



International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation.

Intelligence Artificielle Et Gestion Des Competences En Douane

ALOUMEDJO ZAM Thierry Farrel, DBA
Ph.D., Senior Customs Officer, India

* Corresponding Author: **Aloumedjo Zam Thierry Farrel**

Article Info

ISSN (Online): 2582-7138
Impact Factor (RSIF): 8.04
Volume: 07
Issue: 02
March-April 2026
Received: 10-02-2026
Accepted: 08-03-2026
Published: 06-04-2026
Page No: 645-652

Abstract

L'objectif de notre réflexion est d'explorer l'apport des outils de l'intelligence artificielle (IA) sur la performance de l'administration publique et particulièrement dans le domaine de la gestion des compétences. Pour se faire les concepts clés de l'IA et de la GRH ont été mobilisés et contextualisés en prenant en compte les réalités de la Douane Camerounaise comme élément de casuistique. La méthodologie adoptée s'aligne sur une analyse ontologique qui éclaire sur la nature de l'IA et sa compréhension profonde. Sur le plan épistémologique, le choix est porté sur une démarche constructiviste et par ricochet une approche empirico-inductive qui emploie des entretiens semi directifs adressés à 11 cadres et portant sur 11 questions interrogeant le lien entre IA et performance administrative en matière de gestion des compétences notamment la carrière, le talent, les parcours personnalisés, la mobilité, l'équité en matière de rémunération directe et indirecte ainsi que la motivation dans son ensemble. Le traitement des données s'est fait à partir de Nvivo et des différentes analyses sémantiques et du contenu documentaire disponible, des rapports d'études ont été exploités à toutes fins utiles. Il ressort de notre recherche qu'une intégration structurée, responsable et éthique, articulée autour de la stratégie, de la gouvernance et de la formation de l'IA se veut un impératif. Il s'avère déterminant de moderniser la gestion des ressources humaines (GRH), en passant d'une gestion administrative à une approche axée sur les compétences, les talents et la mobilité interne par des outils intelligents et rationnels. Les outils IA sont indispensables pour une administration comme la Douane afin de permettre une analyse prédictive, une cartographie automatisée et une personnalisation des carrières, des parcours de formation et des divers mécanismes de motivation.

Keywords: Intelligence artificielle, humain, sciences de l'artificiel, performance, gestion des compétences

1. Introduction

Si hier encore intelligence rimait avec humain, de nos jours on assiste à une extension de l'intelligence dans une forme qualifiée d'artificielle (IA). L'IA fait l'objet de nombreux débats portant sur sa dimension éthique mais aussi sur ses enjeux et perspectives. Dans quel contexte positionnons-nous une étude sur l'IA et la Douane ? Quel est l'importance d'une telle analyse ? Les objectifs sont-ils pertinents ? Comment arriver à une démonstration scientifique du lien IA et Douane ? Répondre à ces questions nous permettre d'introduire efficacement notre recherche.

1.1. Précisions conceptuelles

Important de se fixer sur la clarification sémantique des concepts tels que l'intelligence, l'artifice et la douane. L'intelligence dans ses fondements renvoie à la capacité de faire le bon choix. En d'autres termes, il s'agit des qualités telles que l'habileté, le discernement, l'adaptabilité. Est donc intelligent celui qui fait jaillir la lumière par la compréhension des complexités. Cette personne rend simple et à la portée de tous ce qui est caché, voilé, mystérieux, sombre, compliqué ou complexe. Le concept d'intelligence est souvent lié à un ensemble de synonymes tels que clairvoyance, esprit de synthèse, connaissance, discernement,

Ingéniosité, jugement, lucidité, pénétration, perspicacité, sagacité. Il s'avère donc vu la profondeur de ce concept plurivoque et polysémique de se pencher sur la littérature scientifique existante.

1.1.1. Intelligence artificielle

Le concept d'intelligence artificielle fait intervenir une notion complexe qui est « artificielle ». Dès lors l'artefact qui rend ce type d'intelligence particulier interroge à plus d'un titre. Il suppose évidemment que nous ne sommes pas dans le naturel mais dans une fabrication, une simulation, une production de l'homme extérieure à lui-même. La littérature scientifique s'est énormément penché sur le sujet et nous fournit une abondante richesse sémantique sur le sujet.

En effet, l'IA est inéluctablement une chose qui s'applique quasiment à tous les domaines de la vie. Elle repose sur les sciences informatiques (Brunelle *et al.*, 2019). Selon Pastre (2000), l'IA est définie comme simplement un faire faire et non un savoir en soi. Il s'agit de l'homme qui délègue son travail à la machine en usant de ses connaissances. Il estime par ailleurs que l'utilisation du concept tel quel est heuristique, il trouve plus approprié sciences de la recherche informatique. Certains auteurs du même avis pensent que la définition de l'IA est ambiguë ainsi que celle de l'intelligence proprement dite (Vitali-Rosati, 2024).

Il est important de rappeler que le concept d'IA est l'œuvre de Mc Cathy (1956). Cette notion est la combinaison de science et technologie permettant d'imiter, d'étendre voire augmenter l'intelligence humaine avec des machines (Pallanca & Read, 2021). Certains vont plus loin en qualifiant l'IA de barbarie combinant outil scientifique, discipline scientifique et technologie dont la définition est confuse. Selon David & Sauviat (2019), il faut voir soit une simulation de l'intelligence humaine par des machines suivant des règles ou alors un développement d'une intelligence autonome capable de réaliser des tâches complexes par la formation. Cette seconde façon de voir selon les auteurs est la plus acceptée de nos jours. Il s'agirait en quelque sorte de remplacer l'homme par la machine en rendant cette dernière autonome, intelligente et capable de contextualisation.

