

Vol. 5, N°19, pp. 193– 204, Septembre 2026
Copy©right 2024 / licensed under CC BY 4.0
Author(s) retain the copyright of this article
ISSN : 1987-1465
DOI : <https://www.doi.org/10.62197/QFKA3860>
Indexation : Copernicus, CrossRef, Mir@bel, Sudoc,
ASCI, Zenodo
Email : RevueKurukanFuga2021@gmail.com
Site : <https://revue-kurukanfuga.net>

*La Revue Africaine des
Lettres, des Sciences
Humaines et Sociales
KURUKAN FUGA*

COMPÉTENCES NUMÉRIQUES ET ADOPTION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : ANALYSE PSYCHOLOGIQUE DU CHANGEMENT À LA PRÉFECTURE DE PORTO-NOVO AU BÉNIN

Mèdégnonmi Elvire Nisfath ADOUNSIBA

Laboratoire de Psychologie Appliquée (LPA)/Université d'Abomey-Calavi (UAC)
nisfathadb@gmail.com

Médéhouègnon Bernardin DOSSA

Laboratoire de Psychologie Appliquée (LPA)/Université d'Abomey-Calavi (UAC)
bdossa@live.fr

Sylvie Vitondin de CHACUS

Laboratoire de Psychologie Appliquée (LPA)/Université d'Abomey-Calavi (UAC)
dechacussyvie@hotmail.fr

Résumé : Cette étude analyse les conditions d'intégration de l'Intelligence Artificielle (IA) à la préfecture de Porto-Novo au Bénin avec pour objectif d'identifier les principaux freins à son adoption. Elle repose sur une approche méthodologique mixte et est fondée sur des données collectées auprès de 44 agents sélectionnés par choix raisonné. Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire, d'entretiens semi-directifs, d'observations directes et de la recherche documentaire. Les analyses quantitatives reposent sur des statistiques descriptives et un test du Chi-deux, tandis que les données qualitatives ont fait l'objet d'une analyse thématique.

On relève une association statistiquement significative entre les compétences numériques des agents et leur perception de la faisabilité de l'intégration de l'IA ($\chi^2 = 18,137$; $p = 0,001$; V de Cramer = 0,454). Les agents les plus compétents sur le plan numérique perçoivent davantage l'IA comme une innovation organisationnelle réalisable. Ces résultats soulignent la nécessité de politiques de formation, de communication et de gestion du changement adaptées aux réalités organisationnelles du secteur public béninois.

Mots clés : administration publique, changement organisationnel, compétences numériques, intelligence artificielle, psychologie du travail.

Abstract: This study examines the conditions for integrating artificial intelligence (AI) into the Porto-Novo Prefecture in Benin, with the aim of identifying the main barriers to its adoption. It adopts a mixed-methods research design based on data collected from 44 purposively selected public employees. Data were gathered through a questionnaire, semi-structured interviews, direct observations, and documentary research. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics and the chi-square test, while qualitative data were subjected to thematic analysis. The findings reveal a statistically significant association between employees' digital competencies and their perceptions of the feasibility of AI integration ($\chi^2 = 18.137$, $p = .001$, Cramer's $V = .454$). Employees with higher levels of digital competence are more likely to perceive AI as a feasible organizational innovation. These findings highlight the need for training, communication, and change management policies tailored to the organizational realities of the Beninese public sector.

Keywords: public administration, organizational change, digital competencies, artificial intelligence, work psychology.

INTRODUCTION

Les transformations numériques modifient profondément à travers le monde le fonctionnement des organisations tant du secteur public que du privé. Ces transformations suscitent un intérêt croissant dans les recherches scientifiques, tant en technologie qu'en sciences humaines (Kamal et El Qour, 2024, p.139). Au Bénin, ces mutations connaissent un essor fulgurant depuis 2016, propulsées par les orientations stratégiques au sommet de l'État. Cette dynamique s'est concrétisée par l'adoption de la Stratégie Nationale d'Intelligence Artificielle et des Mégadonnées (SNIAM) 2023-2027, visant à positionner le pays comme un pôle technologique.

En effet, le Bénin figure aujourd'hui parmi les États les plus dynamiques d'Afrique de l'Ouest en matière de transformation numérique. Le rapport du consortium Aced-Acumen Network (2023) le classe à la première place au sein de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) en matière de transformation numérique. Ce rapport distingue également le Bénin par sa première position en matière de cybersécurité ainsi que par la troisième place dans le classement régional de l'e-gouvernement.

Cependant, l'intégration de technologies telles que l'IA ou les logiciels de Gestion Électronique des Courriers (GEC) n'est pas qu'un défi technique ; elle bouleverse profondément l'activité réelle des agents. Elle réinvente des secteurs entiers, automatise des tâches complexes et optimise les processus. En somme, elle ouvre de nouvelles perspectives en matière d'efficacité, de performance et d'innovation (Abibi, 2021).

