

L'impact de l'intelligence artificielle sur la gestion des ressources humaines : approche perceptuelle d'un modèle managérial perspectif

The impact of artificial intelligence on human resources management : a perceptual approach to a perspectival managerial model

CHAHBAR Hind

Docteure en Economie et Gestion
Faculté des Sciences Juridiques et Economiques et Sociales
Université My Ismail- Meknès Maroc
Laboratoire des Études et Recherches Économiques et Sociales (LERES)

BADRE El Mehdi

Docteur en Sciences Economiques et Gestion
Faculté des Sciences Juridiques et Economiques et Sociales
Université My Ismail- Meknès Maroc
Laboratoire des Études et Recherches Économiques et Sociales (LERES)

SIDOUNA Slimane

Doctorant
Ecole supérieure de Technologie
Laboratoire Technologie et Services Industriels
Université Sidi Mohammed Ben Abdellah Fès Maroc

Date de soumission : 23/04/2025

Date d'acceptation : 09/06/2025

Pour citer cet article :

CHAHBAR. H. & AL. (2025) « L'impact de l'intelligence artificielle sur la gestion des ressources humaines : approche perceptuelle d'un modèle managérial perspectif », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 6 » pp : 631- 651.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'usage de l'intelligence artificielle (IA) dans les milieux professionnels à générer de nouvelles perspectives managériales favorisant des modes de gestion avancés notamment dans la gestion des ressources humaines (GRH) pour améliorer efficacement l'opérationnalisation de la fonction RH et s'orienter vers une transformation digitale du fonctionnement organisationnel et décisionnel d'où ce travail analyse comment l'IA modifie différents aspects de la GRH. Les entreprises marocaines intègrent peu à peu des technologies d'IA pour automatiser les tâches de gestion, exploiter les données et optimiser la prise de décision. Il aborde les défis et les opportunités liés à l'adoption de l'IA dans la GRH comme la résistance au changement, le besoin de formation, le gain du temps et l'efficacité. Ce travail s'inscrit dans le cadre d'une approche perceptuelle basée sur une analyse descriptive démontrant l'impact de l'adoption de l'IA sur la gestion des pratiques des ressources humaines. Les résultats révèlent que l'IA a un impact positif sur la fonction GRH des entreprises marocaines. Toutefois, une mise en œuvre efficace exige une adaptation culturelle et organisationnelle approfondie.

Mots clés : Gestion des ressources humaines ; intelligence artificielle ; Transformation digitale ; Automatisation ; Perceptions.

Abstract

The use of artificial intelligence (AI) in the workplace has opened up new managerial perspectives, fostering advanced management methods, particularly in human resources management (HRM). The aim is to effectively improve the operationalization of the HR function and move towards a digital transformation of organizational and decision-making processes. Moroccan companies are gradually integrating AI technologies to automate management tasks, harness data and optimize decision-making. It discusses the challenges and opportunities associated with the adoption of AI in HRM, such as resistance to change, the need for training, time savings and efficiency. This work is part of a perceptual approach based on a descriptive analysis demonstrating the impact of AI adoption on the management of human resources practices. The results reveal that AI has a positive impact on the HRM function of Moroccan companies. However, effective implementation requires thorough cultural and organizational adaptation

Keywords : Human resources management ; Artificial intelligence ; Digital transformation ; Automation ; Perceptions.

Introduction

Depuis quelques années, l'Intelligence Artificielle est devenue un sujet de préoccupation majeur, alimenté à la fois par les inquiétudes qu'elle suscite et par les possibilités offertes par les nouveaux algorithmes, l'augmentation des jeux de données et l'intensification des capacités de calcul. De ce fait, l'intelligence artificielle (IA) a franchi de nombreux secteurs d'activités à l'échelle mondiale (Brynjolfsson & McAfee, 2014) bouleversant leurs stratégies de travail pour adopter de nouveaux modes de management plus avancés sur le plan technologique.

Par ailleurs, les dirigeants à travers le monde cherchent des stratégies performantes afin de maintenir le positionnement de leurs entreprises. Dans cette optique, l'évolution de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) passe d'un rôle traditionnel et transactionnel à celui d'un rôle d'expertise et de partenaire stratégique. Cette transformation de la GRH repose en grande partie sur l'émergence de nouveaux outils spécialisés dans chaque pratique qui permettent d'optimiser la performance dans les milieux de travail. Pour appuyer ce rôle, la gestion des ressources humaines (GRH) s'est démarquée par l'adoption croissante des technologies d'IA dans ses processus et pratiques (Tambe, 2019).

Le marché marocain est incité à adopter cette technologie pour renforcer sa compétitivité, ce qui nécessite une compréhension approfondie des multiples aspects et applications de l'Intelligence Artificielle (IA) afin d'en maximiser les bénéfices. Dans le contexte spécifique des entreprises marocaines, l'intégration de l'IA dans le cadre managérial et organisationnel suscite de nombreuses interrogations concernant les impacts, tant actuels que potentiels, notamment sur la gestion du capital humain (Zahraoui et al., 2021). De ce fait, l'objectif de ce travail est de visualiser le rôle de l'adoption de l'IA dans la gestion des ressources humaines notamment au sein des entreprises étrangères opérant dans le secteur de l'automobile et qui sont implantées au Maroc vu que l'industrie de l'automobile a connu un développement remarquable dans le tissu économique marocain révélant la pertinence des stratégies et des politiques adoptées par de telles entreprises en matière managériale, organisationnelle et technologique. Cependant, la problématique qui nous interpelle est comme suit : « Dans quelle mesure l'usage de l'Intelligence Artificielle impacte-t-elle la gestion des ressources humaines des entreprises marocaines ? »

Afin d'apporter les éléments de réponse à cette problématique, nous avons jugé utile d'examiner les concepts de base des deux notions centrales : l'intelligence artificielle et la gestion des ressources humaines. Notre travail s'inscrit dans le cadre d'une approche perceptuelle dans le cadre d'une analyse descriptive pour démontrer l'impact de l'adoption de l'IA sur la gestion

des pratiques des ressources humaines. Cette analyse permettra de saisir plus clairement comment l'IA peut révolutionner les pratiques de GRH et influencer les dynamiques organisationnelles dans les entreprises marocaines.

