte une méthodologie qualitative, permettant une analyse approfondie des représentations et des discours des acteurs de l'enseignement. La collecte des données a été réalisée à travers des entretiens semi-directifs, une méthode particulièrement adaptée pour explorer des phénomènes complexes et recueillir des perspectives nuancées.

L'échantillon est composé de 100 participants, répartis équitablement entre étudiants et enseignants (50 étudiants et 50 enseignants). Afin de comparer les différences d'adoption et de perception entre différents contextes académiques, l'échantillon a été structuré de manière équilibrée entre l'enseignement public et privé, avec 25 étudiants et 25 enseignants issus de chaque secteur. Les participants ont été sélectionnés selon un échantillonnage raisonné, en tenant compte de critères tels que leur niveau d'expérience avec les outils d'IA, leur discipline d'enseignement et leur engagement dans des démarches pédagogiques innovantes.

Les entretiens semi-directifs ont été menés auprès de chaque participant, en suivant un guide d'entretien structuré autour de plusieurs thématiques, notamment l'expérience et l'usage des technologies d'IA dans l'apprentissage et l'enseignement, les perceptions des avantages et des limites de l'IA dans la formation en management, l'impact sur le rôle de l'enseignant et l'engagement des étudiants, ainsi que les perspectives sur l'évolution des pratiques pédagogiques avec l'IA. Chaque entretien a duré entre 10 et 15 minutes et a été enregistré avec le consentement des participants, puis retranscrit pour une analyse approfondie.

Les données ont été analysées selon une approche thématique, en identifiant les récurrences et divergences dans les discours des participants. L'analyse a suivi plusieurs étapes : un codage initial permettant d'identifier les unités de sens à partir des transcriptions des entretiens, un regroupement des réponses selon les grandes thématiques émergentes telles que les bénéfices pédagogiques, les risques ou la transformation du rôle de l'enseignant, ainsi qu'une interprétation visant à comparer les perspectives entre étudiants et enseignants et entre les contextes d'enseignement public et privé.

Cette étude présente certaines limites, notamment la taille restreinte de l'échantillon et le caractère subjectif des perceptions recueillies. Une recherche complémentaire basée sur une approche mixte, combinant analyse qualitative et données quantitatives issues d'enquêtes à plus grande échelle, permettrait d'affiner les résultats et d'élargir les conclusions sur l'intégration de l'IA dans l'enseignement en management.

4. Résultats

4.1. Profil des participants

L'échantillon est composé de 100 participants, répartis équitablement entre étudiants et enseignants. Parmi eux, 50 sont issus de l'enseignement public et 50 de l'enseignement privé.

L'analyse des profils montre une diversité en termes d'expérience avec les outils d'intelligence artificielle (IA) :

- **40% des étudiants** et **30% des enseignants** déclarent avoir déjà utilisé des outils d'IA dans un cadre académique.
- **60% des enseignants** et **35% des étudiants** expriment une connaissance théorique de l'IA sans application concrète.
- **10% des enseignants** et **25% des étudiants** déclarent n'avoir aucune expérience avec l'IA.

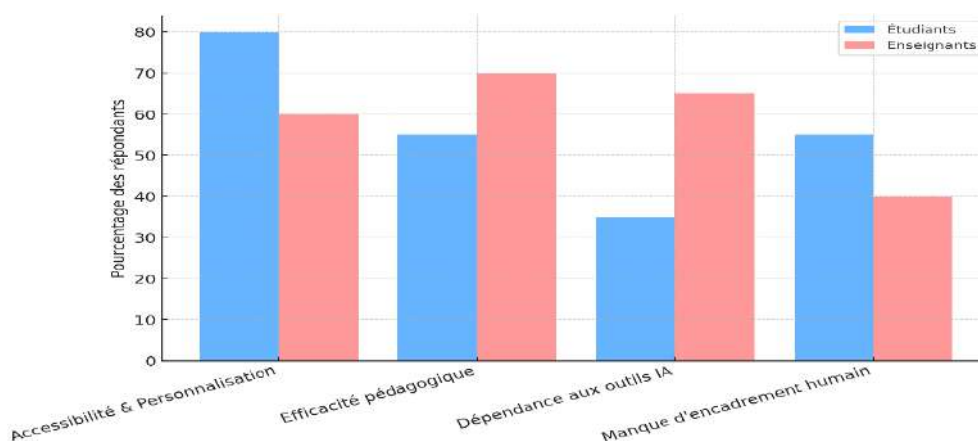
4.2. Perceptions générales sur l'intégration de l'IA