Toutefois, dans cette course vers l'innovation, un constat demeure : toutes les parties prenantes n'avancent pas au même rythme et tous les acteurs ne sont également pas préparés à ce tournant. Si la dématérialisation de plusieurs services administratifs constitue une évolution notable, l'appropriation des technologies numériques demeure encore inégale (Aouici & Gallou, 2023, p. 42). À la préfecture de Porto-Novo, les outils numériques sont essentiellement mobilisés pour les tâches administratives classiques, tandis que certaines applications restent encore peu connues et très peu utilisées. Cette situation met en évidence un décalage entre les ambitions nationales de modernisation et les réalités du terrain (Ifiss, 2024, p.55 ; Wöhrmann, Giardini et Hakanen, 2026, p. 4). Par ailleurs, l'intégration de ces technologies s'accompagne de risques psychosociaux tels que la surveillance algorithmique accrue favorisant l'insécurité psychologique, la surcharge cognitive due à l'immédiateté des flux, et une perte de sens liée à la dématérialisation des relations.

L'analyse des données en temps réel suscitent des inquiétudes en matière d'atteinte à la vie privée et nourrit un climat d'insécurité psychologique (Eu-Osha, 2024, p.4). Les dimensions humaines, psychologiques et organisationnelles de cette transformation restent relativement peu explorées ; encore moins dans le contexte béninois. Or, la réussite d'un tel projet dépend autant des capacités techniques que de l'adhésion, des compétences et des perceptions des agents chargés de sa mise en œuvre. El Harranez et *al.* montrent que l'IA n'est pas seulement un outil innovant, mais un levier organisationnel susceptible de redéfinir la pratique, les compétences attendues, la place stratégique qu'occupe cette dernière au sein des entreprises (2026, p. 634-635).

Ces évolutions reconfigurent plusieurs grands domaines de la gestion des ressources humaines, tout en posant de nouvelles questions concernant la fiabilité, la transparence, la déshumanisation des pratiques et la gouvernance des systèmes algorithmiques. Cet article analyse ces réalités mentionnées ci-dessus à partir du cas de la préfecture de Porto-Novo. Son objectif est d'analyser les modalités d'intégration de l'intelligence artificielle au sein de l'administration publique béninoise à partir de ce cas, en identifiant les principaux freins à son adoption ainsi que les leviers susceptibles d'en favoriser une mise en œuvre, responsable et adaptée.

1. Méthodologie

La présente étude est de nature exploratoire et s'inscrit dans une démarche de recherche mixte. Ce choix se justifie par la nature multidimensionnelle du phénomène impliquant à la fois des aspects mesurables, à savoir le niveau de performance, la fréquence d'utilisation des outils numériques, ou le taux de formation des agents et des aspects subjectifs tels que les perceptions, les résistances, les motivations ou les attitudes des agents face à la technologie.

1. 1.1 Modèle théorique et opérationnalisation

L'étude s'appuie sur le Technology Acceptance Model (TAM) de Davis (1989), complété par la théorie de l'auto-efficacité d'Albert Bandura (1997). Ces cadres postulent que les compétences numériques et le sentiment d'auto-efficacité influencent la perception de la faisabilité et l'acceptation d'une innovation technologique.

L'opérationnalisation de ce cadre théorique repose sur deux variables principales. La première est relative au niveau de compétence numérique des agents. Elle est évaluée à partir des capacités des répondants à utiliser les outils numériques dans leurs activités professionnelles. La seconde variable, la perception de la faisabilité de l'intégration de l'IA est appréciée à travers le degré auquel les agents considèrent l'IA comme une innovation organisationnelle réalisable au sein de la préfecture de Porto-Novo. En somme, le modèle conceptuel retenu suppose que les compétences numériques influencent l'auto-efficacité numérique, qui à son tour conduit à la perception de faisabilité de l'IA, menant finalement à l'acceptation organisationnelle.

1.2 Population étudiée

Les répondants sont des agents de la préfecture de Porto-Novo. Cette population comprend des cadres administratifs, des techniciens informatiques, du personnel chargé d'exécution et directement impliqué dans l'usage des outils numériques. Le choix de cette population se justifie par le rôle central de cette dernière dans la mise en œuvre des politiques de modernisation de cette administration ainsi que par les transformations psychologiques et organisationnelles que l'introduction de l'IA peut engendrer dans leurs pratiques professionnelles.

Un échantillon de 44 sujets volontaires a été retenu par choix raisonné. Ces derniers répondent aux critères ci-après : appartenir au personnel de la préfecture ; utiliser régulièrement les outils numériques dans le cadre professionnel et avoir accepté volontairement de participer à l'étude.