Il est notable que l'impact de l'intelligence artificielle (IA) dans le cadre de la Gestion des Ressources Humaines (RH) est un sujet complexe du point de vue qu'il touche à la fois aux aspects opérationnels et humains de l'entreprise. Toutefois, l'intégration d'une telle technologie dans les processus RH offre de nombreuses opportunités d'amélioration, mais soulève aussi des enjeux éthiques et organisationnels.

1. L'Intelligence Artificielle (IA) et la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

1.1. L'intelligence artificielle (IA)

1.1.1. L'Intelligence Artificielle : entre aspect polysémique et allotropique

Le terme "intelligence" provient du latin *intellegentia* (faculté de comprendre), dérivé de *intellegere*, signifiant comprendre. Le préfixe *inter* (entre) et le radical *legere* (choisir, cueillir) ou *ligare* (lier) évoquent principalement la capacité à relier des éléments qui, sans cette faculté, demeureraient séparés. Ainsi, au-delà de l'intelligence humaine il y a un nouvel aspect qui s'illustre dans l'intelligence artificielle. Par ailleurs, le concept de l'intelligence artificielle est apparu en 1956 par Minsky & Carthy pour franchir le champ des sciences et des technologies qui pour Rich et Knight (1990) représente une discipline qui explore la possibilité de confier à l'ordinateur des tâches pour lesquelles l'Homme est actuellement plus performant à les exécuter. Dans cette optique, la complexité et la pertinence du terme a enrichi davantage le champ des définitions. En 1992, Shapiro avance que l'IA vise à comprendre le comportement intelligent à travers la machine (ordinateur) et à concevoir des systèmes artificiels capables de simuler ce comportement. Pour Nilsson (2005), l'objectif scientifique est la « mécanisation » de l'intelligence humaine et ceci à long terme du point de vue que l'être humain représente la référence principale pour la conception de machines intelligentes. L'intelligence artificielle générale se caractérise ainsi par une machine capable d'accomplir toutes les tâches que l'humain réalise (Louppe, 2019). En se référant au champ de l'informatique et l'émergence de l'internet, l'IA distingue par la combinaison des techniques algorithmiques et des méthodes permettant aux machines de résoudre des phénomènes complexes en reproduisant l'intelligence humaine (De Matteis, & al., 2022). Ainsi l'IA permet de créer des systèmes qui se comportent, qui pensent rationnellement comme l'être humain. La figure (1) ci-dessous présente ce que l'IA est capable d'effectuer par l'usage des différentes technologies.

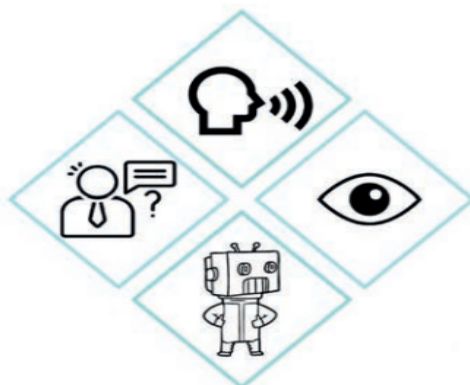
Figure N° 1 : Les champs d'exécution de l'IA

PAROLE & LANGAGE

Identification des mots, création de réponses, traduction simultanée, ex : *chatbot* pour expérience collaborateur (Randstd)

VISION

Reconnaissance d'objets, de visage, d'images, Mise en relation, ex : Analyse des sentiments lors d'un entretien d'embauche (IBM)



CONNAISSANCES

Classement, tri, analyse, prévision, prédiction, alerte, ex:GPEC en temps réel avec comparaison sur les compétences du marché externa (Saint Gobain)

ROBOTISATION

RPA (processus) et Intégration dans robot humanoïde ou *cobot*, ex : autotisation du tri des CV dans le cadre d'une préselection (L'Oréal)

Source : Chevalier & Dejoux (2021).

1.1.2. Les approches de l'Intelligence Artificielle

Entrée de jeu, plusieurs approches ont été élaborées dans la sphère de l'intelligence artificielle d'ordre scientifique, philosophique, métaphysique, cognitive, comportementales, éthique ou sociétale pour tirer au clair les différentes interrogations qui touchent à ce concept. Dans le cadre d'une approche théorique, Alan Turing, souvent qualifié de « père de l'informatique », soulève, dans son article fondamental "Computing Machinery and Intelligence" publié en 1950, la question suivante : « Les machines peuvent-elles penser ? ». Selon Turing, la question de savoir si « les machines peuvent penser » est « peu pertinente pour mériter une discussion », car les termes « machine » et « penser » ne sont pas clairement définis. Pour y répondre, il précise sa conception de la « machine » en se référant à la machine de Turing, c'est-à-dire à l'« ordinateur » dans son sens moderne, et remplace la notion de « penser » par le comportement de la machine dans un « jeu de l'imitation » qu'il définit. La question devient alors : un ordinateur peut-il jouer le rôle d'un être humain dans ce jeu de l'imitation ? Il propose ensuite un test, désormais célèbre sous le nom de « Test de Turing », où un interrogateur humain tente de distinguer la réponse d'un ordinateur de celle d'un humain uniquement à partir de leurs réponses textuelles. Ce test est une tentative de définir une épreuve permettant de qualifier une machine de « consciente ». Turing formule alors le « pari » qu'en cinquante ans, il ne sera plus possible de distinguer les réponses d'un homme de celles d'un ordinateur, quel que soit le sujet. Ainsi, Turing a posé les bases d'une réflexion sur la définition et l'évaluation de l'intelligence artificielle, en se concentrant sur le comportement observable et la capacité à accomplir des tâches nécessitant de l'intelligence. Ses idées ont eu une influence majeure sur le développement de l'IA et de sa philosophie. Pour John McCarthy et Marvin Minsky (1955) ont opté pour l'approche de l'IA symbolique ou l'IA représentationnelle (IA basée sur la connaissance)