Pour Haiech (2020) le concept d'intelligence artificielle entretient la confusion car ne précisant pas les limites sémantiques nécessaires. Il devient important de maîtriser l'historique de l'IA pour s'en faire une idée conceptuelle bien précise. La définition de l'IA serait donc liée à son historique. Le flou sémantique sur l'IA est entretenu par Laurière, J. L. (1987) qui sans proprement donner une définition, assimile l'IA à une résolution de problèmes par l'homme et la machine. L'on est davantage sur l'utilité et l'objectif que la clarification notionnelle. Selon l'auteur l'IA relève de tout problème pour lequel aucune solution algorithmique n'est connue.

Les problèmes définitionnels de l'IA sont conceptualisés dans la littérature scientifique et se trouvent être au cœur de conflits sur les moyens d'encadrer le concept lui-même (Collingridge, 1980). L'IA pourraient même être défini en fonction des domaines aussi bien individuellement que de manière transversale qu'ils soient technique, éthique, juridique, économique ou politique. Dans une tentative de définitions Turin (1950), un des pionniers dans le domaine évoquera les concepts tels que machine consciente ou machine intelligente.

Lors du congrès de Dartmouth en 1956, Marvin Lee Minsky, pas très loin des concepts mentionnés préalablement, défini

l'intelligence artificielle comme « la construction de programmes informatiques qui s'adonnent à des tâches qui sont, pour l'instant, accomplies de façon plus satisfaisante par des êtres humains, car elles demandent des processus mentaux de haut niveau tels que l'apprentissage perceptuel, l'organisation de la mémoire et le raisonnement critique ». L'IA pourrait alors être défini soit comme une machine capable de reproduire le comportement d'un être humain dans un domaine spécifique ou non ou alors comme une machine capable de modéliser le « fonctionnement » d'un être humain. La dimension autonome sur le plan décisionnel des machines simulant l'homme est soulignée ainsi que la capacité mécanique d'analyse de l'environnement, son potentiel d'apprentissage ainsi que les qualités subjectives. On serait en train de briser les frontières entre le réel et l'irréel, l'humain et le non humain, la vérité de l'illusion, la science de la pratique, la réalité du rêve bref on assiste à une disparition de ce qui faisait l'authenticité humaine, qui se livre au service d'une créature plus qu'Adamique.

Il apparaît au moins clairement que la littérature ne nous permet pas avec conviction de préciser avec exactitude les contours notionnels, sémantiques, conceptuels, théoriques et opératoire de l'IA. En fait on l'a créé mais on n'arrive pas à se dire clairement ce que c'est. Les écrits scientifiques qui ne sont pas abondants en matière de lien entre l'IA et les sciences sociales encore moins le management, nous permettent de capitaliser en termes de certains concepts clés tels qu'intelligence, humain, machine, artificiel. La maîtrise conceptuelle de cette combinaison de concepts nous permettra en principe de se rapprocher d'une définition propre à nos ambitions ontologique, épistémologique et par conséquent méthodologique.

1.1.2. Intelligence humaine

Ce concept renvoie à la faculté de comprendre, de discerner, de saisir. Il renvoie également à la capacité de choisir, de sélectionner et de contextualiser. Etre intelligent tel que décrit étymologiquement c'est être habile dans ses décisions et choix. Il s'agit donc d'un état d'être et non un avoir. Selon Ramus (2012), l'intelligence générale est simplement une propriété émergente, résultant de la cascade de facteurs environnementaux, génétiques, cérébraux et cognitifs qui influent sur la performance aux différents tests. Certains auteurs ont défini l'intelligence comme une capacité générale à connaître ou à comprendre ce qui interviendrait. L'intelligence humaine serait à la base cognitive. L'intelligence serait le produit naturel du travail effectué par le cerveau humain, elle serait donc évolutive. Certains estiment qu'elle serait mesurable. Les différents sens humains, la motricité, le langage, la mémoire, l'attention, le raisonnement, le traitement des données, la perception sont des outils de production de l'intelligence. Howard Gardner (2003) propose une vision très large de l'intelligence : pour lui, c'est « la faculté de résoudre des problèmes et de produire des biens. Elle serait donc la capacité d'apprendre, de comprendre, de raisonner et résoudre des problèmes. Elle est à cet effet influencée par des facteurs génétiques donc héréditaires. Ce qui nous situe dans une dimension anthropocentriste de l'intelligence. Devrait-on par prudence distinguer intelligence et savoir ?

A cette question, il faut souligner que si le savoir représente les acquis informationnels, l'ensemble des faits et connaissances fruits de l'expérience et de l'éducation. Il devient donc un outil pour l'intelligence dans la dynamique

de compréhension, d'appréhension, d'analyse et de résolution des problématiques humaines. En outre l'intelligence se distingue également d'une notion plus profonde comme la sagesse qui est la résultante d'un développement intérieur harmonieux contrairement à l'intelligence qui est un processus visant l'efficacité dans la prise de décisions et la résolution des complexités de l'environnement humain.

1.1.3. Sciences de l'artificiel

Simon (1969) est considéré comme le précurseur de l'intelligence artificielle. En effet dans son ouvrage dédié aux sciences de l'artificiel, il distingue les systèmes créés par la nature de ceux qui sont le produit de l'invention humaine. Il définit ainsi l'artificiel comme toute création humaine visant à atteindre un objectif. Il modélise ainsi l'esprit humain comme un système de traitement de l'information, posant les bases de l'IA et de la psychologie cognitive. Dans son œuvre, il précise qu'il n'est pas simplement question dans les sciences de l'artificiel de décrire uniquement le monde mais de la façonner comme l'homme le souhaite pour atteindre ses objectifs. A cet effet il introduit le concept de rationalité limitée, d'optimisation au lieu de maximisation. Son travail pose suffisamment les jalons de la compréhension de l'intelligence qui est considérée artificielle car créée par l'homme en opposition à l'intelligence naturelle possédée par l'homme.

