

De l'intelligence artificielle à la gestion des ressources humaines augmentée : une revue critique des évolutions des pratiques et des défis au Maroc et dans le monde

From artificial intelligence to augmented human resource management: a critical review of the evolution of practices and challenges in Morocco and worldwide.

Auteur 1 : DADI Nabil

DADI Nabil (ORCID : <https://orcid.org/0009-0007-4497-5685> ,Doctorant, MA)

Fsjes umi (Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Meknès, Maroc)

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : DADI .N (2025). « De l'intelligence artificielle à la gestion des ressources humaines augmentée : une revue critique des évolutions des pratiques et des défis au Maroc et dans le monde », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 30 » pp: 1409– 1429.



DOI : 10.5281/zenodo.16039702
Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

Cet article examine l'utilisation et l'impact de l'intelligence artificielle (IA) sur la gestion des ressources humaines (GRH) dans une perspective à la fois internationale et marocaine. La méthodologie adoptée basée sur une revue de littérature critique couvrant les travaux récents (2018–2025), cette approche permet d'identifier les tendances dominantes, les convergences et les divergences entre les différentes sources académiques et professionnelles. Il vise à comprendre comment l'IA transforme les différentes fonctions RH (recrutement, formation, gestion des carrières, etc.) et quels en sont les avantages et les défis. Les études analysées montrent que l'IA peut améliorer l'efficacité des processus RH en automatisant les tâches routinières, en optimisant la prise de décision grâce à l'analyse des données, et en permettant une meilleure adéquation entre les profils des candidats et les postes. Cependant, l'intégration de l'IA dans la GRH soulève également des enjeux majeurs, notamment les biais algorithmiques, la résistance au changement de la part du personnel, et la nécessité de développer de nouvelles compétences au sein des équipes RH pour exploiter ces technologies. En dépit d'un intérêt croissant pour ces outils, notamment au Maroc, leur adoption reste limitée à certaines applications spécifiques. Notre travail met en lumière la nécessité d'une articulation entre l'innovation technologique et le respect des valeurs humaines, et propose des pistes de recherche futures pour accompagner une implantation réussie de l'IA en GRH.

En conclusion, cet article souligne que l'intégration réussie de l'IA en GRH dépend d'un équilibre entre innovation technologique, gouvernance responsable et développement continu des compétences.

Mots clés : : Intelligence artificielle ; gestion des ressources humaines ; transformation digitale ; avantages ; défis ; Maroc

Abstract

This article examines the use and impact of artificial intelligence (AI) on human resource management (HRM) from both international and Moroccan perspectives. The adopted methodology is based on a critical literature review covering recent studies (2018–2025), which allows for the identification of prevailing trends, as well as points of convergence and divergence across academic and professional sources. The objective is to understand how AI is transforming key HR functions such as recruitment, training, and career management along with the associated benefits and challenges. The findings suggest that AI can enhance HR process efficiency by automating routine tasks, improving decision-making through data analysis, and enabling better alignment between candidate profiles and job requirements. However, the integration of AI in HRM also raises significant concerns, including algorithmic bias, employee resistance to change, and the need to develop new skills within HR teams to effectively leverage these technologies. Despite growing interest in AI tools particularly in Morocco their adoption remains limited to specific use cases. This study highlights the importance of balancing technological innovation with the preservation of human values, and offers future research directions to support the successful implementation of AI in HRM. In conclusion, the article emphasizes that the effective integration of AI in HRM relies on maintaining a balance between technological advancement, responsible governance, and continuous skills development

Keywords : Artificial intelligence; human resource management; digital transformation; benefits; challenges; Morocco

Introduction

Les avancées technologiques récentes issues de la transformation numérique ont profondément impacté la fonction ressources humaines au sein des organisations. L'intelligence artificielle (IA) s'impose comme l'une des grandes du début du 21^{ème} siècle, avec une capacité de transformation de nombreux métiers et processus organisationnels. Déployée dans des secteurs variés, l'IA est devenue un outil incontournable pour automatiser des tâches complexes, analyser de vastes volumes de données et assister les décisions managériales. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH) qui recouvre l'ensemble des pratiques liées à l'attraction, au développement, à la motivation et à la rétention des talents – l'IA ouvre de nouvelles perspectives. À l'ère de la quatrième révolution industrielle, les entreprises cherchent à attirer et retenir une main-d'œuvre qualifiée et diversifiée pour demeurer compétitives à l'échelle globale.

Dans un champ où la digitalisation du travail s'accélère, il devient crucial de comprendre dans quelle mesure l'intelligence artificielle peut améliorer les pratiques RH tout en posant des défis humains et éthiques. C'est dans cette tension entre performance technologique et respect des valeurs humaines que se situe la problématique centrale de ce travail : dans quelle mesure l'IA transforme-t-elle les fonctions RH tout en générant des enjeux éthiques, organisationnels et culturels, notamment dans le contexte marocain ?