s'appuie sur la manipulation de symboles et de règles logiques pour accomplir des tâches cognitives. Dans l'IA symbolique, la connaissance est représentée de manière explicite par des symboles, des prédicats et des règles, tandis que les systèmes d'IA utilisent des algorithmes logiques pour effectuer des raisonnements et résoudre des problèmes. Elle est surtout employée pour des tâches de raisonnement et de traitement du langage naturel, comme la planification, la compréhension du langage naturel et la résolution de problèmes complexes. En s'appuyant sur une approche moderne, Russel & Norvig (2009) proposent une vision contemporaine de la notion de l'IA considérée comme un domaine interdisciplinaire visant à développer des systèmes informatiques capables de reproduire certains aspects de l'intelligence humaine. Ils examinent quatre objectifs ou définitions possibles de l'IA, qui distinguent les systèmes informatiques en fonction de leur rationalité et de leur manière de penser par rapport à leurs actions : **Approche humaine** : « Des systèmes qui pensent comme des humains » et « Des systèmes qui agissent comme des humains ». **Approche idéale** : « Des systèmes qui pensent de manière rationnelle » et « Des systèmes qui agissent de manière rationnelle ».

1.2. Gestion des Ressources Humaines (GRH) sous le voile de l'Intelligence Artificielle

1.2.1. Aperçu conceptuel de la GRH

Le bon fonctionnement d'une entreprise dépend des politiques mises en place pour manager et gérer efficacement son capital humain afin d'atteindre les objectifs projetés et d'assurer une bonne productivité couplée d'un avantage compétitif fort considérable qui va qualifier l'entreprise à une place de choix dans son positionnement dans les marchés. Cependant, au fil du temps, la notion de la GRH a pris plus de considération dans les études menées dans ce sens ce qui a conduit à des transformations profondes ébranlant ainsi les perspectives conceptuelles de cette notion. Le concept de la GRH prend ainsi un sens plus vaste au point de s'élargir pour intégrer d'autres dimensions dans son cadre conceptuel. En effet, pour Belanger (1988, P.5) « La gestion des ressources humaines se présente comme l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de conservation des ressources humaines visant à fournir aux organisations de travail une main d'œuvre productive, stable et satisfaite» de là se déduit, que la gestion du personnel exige une politique organisationnelle basée sur un ensemble d'activités et de pratiques dynamiques et cohérentes qui sont en fait en état d'interdépendance et qui sont «[] cohérentes et génératrices de synergie entre elles» (Pozzebon et al., 2007, P.103). Pour d'autres auteurs, la GRH fait référence au succès de l'entreprise à être compétitive (Pfeffer & Veiga, 1999) et à acquérir un avantage concurrentiel durable basé sur les ressources humaines qui contribuent largement à la création de valeur (Wright et al., 1994).

1.2.2. L'Intelligence Artificielle et la Gestion des Ressources Humaines (GRH) : quel rapport ?

L'IA appliquée à la gestion des ressources humaines (GRH) dépasse le cadre de ce domaine en raison de sa nature interdisciplinaire. En effet, le développement d'outils RH basés sur l'IA dépend des avancées technologiques, tandis que leur mise en œuvre et les impacts associés requièrent des connaissances en sciences sociales. Dans le secteur de la GRH, l'IA est vue comme un ensemble d'algorithmes permettant à un ordinateur d'exécuter des tâches habituellement attribuées à la cognition et à l'intervention humaines (Meijerink et al., 2021). Wang et Lin (2018) avancent que l'usage de l'IA dans la gestion des ressources humaines est comme une machine capable d'imiter les humains en matière de pensée, de raisonnement et d'apprentissage dans le domaine des RH. D'après certains chercheurs (Budwar, Malik, DeSilva et Praveena, 2022), l'intégration de l'IA dans la gestion des ressources humaines est perçue comme essentielle pour superviser le personnel et orienter la stratégie globale de l'entreprise. Grâce à l'adoption de l'IA, les machines sont désormais capables de prendre des décisions éclairées en s'appuyant sur des données historiques et des modèles de comportement disponibles.

Bien qu'un grand nombre d'entreprises adoptent des applications d'IA dans la gestion des ressources humaines (Black & van Esch, 2020), les preuves d'une intégration réussie entre l'IA et la GRH restent encore à clarifier. Cette situation résulte principalement du caractère émergent de l'IA, ainsi que du fait que les stratégies d'adoption de l'IA ne sont pas encore clairement définies (Xu et al., 2020), ce qui peut poser des défis supplémentaires lors de son intégration dans les processus RH existants.

1.2.3. L'intégration des techniques de l'Intelligence Artificielle dans les pratiques de la GRH

Dans la gestion des ressources humaines, comme dans tous les autres domaines, l'utilisation de techniques appropriées est essentielle pour répondre efficacement aux exigences variées d'un environnement en constante évolution. De ce fait, le champ de la GRH fait appel à plusieurs techniques et outils qui apportent des solutions pertinentes pour mieux gérer et manager le capital humain d'où l'usage de l'IA représente une opportunité cruciale pour les organisations pour bien opérationnaliser les pratiques de la GRH ce qui optimise les processus internes et externes, stimule la créativité des employés et aide les dirigeants à prendre des décisions plus rationnelles. Par ailleurs, l'usage des technologies d'intelligence artificielle, telles que les chatbots, l'apprentissage automatique et l'automatisation des processus dans la gestion des

ressources humaines, allège la charge administrative, optimise les opérations de recrutement, de sélection et d'intégration, ainsi que celles liées à la formation, à la gestion de la rémunération et des performances, comme nous le verrons ci-dessous.

➤ **Optimisation des processus RH**

Des outils d'IA permettent de simplifier la gestion des candidatures, l'évaluation des performances, la planification des formations, et même la gestion des congés. Par exemple, la dématérialisation des dossiers collaborateurs et la gestion automatisée de l'onboarding permettent de gagner en efficacité et en transparence

➤ **Amélioration de la prise de décision**

Les outils de data analytics peuvent, par exemple, analyser les tendances liées à l'absentéisme, à la satisfaction au travail, ou encore à l'évolution des compétences. Ces données permettent aux responsables RH de prendre des décisions plus éclairées et adaptées aux besoins spécifiques des équipes et des individus. L'IA peut ainsi contribuer à anticiper des problèmes sociaux, tels que le turn-over ou les tensions internes, et à mettre en place des solutions proactives pour y remédier.