On peut y déduire une supériorité de l'intelligence naturelle sur celle dite artificielle. Mais cette assertion est sujette à débat car il s'agit d'assimilation de ce qui est naturelle et qui peut de manière mécanique dépasser l'homme lui-même mais également présenter des erreurs inhérentes à l'homme mais également aux limites scientifique et mathématique en elles-mêmes. Le fait également que nous sommes dans un raisonnement qui n'intègre pas les réalités humaines et psychologiques peut interroger également.

1.1.4. Que faut-il retenir de l'intelligence artificielle

Sur le plan ontologique la science est divisée quant à l'existence de l'intelligence car si sur le plan positiviste, c'est une réalité affirmée par la biologie notamment. Dans le paradigme constructiviste, c'est un concept construit qui dépend de sa construction sociale, culturelle et environnementale. Condamnant ainsi la réduction d'un concept aussi complexe à une mesure statistique et mathématique très réductrice. En outre il s'avère que l'intelligence est soit une notion ou un concept plurivoque et polysémique laissant une confusion ou des doutes sur une définition unanime de cette réalité ou construit social. En plus de la difficile assertion de l'intelligence, sa théorisation et sa mesure peut poser des problèmes en l'occurrence face aux approximations statistiques du quotient intellectuel ou de la variabilité incessante de l'environnement socio-culturel. Toute chose qui explique pourquoi l'intelligence est résumée davantage dans la littérature scientifique à la capacité optionnelle de l'homme ou à une dimension résolutive des problématiques sociales. On semblerait faire fi de ce qu'il y a de plus important dans l'homme à savoir son âme et son esprit qui sont des problématiques à résoudre en elles-mêmes. Dans une tentative de conceptualisation de l'IA, force est de mettre en exergue les paradigmes, les concepts, les théories, les propositions empiriques, les hypothèses et les variables y relatives. A cet effet, l'IA réactive, l'intelligence artificielle à mémoire limitée, l'IA à théorie d'esprit et l'intelligence

artificielle consciente d'elle-même sont des paradigmes en la matière. L'IA réactive voit en cet instrument un outil de réactivité et de prédétermination des réponses aux problématiques. L'intelligence artificielle à mémoire limitée en plus d'être réactive se veut capable de mémorisation ou de stockage des informations utilisables à des moments éclairés. L'IA va plus loin et devient sujet et non plus simple objet, il devient humain sensible et sensé car en plus des 02 premières fonctions, il peut également comprendre les émotions, les croyances, les intentions et les désirs, ce qui permettrait aux machines d'interagir plus naturellement avec les humains et de déduire leurs points de vue. On parle d'IA à théorie d'esprit. L'intelligence artificielle consciente qui comme l'homme a conscience de son existence et de son environnement. Contrairement aux IA actuelles qui simulent des comportements, une IA consciente posséderait ainsi une expérience intérieure propre.

Ainsi donc la différence intelligence humaine naturelle et intelligence artificielle par les humains a disparu. Car cette dernière a désormais la capacité d'intégrer émotions, conscience et créativité. De plus à la différence de l'homme, l'IA excelle dans le traitement rapide de grands volumes de données. La différence fondamentale résiderait donc dans le fait que l'homme est une émanation de la Divinité suprême constitué d'une âme et d'un esprit qui lui confère une dimension morale indispensable pour l'harmonie sociale dont les machines ne sont pas dotées du point de vue psychologique et sociale.

Sur le plan des théories, il faut noter que la logique mathématique, la neurobiologie et de la théorie de l'information constituent la fondation de l'IA. Selon Turin (1950), la pensée humaine peut être reproduite par un calcul formel. Selon McCulloch et Pitts (1943) tenants de l'IA connexionniste, il est possible à travers des neurones artificielles (Threshold Logic Unit), de relier directement la biologie du cerveau à l'informatique. Les capacités humaines de résolution de problèmes par la déduction logique est possible à travers les sciences de l'artificiel. Des machines sont désormais capables de simuler, reproduire, contrefaire, recréer, modéliser, virtualiser voire expérimenter l'apprentissage et l'intelligence humaine.

Les propositions empiriques relatives à l'IA sont utiles pour un éclairage sémantique en ce sens qu'elles ont pour visée l'opérationnalisation sociétale de l'IA. Parmi les principales propositions empiriques la première stipule que l'IA est un levier pour la performance de l'organisation. Une approche justifiée par l'impact sur la satisfaction client, une meilleure gestion de la discipline temporelle. Deuxièmement l'IA permet de développer l'acquisition des connaissances. Elle est vue dans ce cas comme un puissant instrument d'éducation, de développement cognitif et d'apprentissage personnalisé. Troisièmement l'utilisation de l'IA dans le domaine médical est d'une grande efficacité opérationnelle notamment en termes d'imagerie et de diagnostic. Quatrièmement et non des moindres, les systèmes IA s'accompagnent de sérieux problèmes éthique et sociétaux, du fait des imprécisions, des biais, du degré de fiabilité.

En ce qui concerne les hypothèses entre l'IA et l'optimisation des performances organisationnelles, elles tournent généralement autour des grands axes théoriques et opératoires que sont l'automatisation, l'optimisation des décisions, la gestion des talents et l'innovation. A cet effet on tombe inéluctablement sur une carte des hypothèses reliant les différentes variables ou cherchant à tester leur corrélation.

Ceci pouvant se faire autour des propositions telles qu'Automatisation et Efficacité Opérationnelle ; IA et Prise de Décision Stratégique ; IA, Performance des Employés et Culture Organisationnelle et IA et Innovation (Produits/Services).

Les variables clés qui s'associent aux hypothèses probables sont portées sur la compétence, la quantité d'informations, la taille des organisations, les délais, les résultats quantitatifs et qualitatifs, etc.