2. 1.3 Collecte et traitement des données

Les données analysées dans cet article ont été collectées au moyen d'une recherche documentaire, un questionnaire, des entretiens semi-directifs et une observation directe, après un prétest des outils de collecte.

Le questionnaire comporte quatre sections portant sur les caractéristiques sociodémographiques, les compétences numériques, la perception de l'intelligence artificielle et les conditions organisationnelles de son intégration. Les perceptions ont été mesurées à l'aide d'une échelle de Likert à cinq modalités allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ». Les entretiens, d'une durée de 30 à 35 minutes, ont été réalisés auprès d'agents occupant différentes fonctions administratives. L'observation a porté sur les pratiques professionnelles, et les interactions entre les agents et leur environnement de travail.

Le traitement et l'analyse des données ont été réalisés dans le respect de l'anonymat selon l'approche thématique inductive inspirée de la méthode de Braun et Clarke (2006, p.79) en six étapes : la familiarisation avec les données ; la génération des codes ; le regroupement des codes ; la construction des thèmes ; la révision des thèmes et enfin la rédaction des résultats. Quatre thèmes principaux ont ainsi été identifiés chacun décliné en plusieurs sous-thèmes. Le niveau concerne la connaissance de l'IA, décliné en deux sous-thèmes familiarité, expériences d'utilisation ; freins à l'intégration avec les sous-thèmes manque de formation, insuffisance des infrastructures et résistance au changement ; le thème attentes des agents avec les sous-thèmes formation, accompagnement et soutien institutionnel et les conditions de réussite et les sous-thèmes communication, leadership et participation des agents.

2. Résultats

Les résultats empiriques se présentent suivant les modalités ci-après :

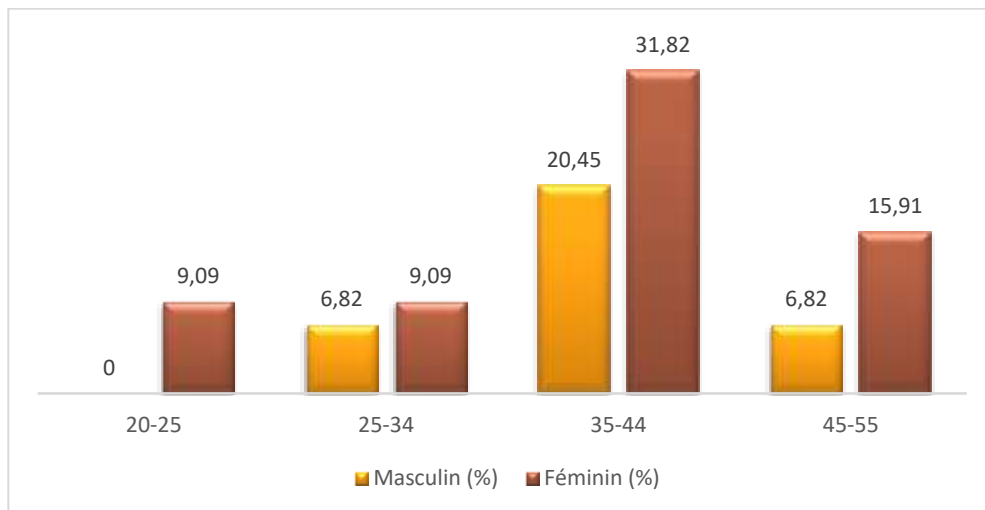
3. 2.1 Profil des répondants

Afin de mieux comprendre le profil des agents interrogés, il est pertinent d'examiner la distribution de l'échantillon selon certaines caractéristiques sociodémographiques, notamment l'âge et le sexe et la fonction de ces derniers.

2.1.1 Sexe et âges des répondants

La figure ci-dessous illustre la répartition des enquêtés selon des tranches d'âge et le sexe.