Au demeurant, la place de l'IA en GRH soulève l'interrogation en retour. Cela amène à s'interroger plus précisément sur : Quelles transformations concrètes l'IA infuse-t-elle dans les pratiques RH et la gestion du personnel ? Quels bénéfices (rapidité, précision, coût, etc.) et quelles limites (biais, questions éthiques, acceptation des salariés parmi d'autres) s'expriment à son tour ? Quelles sont enfin les pistes de recherche ou d'orientation pour les professionnels permettant de sensibiliser de façon appropriée le déploiement de l'IA en fonction RH ?

Tel est le sujet de recherche que la présente étude s'attache à adresser en s'appuyant sur une revue critique de la littérature récente.

Cette recherche adopte une posture exploratoire et inductive, basée sur l'analyse croisée d'études scientifiques et professionnelles. Elle se propose d'analyser les apports, les limites et les conditions d'intégration de l'IA dans les principales fonctions RH (recrutement, formation, gestion des carrières, etc.), dans une perspective comparative entre les pratiques internationales et marocaines. Il y a donc d'ores et déjà l'ambition d'un état des connaissances sur l'impact de l'IA en GRH en vue de mieux identifier le cas des entreprises marocaines, plus largement dans les pays émergents où le passage aux pratiques numériques des RH est embryonnaire. La raison

en est aussi que les grands groupes internationaux ont souvent des moyens adéquats pour le déploiement de ces technologies lorsque le degré de maturité numérique, les dimensions culturelles ou structurelles donnent à réfléchir selon les cas du Maroc par exemple (Baddouh & Ait Soudane, 2022) , Ainsi, nos visées sont au double titre de dresser d'une part, l'ensemble des formes d'application de l'IA dans les différentes fonctions de la GRH (l'existant) et de voir, ici avec la question de l'impact (le changement et son orientation) qu'elles peuvent avoir au sein de ces différentes activités et d'autre part de mener une réflexion sur ce que cela apporte (les bénéfices espérés), les difficultés que cela rencontre (les limites ou enjeux soulevés par l'IA et les conditions nécessaires pour en tirer un usage éthique, efficace et adapté au contexte national.

Nous avons également proposé à la fin, quelques ouvertures possibles à investir pour des recherches à venir, afin de combler le manque de savoir que laisse en suspens cette revue de littérature et orienter les pratiques des professionnels RH concernés.

1.Méthodologie

Pour répondre à ces finalités, nous avons eu recours à une méthodologie en forme de revue de littérature composée d'un dispositif à la fois systématique et narratif. Nous avons recensé les publications académiques ayant porté sur l'introduction de l'IA dans le champ de la GRH dans les sept années de leur publication (2018-2025). Ce mécanisme de cadrage temporel est dû au « caractère inédit » notamment manifesté par le phénomène : L'intégration de l'IA dans la GRH a principalement eu lieu à partir de la fin des années 2010, dans la foulée des apports récents de l'apprentissage automatique et de la big data. Les sources de données sont des bases de données bibliographiques, multidisciplinaires ou spécialisées, notamment celles de Google Scholar, Scopus et ScienceDirect utilisées par priorisation. Aucune exclusion a priori pour les revues de gestion, de systèmes d'information ou d'ingénierie n'a été effectuée, ce qui est justifié par le caractère transversale du sujet. Nous avons utilisé en français et en anglais, des mots-clés qui regroupent les concepts d'IA dans la GRH (« intelligence artificielle » AND « gestion des ressources humaines » ; « artificial intelligence » AND « human resource management »), ainsi que des termes associés aux diverses fonctions de la GRH (recrutement, formation, etc.) à l'aide d'opérateurs booléens (AND, OR) pour maximiser la recherche.

Une première sélection des publications a été effectuée sur la base des résumés, des mots-clés et des conclusions d'articles retenus afin de retenir les études de recherche qui apportaient des réponses à nos questions. Nous avons privilégié les articles de revues scientifiques à comité de lecture ou à minima des publications ayant les caractères d'un processus de publication en

article, les communications dans des actes de conférences reconnues, et ponctuellement quelques rapports de quelques institutions lorsque ceux-ci apportaient des données contextuelles. Au total une trentaine de publications ont fait l'objet d'une analyse approfondie. Chaque étude a été lue et analysée de manière critique dans le but d'en extraire les résultats marquants relatifs à l'utilisation de l'IA en GRH, aux bénéfices observés, aux freins rencontrés, aux propositions formulées. La synthèse de ces résultats est présentée au fil des sections suivantes. Notons que cette recherche a un caractère exploratoire et intégratif. En toute humilité et sans prétendre à l'exhaustivité, il s'agit d'une tentative de repérer des tendances générales, des points de convergence ou de divergence entre diverses études. L'on sait qu'une démarche par une revue de littérature permet justement de stabiliser des savoirs éclatés et de dégager une vue d'ensemble sur un processus émergent. Les résultats des études antérieures seront présentés de manière critique, en faisant ressortir les limites des travaux antérieurs à savoir dans lesquels le choix méthodologique a pu être discuté (voir les études de cas dans les pays développés, les échantillons de petite taille, etc.) dans l'objectif de nuancer les perspectives de recherche à venir.

