

IA & GRH: Vers une Gestion des Ressources Humaines Plus Intelligente et Responsable

AI & HRM: Towards a Smarter and More Responsible Human Resources Management

AGHRAIGE Amina

Docteure en Langues, Communication et gestion RH

Faculté des lettres et des sciences humaines, Université IBN ZOHR- AGADIR
MAROC

Laboratoire Interdisciplinaire des Sciences Sociales

LACHIR Khalid

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales, SOUISSI, RABAT
Laboratoire de Recherche en management des organisations, droit des affaires et développement durable.

Date de soumission : 29/07/2025

Date d'acceptation : 05/09/2025

Pour citer cet article :

AGHRAIGE A. et LACHIR K. (2025) « IA & GRH : Vers une Gestion des Ressources Humaines Plus Intelligente et Responsable », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6: Numéro 9 » pp : 86 – 110.

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'intelligence artificielle (IA) transforme profondément la gestion des ressources humaines (GRH) en introduisant l'automatisation, l'aide à la décision et l'analyse prédictive. Ces technologies promettent une meilleure efficacité et une plus grande agilité dans la gestion des talents, mais leur adoption soulève des interrogations éthiques et opérationnelles. Cette étude analyse l'intégration de l'IA dans des processus RH, tels que le recrutement, le développement de carrière et l'évaluation de la performance. Elle examine à la fois son potentiel d'empowerment et les risques de renforcement des biais existants.

Basée sur une approche qualitative, l'étude s'appuie sur 36 entretiens semi-directifs avec des professionnels RH, des consultants en transformation digitale et des experts en IA, issus d'organisations marocaines et internationales. Les résultats révèlent un paysage complexe : enthousiasme face aux opportunités, mais inquiétudes concernant les biais algorithmiques, la gouvernance des données et la responsabilité éthique.

Les participants soulignent l'importance d'approches transparentes et centrées sur l'humain pour une adoption réussie. L'étude identifie trois conditions essentielles : un alignement avec les valeurs de l'organisation, l'implication des parties prenantes et un suivi régulier des impacts. L'article propose un modèle conciliant innovation technologique, éthique et responsabilité sociale, favorisant la confiance et la durabilité.

Mots-clés : Intelligence Artificielle, Gestion des Ressources Humaines, Biais Algorithmiques, Gestion du Changement Organisationnel

Abstract

Artificial intelligence (AI) is profoundly transforming human resources management (HRM) by introducing automation, decision support and predictive analytics. These technologies promise greater efficiency and agility in talent management, but their adoption raises ethical and operational questions. This study analyzes the integration of AI into HR processes, such as recruitment, career development, and performance evaluation. It examines both its potential for empowerment and the risks of reinforcing existing biases.

Based on a qualitative approach, the study is based on 36 semi-structured interviews with HR professionals, digital transformation consultants and AI experts, from Moroccan and international organizations. The results reveal a confusing landscape: enthusiasm for opportunities, but concerns about algorithmic biases, data governance, and ethical accountability.

Participants emphasize the importance of transparent, human-centric approaches to successful adoption. The study identifies three essential conditions: alignment with the organization's values, stakeholder involvement and regular monitoring of impacts. The article proposes a model that reconciles technological innovation, ethics and social responsibility, promoting trust and sustainability.

Keywords : Artificial Intelligence ; Human Resource Management ; Algorithmic Bias ; Organizational Change.

Introduction

L'intelligence artificielle (IA) s'impose aujourd'hui comme un des leviers majeurs de transformation des organisations, entre l'innovation technologique et la mutation profonde du travail. Elle ne se limite pas aux fonctions industrielles ou logistiques, elle investit progressivement le champ de la gestion des ressources humaines (GRH), une fonction traditionnellement connue comme intrinsèquement humaine, sujette aux interactions et aux contextes. Dans un environnement marqué par une digitalisation accélérée, une concurrence exacerbée et des attentes collaboratives en constante évolution, les responsables RH explorent activement les outils d'IA, espérant y trouver des solutions aux défis d'efficacité, d'agilité, mais aussi de transparence et d'équité.

Cependant, derrière les discours enthousiastes qui vantent les promesses de l'IA (automatisation des tâches administratives chronophages, aide à la décision fondée sur des données probantes, personnalisation des parcours de carrière, ou encore lutte contre les biais humains en recrutement) se cachent des réalités complexes et souvent sous-estimées. Comme le souligne Binns (2018), l'IA n'est ni une solution miracle, ni un outil neutre. Elle s'inscrit toujours dans des logiques organisationnelles précises, reflète des rapports de pouvoir existants, et soulève des questions critiques en matière d'éthique, de gouvernance des données, de confidentialité et de gestion du changement. À cet égard, la question des biais algorithmiques reste centrale. Loin d'éliminer les discriminations, il est probable que ces systèmes, si mal conçus ou malveillants, amplifient les inégalités déjà présentes dans les données sur lesquelles ils sont entraînés. Ce point mérite toute notre attention.

Dans ce contexte complexe, l'intégration de l'IA en GRH ne peut être envisagée sans une approche rigoureuse de la conduite du changement et de l'accompagnement organisationnel. En effet, même une adoption progressive de ces outils transforme profondément les pratiques RH, les représentations collectives, les compétences requises et, potentiellement, la nature même des relations de travail. Il s'agit donc moins d'un simple progrès technique que d'une mutation culturelle et managériale profonde. Les professionnels RH sont appelés à jouer un rôle de médiateurs, de garants éthiques et de stratégies organisationnelles.

Face à ces enjeux, cette recherche vise à analyser de façon rigoureuse et contextualisée, l'intégration des technologies d'IA dans les pratiques RH contemporaines. Notre démarche repose sur une étude empirique qualitative, qui s'appuie sur 36 entretiens semi-directifs réalisés auprès de responsables RH, de consultants en transformation numérique et d'experts en intelligence artificielle, dans des organisations marocaines et internationales. Cette approche

inductive permet de dépasser les discours prescriptifs pour appréhender la réalité des usages, les mécanismes d'appropriation, les résistances rencontrées et les ajustements favorables dans les entreprises.

L'objectif de cette recherche est double. En premier lieu, nous cherchons à identifier les conditions dans lesquelles l'IA contribuerait à une GRH plus intelligente (c'est-à-dire fondée sur des outils d'analyse avancés, capables de soutenir la prise de décision tout en respectant les spécificités humaines et contextuelles). En second lieu, l'étude interpelle les critères d'une GRH plus responsable, qui est soucieuse des implications éthiques, sociales et organisationnelles de l'usage des nouvelles technologies. Dans cette optique, nous structurerons notre analyse autour des avantages et des limites de l'IA en GRH, des transformations organisationnelles qu'elle impose, et des stratégies d'accompagnement du changement qui favorisent une utilisation critique, maîtrisée et durable.

À travers cette recherche, nous aspirons à éclairer la zone grise entre les attentes technologiques optimistes et la réalité organisationnelle souvent plus complexe. Nous souhaitons offrir des pistes de réflexion concrètes aux décideurs et praticiens RH, afin qu'ils puissent utiliser l'IA non pas comme une fin en soi, mais comme un levier de transformation au service à la fois d'une performance durable et d'une responsabilité sociale et éthique renforcée.