L'analyse des entretiens révèle des perceptions contrastées entre les étudiants et les enseignants concernant l'intégration de l'IA dans l'enseignement en management. Globalement, les étudiants ont une vision plus favorable, tandis que les enseignants expriment à la fois intérêt et prudence. Environ 80 % des étudiants considèrent que l'IA favorise l'accessibilité aux ressources pédagogiques et permet un apprentissage plus personnalisé. [E27, Étudiant] déclare : « Grâce aux outils d'IA, je peux réviser à mon rythme et approfondir certains concepts difficiles sans attendre un cours magistral. »

Du côté des enseignants, 70 % estiment que l'IA constitue un levier pour améliorer l'efficacité pédagogique, notamment par l'automatisation de certaines tâches administratives et l'analyse des performances des étudiants. Comme l'indique [E13, Enseignant] : « L'IA me permet d'identifier rapidement les lacunes des étudiants et d'adapter mes cours en conséquence. »

Cependant, des inquiétudes persistent. Environ 65 % des enseignants redoutent une dépendance excessive des étudiants aux outils d'IA, ce qui pourrait réduire leur capacité d'analyse critique. [E08, Enseignant] exprime cette préoccupation : « Certains étudiants copient les réponses générées par l'IA sans vraiment comprendre la logique sous-jacente. ». De leur côté, 55 % des étudiants partagent la crainte d'un manque d'encadrement humain et d'une standardisation des apprentissages. [E45, Étudiant] confie : « L'IA est utile, mais elle ne remplace pas les explications et les échanges en classe. »

Figure 1 : Comparaison des avantages et défis perçus par les étudiants et les enseignants.



Source : Nos soins

4.3. Impact sur le rôle de l'enseignant

L'intégration de l'IA transforme progressivement le rôle des enseignants en management. Plutôt que de dispenser uniquement du savoir, ils tendent à adopter une posture de facilitateur ou de coach pédagogique. Ainsi, 45 % des enseignants estiment que leur rôle évolue vers un accompagnement plus personnalisé des étudiants. [E12, Enseignant] illustre cette évolution : « Mon rôle devient plus celui d'un guide que d'un simple transmetteur de savoir. »

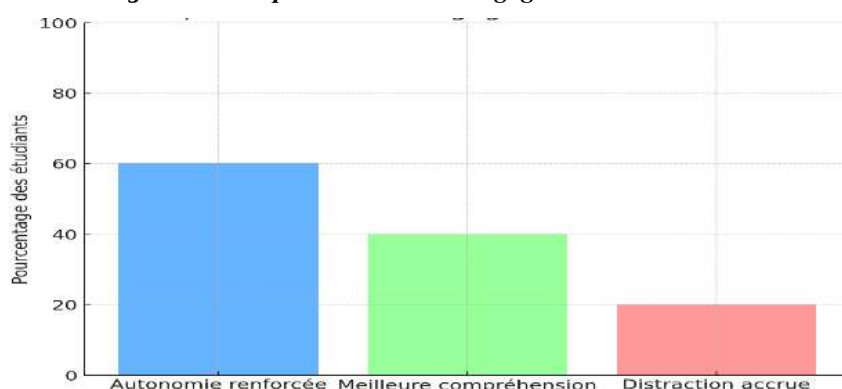
Par ailleurs, 30 % des enseignants voient dans l'IA une opportunité d'innover dans leurs méthodes d'évaluation. Ils utilisent par exemple des outils d'analyse automatique des réponses ou des systèmes d'adaptive testing. Toutefois, cette transition n'est pas sans tension. Environ 25 % des enseignants expriment une crainte quant à la diminution de leur autonomie pédagogique, perçue comme une conséquence directe de l'introduction de systèmes standardisés imposés par les établissements. [E18, Enseignant] déclare : « *On risque de perdre notre liberté pédagogique au profit de systèmes préprogrammés.* »