2. Usages de l'IA dans les fonctions RH

Il se développe depuis moins d'une décennie un nombre croissant d'applications de l'IA dans la plupart des fonctions cruciales de la GRH, depuis les premières étapes du recrutement aux gestes de gestion des carrières en passant par la formation et l'évaluation des performances. La présente section se veut un tour d'horizon des principaux usages de la technologie étudiée dans la littérature, en contribuant il est vrai à préciser pour chaque domaine les apports de l'IA et les mutations constatées.

2.1. Recrutement et sélection

Sans aucun doute, le recrutement est sans conteste l'un des champs d'application de la GRH ayant le plus évolué, du fait de l'IA, ces dernières années. Historiquement, les différentes étapes du processus, de la diffusion de l'offre, au tri de la candidature ou encore à l'entretien et à la sélection du candidat, laissent place aujourd'hui à l'IA qui améliore la rapidité de plusieurs de ces étapes en jouant le rôle de premier filtre. Grâce à des algorithmes de traitement automatique du langage, les recruteurs peuvent faire appel à des logiciels filtrant, à partir de mots clés, et apprenant à analyser, très rapidement, des volumes massifs de CV et lettres de motivation, sous une forme textuelle déstructurée et peu exploitable. Ainsi, des systèmes de résumé automatique et de *matching* de profils oppose les qualifications des candidats, aux différentes caractéristiques du poste à pourvoir (Froese et al., 2022). En très peu de temps, un algorithme

va pouvoir extraire d'un ensemble de plusieurs centaines de candidatures, une vingtaine (le seuil dépend du nombre total) susceptibles de répondre à la demande de l'employeur, là où un travail de tri manuel aurait nécessité plusieurs heures et efforts (Froese et al., 2022). Cette stratégie algorithmique a pu démontrer son efficacité non seulement pour la présélection de candidats mais également pour rendre l'examen des candidatures plus rapide et, par voie de conséquence, moins risqué en raison de la présence d'erreurs inévitables, voire fatales si l'on souhaite se référer à l'expression la plus utilisée dans le secteur, d'un recrutement humain (Froese et al., 2022). Par ailleurs, dans les premières étapes de la sélection des candidats, il est fréquent de recourir à des bots de discussions (*chabots*) intégrant une intelligence artificielle (IA). Ils peuvent répondre aux questions des candidats, planifier des réunions et même conduire un premier entretien virtuel de manière structurée. Ces robots conversationnels proposent une expérience candidat personnalisée et proactive, en étant à disposition 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 pour assurer une réponse cohérente. Une autre avancée technologique concerne l'utilisation de l'IA dans le contexte d'un entretien vidéo. Concrètement, il existe des logiciels capables d'analyser, grâce à l'image et au son, le verbal et le non-verbal de l'entretien vidéo (en différé ou en direct) des candidats, dont les postulants peuvent exhiber des éléments comme le ton de la voix, le vocabulaire, ou encore le visage, pour en déduire des indicateurs de la personnalité et/ou des savoir-faire des candidats (confiance en soi, aisance conversationnelle, etc.), bien que la fiabilité de tels éléments reste discutée, elles témoignent de l'aspiration à s'appuyer sur l'IA pour objectiver des dimensions du recrutement autrefois plus subjectivées. De plus, l'Intelligence Artificielle est mobilisée en aval du processus de recrutement pour améliorer la phase d'accueil des nouveaux entrants (*onboarding*). Des plateformes intelligentes proposent aux nouveaux embauchés des parcours d'intégration personnalisés, avec un contenu (présentations, modules d'*e-learning*, mentors recommandés) adapté au profil de la personne recrutée, ainsi qu'à son poste. Néanmoins, l'utilisation de l'IA dans le recrutement n'est pas sans risques. L'un des principaux écueils, largement mis en avant, concerne les biais algorithmiques générés par ces outils. Si les données historiques permettant d'entraîner les modèles d'IA sont biaisées volontairement ou non par les décisions de recrutement passées, il y a alors tout lieu de penser que l'algorithme va reproduire, voire accentuer ces biais (Varma et al., 2022). Comme le souligne Dastin (2018), certaines solutions d'IA mal paramétrées discriminaient bel et bien des candidats sur des critères illégitimes ou peu pertinents. Un exemple célèbre est celui d'un outil interne développée chez Amazon, qui, entraîné sur la base de dix années de recrutements majoritairement masculins, a fini par systématiquement pénaliser

les candidatures féminines, ce qui a conduit à l'abandon du projet en 2018. Cet incident rappelle à maints égards que l'IA, loin, bien sûr, d'être garante de la neutralité, peut au contraire perpétuer voire accentuer des inégalités si elle est développée sans garde-fou éthique. Les professionnels RH doivent donc rester attentifs à l'équité et la lisibilité des algorithmes utilisés pour le recrutement (Varma et al., 2022).

En somme, l'IA doit devenir un auxiliaire du recrutement, ouvrant le champ à des gains d'efficacité et à des outils d'analyse, mais son déploiement doit s'accompagner d'un contrôle humain exigeant pour éviter des débordements.