Au travers des différents aspects sus évoqués, une définition de l'IA devrait intégrer les données suivantes : la logique mathématique, la neurobiologie et la théorie de l'information, la réactivité, la mémoire limitée, la théorie d'esprit, la simulation virtuelle et la conscience. De ce constat, l'on pourrait se tenter de définir l'IA comme une création humaine qui permet à ce dernier de reproduire son intelligence par le biais de l'ingénierie informatique. Toute chose permettant le traitement rapide d'une quantité considérable de données dans un délai réduit et en temps réel.

2. Contextualisation De La Recherche

Afin de mieux cerner la problématique de l'IA en relation avec la performance organisationnelle, il est nécessaire de se situer sur l'état actuel de la littérature scientifique sur le sujet et de tracer le développement juridique, économique, politique, historique, géographique, temporel et socio-culturel de l'IA dans notre cas d'étude.

Il faut à cet effet préciser que si la réalité de la littérature scientifique sur l'objet d'étude est existante à travers les travaux tels que la revue de la littérature sur l'IA et la performance organisationnelle qui démontrent un lien significatif et positif (Soumaya, 2024). Les travaux de Lourhaoui (2026), Bounaama (2025), Badre (2025) vont dans le même sens. Force est de constater que la littérature sur le sujet est très récente en plus d'être abondante. La question en relation avec notre étude est de savoir si lesdits travaux intègrent de manière précise le cas des administrations publiques sub sahariennes comme la Douane Camerounaise (DC) et adresse de manière particulière les interrogations en matière de gestion de compétence et mobilité professionnelle. Fort est de relever que de nombreux écrits se sont penchés sur l'IA et son impact pour la performance publique ainsi que les divers aspects liés à la gestion des ressources humaines notamment avec les travaux de Amoussou (2025), Ebeid (2025), Chetoui (2025), Lockaya (2025), Pascal (2025), Lahrache (2025), etc. De plus certains sites de la fonction publique à l'instar de celui de la France consacrent une importance à l'utilisation de l'IA en GRH publique.

La pertinence du présent article dans cette abondance scientifique se situe précisément sur le terrain d'étude, la méthodologie de recherche et dans une certaine mesure sur les particularités géographiques et socio-économiques du Cameroun et de la zone sub saharienne. En effet, la recherche scientifique relative aux questions liées entre l'IA et son impact sur le management de la Douane Camerounaise n'est pas aussi riche. Il est à la limite difficile de voir des travaux épistémologiques sur l'impact de l'IA sur la gestion des compétences et la mobilité professionnelle dans la DC. Toute chose justifiant la démarche de la présente réflexion. Le sujet est davantage crucial en ce sens que la volonté de sécuriser des recettes sans cesse en hausse dans un contexte complexe couplé à la nécessité de compétitivité et de facilitation, rend un sujet pareil émergent, récent, décent et urgent. Car il se trouve que la plupart des travaux tournent essentiellement et

souvent pas suffisamment sur la dématérialisation des procédures, la gestion des risques, l'encadrement des technologies de dédouanement et sécurisation.

Sur un point de vue ontologique, épistémologique et méthodologique si l'on tient à distinguer ces différentes étapes. L'analyse ontologique de l'IA est fondamentale car elle interroge sur la nature et la particularité de type d'intelligence en comparaison à l'intelligence humaine. Il apparaît que la dimension biologique des êtres humains crée la différence. Il s'agit simplement d'une illusion d'intelligence qui est en réalité une recombinaison de données fournies par l'homme qui dans la majeure des cas nécessite des mises à jour et ajustements. Des questions se posent sur la nature d'agent de l'IA ou doit-elle être vue comme un simple outil. Ainsi l'IA se définit comme un outil ou agent de simulation de réalité intelligible par le biais de la technologie à travers des probabilités et non une compréhension réelle des phénomènes. Ce qui signifie qu'il s'agit d'une bouteille qui renvoie simplement le contenu que l'on y met de manière automatisée bien que de plus en plus sophistiqué. Comparé à l'homme l'IA ne serait qu'un retransmetteur ou reproducteur fidèle des données enregistrées sans réelle capacité de créativité, d'imagination et d'innovation. Toutefois il démontre une supériorité rationnelle dans son potentiel de traitement instantané de données très considérable, ce que l'homme aurait d'énormes difficultés à réaliser. Si l'IA a un corps virtuel, il n'a ni ame encore moins un esprit ou conscience.

Sur le plan épistémologique, l'IA symbolise un changement de paradigme où la connaissance passe d'une compréhension explicite par l'humain à une forme d'inférence statistique automatisée. On peut se demander en quoi est ce que l'IA diffère des moyens de recherche classique à l'instar de Google ? A cette question, il faut préciser que la différence se fait au niveau de la méthodologie en ce sens que tandis que l'IA agit exactement comme un humain en synthétisant et en créant un contenu conversationnel et vivant, les autres moteurs de recherche se limitent plutôt à sélectionner, classer et retransmettre les pages stockées dans la base de données. Sous un angle méthodologique, les projets IA sont fortement itératifs. Toutefois les résultats de l'IA sont sujets au biais et soulève des questions d'éthique. Pour une bonne interprétabilité, il s'avère déterminant d'assurer la traçabilité des décisions prises par l'IA pour garantir la transparence des conclusions données. Il faut noter que l'IA moderne est essentiellement inductive car elle s'inspire du plus grand nombre de cas particuliers pour établir une règle générale probable. L'IA moderne diffère de celui dit classique qui est déductif car se limitant aux règles établies codées par l'humain. Bien que l'IA ne soit pas encore intrinsèquement abductive elle en imite le résultat.