4.4. Engagement des étudiants

L'utilisation de l'IA influence significativement la motivation et l'engagement des étudiants. *Les outils numériques basés sur l'IA permettent une autonomie accrue et une personnalisation du parcours d'apprentissage, ce qui peut renforcer l'implication des étudiants.* Ainsi, 60 % d'entre eux affirment que l'IA leur permet de mieux gérer leur apprentissage. [E39, Étudiant] explique : « *J'utilise un chatbot IA pour poser mes questions en dehors des heures de cours. Ça m'aide énormément.* »

Par ailleurs, 40 % des étudiants estiment que les outils d'IA améliorent leur compréhension des concepts managériaux en facilitant l'explication de notions complexes de manière interactive. Cependant, certains soulignent aussi des effets négatifs. Environ 20 % déclarent que ces outils peuvent être une source de distraction. [E34, Étudiant] remarque : « *L'accès constant aux outils IA peut aussi être une source de distraction, surtout avec des plateformes interactives.* » Cela invite à mieux encadrer leur usage afin d'éviter des effets contre-productifs.

Figure 2 : L'impact de l'IA sur l'engagement des étudiants.



Source : Nos soins

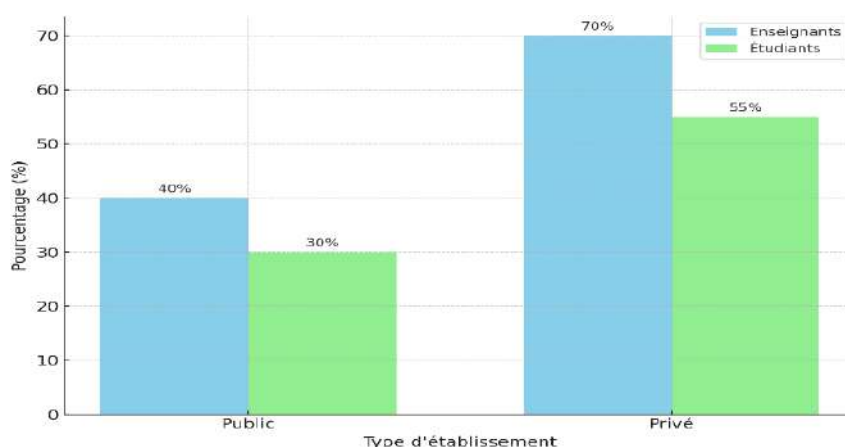
4.5. Différences entre enseignement public et privé

L'analyse des entretiens met en lumière des différences significatives entre les établissements publics et privés quant à l'intégration de l'IA. Les établissements privés semblent davantage engagés dans l'usage de ces technologies, bénéficiant souvent de plus de moyens et d'une stratégie numérique plus affirmée. Ainsi, 70 % des enseignants du privé déclarent utiliser l'IA comme complément pédagogique. [E02, Enseignant privé] explique : « *L'IA est intégrée à nos plateformes éducatives, ce qui permet un suivi plus précis des performances des étudiants.* »

À l'inverse, dans le secteur public, seuls 40 % des enseignants intègrent l'IA dans leurs pratiques, souvent en raison d'un manque de formation ou de ressources. [E21, Enseignant public] témoigne : « *Nous manquons de ressources et de formation pour exploiter pleinement ces outils.* »

Du côté des étudiants, cette disparité est également perceptible. 55 % des étudiants du privé se sentent à l'aise avec l'IA, contre seulement 30 % dans le public. Cela pose la question de l'égalité des chances face à l'évolution numérique de l'enseignement supérieur.

Figure 3 : Adoption de l'IA dans les établissements publics et privés



Source : Nos soins

4.6. Perspectives et évolutions attendues

Les enseignants et étudiants interrogés formulent plusieurs propositions pour une meilleure intégration de l'IA dans l'enseignement du management. La formation des enseignants constitue la priorité la plus souvent mentionnée. En effet, 75 % des enseignants souhaitent bénéficier de formations spécifiques pour maîtriser les outils d'IA et les intégrer dans leur pratique pédagogique. [E07, Enseignant] propose : « Une formation spécifique sur l'IA nous permettrait d'en faire un véritable outil pédagogique, et pas seulement une curiosité technologique. »

Les étudiants, quant à eux, insistent sur la nécessité de développer des ressources adaptées. 65 % estiment que les plateformes d'apprentissage actuelles doivent être optimisées pour intégrer efficacement l'IA. Par ailleurs, 50 % des enseignants plaident pour une régulation claire et éthique de l'usage de l'IA en éducation. Ils soulignent notamment les risques de biais algorithmiques et la nécessité de garantir une protection des données des apprenants.