2.2. Formation et développement des compétences

Le secteur de la formation et du développement des compétences (formation continue et développement du personnel) se voit également en grande partie soutenu par les applications de l'intelligence artificielle. Grâce à l'apprentissage adaptatif, il est possible de proposer des parcours de formation personnalisés, adaptés au profil de chaque salarié. Plus concrètement, des plateformes d'apprentissage en ligne intelligentes s'appuient sur des algorithmes pour analyser les résultats, les rythmes et les styles d'apprentissage de chacun afin d'adapter à chaque instant le contenu et la difficulté des modules en fonction de ces mêmes éléments. Une meilleure acquisition des compétences, chaque apprenant étant en mesure de travailler précisément ses lacunes et d'avancer à son rythme, est favorisée. Bhatt et Muduli (2023), dans le cadre d'une revue de littérature systématique, montrent que l'introduction de l'IA en formation permet de mettre en place des expériences d'apprentissage davantage personnalisées et plus engageantes qui permettent de mieux retenir les connaissances que l'approche uniforme développée traditionnellement.

A titre d'exemple, on pourvoit alors automatiquement un nouveau commercial de modules à la carte plus développés en fonction de ses domaines d'inconnues en matière de produits ou de techniques, tandis qu'un commercial expérimenté se verra plutôt proposer des cas pratiques avancés en rapport avec son niveau. Document ou environnement de formation enrichi par des outils technologiques innovants tels que la réalité virtuelle ou des simulateurs intelligents.

Dans certains domaines de formation (santé, secteur industriel, secteur services) on utilise des environnements construits sur des systèmes pilotés par l'IA, permettant d'exercer les employés par rapport à des activités pratiques ou à la prise de décision en situation complexe, en l'absence de danger réel. Ces simulateurs peuvent être rendus très réactifs (simulations dynamiques) et assurent aux apprenants un retour en temps réel tout aussi individualisé. L'IA facilite aussi la

relation tutorale, avec des coachs numériques peuvent prendre la forme d'agents conversationnels pour fournir aux apprenants un soutien durant tout leur parcours, assurant leurs questionnements et les motivant par des encouragements appropriés.

Pour une entreprise, un autre apport de l'IA dans le domaine de la formation est constitué par sa capacité d'analyse prédictive intégrée dans la gestion des compétences. En effet, des algorithmes, à partir de l'analyse des données de performance, des parcours professionnels, des formations, etc., sont capables d'identifier les besoins en compétences « manquantes » au sein d'une équipe et de suggérer un plan de développement proactif. Ainsi, l'IA peut alerter sur tel secteur d'une entreprise qui accuse un retard au niveau de l'application à la norme d'une nouvelle réglementation ou d'une nouvelle technologie, tout en proposant des modules de formation adaptés. De même, en croisant les souhaits de parcours exprimés par les sens (etc.), certains outils peuvent être utilisés pour construire des plans de carrière et de formation personnalisés, tant pour l'épanouissement des individus que pour le développement de pratiques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

En résumé, l'intelligence artificielle permet d'adapter davantage la formation professionnelle, de la rendre plus individualisée, plus centrée sur l'apprenant. Elle peut apporter des solutions pour fluidifier la montée en cadence des salariés et optimiser les ressources au service de la formation (notamment en focalisant l'effort pédagogique là où il est le plus nécessaire).

Toutefois, l'efficacité de l'IA est bien tributaire de la qualité des données sur lesquelles on s'appuie et du degré d'acceptation des salariés à ces nouvelles modalités d'apprentissage. Les responsables formation ont toujours un rôle fondamental à jouer, dans la conduite du changement, la sélection des contenus, mais aussi pour garder une dimension humaine dans la gestion des talents, dimension que les machines ne sauraient pas remplacer.

2.3. Gestion des performances et des talents

La gestion du rendement des salariés, tout le processus d'évaluation (périodique), du *feed-back*, de la fixation des objectifs, du suivi des carrières et des rémunérations, est également concernée par l'IA. Si la performance était préalablement rapportée, au travers, notamment, d'indicateurs annuels, de rapports manuels ou lors des entretiens individuels d'évaluation, l'IA en permet la mesure en continu et en temps réel. Ainsi, dans des organisations au travail numérisé, des algorithmes sont capables d'analyser des données de productivité (ventes réalisées, temps de traitement, erreurs, etc.) ou d'indicateurs plus subtils comme le degré d'activité d'un salarié sur les réseaux sociaux internes. Dhanpat et al. (2020) soulignent que l'IA ouvre la possibilité d'archiver et de traiter instantanément une multitude de données portant sur l'activité du

personnel dans l'entreprise. Les managers peuvent ainsi réagir plus rapidement pour détecter les salariés en rayons de baisse d'efficience ou, à l'inverse, pour repérer les salariés à potentiel, afin d'agir directement. La traçabilité permet d'exploiter des tableaux de bord en direct et accessibles à la demande des responsables RH au lieu d'être disponibles à la fin de la période budgétaire annuelle.