La douane Camerounaise qui est le laboratoire de cette étude présente des spécificités qu'il est indispensable de mettre en lumière. Elle est à la base une organisation publique administrative dont l'objet est fiscal, économique et sécuritaire. Elle est stratégique pour un pays en voie de développement comme le Cameroun de part notamment sa contribution très considérable pour le financement de l'Etat. Ce sont 1 243,2 milliards de FCFA de recettes douanières attendues en 2026 soit près du quart du budget national. Cette administration rencontre de nombreux défis dans son déploiement du fait de l'incivisme fiscal, de la pauvreté et de la misère galopante, les défis liés à la cyber criminalité, les questions liées à la corruption, un management des ressources

humaines publiques complexe, une absence d'outils moderne de GRH, la porosité de certaines frontières et la criminalité transfrontalière galopante en particulier le trafic des narcotiques, médicaments, espèces protégées, devises, etc. Les questions d'éthique, du déversement frauduleux des produits issus de la contrebande, de trafics illicites ou toutes marchandises de qualité douteuse ou non conformes aux normes en vigueur, comme l'illustre le cas des oléagineux et autres huiles végétales raffinées non conformes qui se retrouvent sur les étals des marchés sont des problématiques réelles et récentes. Certaines statistiques sont révélatrices comme la saisie récente en Février 2026 de 2,5 tonnes de cocaïne et de tramadol à l'aéroport de Douala estimée à plus de 50 milliards de FCFA. Les cas sont légions et ingénieux les uns plus que les autres à l'instar d'une cargaison de 70 kg de stupéfiants, dissimulés dans des compresseurs d'air, saisie à l'aéroport de Douala.

3. Debats Recents Sur Le Lien Ia Gestion Des Competences

Selon Lourhaoui (2026), l'IA n'est plus un simple outil d'optimisation de la performance organisationnelle, elle est un instrument de pilotage. Toute chose permettant de renforcer la capacité des organisations en matière d'innovation et d'adaptation aux transformations rapides de leur environnement (Lamia et Ikram, 2026). C'est-à-dire que l'IA permet à ce jour l'administration, le commandement, la conduite, le contrôle, la direction et la gestion de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation. L'IA contribue ainsi à l'amélioration des résultats organisationnels (Bounaama, 2025). L'IA est ainsi devenue un élément crucial pour la pérennité et la compétitivité des entreprises et administrations publiques (Azzouini et Roussi, 2025).

D'ailleurs tel que le démontre Soumaya (2024), les résultats montrent un lien significatif et positif entre l'intelligence artificielle et la performance organisationnelle. Koffi et Worou (2026) tout en s'alignant sur la tendance qui établit un lien positif entre l'IA et la performance organisationnelle, précise que la performance organisationnelle dépend moins de la simple possession de compétences techniques que de la capacité à contextualiser et à intégrer stratégiquement l'IA dans les processus de travail. L'IA serait passée de simple outil d'automatisation, pour s'immiscer au cœur des processus décisionnels, des interactions humaines et de la stratégie globale, engendrant une mutation profonde au sein des organisations. L'IA joue un rôle stratégique dans l'amélioration des performances de l'organisation (Badre, 2025). L'impact de l'IA se fait ressentir à plusieurs niveaux notamment l'innovation, la productivité, la gestion de risques et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elle a révolutionné à ce titre le fonctionnement de nombreuses administrations et organisations publiques.

Pour ce qui est du domaine de la gestion des compétences et sa relation avec l'IA, il faut noter qu'au-delà de sa capacité à gérer les diverses compétences professionnelles, l'IA à ce jour redéfinit les compétences professionnelles en renforçant les besoins en re-skilling, en up-skilling (Belouachi, 2026). Elle bouscule les compétences en redéfinissant les rôles et responsabilités (Ngando Black, 2025). C'est un outil véritable de capital humain (Ilyas *et al.*, 2025). Un certain nombre d'études démontrent que l'IA peut fonctionner aussi bien ou mieux que les humains dans des tâches de GPEC clés (Barabel *et al.*, 2020). Selon Barabel *et al.*, (2020), l'IA est désormais appareillée techniquement pour effectuer

efficacement la prospective, la gestion des talents, de la carrière et donc de la mobilité professionnelle. Ceci devient possible à travers la mobilisation d'une quantité gigantesque de données (big data) qui se doivent d'être factuelles et exactes.

Les RH sont ainsi appelés à devenir des costratèges de l'IA pour réussir sa mise en œuvre et générer une réelle valeur organisationnelle ; Ce qui implique un potentiel immense, mais un risque de désalignement en cas de manque de stratégie (Ménard & Levert, 2025). Selon Khattabi (2025) l'AI est lié aux compétences des dirigeants à tous les niveaux aussi bien que sur les plans émotionnels et le leadership transformationnel.

Selon Di Prizio (2024) l'intégration de l'IA dans le domaine de la gestion des compétences offre des solutions innovantes pour simplifier le quotidien de la gestion. L'IA est un avantage concurrentiel indéniable permettant une exploitation RH pertinente. En matière de gestion des compétences, l'IA offre des solutions innovantes permettant de prédire les parcours professionnels et de fiabiliser les compétences. Ce travail est rendu possible par l'analyse des données antérieures afin de prédire les performances, d'identifier les talents et d'élaborer plus efficacement des plans de succession. Selon l'auteur, l'évaluation des compétences se fait à travers l'IA avec plus de précision. Il devient possible d'évaluer la performance du personnel sur les plans technique et comportemental à partir des données stockées dans le système. Ce qui permet au RH d'analyser avec fiabilité et de proposer à toutes fins utiles les plans de développement des compétences. L'IA transforme l'organisation ainsi que sa gestion du capital humain. Ceci est rendu possible par l'automatisation des tâches essentielles et surtout l'introduction de nouveaux outils prédictifs (Ilyas *et al.*, 2025).

4. Analyses Methodologiques

Les analyses méthodologiques permettent de préciser le paradigme épistémologique, le cadre des études sur la relation entre l'intelligence artificielle et la gestion des compétences. Pour plus de clarté, il s'agira dans un premier temps d'une brève revue méthodologique de la littérature sur le sujet et dans un second de préciser les choix méthodologiques employés dans le cadre de notre recherche. La recherche sur l'intelligence artificielle (IA) et la gestion des compétences mobilise à la fois les sciences de gestion, les sciences de l'information et la psychologie du travail. A cet effet, les études se veulent généralement exploratoires avec des analyses empiriques basées sur des données massives (Big Data). Le positionnement épistémologique sur le sujet portant sur le lien gestion des compétences et IA évolue se tourne davantage vers une approche mixte mobilisant à la fois un réalisme critique ou encore un positivisme pragmatique.