Ainsi, l'étude montre que si l'IA est globalement perçue comme une opportunité, sa mise en œuvre doit être accompagnée par des dispositifs de soutien, de formation et de régulation pour garantir une adoption équitable et efficace.

5. Discussion

L'analyse des résultats met en évidence une adoption contrastée de l'intelligence artificielle dans l'enseignement en management. Cette discussion explore les implications de ces résultats à travers plusieurs axes : l'impact sur l'apprentissage et les compétences des étudiants, l'évolution du rôle des enseignants, ainsi que les défis et perspectives pour une intégration optimale de l'IA.

5.1. L'IA comme levier de personnalisation et d'autonomie dans l'apprentissage

Les résultats montrent que l'IA est perçue comme un outil favorisant la personnalisation des apprentissages et l'autonomie des étudiants. Une majorité d'étudiants (80 %) considèrent que les outils d'IA améliorent l'accessibilité aux ressources et permettent un apprentissage adapté à leurs besoins. Cette observation est en phase avec les conclusions de Luckin (2018) et Brynjolfsson & McAfee (2017), qui soulignent que l'IA peut ajuster les contenus pédagogiques en fonction des performances et des préférences des apprenants. Ces outils, en particulier les agents conversationnels et les systèmes de recommandation personnalisés, permettent aux étudiants de progresser à leur rythme et de revenir sur des notions complexes de façon autonome, ce qui renforce leur sentiment de contrôle sur leur apprentissage.

Cependant, une partie des étudiants (55 %) exprime des réticences quant à la réduction des interactions humaines dans l'enseignement. L'IA, bien que performante dans la transmission d'informations, ne remplace pas l'importance des échanges avec les enseignants et les pairs. Cette crainte rejoint les réflexions de Selwyn (2019) et Williamson & Eynon (2020) sur le risque d'une déshumanisation de l'enseignement. En effet, la relation pédagogique, fondée sur l'empathie, l'encouragement et l'interprétation des émotions, demeure difficilement substituable par des machines, aussi avancées soient-elles. La complémentarité entre intelligence humaine et artificielle apparaît ainsi essentielle pour préserver la richesse de l'expérience éducative.

5.2. Un impact sur le rôle de l'enseignant : de transmetteur à facilitateur

L'intégration de l'IA modifie profondément le rôle des enseignants. Près de la moitié d'entre eux (45 %) reconnaissent que leur mission évolue vers un accompagnement plus individualisé des étudiants. Ce rôle de facilitateur rejoint les conclusions de Woolf et al. (2010), qui indiquent que l'IA libère du temps pédagogique pour un suivi plus ciblé. Les enseignants peuvent ainsi concentrer leur énergie sur des tâches à forte valeur ajoutée, telles que le mentorat, la remédiation, ou la co-construction de projets avec les apprenants.

Toutefois, cette transformation n'est pas perçue uniquement comme une opportunité. Un quart des enseignants interrogés (25 %) redoutent une diminution de leur autonomie pédagogique au profit d'outils standardisés. Cette préoccupation est renforcée par le risque de dépendance technologique signalé par Autor (2015) et Bessen (2019), qui craignent que l'automatisation excessive limite la créativité et la flexibilité des enseignants. La standardisation induite par certains systèmes d'IA peut en effet restreindre les marges de manœuvre des enseignants dans le choix des contenus, des méthodes et des évaluations, compromettant ainsi leur liberté académique. Cette tension souligne la nécessité d'impliquer davantage les enseignants dans la conception et l'évaluation des outils technologiques mis à leur disposition.

5.3. Des inégalités entre enseignement public et privé

Une disparité significative est observée entre les établissements publics et privés. Tandis que 70 % des enseignants du secteur privé intègrent l'IA dans leurs pratiques pédagogiques, seuls 40 % de leurs homologues du public en font usage. Cette différence s'explique par un manque de ressources et de formation, comme l'ont souligné plusieurs enseignants du secteur public. Les établissements privés, souvent mieux dotés en infrastructures numériques, disposent également de stratégies plus proactives en matière d'innovation pédagogique.