En outre, quelques organisations se dotent d'applications automatisées de *feedback* exprimé qui transmettent à leurs agents un retour quasi instantané concernant certaines de leurs activités, via notifications ou rapports exposés par l'IA. Par exemple, un centre d'appels pourrait mettre à disposition des agents un outil d'analyse sémantique privilégiant l'évaluation de la qualité de chaque conversation avec un client au regard de critères de qualité préétablis, et un retour à l'opérateur dans une forme synthétique (score estimé de satisfaction, bonnes pratiques, points d'amélioration dans son discours). Le bon calibrage d'un tel dispositif pourrait alors favoriser l'accélération de la boucle d'apprentissage de l'employé, au lieu d'attendre des points hebdomadaires ou mensuels. Sa mise en œuvre doit quand même être prudente pour ne pas relater cette surveillance comme intrusive, ou pour ne pas démotiver si le *feedback* est trop défavorable ou trop régulier.

En matière de gestion des talents et de planification des carrières, l'IA est également utilisée afin de révéler des corrélations ou des modèles que la seule vue humaine ne parviendrait pas à identifier. Ainsi, il est par exemple possible, en analysant les trajectoires de carrière de plusieurs milliers d'employés, de créer un algorithme permettant d'établir quelles expériences vécues ou quels types de formations augmentent la probabilité de parvenir à tel poste aux dimensions supérieures, ou encore d'évaluer quel est le degré d'appétence au départ (*turnover*) des collaborateurs en se basant sur des signaux faibles. La capacité prédictive de ces outils accompagne les RH pour anticiper : planification des successions, création de plans de développement des talents du potentiel fort ou encore actions de fidélisation pour un salarié-*blockbuster* pressenti sur le départ (promotion, augmentation, nouveau projet particulièrement stimulant...). D'autres travaux suggèrent aussi que l'analyse prédictive basée IA serait susceptible d'améliorer la rétention des collaborateurs et leur mobilité interne au travers d'une correspondance de plus en plus adéquate entre aspirations des personnels et propositions des évolutions de carrière. (Iqbal, 2018).

Finalement, on commence aussi à utiliser l'IA pour améliorer la diversité et l'inclusion dans la gestion des talents. Par exemple, des outils peuvent analyser les promotions et les augmentations accordées dans l'entreprise, pour repérer des différences éventuelles selon le

genre, l'origine ou tout autre critère discriminant. En objectivant des analyses, l'IA permet de signaler aux managers des écarts inexpliqués et de leur suggérer d'adopter des mesures correctrices, pour une gestion des talents plus équitable. Là encore, l'objectif est de fonder sur du factuel les discussions sur la diversité, tout en donnant aux décideurs humains le soin d'interpréter et d'agir sur les constats.

2.4. Administration RH et support à la décision

En sus des domaines déjà mentionnés, l'IA arrive à offrir un éventail pléthorique d'applications pour mieux gérer l'administration courante des RH et pour accompagner les managers dans le pilotage stratégique de leurs décisions. Administrativement, plusieurs tâches répétitives et chronophages peuvent être confiées à un système automatisé. On parle par exemple de *Robotic Process Automation* (RPA) couplée à de l'IA pour couvrir des opérations telles que la mise à jour des dossiers du personnel, la gestion des temps de travail, le traitement des congés ou des notes de frais. Un assistant virtuel peut ainsi assurer automatiquement l'enregistrement des absences, s'assurer que les justificatifs sont conformes ou générer les contrats types avec un minimum d'intervention humaine ce qui fait faire du temps et réduit les erreurs de saisie. De surcroît, les collaborateurs peuvent interagir avec des *chatbots* RH et réaliser ainsi, à toute heure, certaines démarches simples (comme consulter le solde de congés, connaître les procédures internes, obtenir des formulaires) ce qui améliore ainsi le degré de service rendu aux collaborateurs.

Simultanément, les systèmes d'analytique RH (*people analytics*) se servent de l'IA pour donner aux décideurs des informations qui les aident à prendre des décisions stratégiques. En croisant des données variées (indicateurs RH internes, données de performance, résultats des enquêtes de satisfaction, données externes du marché du travail à différentes échelles, etc.), l'IA peut contribuer à détecter des tendances et à éclairer les choix des politiques RH. Ainsi, une entreprise peut tester l'effet de différentes politiques de rémunération sur son taux de rotation du personnel en utilisant un modèle prédictif entraîné à partir des données historiques de l'organisation elle-même. Par ailleurs, des outils de *benchmarking* automatisé en matière de ressources humaines permettent de comparer certaines métriques de l'organisation avec des données sectorielles ou nationales pour repérer les meilleurs objectifs à se fixer (exemple en matière du taux d'absentéisme, du coût moyen de la formation par salarié, etc.). En s'appuyant sur ces analyses à grande échelle, la direction des ressources humaines adopte un mode de fonctionnement *data-driven* (piloté par les données), permettant de renforcer sa légitimité auprès de la direction générale pour porter les demandes de moyens ou de changements de

politiques. Un exemple concret de support à la décision se retrouve dans l'optimisation du recrutement par de l'intelligence artificielle : grâce à une analyse rétrospective des caractéristiques des candidats recrutés et de l'évolution de leur parcours dans l'entreprise, un algorithme permet de savoir quels canaux de recrutement et quels types de profils ont permis les meilleures performances et la meilleure fidélisation du personnel. Cette connaissance rend possible l'ajustement de la stratégie de *sourcing* des candidats. À l'inverse, en période de restructuration, les algorithmes peuvent être mobilisés pour déterminer quelles compétences seront cruciales dans l'avenir et dès lors quelles personnes doivent être prioritairement maintenues ou reclassées.