1. L'intelligence artificielle

1.1. Définition de l'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle (IA), et dans sa définition la plus large, est la capacité de systèmes informatiques à réaliser des tâches qui requièrent normalement l'intelligence humaine, telles que la reconnaissance du langage naturel, la prise de décision, la prédiction d'événements ou encore l'apprentissage à partir de données (Russell & Norvig, 2021). Selon l'OCDE (2020), une IA est l'ensemble des systèmes qui, par rapport à certaines données et d'objectifs définis par l'humain, peut faire des prédictions, des recommandations ou des décisions influençant des environnements réels ou virtuels.

Dans le champ de la gestion des ressources humaines (GRH), l'IA recouvre un large choix de technologies, incluant des systèmes de recommandation et d'aide à la décision aux chatbots RH, en plus des algorithmes de matching de candidatures, des outils d'analyse de sentiments dans les entretiens ou encore des moteurs prédictifs de performance ou de risque de départ. Il est important de faire la distinction entre une IA faible (narrow AI), spécialisée dans une tâche précise, et une IA forte (general AI), encore hypothétique, qui fait usage d'une forme de raisonnement généraliste et autonome.

1.1.1. L'IA appliquée à la GRH

On peut appréhender l'application de l'intelligence artificielle dans les pratiques RH à travers trois grandes phases. En premier, dans les années 1990, les systèmes d'information RH (SIRH) ont permis l'automatisation des tâches administratives (gestion de la paie, des absences, des contrats). Bien évidemment, il ne s'agissait pas vraiment encore d'intelligence artificielle à proprement parler, mais de systèmes experts fondés sur des règles.

Ensuite, dans les années 2010, avec l'expansion des données RH et la montée en puissance des outils d'analyse prédictive, les entreprises ont intégré des modèles statistiques et des algorithmes dans leur gestion des talents. Cette période marque l'avènement des *People Analytics* (ou HR Analytics), qui à travers l'exploitation de la donnée visent à soutenir la prise de décision RH (Bersin, 2018). C'est bien à cette époque-là, que l'IA fait son entrée marquante et significative dans les processus de recrutement, via le scoring automatique des CV ou l'analyse des comportements lors des entretiens vidéo, comme le propose des plateformes telles que HireVue ou Pymetrics.

Puis, à la fin des années 2010, le développement du machine learning, de l'apprentissage profond (deep learning) et du traitement automatique du langage (NLP) a donné lieu à l'émergence d'outils encore plus avancés. Ils sont désormais capables de détecter et de déterminer des corrélations complexes entre les différentes données RH, d'élaborer et de proposer des parcours de formation personnalisés, d'anticiper des risques psychosociaux en plus d'automatiser les réponses aux requêtes des collaborateurs par le biais des agents conversationnels.

1.1.2. L'IA dans le champ de la gestion des ressources humaines

L'IA occupe à présent, une place de plus en plus croissante dans les processus RH, cela soulève des questions fondamentales quant à la nature même de la fonction RH. D'un côté, certains chercheurs y voient une opportunité de recentrer l'attention des professionnels RH sur des tâches à plus forte valeur ajoutée en les libérant des contraintes administratives (Davenport et Ronanki, 2018). L'IA représenterait alors un allié stratégique, permettant et favorisant une gestion plus intelligente des ressources humaines : plus rapide, plus fine et plus personnalisée. D'un autre côté, plusieurs études mettent en garde contre les risques de déshumanisation des processus et contre l'ambiguïté du rôle joué par ces technologies dans les dynamiques de pouvoir organisationnelles. L'IA tend à introduire et à instaurer une forme d'objectivation des collaborateurs, qui se réduit et se limite à des données, des scores ou des prédictions. Cela questionne ouvertement le rôle de la fonction RH dans l'accompagnement des individus, dans

la gestion des parcours professionnels et dans la construction de la confiance et du sentiment d'appartenance.

Ce positionnement hybride de l'IA en GRH, qui est à la fois un outil d'aide à la décision et un vecteur de transformation managériale, soulève une réflexion sur son encadrement éthique, sa gouvernance technique et son acceptabilité et impact sociale. Il nécessite également une redéfinition des compétences attendues des professionnels RH, qui sont désormais appelés à combiner et à conjuguer compréhension des enjeux humains et culturels.

L'introduction et l'application de l'IA dans les ressources humaines n'est donc ni linéaire, ni homogène. Elle relève de différents facteurs contextuels : culture d'entreprise, maturité numérique, stratégie RH, acceptabilité des collaborateurs, capacités d'investissement, régulation nationale et bien d'autres. Elle ne peut être analysée de manière déterminante sans prendre en considération les processus de gestion du changement et d'accompagnement organisationnel qui conditionnent son intégration efficace.

En résumé, l'étude et la compréhension de l'IA en GRH nécessite une approche à la fois technologique, organisationnelle et sociétale. Elle implique de repenser les référentiels classiques de la GRH à la lumière de la transformation numérique qui remet en question la manière dont les organisations recrutent, développent et fidélisent leurs talents. Le paragraphe suivant approfondira les impacts mesurables et les limites critiques de cette évolution.

1.1.3. L'IA en gestion des ressources humaines : Impacts et limites

L'intégration de l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines (GRH) est généralement exposée comme un levier d'évolution et d'optimisation des processus RH. Toutefois, cette vision technocentrée cache des enjeux profonds liés aux limites techniques, aux biais algorithmiques, à la gouvernance et à la protection des données ainsi qu'à l'impact sur les pratiques managériales. Dans ce qui suit nous proposons une analyse critique des principaux bénéfices attendus et des limites structurelles qui pourraient accompagner l'application et l'usage de l'IA en contexte RH.

2. Bénéfices perçus de l'IA en GRH : d'une promesse d'efficacité à une quête d'objectivité

Parmi les arguments les plus mis en avant favorisant l'usage de l'IA dans le domaine RH est sa capacité à automatiser des tâches à faible valeur ajoutée, pour permettre aux professionnels RH de se concentrer sur des missions plus stratégiques (Deloitte, 2020). Dans le recrutement, par exemple, l'IA a le pouvoir de filtrer automatiquement des milliers de candidatures, de détecter

certaines profils qualifiés, voire d'identifier quelques « signaux » indiquant un potentiel probable ou un risque de départ anticipé.

Des outils comme *Pymetrics*, utilisés pour des tests cognitifs et émotionnels, ou encore les plateformes de vidéo interview analytiques (HireVue, myInterview), qui analysent les micro-expressions faciales, la tonalité vocale et le choix du langage et le lexique employé par les candidats pour les évaluer. L'argument avancé par les fournisseurs de ces solutions est celui de réduire et de limiter les préjugés humains (les préférences inconscientes liées à l'émotion, à l'âge, au genre, à l'origine ethnique ou au lieu d'étude).