Ces inégalités sont en accord avec les travaux de Selwyn (2019), qui montrent que l'adoption des technologies éducatives est souvent conditionnée par des facteurs financiers et structurels. Pour réduire cet écart, une formation spécifique sur l'IA, demandée par 75 % des enseignants interrogés, pourrait être une solution efficace. En complément, des politiques publiques incitatives, associant financement, accompagnement technique et reconnaissance institutionnelle, apparaissent indispensables pour permettre à tous les établissements, quel que soit leur statut, de bénéficier des avancées liées à l'IA. Sans cela, le risque est grand de voir se creuser une fracture numérique éducative aux conséquences durables.

5.4. Défis éthiques et enjeux futurs

L'automatisation croissante de l'enseignement suscite des interrogations éthiques, notamment sur les biais algorithmiques et la protection des données. 50 % des enseignants plaident pour un cadre déontologique réglementant l'usage de l'IA en pédagogie, une préoccupation déjà abordée par Williamson & Eynon (2020). Les enjeux de transparence, d'explicabilité des algorithmes et de sécurisation des informations personnelles sont au cœur des débats actuels sur l'IA dans l'éducation. Il est fondamental que les établissements développent des chartes

d'usage responsables, co-construites avec les parties prenantes, incluant les enseignants, les étudiants et les développeurs de solutions technologiques.

Par ailleurs, 65 % des étudiants estiment que les plateformes d'apprentissage basées sur l'IA doivent être optimisées pour mieux s'adapter à leurs besoins. Cette réflexion s'inscrit dans une perspective d'amélioration continue des outils numériques, afin de concilier innovation technologique et exigences pédagogiques. Les futures évolutions devront notamment favoriser l'interopérabilité des systèmes, la personnalisation fine des parcours, ainsi qu'une ergonomie pensée pour faciliter l'engagement des apprenants. L'IA ne peut se substituer à une réflexion pédagogique approfondie, mais elle peut l'enrichir si elle est pensée comme un levier au service d'une vision éducative humaniste et inclusive.

6. Conclusion

L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans l'enseignement en management soulève un large éventail de questions et d'opportunités, tant pour les étudiants que pour les enseignants. À travers l'analyse des résultats, il est évident que l'IA offre des avantages significatifs, notamment en matière de personnalisation de l'apprentissage et d'amélioration des compétences analytiques des étudiants. Les systèmes d'IA permettent de mieux adapter l'enseignement aux besoins spécifiques des étudiants, favorisant ainsi un apprentissage plus autonome et une meilleure gestion des performances individuelles. L'IA apparaît également comme un levier important pour la réduction de la charge administrative des enseignants, leur offrant plus de temps pour un accompagnement personnalisé.

Cependant, cette transformation comporte également des défis majeurs. Si l'IA peut améliorer la prise de décision et l'analyse des données, elle soulève des inquiétudes concernant la dépendance technologique et le risque de diminution des compétences humaines essentielles, comme la pensée critique et la résolution de problèmes complexes. Les résultats montrent que, malgré les avantages de l'IA, une partie des étudiants et des enseignants redoute une réduction des interactions humaines et une possible standardisation des apprentissages, ce qui pourrait déshumaniser le processus éducatif. En outre, les risques éthiques, notamment les biais algorithmiques et la protection des données des étudiants, nécessitent une attention particulière. Les résultats de l'étude montrent également une adoption inégale de l'IA entre les établissements publics et privés, avec une utilisation plus fréquente de l'IA dans le secteur privé. Cela met en lumière les inégalités en matière d'accès aux ressources et à la formation, qui pourraient limiter l'efficacité de l'intégration de l'IA dans certaines institutions. L'une des recommandations majeures qui en découle est la nécessité de former les enseignants à l'utilisation pédagogique de l'IA, afin d'assurer une adoption responsable et éclairée de ces technologies.

En termes de perspectives futures, il est essentiel de souligner que l'IA ne doit pas être perçue comme un substitut à l'enseignement traditionnel, mais plutôt comme un outil complémentaire qui, s'il est bien utilisé, peut enrichir les pratiques pédagogiques. Les recherches futures devraient explorer davantage les effets à long terme de l'IA sur l'apprentissage des compétences en management, notamment en termes d'équité, d'adaptabilité et d'accessibilité.