En définitive, pour l'administration et la gestion des ressources humaines, l'IA constitue un catalyseur, source de solutions pour sa rentabilité d'utilisation opérationnelle tout comme pour le processus de prise de décision éclairée par l'analyse. Ce qui doit encore être assuré, c'est l'attention suffisante que le responsable RH se doit de porter à la compréhension de ces outils pour bien éclairer et communiquer les éléments de sa décision avec ses autres dirigeants. Non pour être considéré comme un oracle infaillible, mais pour renforcer les décisions de l'expertise humaine.

3. Avantages et défis de l'adoption de l'IA en GRH

Adopter l'intelligence artificielle en gestion des ressources humaines, c'est bénéficier d'avantages considérables, majoritairement indiqués par la littérature, mais aussi de contraintes et d'interrogations qu'il s'agit d'interroger. Cette section rapportant successivement les principaux bénéfices mentionnés, puis les obstacles et risques identifiés, puisant dans les exemples de recherches internationales et des travaux consacrés au contexte marocain.

3.1. Avantages et opportunités

La première valeur ajoutée indiscutable de l'IA en GRH consiste dans les gains d'efficacité opérationnelle. L'automatisation des tâches administratives et répétitives permet aux équipes RH de décharger certaines tâches chronophages pour se concentrer davantage sur des missions plus à forte valeur ajoutée (élaboration de la stratégie RH, accompagnement humain, développement organisationnel). Les études se multiplient pour démontrer que l'IA accélère les processus : c'en est fini des longs délais de traitement d'une candidature ou d'une demande interne lorsque des algorithmes peuvent faire le premier tri ou donner des réponses standardisées. Elle permet souvent un meilleur degré de fiabilité dans l'exécution de ces tâches, gommant les erreurs humaines de saisie ou les oublis, ce qui améliore assurément la qualité du service RH (moins d'oublis de candidatures, moins de retard dans les réponses adressées aux

employés, etc.) et contribue finalement à accroître la satisfaction des différentes parties prenantes (candidats, managers, employés). La littérature est déjà très riche portant sur ces gains de performances (Vrontis et al., 2022).

Le second avantage considérable concerne l'amélioration de la prise de décision. L'IA, grâce à l'analyse de grandes quantités de données (Big Data), pourra apporter aux responsables RH des éléments d'information plus précis pour lever l'incertitude pesant sur leurs choix. Dans le domaine du recrutement, par exemple, croiser des centaines de variables sur des milliers de candidats permettra d'identifier des talents que des méthodes plus traditionnelles n'auraient pas détectés, ou de mieux prédire l'adéquation d'un candidat avec un poste ou la culture de l'entreprise. Ainsi, dans le suivi des performances, l'IA peut permettre d'identifier les déterminants objectifs du succès ou de l'échec d'un salarié dans ses fonctions pour éclairer les décisions de formation, de promotion ou de mobilité. En fait, plus les décisions RH sont orientées par des systèmes d'IA performants qui fournissent des éléments factuels et quantifiés, moins elles ont de chances d'être biaisées par la subjectivité ou l'intuition particulière de leurs responsables. Les données expriment justement que des entreprises ayant engagé des outils d'analytique RH avancés notent une progression significative notamment de la fiabilité du recrutement (en référence au taux de succès des nouvelles recrues un an après) ou la rétention des talents critiques ((Wilson et Daugherty, 2018). Dans ce contexte, l'intelligence artificielle agit comme un conseiller stratégique pour établir des corrélations complexes mais auparavant ignorées.

Un troisième type d'avantages liés à l'IA en GRH est la personnalisation des services RH et l'amélioration de l'expérience collaborateur. L'IA, permettant d'adapter les pratiques RH au profil et aux besoins de chaque individu, permet de développer une prise en charge plus individualisée. Que cela consiste en un *chatbot* qui répond instantanément aux questions d'un collaborateur sur ses droits, ou en un plan de carrière personnalisé produit en fonction de ses compétences et de ses aspirations, le collaborateur a l'opportunité d'être mieux accompagné dans son parcours professionnel. La personnalisation à grande échelle propice à l'IA était difficile à réaliser uniquement avec les ressources humaines : le collaborateur motivé a le sentiment que l'organisation investit dans des moyens pour l'écouter et l'aider individuellement. L'IA peut également contribuer à une plus grande perception d'impartialité de certains processus RH : par exemple, un système de recommandation de promotions fondé sur des critères de performance et de compétences mesurés objectivement pourra être mieux accepté qu'un processus qui repose seulement sur le jugement des humains, lequel est souvent

réputé biaisé. Une recherche réalisée au Maroc, dans cette perspective, a démontré que l'IA au sein de la fonction RH pourrait entraîner une meilleure légitimité de ladite fonction au sein des salariés, dans la mesure où ces derniers ont conscience de décisions plus transparentes et étayées par des éléments factuels (Bouaddi & Khaldi, 2023).