En matière de gestion des talents, l'IA permet d'optimiser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), en identifiant les différences et les écarts entre les compétences demandées, nécessaires et les compétences réelles, en proposant des formations personnalisées, ou encore en repèrent les opportunités de mobilité interne. Des outils de matching interne qui conseillent et présentent des recommandations dynamiques de postes ou de projets, en fonction des compétences disponibles et des aspirations individuelles.

Enfin, l'IA offre des perspectives intéressantes dans le domaine du bien-être au travail, avec des systèmes capables de détecter des signaux de fatigue, de désengagement ou de surcharge cognitive, à travers l'analyse de mails, de calendrier, ou de comportement numérique. Ces outils, s'ils sont bien utilisés et parfaitement encadrés, peuvent devenir des dispositifs de prévention des risques psychosociaux.

3. Les biais algorithmiques et le mythe de l'objectivité ?!

En dépit des promesses des décisions plus neutres, l'un des risques majeurs liés à l'usage de l'IA en RH réside dans la répétition, la réitération et l'amplification, des biais existants. Ces biais peuvent être introduits voir implantés à plusieurs niveaux :

- **Dans les données d'entraînement** : si les algorithmes sont formés et préparés à partir de données historiques biaisées (par exemple, des données de recrutement où les hommes ont été historiquement favorisés), ils apprendront et reproduiront les mêmes discriminations.
- **Dans le design des modèles** : les concepteurs d'algorithmes effectuent des choix méthodologiques (variables retenues, pondérations, seuils) qui reflètent des arbitrages culturels ou politiques inhérents.
- **Dans l'interprétation des résultats** : les professionnels RH peuvent avoir une confiance excessive en les résultats de l'IA sans remettre en question ni leurs fondements ni leurs limites.

Un exemple emblématique est celui d'Amazon, dont un algorithme de tri de CV qui était formé à partir de données historiques qui privilégiaient les profils masculins dans les postes techniques, avait été suspendu puisqu'il désavantageait les candidatures féminines. De la même manière, plusieurs chercheurs ont alerté sur les dérives potentielles de systèmes d'évaluation de la personnalité à partir de l'analyse faciale ou vocale, sans fondement scientifique validé (Raji I. et Buolamwini J., 2019).

Ces biais algorithmiques peuvent induire des décisions injustes, une rupture de l'équité interne, voire des contentieux juridiques en matière de non-discrimination. Ils posent la question fondamentale de la responsabilité : qui est responsable lorsqu'un algorithme induit une décision illégitime ou dommageable pour un collaborateur ?

3.1 Qualité des données et limites techniques

La qualité des données est indisponible pour l'efficacité d'un système d'IA. Or, dans de nombreuses organisations, les données RH sont :

- Dispersées entre plusieurs systèmes (SIRH, Excel, plateformes de formation),
- Incomplètes et rarement mises à jour,
- Qualitativement (pauvres, manque de structuration, absence d'annotations, flou sémantique),
- Difficilement exploitables pour l'apprentissage automatique.

La gouvernance des données RH devient donc un enjeu stratégique. Il ne s'agit pas seulement de collecter plus de données, mais de s'assurer de la fiabilité de ces données, de leur sécurité et de leur conformité aux réglementations telles que le RGPD. Un autre problème s'impose, celui de la granularité excessive des données, il implique une surveillance numérique, celle-ci est généralement définie par les collaborateurs comme étant intrusive, ce qui peut générer de la méfiance, du stress ou des résistances.

Les limites techniques de l'IA doivent également être prises en compte : imprécision des prédictions, opacité des modèles (notamment dans les réseaux neuronaux profonds), les intentions non verbales tout comme les subtilités du langage sont impossibles à traiter. Le jugement humain ne peut être remplacé par les outils d'IA, ils le complètent certes, à condition d'être utilisé avec discernement et sens critique.

3.2 Effets contradictoires et risques systémiques

En cherchant à rendre plus objectif les décisions RH, l'IA peut paradoxalement mener à une standardisation excessive des pratiques, au détriment de la prise en compte de la singularité des individus. Il faut garder en esprit que l'algorithme identifie un profil type de performance

ou d'adéquation, et écarte les profils atypiques, pourtant souvent porteurs d'innovation ou de diversité cognitive.

De plus, le rôle des biais humains dans l'interprétation des résultats est souvent oublié sous l'effet de l'illusion de neutralité algorithmique. La tentative d'un pilotage « par les chiffres » risque de réduire les pratiques RH aux tableaux de bord, de minimiser le rôle de l'écoute, du dialogue et de la négociation.

Enfin, l'usage incontrôlé de l'IA en GRH risque d'aggraver les inégalités structurelles déjà présentes dans les organisations (accès différencié à la formation, exclusions silencieuses de certains profils, dépendance croissante à des fournisseurs de solutions technologiques opaques). En conclusion, même si l'intelligence artificielle présente des leviers puissants pour optimiser certaines dimensions de la gestion des ressources humaines, elle ne devrait être déployée sans une pensée critique et une réflexion approfondie sur ses limites, ses biais et ses effets sociaux. Néanmoins, ces outils transforment en profondeur les dynamiques managériales, les rôles RH ainsi que la manière de leur gestion et les organisations. Surgit alors les enjeux de gestion du changement et d'accompagnement organisationnel.

4. L'IA, une transformation organisationnelle et managériale

Au-delà d'une simple évolution instrumentale, l'introduction des technologies d'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines (GRH) provoque des reconfigurations profondes au sein des organisations, tant sur le plan structurel que culturel. Ces transformations touchent et impactent à la fois les processus RH, les rôles managériaux, les dynamiques de pouvoir ainsi que les compétences professionnelles. Les organisations subissent alors, les effets systémiques de l'IA, de nouvelles compétences sont requises, des enjeux éthiques et réglementaires surgissent. Durant cette transition, des mécanismes de gestion et d'accompagnement du changement sont de mise.

4.1. Gestion du changement et accompagnement organisationnel

L'implémentation de l'IA dans les processus RH constitue un changement. Elle suppose une transformation des outils, des pratiques et des représentations. À ce titre, l'IA agit comme un catalyseur de remise en question des modes opératoires traditionnels, elle bouscule les équilibres professionnels et remet en cause les routines établies.

Selon Kotter (1996), tout processus de transformation réussi suppose l'élaboration d'une vision partagée, l'implication des acteurs-clés, et l'établissement de « quick wins » pour renforcer l'adhésion. En plus de la création de sens partagé, de la mise en place d'un processus d'apprentissage organisationnel et de l'activation du rôle de l'identité et de la culture

organisationnelles pour renforcer et stimuler le sentiment d'appartenance et la collaboration. « *Le changement organisationnel est souvent couplé avec l'apprentissage organisationnel, chacun des deux reposant l'un sur l'autre* » (Pesqueux Y. 2015, p. 01).

D'autant plus que dans le cas de l'IA, l'enjeu est plus culturel que technique, il est question de nouvelles compétences professionnelles indispensables qui nécessite l'accompagnement des professionnels RH dans la compréhension des outils, la maîtrise des nouvelles logiques de travail, et la gestion des incertitudes qu'ils peuvent générer.