➤ **Rationalisation du processus de recrutement**

En matière de recrutement, l'intelligence artificielle permet aux entreprises de travailler de manière plus efficace en traitant et de sélectionner un volume important de candidatures et de CV en un temps réduit. En recherchant les candidats correspondant aux critères de sélection pour un poste spécifique favorisant ainsi une plus grande transparence sur le lieu de travail. Les chatbots ou systèmes de répondants automatiques jouent un rôle clé en répondant aux questions et en résolvant les problèmes liés au processus de recrutement au sein d'une organisation (Chevalier et Dejoux, 2021).

➤ **Fluidité des entretiens**

L'intelligence artificielle permet également d'automatiser le processus d'entretien en évaluant les candidats à travers des analyses de mots ou des modèles de discours. Des outils comme Amy et Clara sont utilisés pour organiser les entretiens et les réunions de travail (Yawalkar, 2019). Par ailleurs, des plateformes d'entretien en ligne telles que HireVue permet aux recruteurs de poser des questions prédéfinies aux candidats, qui doivent y répondre par vidéo.

➤ **Personnalisation de l'expérience employé**

Les technologies d'IA peuvent contribuer à personnaliser l'expérience des collaborateurs en fonction de leurs besoins et aspirations. Par exemple, les chatbots RH peuvent répondre instantanément aux demandes des employés améliorant leur satisfaction et leur engagement.

De même, l'IA peut également intervenir dans la gestion de la diversité et de l'inclusion, en veillant à ce que les processus de recrutement et d'évaluation soient plus objectifs et moins biaisés d'où les outils d'analyse prédictive peuvent identifier les talents à fort potentiel favorisant la montée en compétences et l'épanouissement des employés. Cela favorise un environnement de travail plus équitable et respectueux, ce qui améliore la performance de l'organisation en renforçant la cohésion et la motivation des équipes.

➤ **Optimisation de la performance**

Grâce aux systèmes alimentés par l'IA, des méthodes d'évaluation scientifique, telles que l'évaluation à 360 degrés, sont désormais automatisées (Tewari et Pant, 2020). Les critères d'évaluation des employés sont intégrés dans des systèmes qui traitent également d'autres données pertinentes pour fournir des résultats basés sur la performance. De plus, en utilisant des algorithmes d'apprentissage automatique, les systèmes d'IA peuvent analyser les données relatives aux performances passées des employés pour anticiper leur succès futur et identifier les domaines nécessitant des améliorations.

1.2.4. Intelligence Artificielle et la GRH : entre avantages et enjeux

➤ **Les avantages**

L'intelligence artificielle permet une utilisation optimale des ressources en réduisant le temps, le nombre de personnel et même les infrastructures physiques nécessaires pour obtenir de meilleurs résultats. L'automatisation des ressources humaines consiste à utiliser des logiciels pour automatiser et optimiser les tâches répétitives et chronophages, afin d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise en termes de stratégie et de prise de décision (Fitzgibbons, 2023, cité dans Ojiako et al., 2023). Cette automatisation croissante de la GRH a rapproché les machines des humains, permettant ainsi au personnel des RH de se concentrer sur des aspects plus humains, tels que la créativité, la résolution de problèmes et l'empathie (Stevenson, 2019, cité dans Tewari et Pant, 2020). Aussi, L'automatisation des ressources humaines allège la charge de travail du personnel administratif, élimine les tâches répétitives et dépasse les limitations humaines, ce qui améliore ainsi l'efficacité dans l'exécution des tâches (Chevalier et Dejoux, 2021 ; Yawalkar, 2019). L'intelligence artificielle permet une prise de décision basée sur les données, favorisant ainsi l'amélioration des relations, la mesure des éléments exploitables, l'analyse de l'expérience des employés et l'identification de modèles dans les données, ce qui aide à développer de meilleures pratiques (Yawalkar, 2019 ; Ojiako et al., 2023). De plus, l'IA offre des mesures de sécurité renforcées pour l'organisation et l'ensemble de ses employés. L'intelligence artificielle peut assister les responsables des ressources humaines en jouant à la

fois le rôle d'assistant et de consultant (Tewari et Pant, 2020). Le « système d'assistant virtuel » prend en charge des tâches telles que la coordination avec les candidats et les employés, la rédaction des courriels, la planification des réunions, la génération de rapports et d'autres tâches répétitives. Le « système de conseiller virtuel », quant à lui, soutient la prise de décision en prédisant de manière intelligente les résultats futurs dans des domaines clés. L'analyse des données permet d'anticiper les résultats sur des enjeux organisationnels importants (Tewari et Pant, 2020), facilitant ainsi la mise en place de mesures préventives. De plus, l'IA peut être utilisée pour traiter les problématiques de conformité, en identifiant à l'avance tout risque potentiel grâce aux données du réseau de l'organisation (Ahmed, 2018).

➤ Les enjeux

Bien que l'adoption des technologies d'IA permette à l'entreprise de devenir de plus en plus compétitive grâce aux nombreux avantages qu'elles offrent, il est essentiel que l'organisation reste vigilante face aux défis et enjeux associés à l'IA. Certaines pratiques de la GRH telles que la planification, l'organisation et la coordination continuent de diminuer à mesure que l'adoption des innovations technologiques réduit le rôle de l'humain dans les organisations modernes. Cette évolution remet en question la place centrale de l'humain dans les processus organisationnels. Il est possible que l'intelligence artificielle finisse par remplacer l'ensemble des emplois humains. L'IA a déjà remplacé des emplois liés à des tâches mécaniques et analytiques, et elle possède le potentiel d'exécuter même des tâches intuitives et empathiques (Tewari et Pant, 2020), ce qui représente une menace considérable pour l'emploi humain. Dans un autre volet, il est largement reconnu que, dans de nombreux cas, il est difficile pour les employés de comprendre le fonctionnement des outils d'IA et de maîtriser les technologies numériques. En effet, la mise en œuvre et la gestion des systèmes d'IA peuvent être complexes, nécessitant des compétences spécialisées ainsi qu'une compréhension approfondie des algorithmes et des modèles utilisés. Trouver le bon candidat pour gérer les outils d'IA représente donc un défi majeur pour le département des ressources humaines (Yawalkar, 2019). L'usage des nouvelles technologies affecte également les relations interpersonnelles au sein des organisations. Les méthodes traditionnelles de collaboration et de communication entre employeurs et employés sont perturbées, ce qui pourrait entraîner une réduction des interactions humaines au profit des échanges avec des machines (Ojiako et al., 2023). Cependant, l'introduction de l'IA dans la gestion des ressources humaines soulève des questions éthiques cruciales. L'automatisation de certains processus pourrait être perçue comme une déshumanisation de la fonction RH, ce qui pourrait engendrer une déconnexion entre les