Figure1 Répartition des enquêtés selon l'âge et le sexe



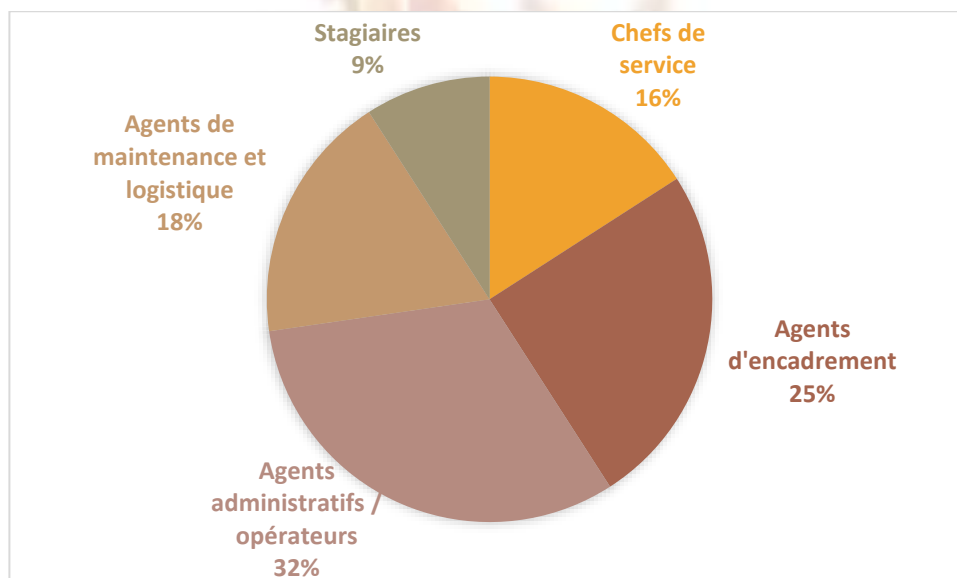
Source : Adounsiba et *al.*, 2025

La tranche 35-44 ans est la plus représentée, avec 31,82 % de femmes et 20,45 % d'hommes. Les femmes sont présentes dans toutes les classes d'âge et représentent des taux supérieurs ou égaux à ceux des hommes. Les plus jeunes (20-25 ans) et les plus matures (45-55 ans, avec 15,91 % de femmes et 6,82 % d'hommes) constituent des proportions plus modestes de la population étudiée.

2.1.2. Fonction des répondants

Cette variable permet de situer les enquêtés dans la hiérarchie administrative et de mieux comprendre leurs responsabilités professionnelles.

Figure 2 : Répartition des enquêtés selon la fonction



Source : Adounsiba et *al.*, 2025

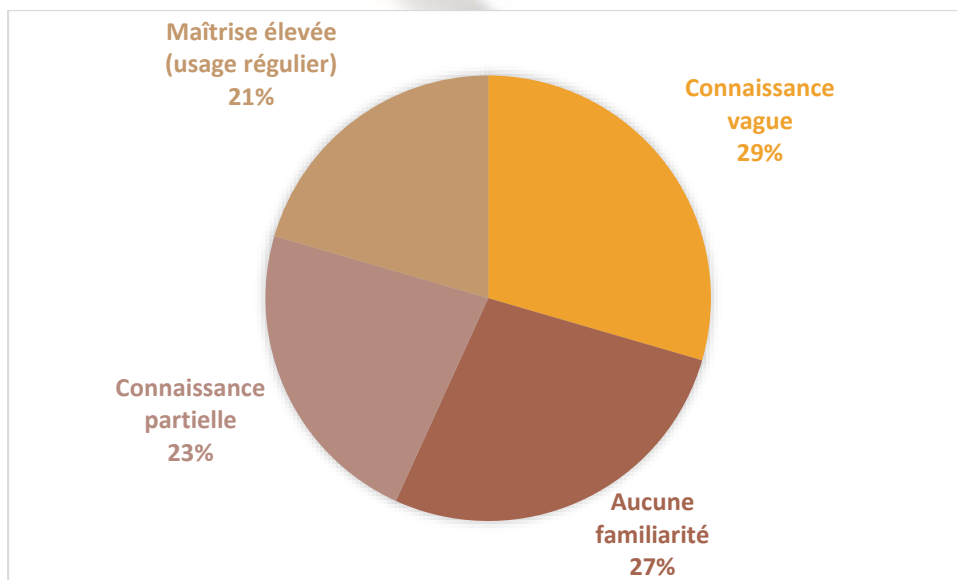
Le groupe le plus représenté est celui des agents administratifs / opérateurs avec 32 %, suivi par les agents d'encadrement à 25 %. Ces deux catégories représentent plus de la moitié de l'effectif. Les agents de maintenance et logistique représentent 18 %, tandis que les chefs de

service constituent 16 % de la structure. Les stagiaires ferment la marche avec 9 %, représentant la proportion la plus faible de la répartition

4. 2.2 Niveau de connaissance de l'IA

Il s'illustre par la figure ci-dessous :

Figure 3 : Répartition des répondants selon leur connaissance de l'IA



Source : Adounsiba et al., 2025

Plus de la moitié des répondants se situent dans une zone de faible appropriation, avec 29 % exprimant une connaissance vague et 27 % aucune familiarité. Par contre, près d'un quart des agents (23 %) dispose d'une connaissance partielle, révélant une connaissance partielle mais réelle. Le niveau de maîtrise élevée (usage régulier) est déclaré par seulement 21 % des répondants, soulignant que l'usage ou la compétence approfondie demeure l'apanage d'une minorité au sein de cet échantillon.