La résistance au changement dans ces cas est fréquente, notamment lorsque l'IA est perçue comme un substitut aux compétences humaines ou comme une menace implicite pour l'autonomie décisionnelle. Certains collaborateurs expriment des craintes en relation avec la surveillance accrue, avec la perte de contrôle sur les processus ou avec la difficulté d'interpréter des décisions algorithmiques qui peuvent être parfois opaques. L'accompagnement organisationnel devient donc essentiel, à travers la mise en place du « *mécanisme d'adaptation organisationnel* » (Aghraige A. 2024, p. 279) :

- L'activation du rôle et du processus de l'identité et de la culture organisationnelles ; pour mieux gérer les perceptions, les compréhensions et les interprétations en relation avec le changement et ses effets ainsi que pour la motivation du sens d'appartenance et l'implication des collaborateurs et leur adhésion à l'apprentissage organisationnel.
- Le renforcement du processus de l'apprentissage organisationnel.
- L'instauration d'un système communicationnel ouvert.

L'activation de ces processus permettra l'élaboration :

- De dispositifs de formation continue (data alphabétisation, compréhension des algorithmes, réflexes éthiques),
- Des espaces de dialogue et de co-construction autour des usages,
- D'une communication transparente sur les objectifs, les limites et les marges de manœuvre.

Le rôle et l'importance des managers et des leaderships demeure crucial dans la réussite du changement. C'est à eux que revient le rôle du « *déploiement du changement* » (Kotter J. 1996). Les managers RH devraient alors assumer un double rôle, d'un côté, porteur du changement technologique, d'un autre côté médiateur social, garant de l'équilibre entre innovation et acceptabilité.

4.1.1. Nouvelles compétences RH, vers une évolution du métier

Aujourd'hui, l'IA prend en charge les tâches routinières, optimise les décisions, aide à la prédiction des défaillances et à l'identification des problèmes, elle permet de créer une approche proactive et prédictive de la gestion des incidents et des conflits. Le métier RH connaît de profondes mutations, l'introduction de l'intelligence artificielle remet en question les pratiques RH et redéfinit les attentes en matière de compétences. À l'ère de la donnée, les professionnels des ressources humaines sont appelés à développer une hybridation des savoirs, en combinant l'expertise métier, une sensibilité éthique et une culture numérique.

Parmi les nouvelles compétences RH, on peut identifier :

- La data alphabétisation RH : la capacité à comprendre, analyser et contextualiser les données produites par les outils d'IA.
- La capacité à dialoguer avec les équipes IT : Les Data Scientists et les développeurs pour définir des indicateurs pertinents, encadrer les algorithmes et interpréter les résultats.
- La gestion des biais et des risques éthiques, notamment dans les processus de recrutement, d'évaluation ou de promotion automatisés.
- La communication et la réflexion critique à propos des décisions assistées par IA, pour en expliciter la logique, les limites et les conditions d'usage.

Ces nouvelles compétences ne devraient pas être considérées comme des expertises strictement ou uniquement techniques. Elles s'inscrivent dans un renouvellement du rôle de la fonction RH, qui représente un acteur clé de la transformation numérique des organisations. Cela suppose de repenser et de reconsidérer les formations initiales et continues, ainsi que d'adopter des logiques d'apprentissage permanent et incessant, en cohérence avec la montée en puissance de l'automatisation dans les environnements de travail.

4.1.2. Enjeux éthiques, réglementaires et sociétaux

Les changements induits par l'IA en GRH relèvent de nombreux enjeux éthiques et juridiques, que les organisations devraient devancer, anticiper et prévenir avec sérieux. Parmi les points les plus sensibles figurent :

- **La transparence des algorithmes** : les décisions prises ou suggérées par l'IA doivent être explicables, compréhensibles et auditable par les parties impliquées. Cela présume et nécessite une attention particulière à l'élaboration des modèles et à la documentation des critères d'usage.

- **Le respect de la vie privée** : la collecte et le traitement des données RH, parfois sensibles, exige une conformité stricte au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), en plus d'une gouvernance limpide, claire et transparente sur les finalités poursuivies et les objectifs de cette collecte de données.
- **L'équité et la non-discrimination** : Les inégalités structurelles ne devraient pas se reproduire ou s'aggraver par les outils d'IA. C'est pourquoi, un dispositif de contrôles continus, des audits réguliers, des tests de robustesse et des mécanismes de recours devraient être planifiés et mise en place pour détecter les biais algorithmiques et corriger les dérives et les dérapages.
- **La responsabilité organisationnelle** : Comment déterminer la responsabilité ? et qui répond en cas d'erreur, de discrimination ou de litige lié à une décision algorithmique ? Cette question impose des choix étudiés et soulève des dilemmes juridiques encore largement ouverts.

Ces enjeux ne relèvent pas seulement de la conformité juridique. Ils se rattachent à une réflexion plus large sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) face aux technologies, à l'application et à l'adoption de l'IA. Le déploiement de l'IA en GRH constitue une opportunité et un levier pour renforcer les engagements en matière d'inclusion, d'équité et de développement durable, à condition qu'elle soit pensée au préalable à la manière d'un processus dans une logique de gouvernance éthique.

Toutefois, la dimension sociétale de l'IA RH ne doit pas être négligée. Elles structurent la manière dont les individus sont recrutés, évalués ou promus. Elles influencent les représentations sociales du mérite, de la compétence et de la performance. Elles façonnent les normes professionnelles qui dépassent le cadre de l'entreprise et affectent même les trajectoires individuelles et les équilibres collectifs.

De ce fait, l'IA n'est pas un outil neutre, elle reconfigure et customise les pratiques, les rôles et les valeurs qui sous-tendent la gestion des ressources humaines. Pour être approuvée, acceptée et utile, elle doit être insérée dans une stratégie d'accompagnement organisationnel rigoureux, instaurée par une culture organisationnelle solide et établie, renforcée par un apprentissage organisationnel et une formation continue. La participation des acteurs est cruciale, elle repose sur la force de la culture de l'organisation à engager ces derniers dans un apprentissage proactif et responsable. Une communication organisationnelle transparente facilitera la transition.

Méthodologie : Plongée Qualitative au Cœur des Pratiques

Notre recherche s'inscrit dans une démarche qualitative, volontairement exploratoire, motivée par la complexité et l'émergence du sujet traité. En effet, face à un phénomène aussi profondément ancré dans les dynamiques organisationnelles et sociales que l'intégration de l'intelligence artificielle en gestion des ressources humaines (GRH), il nous a semblé indispensable de privilégier une compréhension fine, contextuelle et nuancée. Notre objectif n'est pas seulement d'analyser ce qui est dit ou publié, mais surtout de saisir ce qui se vit sur le terrain, souvent hors des discours officiels. C'est donc dans cette optique qu'a été menée une collecte qualitative basée sur 36 entretiens semi-directifs, réalisés entre janvier et avril 2025, principalement au Maroc.