employés et l'entreprise. De plus, la collecte massive de données personnelles et professionnelles soulève des préoccupations en matière de confidentialité et de respect des droits des employés. Il est essentiel que l'IA soit utilisée de manière transparente et éthique, en impliquant les employés dans le processus de transformation numérique. Il est également crucial de veiller à ce que l'IA ne renforce pas les biais existants, mais au contraire qu'elle permette une meilleure équité dans les processus de gestion des talents. Enfin, l'intégration de l'IA dans les RH peut avoir un impact profond sur la culture organisationnelle. Les entreprises doivent veiller à ce que la technologie soutienne, et non remplace, les valeurs humaines essentielles. L'IA doit être vue comme un outil au service des collaborateurs, en renforçant la communication, la collaboration et le développement personnel, tout en respectant les principes d'éthique et de transparence. Une telle approche peut améliorer le bien-être des employés, favoriser leur épanouissement professionnel et ainsi avoir un impact positif sur la performance sociale de l'entreprise.

2. Analyse descriptive de l'impact de l'intelligence artificielle sur les pratiques de la GRH : Cadre empirique.

Étant donné que l'intégration de l'IA dans la sphère managériale représente une exigence cruciale donnant l'occasion aux entreprises de suivre la cadence du développement pour maintenir leur positionnement stratégique dans le marché mondial. Ce travail a pour objectif de démontrer l'impact de l'usage des techniques de l'IA sur les pratiques de la GRH au sein des entreprises implantées au Maroc opérant dans le secteur de l'automobile tout en analysant les différentes perceptions managériales sur l'usage d'une telle technique et en traitant les liens de causalité qui existent entre l'IA et les pratiques de la GRH dans le cadre d'une analyse descriptive.

2.1. Cadrage méthodologique

2.1.1. Terrain de l'étude

Ce travail a ciblé les grandes entreprises qui opèrent dans le domaine de l'industrie automobile qui sont implantées au Maroc autant que constructeurs et équipementiers, issues de différentes nationalités et dont leurs champs d'activités concernent les différents domaines de l'automobile tels que : fabrication et vente de voitures, câblage, fabrication de sièges automobiles.... avec des formes juridiques distinctes. De telles entreprises ont tendance à adopter les techniques de l'intelligence artificielle dans leur processus organisationnel et ceci vu le progrès révolutionnaire qu'a connu l'industrie automobile marocaine.

2.1.2. Présentation de l'échantillon

Notre étude se base sur un échantillon aléatoire qui concerne les dirigeants et les responsables RH qui travaillent dans différents postes au sein des grandes entreprises implantées au Maroc qui opèrent dans les différents écosystèmes du secteur de l'automobile. Il comprend quatre-vingt-dix (90) répondants qui sont issus de différentes entreprises étrangères opérationnelles dans l'industrie automobile marocaine.

2.1.3. Collecte des données

Dans le but d'obtenir des réponses pertinentes à notre problématique de recherche et collecter les données qui seront utiles à cette fin, nous avons procédé dans notre étude per l'usage d'un questionnaire comme technique efficace pour la cueillette des données. Il comprend trois catégories de questions. La première porte sur les caractéristiques des entreprises interrogées, telles que leur taille, leur secteur d'activité, leur ancienneté, et leur niveau de digitalisation actuel. La deuxième catégorie s'intéresse à l'usage de l'IA dans certaines pratiques de la gestion des ressources humaines. Enfin, la dernière catégorie vise à évaluer l'impact de l'IA sur la gestion des ressources humaines, en examinant des aspects comme l'effet de l'IA sur l'efficacité des pratiques des ressources humaines. Les questions posées sont par évidence présentées d'une façon claire et simple pour éviter toute confusion probable chez le répondant et sont du genre ouvert et fermé pour élargir davantage le champ des réponses pour les enquêtés et leur donner un espace de s'exprimer librement et facilement. Pour ce faire, nous avons tenté de distribuer cent soixante (160) questionnaires mais nous avons reçu que quatre-vingt-dix (90) à l'aide de Google Forms, et l'envoi des e-mails, complétés par des déplacements physiques où le dépouillement et le codage des données collectées est élaboré par l'usage du logiciel SPSS.

2.1.4. Cheminement méthodologique

Afin d'apporter les éléments de réponses à notre problématique, nous avons suivi un cadrage méthodologique qui s'inscrit dans l'approche qualitative qui s'appuie sur analyse descriptives des perceptions des managers et des responsables sur l'intelligence artificielle pour tirer au clair objectivement leurs convictions sur l'usage de l'intelligence artificielle au sein des entreprises distinctes tout en évaluant l'impact de l'usage d'un tel instrument numérique sur la gestion des ressources humaines en fonction de leurs cultures organisationnelles. Une telle démarche a permis ainsi de collecter des résultats perceptuels sur l'impact de l'usage de l'intelligence artificielle sur les pratiques de la GRH.

3. Analyse descriptive des données

À partir des réponses recueillies auprès des dirigeants et des responsables RH, nous avons choisi de réaliser une analyse descriptive simple en nous appuyant sur les tableaux de fréquences tirés du logiciel SPSS.

Notre étude s'est intéressée aux entreprises étrangères qui sont implantées au Maroc et qui opèrent dans le secteur de l'automobile qui a connu une révolution industrielle marquante ces dernières années ; et ceci selon leur secteur d'activité : constructeur ou équipementier. Nous avons ciblé de traiter leur taille en termes d'employés comme un indicateur crucial dans la gestion des ressources humaines, selon les données du Tableau (2) on constate que 25,6 % de ces entreprises accueillent entre 500 et 1000 salariés. Tandis que 40% emploient entre 1000 et 1500 salariés. Alors 34% a entre 1500 et 2000 salariés. Ces pourcentages révèlent que la fonction Rh au sein des principaux indicateurs des entreprises participant à l'enquête mais cela remet en question à quel point de telles entreprises peuvent remplacer leur capital humain par des machines.