Cette répartition illustre un état de familiarisation inégale et fragmentée avec l'IA au sein de cette administration. Quelques répondants mettent cette réalité en évidence : « *Beaucoup d'entre nous utilisent déjà les ordinateurs pour le travail quotidien, mais l'intelligence artificielle, c'est un domaine que nous ne maîtrisons pas. On en entend parler, mais personne ne nous explique concrètement comment cela pourrait nous aider dans nos tâches.* » (K.P, 37 ans, Agent administratif, 2025). Un autre, plus réservé, ajoute : « *L'IA, c'est pour les pays développés. Ici, on n'a même pas encore de matériel suffisant ou d'internet stable. Avant de parler d'intelligence artificielle, il faut d'abord régler les problèmes de base.* » (M.C, 32 ans, Agent du service technique, 2025). Ces témoignages traduisent à la fois une curiosité prudente et une forme de scepticisme face à la modernisation numérique.

5. 2.3 Perception des agents

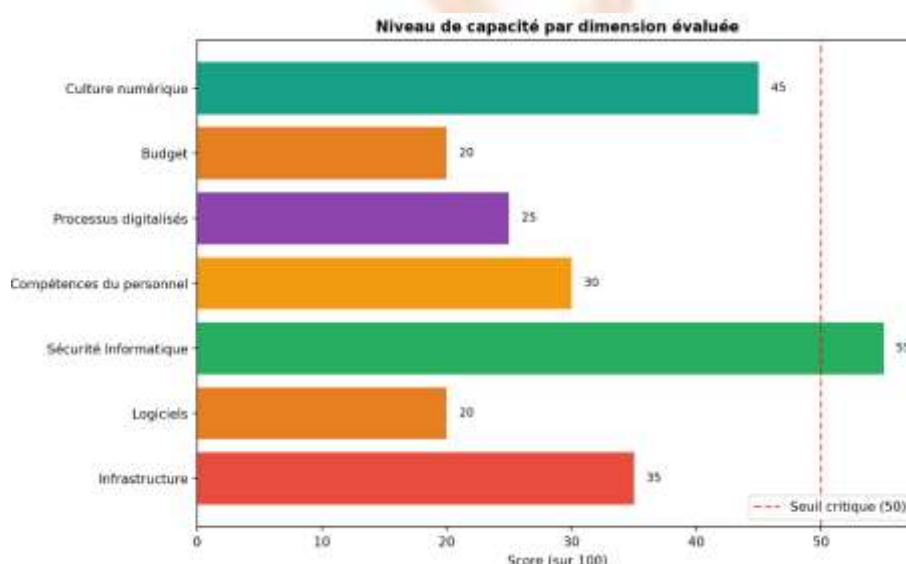
Les entretiens réalisés ont révélé une conscience grandissante et un besoin d'accompagnement humain dans cette démarche d'innovation technologique. Si plusieurs agents reconnaissent l'utilité potentielle de l'IA pour réduire la charge de travail et améliorer la rapidité administrative, beaucoup expriment néanmoins une crainte latente de déshumanisation, de perte

de sens dans leur emploi, ou encore d'un accroissement des inégalités entre ceux qui maîtriseront les outils et ceux qui en seront exclus. Ces appréhensions traduisent un besoin pressant de sensibilisation et de soutien psychologique. Comme l'a exprimé un enquêté : « *On parle souvent du numérique, mais jamais de comment on va s'y habituer. Nous, on travaille avec des habitudes, pas avec des robots.* » A un autre d'ajouter : « *Je ne veux pas me laisser conduire et manipuler à distance en intégrant l'IA dans toutes mes habitudes. On sait tous que nous serons tous remplacés par l'IA* ». Ces éléments montrent que l'intégration réussie de l'IA ne peut se limiter à une approche techniciste. Elle doit s'accompagner d'un dispositif d'écoute, de communication interne et de renforcement de la confiance des agents, afin de prévenir les résistances et de favoriser une appropriation progressive.

6. 2.4 Capacitation institutionnelle

Les observations sur ce plan se traduisent par les données représentées ci-après en figure et en tableau :

Figure 4: Capacités organisationnelles et techniques des services



Source : Adounsiba et *al.*, 2025

Cette figure illustre le **niveau de capacité des agents par dimension évaluée** sur une échelle de 0 à 100.

La sécurité informatique se démarque nettement comme la dimension la plus performante avec un score de 55. Toutes les autres dimensions se situent en deçà du seuil critique de 50, révélant des marges d'amélioration importantes. La culture numérique arrive en seconde position avec 45, suivie de l'infrastructure (35) et des Compétences du personnel (30).

Les scores les plus faibles sont observés du côté des processus digitalisés (25), ainsi que du budget et des logiciels, qui affichent tous deux un score minimal de 20.