A titre d'illustrations, dans leurs travaux portant sur l'impact de l'intelligence artificielle, Eddekkar *et al.*, (2025) adoptent une étude mixte. Ils s'appuient sur une démarche inductive permettant de faire émerger des catégories d'analyse à partir des résultats des études. L'analyse des travaux ont été conduites selon le protocole PRISMA. L'analyse des données s'est effectuée à partir de Nvivo. La même démarche est mobilisée par Remond (2024) au cours de ses recherches sur la gestion des connaissances à l'ère de l'intelligence artificielle.

Il est à ce niveau déterminant d'embrasser un exercice de réflexion tridimensionnel convoquant les phases ontologique,

épistémologique et méthodologique proprement dite. Sur le plan ontologique de l'intelligence artificielle (IA). Il est question de s'interroger sur la nature de l'existence, de l'être et de la réalité des systèmes d'IA. Dès lors les réponses recherchées permettent de comprendre ce que sont réellement ces technologies, au-delà de leur apparence "intelligente", en explorant leur essence, leur fonctionnement et leur impact sur notre conception de l'être.

A cet effet, il est à l'évidence possible d'arriver aux conclusions selon lesquelles l'IA est une automatisation computationnelle. Elle ne crée donc pas l'intelligence humaine mais simule et automatise cette dernière à travers une rationalisation mécanismes des schèmes cognitifs. La richesse de la pensée humaine est simplifiée et réduite à des opérations logiques qui symbolisent les règles ou encore l'apprentissage par le biais de l'automatisation. Le débat épistémologique de l'IA entre réalisme et constructivisme interroge si la réalité est indépendante ou construite par nos perceptions, influençant la conception des objets fondamentaux qu'elle étudie.

Dans le cadre de notre étude, le constructivisme semble mieux adapté, ce qui implique une approche empirico inductive. Il est question de partir de l'observation concrète de faits, de données brutes ou de terrains pour remonter vers des explications générales, des schémas ou des théories. Les données du terrain, entretiens, données brutes seront utilisées pour analyser des phénomènes.

A travers une démarche dite ascendante, une recherche qualitative sera effectuée. L'étude des données permettra d'identifier des tendances ou des motifs afin d'arriver à une théorisation impliquant une formulation de conclusions générales ou d'une nouvelle théorie basée sur les observations. Sur le plan strictement méthodologique, des entretiens semi directifs seront effectués sur onze interlocuteurs qui sont tous des cadres de l'administration douanière et répartis équitablement à travers les domaines de l'informatique, de la conception et de l'opérationnel et la gestion des relations avec les auxiliaires des douanes.

5. Problematisation Du Lien Ia Et Gestion Des Competences

La problématisation évidemment renvoie à la question, à résoudre, à l'obstacle à franchir, à la mise en lumière de ce qui est mis en avant voire de ce qui est proposé. A cet effet, il s'agira de clarifier sur le but, les objectifs spécifiques, la question centrale de recherche, les hypothèses de recherche ou propositions empiriques ainsi que les résultats attendus qui meubleront cette partie de notre travail.

5.1. But de la recherche

Inéluctablement comme dans toute démarche scientifique, la visée de ce modeste travail est la production de nouvelles connaissances. Mais au départ, il est question de mieux comprendre la nature et le fonctionnement de l'IA surtout dans son apport dans la GRH en général et la gestion des compétences en particulier. Le contexte de la Douane Camerounaise permettant un ancrage administratif concret et spécifique. Ce qui offre un laboratoire et des tests en grandeur nature pour un secteur névralgique de l'Etat. Il n'est sans doute pas possible de prétendre à ce but sans chercher à expliquer et prédire les phénomènes du monde physique, biologique ou social impliqués. Toute chose permettant d'enrichir le savoir humain, résoudre des problèmes concrets, et améliorer la qualité de vie organisationnelle par des

applications pratiques telles que l'IA. In fine, il est question d'optimiser la transformation du capital humain douanier comme cas d'espèce. L'adéquation entre les talents humains et les besoins changeants des organisations étant un objet indissociable de la performance globale tant recherché.

5.2. Les objectifs de recherche

Les objectifs de recherche sont nécessaires pour guider et opérationnaliser la recherche dans des activités précises à mener. Ce sont des déclarations affirmatives qui explicitent ce que le chercheur vise comme objectifs. Ils affichent l'intention globale visée par la recherche et spécifient les opérations ou actes que le chercheur devra poser pour atteindre les résultats escomptés.

Les objectifs de recherche se déclinent en objectifs général (ou principal) et spécifiques ou opérationnels. L'objectif général présente le but principal à atteindre au travers de la recherche tel qu'élaboré ci-dessus. Quant aux objectifs opérationnels ou spécifiques, ils énoncent l'objectif général en insistant sur les points ou les aspects du problème étudié et les opérations à mener par le chercheur pour atteindre l'objectif général.

L'objectif principal de cette étude est d'analyser l'impact de la transition d'une compétence "incarnée" (humaine) à une compétence "numérisée" (data) le savoir-agir organisationnel. Les mécanismes en matière d'IA permettent d'évaluer la validité des modèles prédictifs, ce qui permettra de déterminer s'ils mesurent une compétence réelle ou une simple corrélation statistique (problème de l'inférence). Nous ambitionnons donc d'un côté d'analyser l'apport de l'IA dans la gestion des compétences organisationnelles, et leur cohérence avec la performance en douane et de l'autre, d'identifier de quelle façon non seulement l'ensemble du personnel douanier mais également les agents publics, voire privés pourraient bénéficier des solutions aux éventuels écarts, dans une logique de stratégies transférables.