Pour finir, l'intelligence artificielle est perçue comme une occasion d'innovation et de création de valeur pour le département RH. En faisant le bon usage de ces dispositifs technologiques, ce dernier pourrait devenir le fer de lance de la transformation numérique de l'entreprise. Par exemple, le fait de monter à l'interne un projet d'IA RH (comme celui de développer un *chatbot* maison ou de concevoir un algorithme de mobilité interne) pourrait représenter l'occasion pour la fonction RH d'agir de faveur aux côtés de la direction des systèmes d'information, de la direction de l'innovation, au risque de ne pas voir cette opportunité décisive et de passer au second plan. Ainsi, un jour, la fonction RH pourrait devenir la garante de l'éthique quant aux déploiements de l'intelligence artificielle au sein de l'organisation ou à la correction des formes de travail avec l'évolution vers l'automatisation. En d'autres mots, loin de remplacer la fonction RH, la fonction IA pourrait lui donner l'occasion de s'orienter vers plus de transversalité et de stratégie.

3.2. Défis et risques

En dépit des promesses évoquées, un certain nombre de défis sont à surmonter si l'on doit faire appel à l'IA en GRH enjeux que l'on aurait tort d'ignorer. En premier lieu, on évoque, comme souvent, la question des biais et de l'égalité : les algorithmes d'IA (comme cela a été montré précédemment à propos du recrutement) peuvent reproduire les biais discriminatoires trouvés dans les données d'entraînement en posant de sérieux problèmes éthiques et juridiques. Des chercheurs ont ainsi suggéré que l'on évalue a priori l'impact éthique des systèmes d'IA RH (Varma et al., 2022) et d'établir des garde-fous : des audits des algorithmes, de la diversité dans les données d'apprentissage et l'implication de comités d'éthique lors de la validation des outils. En l'absence de telles précautions, l'IA pourrait amener les employés à se méfier des processus RH du fait de l'opacité et du risque d'injustice de certaines décisions de mises à l'écart. La transparence et l'explicabilité de l'algorithme se tournent alors en enjeux majeurs : il s'agirait d'être capable d'expliquer, au moins dans les grands traits, le processus de décision de l'IA (par quels critères un candidat a été écarté par un automatisme de tri). En effet, pas tous les algorithmes – les *deep learning* notamment – sont bien soumis à l'exercice de l'explicabilité, qui suppose un défi technologique et réglementaire (en particulier en ce qui concerne le RGPD et les réglementations spécifiques en préparation sur l'IA).

Un autre défi important est d'ordre compétence et d'ordre acceptabilité. Du côté des équipes RH, l'intégration de l'intelligence artificielle impose des compétences nouvelles, au moins en analyse de donnée et en pilotage de projets technologiques et une acculturation générale normativement au principe de l'IA. À ceci, les professionnels RH ne possèdent toujours pas tous ces compétences, ce qui peut freiner son adoption et amener à un usage qui ne soit pas pertinent des outils ; il va falloir parfois ouvrir des dispositifs de formation ou effectuer des recrutements externes pour composer une fonction RH dotée de profils hybrides, c'est-à-dire à la fois familiaux à l'activité RH et maîtres des données. Parallèlement, chez les employés et les représentants du personnel, l'acceptation des outils d'IA n'est pas acquise d'emblée. Auprès d'une partie des salariés, pourrait s'exprimer le méfiance envers les décisions prises (ou perçues comme telles) par des « machines ». Par exemple, s'il s'agit de recevoir un retour ou une recommandation de carrière « généraux » par un algorithme, scepticisme, voire rejet, puisse être généré à ce sujet si la culture d'entreprise n'en a pas préparé la confiance. De plus, la peur que la relation de travail soit déshumanisée par l'IA ou qu'elle permette de surveiller constamment les salariés peut également alimenter des résistances (Bouaddi et Khaldi, 2023). Dans le contexte marocain, ces auteurs identifient ainsi parmi les principaux freins à une mise en œuvre réussie de l'IA en GRH, la résistance au changement et la nécessité de former les futurs utilisateurs. Ainsi, les dispositifs d'IA devraient être déployés avec une conduite du changement bien menée : communication transparente, prise en compte des utilisateurs finaux dans le choix des solutions, formations à destination des utilisateurs, adaptation progressive. Dans la négative, l'IA risque d'être sous-utilisée ou contournée, annulant tout gain anticipé.