Tableau 1 .: Tableau croisé compétences numériques et faisabilité

Compétences numériques	Oui (Faisable)	Non (Non faisable)	Incertain
Faible	8.33%	75.00%	16.67%
Moyen	21.74%	56.52%	21.74%
Élevé	88.89%	11.11%	0.00%
Test du Chi-deux d'indépendance : Compétences numériques x Faisabilité			
χ^2 de Pearson	18.137		
Degrés de liberté	4		
p-value	0.0012		
V de Cramér	0.454		
ρ de Spearman	-0.478		
p-value (Spearman)	0.0010		

Source : Adounsiba et *al.*, 2025

Ce tableau croisé de la perception de la faisabilité en fonction des compétences numériques des répondants montre une perception fortement conditionnée par la maîtrise technique. Les sujets disposant de compétences numériques faibles jugent majoritairement le projet non faisable (75,00 %), tandis que ceux dotés d'un niveau élevé estiment massivement le contraire (88,89 % de « Oui »). Par contre, les répondants au niveau moyen adoptent une position contrastée, avec une tendance marquée vers la non-faisabilité (56,52 %) mais une part non négligeable d'incertitude et d'avis favorables (21,74 % chacun).

Le test du Chi-deux pour ces deux variables est hautement significatif ($p = 0.001$). Une association forte existe entre le niveau de compétences numériques et la perception de faisabilité (V de Cramer = 0.454, effet moyen à fort). La corrélation ordinale négative de Spearman ($\rho = -0.478$, $p = 0.001$) confirme que les agents aux compétences élevées perçoivent significativement plus la faisabilité. Comme l'indique un agent du service informatique : « *Pour moi, l'intelligence artificielle peut vraiment simplifier certaines tâches, surtout si on nous forme bien. Quand on sait déjà se servir de l'ordinateur, on comprend vite comment ces outils peuvent aider.* » Ce verbatim donne une indication sur l'état d'esprit des agents déjà familiarisés avec le numérique : leur ouverture à l'IA dépend essentiellement de l'existence de formations adaptées et d'un accompagnement institutionnel. Tandis qu'un autre agent, moins à l'aise avec les outils informatiques, déclare : « *L'intelligence artificielle, c'est une bonne chose, mais je ne vois pas comment on peut l'utiliser ici. On n'a même pas toujours le matériel nécessaire.* » (Agent administratif, 2025).

3. Discussion

Elle porte prioritairement sur les données relatives aux capacités institutionnelles, techniques et humaines des répondants et les freins à l'intégration de l'IA.

7. 3.1 Capacités institutionnelles, techniques et humaines

Les résultats de cette étude montrent que les agents de la préfecture de Porto-Novo présentent un niveau de préparation encore insuffisant pour une intégration effective de l'intelligence artificielle. Ces résultats corroborent les travaux de Bandura (1997, p. 3), selon lesquels un faible sentiment d'efficacité personnelle freine l'acquisition de nouvelles compétences. Elle concorde également avec les observations de Schön (1983, p. 50) sur l'importance de la

formation réflexive. Ces constats suggèrent que, malgré les efforts de modernisation engagés par l'État béninois, les conditions nécessaires à une adoption optimale de l'intelligence artificielle ne sont pas encore pleinement réunies. Dans le même ordre d'idée, l'OCDE (2021) souligne que la réussite des projets d'intelligence artificielle dépend autant des compétences des agents que de la disponibilité des infrastructures numériques. L'UNESCO (2021) rappelle que le développement de l'IA doit s'appuyer sur un renforcement continu des capacités humaines afin de garantir une utilisation responsable, éthique et efficace de ces technologies. Dans le contexte béninois, les ambitions portées par la SNIAM témoignent de cette volonté de modernisation, mais la preuve de l'investissement nécessaire pour sa concrétisation n'est pas encore à portée de main.

À la lumière de la théorie des systèmes sociotechniques de Trist et Bamforth (1951), la performance d'une organisation dépend de l'équilibre entre son système technique et son système social. Les limites observées à la préfecture de Porto-Novo ne relèvent pas uniquement d'un déficit technologique ; elles concernent également la préparation des agents, leur niveau de familiarité avec les outils numériques et leur capacité à s'adapter au changement.

Ainsi, les résultats obtenus mettent en évidence que la transformation numérique de l'administration publique béninoise ne constitue pas seulement un défi technologique, mais également un défi humain et organisationnel. Le développement des compétences numériques, la formation continue des agents et l'accompagnement du changement apparaissent dès lors comme des conditions indispensables à une intégration progressive et durable de l'intelligence artificielle.