Tableau N°1 : Taille de l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Entre 500 et 1000 salariés	23	25,6	25,6	25,6
	Entre 1000 et 1500 salariés	36	40,0	40,0	65,6
	Entre 1500 et 2000 salariés	31	34,4	34,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Source : SPSS 4

Plus de la moitié (66,7%) des organisations interrogées affirment intégrer des outils d'intelligence artificielle (IA) dans leurs processus de ressources humaines (RH). En revanche, seulement 33,3 % d'entre elles déclarent ne pas utiliser ces technologies. Cette proportion importante indique que l'IA commence à se généraliser dans ce secteur. (Tableau 3)

Tableau N° 2 : Usage des techniques de l'IA dans la GRH

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	60	66,7	66,7	66,7
	Non	30	33,3	33,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Source : SPSS 4

Le tableau (4) ci-dessous révèlent les pratiques qui sont affectées par l'automatisation telles que le recrutement avec 11%, la sélection (22,2 %), la formation (14,4%), la rémunération (16,7%), la gestion des absences (13,3), évaluation des performances (10 %) et la prise de décision (12,2%). En général, on observe que les processus les plus administratifs ou transactionnels sont actuellement ceux qui ont le plus de chances d'être pris en charge par l'IA. En revanche, les processus plus qualitatifs, tels que l'évaluation des performances, sont pour l'instant moins concernés par cette automatisation. Ces statistiques dépendent impérativement de la taille de l'entreprise et de sa maturité technologique d'où les grandes entreprises industrielles dans le domaine de l'automobile telles que Renault, PSA (Stellantis), Yazaki, Lear Corporation, Sumitomo font appel à des solutions comme SAP SuccessFactors, Oracle HCM, ou des ATS (Applicant Tracking Systems) comme Taleo, Recrutee, ou LinkedIn Recruiter. les KPIs comportementaux, Power BI qui permettent d'évaluer l'efficacité opérationnelle (temps par tâche, cadence, respect des objectifs), la fiabilité (taux d'erreurs, retouches), l'engagement (participation à des programmes internes, comportement), le respect des règles de sécurité / qualité, l'évolution des compétences (via plateformes de formation en ligne et suivi des modules complétés), le suivi du rendement individuel, prise de décision basée sur la data visualisation. Aussi, des partenariats avec des plateformes de recrutement comme ReKroute, AmalJob ou Novojob, qui offrent des options de présélection automatisée.

Mais cela n'empêche de mettre en relief que l'accompagnement et l'assistance humaine est fort exigée d'après les convictions des répondants.

Tableau N° 3 : Pratiques de la GRH automatisées par l'IA

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Recrutement	10	11,1	11,1	11,1
	Sélection	20	22,2	22,2	33,3
	Rémunération	15	16,7	16,7	50,0
	Formation	13	14,4	14,4	64,4
	Gestion des absences	12	13,3	13,3	77,8
	Evaluation des performances	9	10,0	10,0	87,8
	Prise de décision	11	12,2	12,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Source : SPSS 4

La majorité des entreprises perçoivent un effet très positif (55,6%) et positif (25,6%) sur le rôle efficace de l'usage des techniques de l'IA dans l'amélioration du processus de la fonction RH tandis que 2% ont exprimé leur perception négative (Tableau 5). Globalement, ces résultats démontrent que l'IA contribue principalement à améliorer l'efficacité des processus RH, bien que des progrès restent à accomplir pour certaines entreprises. Un accompagnement sur mesure apparaît essentiel pour maximiser les avantages de cette technologie. Dans cette optique, plusieurs entreprises ont adopté l'IA pour améliorer rationnellement les pratiques de ressources humaines comme le groupe Stanllantis, qui a créé en 2022, la Stellantis Data Software Academy dans le but de former les collaborateurs, de développer une offre de formation et de collaborer étroitement avec les équipes Corporate Data développant ainsi d'autre d'apprentissage avancés dans le cadre de l'IA générative.

Tableau N°4 : Évaluation de l'impact de l'IA sur l'efficacité des pratiques de la GRH

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très positif	50	55,6	55,6	55,6
	Positif	23	25,6	25,6	81,1
	Moyennement positif	6	6,7	6,7	87,8
	Neutre	9	10,0	10,0	97,8
	Négatif	2	2,2	2,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Source : SPSS 4

L'intégration des techniques de l'IA dans le processus des pratiques de la GRH apporte des intérêts importants pour le bon fonctionnement non seulement de la fonction RH mais sur le cadre organisationnel globale de l'entreprise. En effet, l'automatisation des processus (36,6%) améliore positivement l'opérationnalisation efficace des activités, ce qui contribue favorablement à gagner du temps lors de l'exécution des tâches. Ceci par évidence permet d'améliorer le processus de prise de décision (15,6%) et donc une réduction des coûts (14,4%) tout en offrant à l'entreprise de trouver des solutions rationnelles aux problèmes qui se manifestent dans son environnement de travail (Tableau 6).