Ces échanges, d'une durée moyenne de 45 à 60 minutes, visaient à instaurer un dialogue authentique et riche. Lorsque possible, ils ont eu lieu en présentiel ; dans d'autres cas, ils ont été menés à distance. Le français a été choisi principalement comme langue d'échange pour capter avec précision les nuances exprimées par les participants. Les transcriptions des entretiens montrent clairement la pertinence de cette méthode, tant sur le plan thématique que sur celui de l'authenticité des témoignages recueillis.

Le choix de notre panel d'acteurs a été guidé par la diversité. Bien entendu, nous avons interrogé des responsables et directeurs des ressources humaines (DRH/RRH), issus à la fois de Petites et Moyennes Entreprises (PME) et de Grands Groupes (GD). Mais nous avons également souhaité intégrer des consultants spécialisés en transformation digitale et en GRH, dont l'expérience externe offre une perspective complémentaire. Par ailleurs, des experts en intelligence artificielle ont été sollicités, notamment ceux travaillant sur des solutions open source ou low-cost, afin de mieux comprendre les spécificités locales et régionales, particulièrement pertinentes dans le contexte marocain et plus largement MENA. La disponibilité généreuse de nombreux acteurs a confirmé l'actualité brûlante du sujet et son intérêt croissant.

Pour structurer ces entretiens sans les enfermer dans un cadre trop rigide, nous avons utilisé un guide flexible mais ciblé. Celui-ci abordait des thèmes essentiels tels que : le profil des interviewés, les applications concrètes ou projetées de l'IA en GRH, les bénéfices observés ou espérés, les difficultés rencontrées (techniques, humaines, organisationnelles), les impacts perçus sur les métiers et les compétences RH, la réception par les collaborateurs (un point critique), les défis éthiques et sociaux associés, les stratégies d'implémentation adoptées, ainsi

que les recommandations et perspectives d'avenir. Chaque entretien restait néanmoins unique, reflétant la singularité de chaque expérience.

Avec l'accord formel et informé de chaque participant, tous les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits intégralement. L'anonymat des personnes et des organisations, ainsi que la confidentialité stricte des propos tenus, ont été scrupuleusement respectés. L'analyse des données a suivi une approche thématique rigoureuse, combinant méthodes inductives (permettant aux thèmes d'émerger librement) et déductives (en confrontant les résultats à nos questions initiales et à la littérature existante), conformément aux recommandations de Braun & Clarke (2006). Cette double perspective nous a permis non seulement d'identifier les tendances dominantes, mais aussi les divergences significatives, notamment en analysant les écarts entre les discours et les pratiques rapportées. Une attention particulière a été portée aux différences structurelles et culturelles entre PME et grands groupes, soulignant encore une fois la richesse de la pluralité des points de vue.

Résultats - Analyse Thématique des Données Empiriques

➤ *Entre Discours Prometteurs et Réalités Contrastées*

L'analyse approfondie des trente-six entretiens menés révèle plusieurs thèmes majeurs, souvent traversés de tensions palpables. Ces thèmes influencent fortement la perception et l'intégration (ou, le plus souvent, l'absence d'intégration) de l'intelligence artificielle (IA) dans les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), particulièrement au Maroc. Notre objectif ici est non seulement de décrire ces thèmes, mais aussi de comprendre leurs ressorts, leurs implications, ainsi que les contrastes, parfois contradictoires, qui les traversent.

Comment les acteurs vivent-ils concrètement cette transformation annoncée ? Quelles sont leurs attentes, leurs craintes, leurs expériences vécues ? C'est à ces questions que nous tenterons de répondre à travers une analyse structurée et critique.

➤ *La fracture numérique et stratégique PME vs Grands Groupes persiste*

Il devient rapidement évident qu'un fossé existe entre les Grands Groupes (GD) et les Petites et Moyennes Entreprises (PME) marocaines concernant l'intégration de l'IA en GRH. Deux réalités bien distinctes émergent.

Les Grands Groupes, souvent filiales de multinationales ou leaders nationaux, se montrent généralement engagés dans des phases avancées d'expérimentation ou même d'implémentation opérationnelle. Les applications couvrent un large éventail :

- Le recrutement, avec sourcing automatisé, analyse sémantique des CV et chatbots candidats.

- La formation, via des plateformes adaptatives et systèmes de recommandations personnalisées.
- L'évaluation de performance, grâce à l'analyse automatisée des feedbacks.
- L'expérience employé, renforcée par des outils comme les chatbots RH internes ou l'analyse de sentiment.
- Certains projets explorent même des usages prédictifs, tels que l'analyse du turnover ou l'optimisation de la planification des effectifs.

En revanche, chez les PME, l'adoption reste extrêmement limitée, voire inexistante. Quand elle existe, elle se concentre presque exclusivement sur le tri des CV, perçu comme une réponse pragmatique à un volume de candidatures jugé ingérable. Beaucoup privilégient encore une approche manuelle, centrée sur la relation directe et l'intuition managériale.

Comme le souligne un responsable RH d'une PME agroalimentaire casablancaise : « *Honnêtement, notre familiarité est très limitée. On a regardé quelques démos, mais ça nous a semblé compliqué et surtout cher pour notre taille* ». D'autres expriment clairement leur scepticisme quant à la pertinence de l'IA à leur échelle.

Cet écart met en lumière une véritable fracture numérique et stratégique, rappelant les théories classiques sur la diffusion des innovations (Rogers, 1962). L'accès à l'IA en GRH n'est donc pas uniforme.

➤ *Bénéfices Perçus : Entre Gains Concrets et Promesses Lointaines*

La perception des bénéfices offerts par l'IA varie largement selon les interlocuteurs. Chez les Grands Groupes, des gains concrets sont rapportés, notamment dans le recrutement (réduction des délais, amélioration de la qualité des présélections) et dans la personnalisation des parcours de formation.

Toutefois, certains acteurs adoptent une vision plus nuancée, pointant des promesses parfois exagérées ou des résultats finaux inférieurs aux attentes. Le ROI reste un facteur central, conditionnant la pérennité des projets.

Chez les PME, les bénéfices restent largement hypothétiques. Si le gain de temps dans le tri des CV est fréquemment mentionné, beaucoup doutent de sa pertinence face à l'investissement initial et à la complexité technique. Pour elles, le contact humain et la connaissance directe des collaborateurs demeurent irremplaçables.

Un contraste saisissant apparaît, un DRH de grand groupe présente des métriques précises d'efficacité algorithmique, tandis qu'un patron de PME affirme que « *le flair pour repérer le*

bon candidat ne se met pas en équation ». Cette divergence reflète non seulement une différence de moyens, mais aussi de culture organisationnelle.

➤ *Le Poids des Données, des Coûts et du Contexte*

Quel que soit le type d'organisation, plusieurs défis structurels émergent, bien que leur nature et leur gravité diffèrent.

Le principal obstacle universel est la qualité et la structuration des données. Souvent dispersées, incomplètes ou mal formatées, les données RH constituent un frein majeur à l'adoption de l'IA. Un RRH d'une PME décrit cela de manière crue : « *La qualité de nos données RH... c'est un peu le bazar entre les fichiers Excel et le papier. Avant de penser à l'IA, il faudrait déjà faire un bon nettoyage.* »

Pour les PME, d'autres défis spécifiques aggravent la situation :

- Des coûts prohibitifs pour des structures à budgets serrés.
- Un manque criant de compétences techniques internes.
- Une méconnaissance profonde de l'utilité concrète de l'IA.
- Une difficulté à identifier des cas d'usage pertinents.