8. 3.2 Freins à l'intégration de l'intelligence artificielle

Les principaux freins à l'intégration de l'intelligence artificielle au sein de la préfecture de Porto-Novo ne sont pas uniquement d'ordre technologique. Un agent nous confie : « *On nous demande d'intégrer ces nouvelles technologies trop vite, sans réelle préparation, ce qui crée un sentiment profond d'insécurité et de résistance face au changement.* » Un autre ajoute : « *Crainte de l'inconnu, manque de repères et l'impression que ces outils menacent nos habitudes de travail bien ancrées, on a du mal à se situer.* » Si les insuffisances des infrastructures, des équipements et des ressources financières constituent des contraintes réelles, les dimensions humaines apparaissent tout aussi déterminantes. Un faible niveau de formation, une connaissance limitée de l'IA ainsi que des inquiétudes relatives à l'automatisation des tâches et à ses conséquences sur l'activité professionnelle.

Ces observations sont cohérentes avec les travaux de la littérature consacrés à la transformation numérique des organisations publiques. Comme le rappellent Bughin et al. (2017), la réussite d'un projet d'intelligence artificielle repose sur une combinaison équilibrée entre les technologies disponibles, la qualité des données et les compétences des utilisateurs. En l'absence de cet équilibre, les investissements technologiques produisent souvent des résultats limités.

Les préoccupations exprimées par les agents telles que la perte de repères, l'évolution de leur rôle ou encore la crainte d'être remplacés par les technologies illustrent également l'importance des facteurs psychologiques dans les processus de changement organisationnel rejoignent celles décrites par Salas et al. (2020). Ils montrent que des ressources telles que l'auto-efficacité, l'optimisme, l'espoir et la résilience favorisent l'acceptation des transformations professionnelles. À l'inverse, lorsque ces ressources sont insuffisamment développées ou

soutenues, les innovations peuvent être perçues comme des sources d'incertitude plutôt que comme des opportunités d'amélioration (Dwivedi et *al.*, 2023 ; Parker et *al.*, 2022).

L'analyse de ces résultats confirme également la pertinence de la théorie des systèmes sociotechniques. En effet, les difficultés rencontrées à la préfecture de Porto-Novo montrent que les performances d'un système d'intelligence artificielle ne dépendent pas exclusivement de la qualité des outils déployés, mais aussi de la manière dont les individus s'approprient ces technologies au sein de leur environnement de travail. Ceci rejoint les réflexions de Grant (2009) et de Schaufeli (2021) notamment lorsqu'ils pensent qu'une transformation numérique efficace suppose donc une adaptation simultanée des infrastructures, des compétences, des pratiques organisationnelles et des modes de management.

Ces résultats invitent ainsi à considérer l'intégration de l'intelligence artificielle comme un véritable projet de transformation organisationnelle plutôt que comme un simple projet informatique comme le soulignent Rony et *al.* (2025). La réussite d'une telle démarche dépendra de la capacité des décideurs à accompagner les agents, à développer leurs compétences et à instaurer un climat de confiance favorable à l'innovation.

9. 3.3 Limites et perspectives

Malgré l'intérêt des résultats obtenus, cette étude présente certaines limites qu'il convient de souligner afin d'en apprécier la portée. La première limite concerne le champ d'investigation. L'étude ayant été réalisée exclusivement au sein de la préfecture de Porto-Novo, les résultats obtenus reflètent les réalités propres cette administration et ne peuvent être généralisés à l'ensemble des administrations publiques béninoises sans précautions. La deuxième limite réside dans la taille de l'échantillon ($N = 44$), qui restreint la puissance statistique des conclusions, et dans le caractère transversal de l'étude, qui interdit toute inférence causale. Des recherches longitudinales reposant sur un échantillonnage plus large sont nécessaires pour valider la directionnalité de la relation compétences/faisabilité. Enfin, les analyses réalisées portent principalement sur les perceptions, les attentes et les conditions d'une intégration complète future, plutôt que sur l'évaluation d'applications déjà opérationnelles. Cette particularité limite la possibilité d'observer les effets concrets de la faisabilité de l'intégration de l'IA sur les pratiques professionnelles et la performance organisationnelle.

Conclusion

Il apparaît aux termes de cette recherche que l'intégration de l'intelligence artificielle et des technologies numériques au sein de l'administration publique béninoise ne se résume pas à une simple équation technique ou budgétaire. Si les ambitions nationales affichent une volonté manifeste de positionner le Bénin comme un pôle technologique de premier plan en Afrique de l'Ouest, la réalité du terrain exige toutefois un regard nuancé. Entre la vision stratégique impulsée au sommet de l'État et le quotidien opérationnel dans les bureaux, un décalage non négligeable subsiste, révélant des fragilités structurelles qu'il serait imprudent de négliger.

L'analyse des capacités institutionnelles et des profils des agents met en lumière un double défi. D'une part, les insuffisances matérielles, logistiques et financières illustrées par des scores modestes en matière d'infrastructures et de logiciels constituent des barrières objectives à l'adoption immédiate de systèmes intelligents. D'autre part, et de manière plus décisive encore, le facteur humain occupe une place centrale au cœur de la réussite ou de l'échec de ces mutations. Le faible niveau de formation initiale et continue, conjugué à une connaissance encore fragmentaire de l'IA, alimente un sentiment d'incertitude. Les craintes légitimes exprimées par les agents face à la surcharge cognitive, à la surveillance algorithmique ou au

risque d'une déshumanisation des relations de travail rappellent que l'outil numérique doit être accompagné d'un soutien organisationnel, psychologique et social rigoureux.