En conclusion, l'IA représente un atout stratégique pour l'enseignement en management, à condition qu'elle soit utilisée de manière éthique et réfléchie. Une intégration réussie de l'IA devrait combiner les forces de la technologie avec les compétences humaines essentielles, tout en garantissant un environnement pédagogique équilibré, inclusif et respectueux des valeurs éducatives fondamentales.

Références :

- (1). Autor, D. H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of economic perspectives*, 29(3), 3-30.
- (2). Baker, R. S. J., & Inventado, P. S. (2014). Chapter X: educational data mining and learning analytics. *Comput. Sci*, 7, 1-16.
- (3). Bessen, J. (2019). Automation and jobs: When technology boosts employment. *Economic Policy*, 34(100), 589-626.
- (4). Brynjolfsson, E., & McAfee, A. N. D. R. E. W. (2017). Artificial intelligence, for real. *Harvard business review*, 1(1), 1-31.
- (5). Carré, P. (2020). Pourquoi et comment les adultes apprennent: De la formation à l'apprenance. Dunod.
- (6). Curlis, J. D., Davis Rabosky, A. R., Holmes, I. A., Renney, T. J., & Cox, C. L. (2021). Genetic mechanisms and correlational selection structure trait variation in a coral snake mimic. *Proceedings of the Royal Society B*, 288(1947), 20210003.
- (7). Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard business review*, 96(1), 108-116.
- (8). Guszczka, J., Danks, D., Fox, C. R., Hammond, K. J., Ho, D. E., Imas, A., ... & Woolley, A. W. (2022). Hybrid intelligence: A paradigm for more responsible practice. Available at SSRN 4301478.
- (9). Haenlein, M., Kaplan, A., Tan, C. W., & Zhang, P. (2019). Artificial intelligence (AI) and management analytics. *Journal of Management Analytics*, 6(4), 341-343.
- (10). Huang, M. H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of service research*, 21(2), 155-172.
- (11). Luckin, R. (2018). Machine Learning and Human Intelligence. The future of education for the 21st century. UCL institute of education press.
- (12). Roll, I., & Wylie, R. (2016). Evolution and revolution in artificial intelligence in education. *International journal of artificial intelligence in education*, 26, 582-599.
- (13). Selwyn, N. (2022). The future of AI and education: Some cautionary notes. *European Journal of Education*, 57(4), 620-631.
- (14). Simon, L., Lefèvre, C., Adam, E., & Longin, D. (2019). Équipes académiques en IA. *Bulletin de l'Association Française pour l'Intelligence Artificielle*, 105.
- (15). Williamson, B., Eynon, R., & Potter, J. (2020). Pandemic politics, pedagogies and practices: digital technologies and distance education during the coronavirus emergency. *Learning, media and technology*, 45(2), 107-114.
- (16). Woolf, B. P., Arroyo, I., Muldner, K., Burleson, W., Cooper, D. G., Dolan, R., & Christopherson, R. M. (2010). The effect of motivational learning companions on low achieving students and students with disabilities. In *Intelligent Tutoring Systems: 10th International Conference, ITS 2010, Pittsburgh, PA, USA, June 14-18, 2010, Proceedings, Part I 10* (pp. 327-337). Springer Berlin Heidelberg.
- (17). Zawacki-Richter, O., Marín, V. I., Bond, M., & Gouverneur, F. (2019). Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education—where are the educators?. *International journal of educational technology in higher education*, 16(1), 1-27.

Annexe :

Annexe 1 : Tableau des Interviewés

Code Interviewé	Qualité	Années d'expérience	Durée d'entretien
E02	Enseignant privé	12	40 min
E07	Enseignant privé	15	45 min
E08	Enseignant public	18	50 min
E12	Enseignant privé	10	35 min
E13	Enseignant privé	7	30 min
E18	Enseignant public	20	55 min
E21	Enseignant public	9	40 min
E27	Étudiant privé	-	25 min
E30	Étudiant public	-	20 min
E34	Étudiant privé	-	20 min
E39	Étudiant privé	-	25 min
E45	Étudiant public	-	30 min