Chez les Grands Groupes, les défis sont d'une autre ampleur :

- L'intégration technique avec des systèmes "legacy" anciens et hétérogènes.
- La conformité réglementaire, particulièrement dans les secteurs sensibles.
- La résistance au changement de certaines équipes RH.

Experts et consultants confirment l'ensemble de ces obstacles. Ils insistent sur l'importance d'adapter les solutions au contexte local et de préparer soigneusement les données avant toute initiative IA.

➤ *Compétences RH : Une Transformation Exigeante vers un Rôle Augmenté*

Un consensus clair émerge, la fonction RH subit une transformation inéluctable. Elle ne disparaît pas, mais évolue vers un rôle plus stratégique, analytique et centré sur l'humain.

Le professionnel RH tend à devenir un « gestionnaire de systèmes intelligents », capable de dialoguer avec la technologie tout en gardant un œil sur les objectifs humains et organisationnels. Moins de temps passé sur les tâches administratives, plus de focus sur l'accompagnement, le développement des talents et la gestion fine de l'expérience employé.

Les nouvelles compétences requises incluent :

- Une littératie en données (data literacy).

- Une compréhension technique minimale des outils IA.
- Des compétences en gestion du changement.
- Une sensibilité éthique accrue face aux biais et à la transparence.

Néanmoins, une inquiétude persiste, celle d'une possible déshumanisation de la fonction RH. Comme le note un responsable de transformation digitale RH : « *Il y a un risque de déshumanisation de la fonction si on se fie trop aux algorithmes.* »

L'enjeu est donc de trouver un juste équilibre entre l'automatisation et la préservation de la dimension humaine essentielle.

➤ *Perception Collaborateurs : Entre Curiosité et Méfiance Tenace*

L'accueil réservé par les collaborateurs eux-mêmes à l'introduction de l'IA en GRH est mitigé. Curiosité et méfiance se mêlent souvent.

Les craintes exprimées comprennent :

- La peur du remplacement et de la perte d'emploi.
- Une inquiétude vis-à-vis de la déshumanisation des processus RH.
- L'opacité des algorithmes, perçus comme une "boîte noire".
- Le sentiment d'être surveillé davantage.
- Une réticence à confier des décisions importantes à des machines.

Face à cela, la communication et l'accompagnement deviennent des leviers critiques. Une information transparente, une implication active des collaborateurs et une formation adaptée sont jugés indispensables pour gagner leur adhésion.

➤ *Éthique et Responsabilité : Une Préoccupation Centrale*

La dimension éthique de l'IA en GRH est omniprésente dans nos entretiens. Plusieurs points de vigilance récurrents apparaissent :

- Les biais algorithmiques et la reproduction de discriminations existantes.
- La protection des données personnelles et la conformité légale.
- La transparence des algorithmes utilisés.
- Le risque de déshumanisation des décisions RH.
- La question de responsabilité en cas d'erreur ou de discrimination imputable à l'IA.
- L'impact potentiel sur l'emploi, source d'anxiété sociale.

Ces enjeux soulignent la nécessité d'une gouvernance rigoureuse, d'une auditabilité des systèmes et d'une veille constante sur l'impact social.

➤ *Stratégies d'Implémentation : Pragmatisme et Adaptation Contextuelle*

Face à ces défis, les acteurs proposent des stratégies variées, mais convergentes :

Pour toutes les organisations :

- Définir clairement les objectifs et les cas d'usage avant d'engager un projet.
- Commencer petit, par des projets pilotes limités.
- Garantir la qualité des données dès le départ.
- Impliquer les équipes RH et les utilisateurs finaux.
- Mettre en place un accompagnement au changement solide.
- Maintenir l'humain au centre des décisions finales.

Pour les PME :

- Rechercher des solutions simples, abordables et adaptées.
- Explorer les options low-cost et open source.
- Recourir à un accompagnement externe spécialisé.
- S'adapter à leur propre contexte plutôt que de copier les modèles des grands groupes.
- Focaliser sur des problèmes concrets et immédiatement résolubles.

Pour les Grands Groupes :

- Choisir des partenaires technologiques fiables.
- Instaurer une gouvernance robuste des données et de l'IA.
- Budgétiser les défis techniques et juridiques.
- Mesurer précisément le ROI et l'impact des solutions.

➤ *Perspectives d'Avenir : Entre Optimisme Prudent et Scepticisme Persistant*

Les visions futures de l'IA en GRH divergent. Chez les Grands Groupes, un optimisme prudent domine, teinté d'une expérience des premières difficultés. Ils anticipent une adoption croissante, alliant efficacité et responsabilité éthique.

Au sein des PME, les perspectives sont plus partagées. Certaines espèrent une démocratisation prochaine, d'autres restent sceptiques, jugeant l'IA hors de portée ou peu pertinente pour leur activité. Un RRH textile témoigne : « *Dans notre PME, je ne vois pas l'IA s'intégrer dans les 3 à 5 ans. On a d'autres priorités.* »

Les experts en IA, quant à eux, affichent un optimisme affirmé, fondé sur l'évolution des solutions accessibles, des compétences locales et d'un soutien institutionnel possible. Cependant, ce dynamisme contraste parfois avec la réalité des PME, posant la question des conditions réelles d'une adoption durable.

Discussion des Résultats

L'analyse de notre étude empirique sur l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans la gestion des ressources humaines (GRH) au Maroc a mis en lumière une réalité complexe, marquée à la fois par des avancées notables et des résistances profondes. Il est maintenant temps d'interpréter ces constats, de les replacer dans le cadre théorique initial et de les confronter à la littérature existante. À travers cette discussion, nous souhaitons explorer comment nos résultats confirment, nuancent ou remettent en question certaines idées reçues.

Premièrement, la fracture numérique entre les Grands Groupes, qui adoptent l'IA de manière proactive, et les Petites et Moyennes Entreprises (PME), pour qui elle reste soit inexistante, soit marginale, évoque fortement les modèles classiques de diffusion des innovations, notamment celui proposé par Rogers (1962). Nos observations montrent que les PME confrontées à des contraintes financières, techniques et culturelles sont souvent cantonnées aux premiers stades de l'adoption, voire n'y accèdent pas du tout. Cela correspond bien aux traits des "adoptants tardifs" ou des "non-adoptants". Pourtant, il serait réducteur de ne voir là qu'un phénomène économiquement déterminé. En effet, plusieurs acteurs soulignent explicitement leur attachement à la relation humaine directe, un facteur culturel non négligeable dans ce différentiel d'adoption. La GRH, chez les PME, se définit moins par des processus formalisés que par une proximité relationnelle forte, rendant l'IA moins pertinente à leurs yeux.