Pour que la modernisation de l'administration publique devienne une réalité inclusive et durable, il est impératif de dépasser une approche strictement techniciste. L'IA doit être pensée non pas comme un substitut, mais comme un levier d'habilitation et d'optimisation à leur service. Cela suppose la mise en œuvre de politiques de formation ambitieuses, la simplification des processus administratifs, l'amélioration des infrastructures de base et, surtout, l'instauration d'un dialogue social permanent capable de rassurer, d'impliquer et de valoriser les agents à chaque étape du changement.

Références bibliographiques

- Abibi, Y. (2021). *L'utilisation de l'intelligence artificielle dans la gestion du service public*. <https://urls.fr/5pcM0E>
- Aouici, Sabrina et Gallou, Rémi. « L'autonomie administrative à l'épreuve de la dématérialisation ». *Revue des sciences sociales*, n° 70, 2023, p. 42-53. DOI: [10.4000/revss.10501](https://doi.org/10.4000/revss.10501)
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman. Google Books. https://books.google.com/books?id=eJ-PN9g_o-EC
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Utiliser l'analyse thématique en psychologie. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bughin, J., Hazan, E., Ramaswamy, S., Chui, M., Allas, T., Dahlström, P., Henke, N., & Trench, M. (2017). *Artificial intelligence: The next digital frontier?* McKinsey Global Institute.
- Consortium ACED–Acumen Network (2023). *État des lieux de l'écosystème digital et de l'entrepreneuriat numérique au Bénin*. Rapport réalisé sur mandat du ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ), publié par la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), juillet 2023.
- Davis, F. D. (1989). Utilité perçue, facilité d'utilisation perçue et acceptation par les utilisateurs des technologies de l'information. *MIS Quarterly* 1er septembre 1989 ; 13 (3): 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., Baabdullah, A. M., Koohang, A., Raghavan, V., Ahuja, M., Albanna, H., Albashrawi, M. A., Al-Busaidi, A. S., Balakrishnan, J., Barlette, Y., Basu, S., Bose, I., Blome, H., Cappiello, G., ... Wright, R. (2023). Opinion paper: "So what if ChatGPT wrote it?" Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 71, Article 102642. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642>
- El Harrane, M. C., Jouad, S., & Rherib, N. (2026). Intelligence artificielle et transformation de la fonction ressources humaines : Identification des dimensions à

travers une analyse factorielle exploratoire. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics (IJAFAME)*, 7(4), 632–655. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18972053>

- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Repenser les théories de la conception du travail : l'essor des perspectives relationnelles et proactives. *Annales de l'Académie de Gestion*, 3(1), Article 7. <https://doi.org/10.5465/19416520903047327>
- IFISS, S. (2024). Digitalisation et Performance des Administrations. *Management Control, Auditing and Finance Review (MCAFR)*, Volume 1, Numéro 3, pp. 41-60.
- Kamal. M Et El Qour. T (2024) « La transformation digitale des administrations publiques et la performance des services publics : Définition, compréhension du processus et agenda de recherche », La Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 7 » pp : 138 - 158
- OCDE. (2021). *Principes de l'OCDE sur l'intelligence artificielle*. Organisation de coopération et de développement économiques.
- Parker, S. K., & Grote, G. (2022). *Automatisation, algorithmes et au-delà : pourquoi la conception du travail est plus importante que jamais dans un monde numérique*. *Psychologie appliquée*, 71(4), 1171–1204. <https://doi.org/10.1111/apps.12241>
- Rony, Z. T., Alijoyo, F. A., & Surfaifel, F. (2025). Analyse de la mise en œuvre de la gouvernance numérique dans les organisations modernes : Défis et solutions. *Morfai*, 5(3), Article 4140. <https://doi.org/10.54443/morfai.v5i3.4140>
- Salas, E., et al. (2020). *Workforce reactions to automation and AI: A psychological perspective*. *Journal of Organizational Psychology*.
- Schaufeli W. (2021) Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement?. *Front. Psychol.* 12:754556, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books. Internet Archive. <https://archive.org/details/reflectivepracti00scho>
- *Stratégie nationale de l'intelligence artificielle et des mégadonnées* (SNIAM 2023-2027). Gouvernement du Bénin.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4(1), 3–38. <https://open.ncl.ac.uk/theories/9/socio-technical-theory>
- UNESCO. (2021). *Recommendation on the ethics of artificial intelligence*. UNESCO.