5.3. La question centrale de recherche

Toute recherche digne de ce nom comporte un fil conducteur. En effet en étudiant le lien entre IA et gestion des compétences, il s'agit d'apporter une tentative de réponse à une question centrale qui se pose. Toutefois il n'est pas question d'un travail *ex nihilo*. Cette question qui est fondamentale s'aligne sur la problématique, la structure de l'ensemble du travail, et le guide de la méthodologie, la collecte et l'analyse des données. Elle est précise, ouverte et non éthique.

Notre interrogation scientifique se veut un processus rationnel. Elle part du sujet d'étude qui porte sur l'IA et la gestion des compétences dans la Douane Camerounaise, sa problématique relative aux insuffisances relevées dans la gestion des compétences douanières et l'apport de l'IA comme solution. Dès lors la question centrale de recherche est la suivante : "Dans quelle mesure l'intelligence artificielle impacte-t-elle la performance de la Douane en général et sa gestion des compétences en particulier ?" Elle se décline de sous-questions spécifiques pour faciliter l'analyse rédigée sous forme interrogative et résumant l'essence de la problématique.

5.4. Sous-questions spécifiques de recherche

- En quoi l'IA améliore-t-elle l'efficacité opérationnelle ?
- Comment l'intégration de l'IA entraîne-t-elle une mutation des Ressources Humaines (RH) au sein de la

Douane ?

- En quoi consiste l'IA au sein de la Douane ?
- Les méthodes de gestion de compétence en vigueur au sein de la Douane sont-elles efficaces ?

5.5. Hypothèses de recherche ou propositions empiriques ?

Sur le plan sémantique, une hypothèse de recherche renvoie à une prédiction théorique testable concernant la relation entre des variables. La proposition empirique quant à elle renvoie à une affirmation concrète, vérifiable par l'observation directe ou l'expérimentation vérifiée par l'expérience ou les données concrètes, plutôt que par la simple logique ou définition des mots. Ainsi donc l'hypothèse guide la recherche et est mieux appropriée à une recherche de type hypothético-déductive et quantitative tandis que la proposition se veut empirico-inductive et qualitative ou mixte comme dans le cas de notre étude. Ici il s'agit d'une manifestation vérifiable dans le cadre de ce qui est appelé soit constructivisme ou dans certains cas subjectivisme.

Les différentes propositions empiriques qui s'offrent à nous sont les suivantes :

- L'utilisation d'une IA de cartographie des compétences réduit de 40 % le temps consacré par les RH à la mise à jour des référentiels métiers par rapport à une saisie manuelle. (Vérification : Comparaison chronométrée entre deux services RH de la Douane Camerounaise et d'une administration au choix utilisant l'IA).
- Les administrations utilisant des algorithmes de matching interne fournis par l'IA augmentent leur taux de mobilité interne d'au moins de 15 % en un an. (Vérification : Analyse des rapports annuels de mouvements de personnel).
- Les employés bénéficiant disposant d'une formation personnalisée IA complètent 25 % de modules de formation supplémentaires par rapport à ceux suivant un catalogue de formation standard (Vérification : Suivi des taux de complétion sur une plateforme LMS (Learning Management System)).
- L'IA permet d'identifier des compétences adjacentes douanières que les managers humains ne détectent pas dans 30 % des cas (Vérification : Audit comparatif entre les suggestions de l'IA et les évaluations managériales).
- Les recrues sélectionnées via un outil d'IA analysant les "soft skills" présentent un taux de rétention à 12 mois supérieur de 10 % à celles recrutées sur CV classique. » (Vérification : Suivi des cohortes de recrutement et des dates de départ).
- L'utilisation de l'IA générative pour rédiger des fiches de poste inclusives augmente de 20 % le nombre de candidatures particulièrement féminines dans les secteurs techniques douaniers et technologiques (Vérification : Test A/B sur des annonces de recrutement).

6. Analyse Des Données Et Résultats Obtenus

Dans le cadre d'analyse se rapportant à l'apport de l'utilisation de l'IA dans la gestion des compétences organisationnelles. Il est possible à suffisance de constater

qu'en droite ligne de la méthodologie de recherche et les techniques qualitatives employées. Les données sont issues de l'analyse qualitative, de l'observation des propositions empiriques formulées pour l'enquête par entretien, ainsi que de toutes les interactions susceptibles de relier les différents concepts de notre modèle théorique. Il se dégage un certain nombre de contributions issues de nos analyses empiriques.

En ce qui concerne l'analyse qualitative, les entretiens, composés de 11 questions, ont permis d'établir le lien entre nos variables : la variable indépendante « Intelligence artificielle » et la variable dépendante « gestion performante des compétences ». Il ressort de notre étude que tous les participants considèrent l'utilisation de l'IA comme un élément essentiel à la réalisation des objectifs de l'entreprise, de la mobilité professionnelle, du capital humain, de la formation et de la gestion rigoureuse et scientifique des talents au sein de l'organisation en l'occurrence la Douane Camerounaise. Il en ressort qu'une gestion approximative voire archaïque des compétences individuelles et organisationnelle représente un retard inéluctable et un réel danger pour l'atteinte des objectifs organisationnels. L'IA et la gestion des compétences sont une exigence non négociable. Les retards sont perçus comme un manque de discipline, qui devrait être proscrit dans la fonction publique.

7. Prospective Et Contribution Empirique

Sur la base des recherches à disposition, il nous est possible de dégager des prévisions et avec elles des recommandations pour une meilleure performance organisationnelle. En effet, l'évolution technologique et scientifique récente laisse entrevoir une déshumanisation dans la gestion stratégique et opérationnelle de plusieurs secteurs d'activités. Les organisations qui jouent un rôle sensible dans le fonctionnement étatique et sociétale ne sauraient s'y soustraire. Ceci en raison des besoins et contraintes auxquelles font face les dirigeants à tous les niveaux.