Deuxièmement, le problème central de la qualité des données RH apparaît comme un obstacle majeur, presque systémique. Cette observation renforce les approches socio-techniques de l'adoption technologique (Trist & Bamforth, 1951 ; Orlikowski, 1992). L'IA, aussi sophistiquée soit-elle, repose sur des données fiables, structurées et accessibles. Dans notre étude, nombre d'entreprises, surtout les PME, décrivent un environnement RH où les données sont dispersées, incomplètes ou mal gérées. Par exemple, l'harmonisation des intitulés de postes dans une seule structure s'avère déjà laborieuse. Cela illustre clairement que l'IA ne fonctionne pas en vase clos : son efficacité dépend largement de la maturité organisationnelle. Ainsi, loin d'être une solution miracle, elle exige une préparation rigoureuse et une gouvernance solide des informations. Nos résultats remettent donc en cause les visions techno-optimistes qui présentent l'IA comme une panacée autonome.

Troisièmement, les préoccupations éthiques exprimées par nos interlocuteurs, particulièrement autour des biais algorithmiques et de la responsabilité, font écho aux travaux de Binns (2018) et Raji & Buolamwini (2019). Ce qui frappe, cependant, c'est la difficulté concrète à appliquer ces principes dans la pratique. Comment auditer un algorithme propriétaire ? Comment assurer

une transparence réelle face à des systèmes complexes ? Et surtout, qui porte la responsabilité lorsqu'une décision prise via l'IA s'avère problématique ? Ces questions soulignent un écart important entre la conscience des risques éthiques et la capacité effective des organisations à les gérer. Cela interroge directement la notion de justice organisationnelle (Greenberg, 1987), notamment la justice procédurale et informationnelle, lorsque les mécanismes de prise de décision deviennent opaques. Retenons ce point : sans outils de gouvernance adaptés, l'éthique reste une intention plus qu'une réalité.

Quatrièmement, la transformation des compétences RH et l'importance de l'accompagnement au changement se révèlent deux piliers critiques de toute intégration réussie de l'IA. Nos données confirment que l'adoption de ces technologies implique bien plus qu'une simple mise en place technique : c'est un processus culturel, managérial et social profond. Les résistances observées ne sont pas seulement des obstacles à lever, mais des signaux importants reflétant des craintes, des incompréhensions ou des impacts perçus par les acteurs. Cela soutient l'approche développée par Aghraige et Seguenfel (2024) sur les mécanismes d'adaptation organisationnelle. Si l'échec de certains projets peut être attribué à des choix technologiques, il est aussi très probablement lié à une sous-estimation de la dimension humaine. Autrement dit, l'IA peut aider, mais elle ne suffit pas.

Sur le plan pratique, cela conduit à une conclusion essentielle : une stratégie unique et universelle, ne convient pas à tous. Les approches doivent être contextualisées, prenant en compte la taille, la culture, les ressources et le niveau de maturité digitale de chaque organisation. Une PME marocaine ne part pas des mêmes bases qu'un grand groupe multinational. De plus, un investissement préalable dans la gouvernance des données et dans la formation des équipes RH est indispensable. Sur le plan théorique, nos résultats invitent à creuser davantage les dynamiques d'adoption des technologies numériques dans des contextes non occidentaux, et notamment dans les PME, en développant des modèles plus sensibles aux spécificités locales. Ils soulignent également la nécessité d'intégrer les enjeux éthiques non pas comme un frein, mais comme une composante centrale de la performance et de la responsabilité RH.

Enfin, il convient de reconnaître les limites de notre recherche. Bien que riche en enseignements, notre étude se concentre sur le contexte marocain, ce qui limite sa généralisation à d'autres pays. De plus, notre approche qualitative, bien qu'elle permette une compréhension fine, ne prétend pas à la représentativité statistique. Bien sûr, notre échantillon est diversifié, mais il pourrait ne pas capturer toutes les nuances des très petites entreprises ou des secteurs

marginiaux. Néanmoins, malgré ces limitations, nous estimons que nos résultats offrent une base solide pour formuler des recommandations concrètes, ce qui sera l'objet de la section suivante.

Recommandations Managériales et Pratiques

Au terme de notre étude empirique et de sa discussion approfondie, il est clair que l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) en gestion des ressources humaines (GRH) ne se résume pas à un simple déploiement technologique. Elle soulève des défis multiples et différents. C'est pourquoi, nous souhaitons offrir un ensemble de recommandations concrètes, pour guider les praticiens RH, les décideurs et les consultants dans cette transformation complexe. Pour que l'IA devienne un levier utile, intelligent et responsable.

➤ *Prioriser la Gouvernance et la Qualité des Données*

L'une des leçons les plus importantes tirées de nos entretiens est la centralité des données. Sans données fiables, structurées et éthiquement gérées, l'IA n'a aucune chance d'être pertinente. Il est donc impératif de commencer par investir dans le nettoyage, la gouvernance et la sécurisation des données RH. Cela implique de créer des systèmes robustes de gestion des informations, de veiller à leur accessibilité et à leur fiabilité. Retenons ce point : pas d'IA efficace sans données de qualité.

➤ *Investir dans l'Accompagnement au Changement et la Communication*

La réussite d'une intégration de l'IA dépend largement de la manière dont elle est perçue et acceptée par les collaborateurs. Une communication transparente, continue et inclusive est donc essentielle. Il faut impliquer les parties prenantes dès le début, expliquer les objectifs, les bénéfices attendus, mais aussi les limites. En parallèle, des formations adaptées doivent être mises en place pour aider les équipes à comprendre, utiliser et maîtriser les outils. Des modèles éprouvés, tels que le cadre ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement), peuvent servir de guide pour structurer cet accompagnement.

➤ *Intégrer l'Éthique dès le Début*

Les questions éthiques ne doivent pas être traitées après coup. Elles doivent être inscrites dans la conception même des projets. Cela inclut la création de lignes directrices claires, l'établissement de comités éthiques, et la mise en place d'audits réguliers pour surveiller les impacts des algorithmes. Par ailleurs, il est indispensable de maintenir une supervision humaine forte : l'IA doit rester un outil d'aide à la décision,

➤ *Focaliser sur des Solutions Simples et à Impact Rapide*

Les PME ne sont pas équipées pour adopter des systèmes complexes dès le départ. Elles devraient plutôt explorer des solutions low-cost ou open source, capables de résoudre des

problèmes concrets et immédiats : automatisation du tri des candidatures, chatbots RH, ou simplification des plannings. L'objectif est de générer rapidement une valeur perçue.

➤ *Privilégier la Simplicité d'Usage et l'Accompagnement Utilisateur*

Les outils choisis doivent être intuitifs, faciles à manipuler, et bien accompagnés par leurs fournisseurs. Dans les faits, plusieurs PME ont réussi grâce à des solutions plug-and-play bien supportées, là où des outils théoriquement plus performants ont échoué à cause de leur complexité excessive. La simplicité d'utilisation et l'accessibilité sont ici des atouts majeurs.

➤ *Renforcer la Gouvernance et l'Intégration Technique*

Dans les grandes organisations, il est essentiel de mettre en place une gouvernance solide des données et des algorithmes. Cela inclut l'alignement avec les réglementations locales et internationales (RGPD, loi 09-08 au Maroc), mais aussi l'intégration technique des outils IA avec les systèmes existants, souvent anciens.