Tableau N° 5 : Avantages de l'IA dans le processus de la GRH

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Réduction des coûts	13	14,4	14,4	14,4
	Amélioration le processus de prise de décision	14	15,6	15,6	30,0
	Résolution des problèmes	10	11,1	11,1	41,1
	Gains du temps	21	23,3	23,3	64,4
	Automatisation des processus	32	35,6	35,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Source : SPSS 4

L'usage des techniques technologiques est une arme à double tranchant. Par évidence l'usage de l'IA dans le cadre de la GRH n'est pas épargné de certains défis majeurs qui peuvent toucher à la chaîne du travail au sein de l'entreprise. Les résultats du tableau 7 révèlent que Les biais potentiels dans les algorithmes constituent également une préoccupation importante, représentant 20 %. Il est essentiel d'identifier et de corriger les biais involontaires pouvant exister dans les modèles d'IA. Aussi, le manque de compétences en IA au sein des fonctions RH représente 21,1 % des défis. Il est crucial de former les équipes à ces technologies émergentes pour en maximiser la valeur ajoutée. La déshumanisation de l'environnement du travail (17,8%) minimisant la performance sociale et la vivacité humaine au sein de l'entreprise. S'ajoute à cela des problèmes liés à la confidentialité (14,4%) du point de vue que l'IA nécessite la collecte et le traitement massifs de données personnelles sensibles, ce qui soulève des enjeux majeurs en matière de protection et de conformité au RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données). Également, la résistance aux changements est également citée à 8,9 % met en relief que l'adoption de ces nouveaux outils numériques implique des transformations organisationnelles qui doivent être accompagnées pour réussir. Aujourd'hui, le constructeur Renault a lancé l'initiative DEX (Digital Employee Experience) qui permet d'établir un environnement numérique et intuitif qui améliore davantage la productivité des employés.

Tableau N° 6 : Défis de l'utilisation des techniques de l'IA

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Algorithmes biaisés	18	20,0	20,0	20,0
	Manque de compétences en IA	19	21,1	21,1	41,1
	Déshumanisation de l'environnement professionnel	16	17,8	17,8	58,9
	Problèmes de discrétion des informations	13	14,4	14,4	73,3
	Problèmes d'éthiques	16	17,8	17,8	91,1
	Résistance aux changements	8	8,9	8,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Source : SPSS 4

Tous ces résultats reflètent que l'intégration de l'intelligence artificielle au sein des dites entreprises est en évolution permanente, car une telle technologie a contribué favorablement à la transformation numérique non seulement dans le processus des ressources humaines dans les différentes activités de l'entreprise à savoir la production et la chaîne logistique.

Par ailleurs, l'intégration de l'IA dans les contextes professionnels génèrent des risques provoquants ainsi « *une subordination numérique* » selon le Conseil Economique, Social et Environnemental (2024) impactant en conséquence le processus de prise de décision dans plusieurs domaines d'activités ce qui peut nuire à leur fonctionnement stratégique et opérationnel. Aussi, le Maroc manque d'une réglementation spécifique pour l'usage de l'IA et ceci malgré l'entrée en vigueur de loi cadre a loi 31-13 relative au droit à la libération et la mise à disposition des données publiques qui demeure limitée ce qui peut causer des problèmes de discrétion des informations et de confiance.

4. Recommandations

D'après l'analyse des résultats de notre étude, nous avons observé que l'IA influence de manière significative la gestion des ressources humaines au sein des entreprises marocaines, offrant divers avantages tels que le gain de temps, la réduction des coûts, ainsi que l'amélioration des

processus et de la prise de décision. Toutefois, l'adoption de l'IA présente également plusieurs défis et contraintes pour les entreprises.

Il est crucial que ces entreprises priorisent la formation de leurs équipes RH et les préparer aux enjeux de l'IA et développer leurs compétences à la fois techniques et spécifiques pour qu'elles soient capables de gérer efficacement les projets et d'exploiter pleinement les technologies mises en place dans ce sens.

L'automatisation des processus les plus standardisés est devenu une priorité prenant ainsi des aspects organisationnels très avancés. Au niveau de la présélection et le tri des CV, les tendances de l'usage de l'IA dans ce sens optent pour (Applicant Tracking Systems) (ATS) qui apportent des solutions pour automatiser le sourcing. Aussi, adopter l'onboarding pour faciliter l'intégration des nouveaux employés suites à des plateformes comme Sapling ou Personio. Aussi, et à titre d'exemple, l'usage de Unilever qui se base sur des jeux et des vidéos interactifs pour évaluer les soft skills loin de tout biais humain assurant ainsi un recrutement fiable et équitable. Par ailleurs, le recrutement de nouveaux talents spécialisés en Data Analytics ou IA doit devenir une priorité. Il est préférable de privilégier la recherche de ces compétences en interne lorsque cela est possible, plutôt que de se tourner vers l'externe. Avant d'étendre l'usage des solutions, il est également essentiel de procéder par expérimentations sur des périmètres réduits afin de maîtriser les défis techniques et organisationnels.

Le respect des réglementations, notamment en matière de protection des données personnelles, est également crucial, car il représente un gage de confiance d'où la nécessité de « *[] mettre en place une stratégie nationale d'utilisation et de développement de l'IA alignée avec les ambitions économiques et sociales du pays et en adéquation avec l'impact de cette technologie sur la société* » (CESE, 2024). Il convient d'impliquer étroitement les équipes RH, les managers et l'ensemble des collaborateurs concernés par les choix technologiques et le déploiement des solutions d'IA, afin de faciliter leur adoption.

Enfin, il est indispensable de procéder à une évaluation régulière de la valeur ajoutée réelle des outils numériques et de leur évolution en tenant compte des retours des équipes et des utilisateurs pour comprendre les tendances des changements et des évolutions technologiques pour mettre en place et partager les meilleures pratiques dans ce sens.

Conclusion

L'intelligence artificielle (IA) constitue une révolution technologique majeure, transformant de nombreux secteurs d'activité à l'échelle mondiale, y compris la gestion des ressources humaines (GRH). Dans le contexte des entreprises marocaines, l'intégration croissante des technologies

d'IA dans les pratiques RH soulève des interrogations importantes sur l'impact réel et potentiel de ces innovations sur la gestion du capital humain. L'objectif principal de cette étude était d'analyser l'effet de l'adoption de l'IA par les entreprises marocaines sur la gestion des ressources humaines.

Pour répondre à cette problématique, une analyse approfondie des concepts clés de l'intelligence artificielle et de la gestion des ressources humaines a été réalisée, afin de comprendre comment l'IA peut transformer les pratiques de GRH et les dynamiques organisationnelles au sein des entreprises marocaines. Une étude empirique a ensuite été menée via un questionnaire adressé à un échantillon représentatif d'entreprises marocaines provenant de divers secteurs d'activité, en interrogeant leurs dirigeants et responsables RH. L'analyse des données collectées a révélé l'impact significatif de l'IA sur la GRH. Les résultats ont mis en évidence les avantages notables de l'IA, tels que l'amélioration de l'efficacité, la réduction des coûts et l'optimisation de la prise de décision, tout en soulignant les défis liés à son déploiement, notamment la nécessité de formation, le respect des réglementations et les préoccupations éthiques.