Au-delà des contraintes techniques, s'il y a un domaine qui fait couler beaucoup d'encre et de salives et est riche en rebondissement émotionnels c'est bien celui de la justice sociale, la quête d'équité qui est par essence consubstantielle à la performance individuelle et collective. Ainsi la généralisation de l'IA dans toutes les fonctions, son encadrement légal et surtout éthique couplé à la nécessaire conscientisation et formation des services RH sont des besoins pressants pour une Douane moderne et performante dont la gestion RH est jugée plus ou moins adéquate et souvent décriée en interne et même au-delà.

Ainsi donc, une intégration structurée, responsable et éthique, articulée autour de la stratégie, de la gouvernance et de la formation de l'IA se veut un impératif. La visée est simple, moderniser la gestion des ressources humaines (GRH), en passant d'une gestion administrative à une approche axée sur les compétences, les talents et la mobilité interne par des outils intelligents et rationnels. Ce qui permettrait une analyse prédictive, une cartographie automatisée et une personnalisation des carrières, des parcours de formation et des divers mécanismes de motivation. Afin d'y arriver, la Douane Camerounaise pourrait s'enquérir des outils tels que Neobrain, 360 learning, Skillup et Cegid talentsoft qui permettent aisément et plus efficacement de cartographier les compétences en temps réel, anticiper les évolutions des métiers, aider à la mobilité interne, proposer des fonctionnalités basées sur l'IA pour créer des inventaires de compétences et identifier les écarts (skills gaps) au sein des

équipes, analyser les compétences, faciliter le développement des talents voire cartographier les compétences pour des parcours personnalisés dans la mesure du possible. Il existe à cet effet des outils appropriés pour chaque fonction RH telles que l'administration (paie, contrats, primes, etc.), recrutement, formation, gestion des compétences (GPEC/GEPP), relations sociales et qualité de vie au travail (QVCT), etc.

References

1. Alaiadi Y. Assurer un équilibre entre l'intelligence artificielle et les compétences humaines : un atout pour les entreprises. *African Scientific Journal*. 2025. doi:10.5281/zenodo.15025807
2. Arslan A, Cooper C, Khan Z, Golgeci I, Ali I. Artificial intelligence and human workers interaction at team level: a conceptual assessment of the challenges and potential HRM strategies. *Int J Manpow*. 2022;43(1):75-88.
3. Benbya H, Pachidi S, Jarvenpaa S. Special issue editorial: Artificial intelligence in organizations: Implications for information systems research. *J Assoc Inf Syst*. 2021;22(2). doi:10.17705/1jais.00662
4. Cardon D, *et al.* Les compétences transversales à l'heure de l'IA. 2021.
5. Organisation de l'Éducation, des Sciences et de la Culture des Nations Unies (UNESCO), *et al.* L'administration des douanes et le tout-numérique. In: *La douane, une institution clé*. 2022. p. 213.
6. Dessler G. *Human resource management*. Pearson; 2020. (Cited in: *Revue Française d'Économie et de Gestion*).
7. Harvard Business Review France. IA : un levier stratégique pour la gestion des compétences. HBR France. 2025.
8. IBM. How AI is transforming talent management. IBM; 2023. (Cited in: *Revue Française d'Économie et de Gestion*).
9. Kalluri VK, *et al.* Predictive analytics of HR - A machine learning approach. 2020.
10. L'Oréal, Mya Systems. Analyse de l'utilisation des chatbots d'IA (Mya) pour automatiser la sélection et améliorer l'expérience candidat. 2023. (Cited in: *Revue Française d'Économie et de Gestion*).
11. Matsudaira T, Koh J. La douane, une institution clé : renforcer l'administration douanière dans un monde changeant. 2025. p. 213.
12. Basri N, Garouaz S, Charfi M, Moussamir A. L'intégration de l'IA dans l'administration des douanes marocaine : Approche prospective stratégique. *African Scientific Journal*. 2024;3(25):0632. doi:10.5281/zenodo.13381535
13. *Revue Française d'Économie et de Gestion*. L'impact de l'intelligence artificielle sur la gestion des ressources humaines. *Rev Fr Econ Gest*. 2025.
14. Russell S, Norvig P. *Artificial intelligence: a modern approach*. 4th ed. Pearson; 2020.
15. LeCun Y, Bengio Y, Hinton G. Deep learning. *Nature*. 2015;521(7553):436-444.
16. Sakka G, Ghadi, Goldman. IA et gestion des talents. 2022. (Mentionné dans l'étude sur IBM Watson).
17. UNESCO. Référentiel de compétences en IA pour les apprenants. UNESCO; 2026. Available from: <https://unesco.org>
18. UNESCO. Référentiel de compétences en IA pour les enseignants. UNESCO; 2026. Available from: <https://unesco.org>
19. TÉLUQ. Référentiel de compétences en gestion de l'intelligence artificielle appliqué à l'industrie 4.0. TÉLUQ; 2024.
20. Tyson LD, Zysman J. Automation, AI & Work. *Daedalus*. 2022;151(2):256-271.
21. actua.com
22. cairn.info
23. cereq.fr
24. cornerstoneondemand.com
25. hal.science
26. lab-rh.com
27. francetravail.org
28. hbrfrance.fr
29. linkedin.com
30. unesco.org
31. 360learning.com

How to Cite This Article

Aloumedjo Zam TF. Intelligence artificielle et gestion des compétences en douane. *Int J Multidiscip Res Growth Eval*. 2026 Mar-Apr;7(2):645–652.

Creative Commons (CC) License

This is an open access journal, and articles are distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0) License, which allows others to remix, tweak, and build upon the work non-commercially, as long as appropriate credit is given and the new creations are licensed under the identical terms.