➤ *Déployer des Programmes de Formation à Grande Échelle*

La transformation des compétences RH nécessite des formations ambitieuses. Outre les équipes RH elles-mêmes, les managers opérationnels doivent également être formés à interpréter et utiliser les outils IA. La littératie en données, la compréhension critique des algorithmes, et l'attention aux enjeux éthiques doivent être au cœur de ces programmes.

➤ *Cultiver l'Adaptation Culturelle (Particulièrement pour les MNCs)*

Lorsque des solutions globales sont déployées localement, par exemple au Maroc, il est vital de prendre en compte les spécificités culturelles. Impliquer les équipes locales dès le début, nommer des « champions » de l'adoption, et adapter la communication et la formation à chaque contexte local renforcent l'acceptation et la réussite du projet.

➤ *Mesurer l'Impact de Façon Holistique*

Enfin, mesurer l'impact de l'IA ne doit pas se limiter à des critères financiers. Des indicateurs qualitatifs, tels que la satisfaction employé, la diversité, l'équité, ou le climat social, sont tout aussi importants. Il s'agit de s'assurer que l'optimisation des processus ne vienne pas au détriment du capital humain.

De ce qui précède, il n'existe pas de solution unique pour intégrer l'IA en GRH de manière à la fois intelligente et responsable. Cela requiert, selon nous, une approche stratégique, contextualisée, critique et profondément humaine, plaçant la technologie au service de l'organisation et de ses membres, et non l'inverse, tout en gardant le cap sur la responsabilité.

Conclusion Générale

À l'issue de cette recherche exploratoire sur l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans la gestion des ressources humaines (GRH), il est nécessaire de synthétiser les enseignements clés tout en ouvrant quelques perspectives. Ancrés dans le contexte marocain, nos résultats reflètent à la fois les tendances globales et les spécificités locales, dévoilant une réalité complexe, souvent paradoxale. Loin d'une adoption homogène ou triomphante, nous avons observé une divergence nette entre les Grands Groupes, capables d'investir et d'expérimenter activement, et les Petites et Moyennes Entreprises (PME), freinées par des contraintes économiques, techniques ou culturelles. De plus, les promesses d'efficacité et d'objectivité de l'IA se heurtent régulièrement aux défis concrets de la qualité des données, de l'intégration technique et aux préoccupations légitimes concernant les biais algorithmiques et la protection de la vie privée.

Notre question centrale était la suivante : dans quelle mesure les outils d'IA peuvent-ils contribuer à une GRH à la fois plus intelligente et plus responsable ? Les résultats empiriques et la discussion menée montrent que la réponse n'est ni simple, ni univoque. En effet, bien que l'IA puisse effectivement améliorer l'efficacité opérationnelle (automatisation, gain de temps) et enrichir la prise de décision via l'analyse des données, elle ne garantit pas automatiquement une GRH éthique ou durable. Pour cela, une approche proactive s'avère indispensable : gouvernance éthique solide, audits réguliers des algorithmes, transparence des processus, supervision humaine rigoureuse, et surtout, un accompagnement au changement profondément ancré dans la culture organisationnelle. Tout bien considéré, c'est la manière dont on utilise l'IA qui détermine si elle devient un levier positif ou un risque majeur.

La contribution principale de notre étude réside dans sa double dimension. D'un côté, elle offre une vision empirique riche et contextualisée de l'adoption de l'IA en GRH dans un pays peu étudié, mettant en lumière les obstacles particuliers rencontrés par les PME marocaines. De l'autre, en croisant discours et pratiques, elle encourage une lecture critique et nuancée du potentiel, mais aussi des limites, de ces technologies. Dépasser le mythe de la « solution miracle » est donc essentiel pour orienter les décisions RH avec lucidité. Par ailleurs, les recommandations formulées visent à offrir des repères concrets, tirés directement du terrain, pour guider les acteurs engagés dans ces transformations complexes.

Bien entendu, notre travail comporte des limites. La focalisation géographique sur le Maroc, bien qu'enrichissante, limite la généralisation de nos conclusions à d'autres contextes internationaux. De même, notre approche qualitative, bien que permettant une compréhension

fine, ne vise pas à mesurer statistiquement l'ampleur des phénomènes observés. Cela dit, plusieurs pistes mériteraient d'être explorées dans des recherches futures : des comparaisons inter-régionales (MENA, Afrique subsaharienne), des études longitudinales pour observer l'évolution à long terme, ou encore une analyse approfondie des solutions low-cost adaptées aux PME. Comme le soulignaient certains de nos interlocuteurs, nous sommes tous en train d'apprendre à « danser avec les algorithmes », sans savoir encore exactement comment composer cette danse. Ce point mérite une attention particulière : l'usage de l'IA en GRH est encore en apprentissage collectif.

Pour conclure, il apparaît clairement que l'intégration de l'IA dans la GRH va bien au-delà d'une simple modernisation technologique. Elle soulève des questions fondamentales sur la place de l'humain dans l'entreprise de demain, sur les critères de performance, sur l'équité et sur le sens du travail à l'ère numérique. Comment concilier innovation rapide et préservation du capital humain ? Comment intégrer l'IA sans sacrifier la cohésion sociale ? Ces interrogations ouvrent la voie à une réflexion plus large sur une gouvernance éthique et socialement responsable de l'IA, non seulement en GRH, mais dans toutes les fonctions managériales. Peut-être serait-il pertinent de considérer que le véritable enjeu n'est pas tant l'intelligence de la machine, mais l'intelligence avec la machine, une intelligence collective, capable de transformer l'outil en allié conscient et maîtrisé.

Bibliographie

Aghraige A. (2024). L'identité organisationnelle: Un processus opérationnel dans l'accompagnement du changement. Faculté des lettres et des sciences humaines, Université Ibn Zohr, Agadir.

Bersin J. (2018). People analytics: Recalculating the route. Deloitte Insights.

Binns R. (2018). Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy. Proceedings of the 2018 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency, 149–159. Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3287560.3287588>

Braun V. & Clarke V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Davenport T. H., & Ronanki R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.

Deloitte. (2020). Tendances mondiales du capital humain 2020 : *L'entreprise sociale au travail*. Deloitte University Press.

Greenberg J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.

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

OCDE. (2020). *Recommendation of the Council on Artificial Intelligence*. OECD Legal Instruments.

Orlikowski W. J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, 3(3), 398–427.

Pesqueux Y. (2015). *Changement organisationnel et apprentissage organisationnel* (Note de recherche Lirsa n° 2015–1). Conservatoire national des arts et métiers.

Raji I. D. & Buolamwini J. (2019). Actionable auditing: Investigating the impact of publicly naming biased performance results of commercial AI products. *Proceedings of the 2019 AAAI/ACM Conference on AI, Ethics, and Society*, 429–435. Association for Computing Machinery.

Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. Free Press.

Russell S. J., & Norvig P. (2021). *Intelligence artificielle : Une approche moderne* (4e éd.). Pearson.

Trist E. L., & Bamforth K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the Longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4(1), 3–38.