Par ailleurs ce travail donne un aperçu clair mais non généralisable sur les perceptions des l'usage de l'IA sur certaines pratiques de la GRH pour visualiser la réalité de l'usage et de l'impact de cet instrument technologique qui est en effervescence évolution dans le corps industriel et dans le sphère managériale des entreprises qui face à révolution numérique où l'usage des algorithmes à impérativement changer les méthodes classiques de gestion pour en adopter d'autres plus modernes et durables.

Bien que cette étude a permis d'obtenir des insights précieux, elle présente certaines limites. Le nombre d'entreprises analysées, bien que représentatif, reste restreint, et une étude plus large pourrait offrir des conclusions plus généralisables. De plus, l'accent a été principalement mis sur les perceptions des dirigeants RH, sans inclure d'autres parties prenantes, ce qui aurait pu fournir une vision plus complète. Enfin, l'étude se concentre sur le contexte marocain, et bien que cela soit pertinent pour les entreprises locales, les résultats pourraient varier dans d'autres contextes culturels ou économiques.

Les perspectives offertes par cette recherche sont nombreuses. À l'avenir, il serait pertinent de mener une exploration plus approfondie des impacts à long terme de l'IA sur la GRH, en prenant en compte les évolutions technologiques rapides et les changements réglementaires. Par ailleurs, une étude comparative entre différents pays pourrait enrichir la compréhension des dynamiques globales et locales de l'IA en GRH. Enfin, il sera crucial de développer des stratégies pour accompagner les entreprises marocaines dans l'intégration responsable et

efficace de l'IA, en impliquant la société civile, les institutions de formation et les pouvoirs publics afin de relever ce défi technologique majeur. L'objectif ultime étant d'assurer la compétitivité durable de l'économie marocaine, tout en préservant la dimension humaine essentielle de la GRH.

Les résultats de ce travail modeste restent non généralisables du point de vue de la taille de l'échantillon qui est restreinte ainsi que le choix sectoriel qui demeure limitée dans l'industrie automobile où une exploration des autres domaines d'activités industrielles marocaines est fort louable pour renforcer l'ampleur de ce travail.

BIBLIOGRAPHIE

- Ahmed, D. O. (2018). ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN H. International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR). 971-978.
- Belanger, L. (1988). Gestion stratégique des ressources humaines. Boucherville. Gaetan Morin.
- Black, J. S., & van Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it?. Business Horizons, 63[2], 215-226.
- Budwar, P., Malik, A., DeSilva., T and Thevisuthan, P. (2022). Artificial Intelligence Challenges and Opportunities for International HRM : A Review and Research Agenda. The International Journal of Human Resource Management, 33 [6,] 1065-1097, DOI:10.1080/09585192.2022.2035161.
- Chevalier, F., Dejoux, C. (2021). Intelligence artificielle et Management des ressources humaines : pratiques d'entreprises. Annales des Mines - Enjeux Numériques, 15, 94-105. fahal-03353080f
- De Matteis, L., Janny, S., Nathan, S., & Shu-Quartier, W. (2022). Introduction à l'apprentissage automatique. <https://eduscol.education.fr/sti/sites/eduscol.education.fr/sti/files/ressources/pedagogiques/14512/14512-introduction-lapprentissage-automatique-ensps.pdf>
- Louppe, G. (2019). Intelligence artificielle. Paper presented at Conférence APM seniors Liège, Liège, Belgium. <https://hdl.handle.net/2268/240779>
- Meijerink, J., Boons, M., Keegan, A. et Marler, J. (2021). Algorithmic human resource management : Synthesizing developments and cross-disciplinary insights on digital HRM. The International Journal of Human Resource Management, 32[12], 1-18.
- Nilsson, N. J. (2005). Human-Level Artificial Intelligence ? Be Serious! AI Magazine, 26[4], 68-75.

- McCarthy, J., Minsky, M. L., Rochester N., Shannon C. E. (2019). A proposal for the Dartmouth summer research projet on artificial intelligence. En ligne : <http://jmc.stanford.edu/articles/dartmouth/dartmouth.pdf>
- Ojiako, C. I., Oju, B. U., Nwosu, I. C., & Ojoh, J. (2023). Human Resource Management in the Age of Artificial Intelligence : The Dilemma of Modern Organizations. *International Journal of Public Administration and Management Research*, 9[1], 21-29.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13[2], 37–48. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.1899547>
- Pozzebon, S., Coiquaud, U., Gosselin, A., & Chênevert 1, D. (2007). La gestion des ressources humaines : d'hier à demain. *Gestion*, 32[3], 99–109.
- Russell, S., Peter Norvig, P. (2009). *Artificial Intelligence : A Modern Approach*
- Shapiro, S. (1992). *Encyclopedia of Artificial Intelligence (2nd Edition)*. New York : Wiley.
- Tambe, P. (2019). Artificial intelligence in human resource management : A review and research agenda. *Journal of Management*, 45[1], 1–25.
- Tewari, I., & Pant, M. (2020, December). Artificial intelligence reshaping human resource management: A review. In *2020 IEEE international conference on advent trends in multidisciplinary research and innovation (ICATMRI)* (pp. 1-4). IEEE.
- Wang, T., & Lin, J. (2018). Research on the influence of artificial intelligence on human resource management teaching and work. In *Proceedings of the International Conference on Humanities and Advanced Education Technology (ICHAET)*, 4[2], 512-517
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5[2], 301–326.
- Xu, S., Stienmetz, J., & Ashton, M. (2020). How will service robots redefine leadership in hotel management ? *A Delphi approach. International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32[6], 2217–2237.
- Yawalkar, M. V. V. (2019). A study of artificial intelligence and its role in human resource management. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 6[1], 20-24.
- Zahraoui, A., Benali, A., & Elhaj, A. (2021). The impact of artificial intelligence on human resource management in Morocco. *International Journal of Human Resource Studies*, 11[2], 45–60
- <https://www.cese.ma/media/2024/11/AVAS78VFP1.pdf>