Un troisième enjeu critique a trait à la protection des données et à la vie privée. La fonction des ressources humaines exige la gestion de données personnelles sensibles et parfois même intrusives (informations relatives aux employés, évaluations, voire données médicales... aussi l'intégration de l'IA accroît la population de données collectées (par exemple, à partir de l'analyse des courriels, des usages de l'informatique...) et accroît la variété des données traitées. Les enjeux de consentement, de sécurisation des données et de respect de la vie privée se posent avec acuité. On se souvient des controverses sur les limites du bon usage de certains outils d'IA de surveillance de la productivité ; le rapport à la sphère personnelle (entropie entre suivi professionnel et intrusion) doit faire l'objet d'un examen approfondi... Les entreprises doivent s'assurer que les déploiements d'IA en ressources humaines respectent les législations en matière de protection des données (RGPD au niveau européen, loi 09-08 au Maroc...) et respectent un principe de proportionnalité, c'est-à-dire ne pas collecter plus de données que de

raison et ne garder les données que le temps d'en avoir besoin. D'autre part, une gouvernance claire de l'usage des données RH doit être mise en œuvre (qui peut accéder aux données brutes, aux résultats des algorithmes, comment se fait l'anonymisation, etc.). Afin de prévenir tout usage abusif ou interdit. Les dimensions éthique et conformité relèvent de la responsabilité des responsables RH, en lien avec les juristes et le service informatique.

Par ailleurs, un risque souvent cité, mais difficile à quantifier symétriquement à court terme, est celui de la substitution de l'humain, et de la déshumanisation de la fonction RH. En effet, si l'IA s'empare d'un nombre croissant des interactions à l'égard des employés (par le biais de *chatbots* ou d'évaluations automatisées), on peut craindre une raréfaction du contact humain direct, qui est pourtant fondamental dans les relations de travail. Si la fonction RH se veut traditionnellement porteuse de valeurs d'écoute, de dialogue social, d'accompagnement personnalisé – autant de dimensions que l'IA ne saurait entièrement restituer –, il est en définitive central de maintenir un équilibre entre automatisation et intervention humaine. L'IA doit être utilisée comme un facteur de renforcement des capacités des professionnels RH, et non pour les éjecter. Inversement, plus cela produirait un malaise chez les collaborateurs, plus nous perdriions le sens de l'accompagnement, tant certaines situations complexes ou émotionnelles (gestion de conflits, rupture de contrat à négocier, soutien en difficulté personnelle) exigent humanité et discernement. En somme, le défi est de réinventer le métier des professionnels RH à l'ère de l'IA de sorte à veiller à ce que se concentrent sur les missions à forte valeur ajoutée humaine inassignable, tout en orchestrant délicatement le taux d'automatisation

4. Perspectives de recherche futures

À travers la revue de littérature, un certain nombre d'autres lacunes ou questions ouvertes apparaissent, autant de pistes pour les recherches futures sur l'IA appliquée à la GRH. Premièrement, il convient d'accroître les travaux empiriques dans des contextes diversifiés. En effet, de nombreuses recherches portent sur les pays développés et sur les grandes entreprises pionnières en matière d'adoption de l'IA, alors que les dynamiques pourraient être différentes pour les PME ou dans les économies émergentes. Le cas du Maroc, par exemple, serait à creuser, et les recherches montrent que l'adoption de l'IA par le tissu économique marocain semble encore timidement bien qu'il existe une certaine volonté affichée (Baddouh & Ait Soudane, 2024), pour y déceler les freins (culturels, économiques, réglementaires) empêchant un plus large déploiement et les facteurs de succès pour favoriser cette adoption par les entreprises locales (rôle de l'État, des prestataires technologiques, etc.). Plus largement, des études comparatives entre pays seraient d'un certain intérêt pour cerner comment le contexte

(réglementation sur les données, maturité numérique, culture managériale) influe sur l'introduction de l'IA en GRH.

Deuxièmement, il conviendrait de mieux évaluer l'effet de l'IA sur la performance globale des organisations et sur le bien-être des salariés. Si de nombreux bénéfices sont présentés a priori et cas par cas, la recherche quantitative « de masse » fait encore défaut pour mesurer, par exemple, l'effet de l'automatisation des RH sur la productivité de la firme, ou l'effet de la personnalisation par l'IA sur la motivation et la fidélisation des agents. Par ailleurs, l'effet de l'IA sur le travail des professionnels RH eux-mêmes est un sujet encore peu étudié : comment évoluent leurs missions, leurs compétences et leur identité professionnelle lorsqu'ils travaillent avec des outils d'IA ? Une enquête qualitative de responsables RH usant de l'IA en gestion des ressources humaines pourrait être fort éclairante, afin de bien comprendre leurs représentations des technologies (menace vs opportunité, stress vs épanouissement des agents, etc.)

Le troisième domaine de recherche concerne le développement de cadres éthiques et réglementaires afin de guider l'utilisation de l'IA en GRH. Si la littérature aborde les enjeux éthiques, il convient d'établir des solutions concrètes pour les appréhender. Des recherches interdisciplinaires mobilisant des chercheurs en RH, en droit du travail et des éthiciens des technologies pourraient être envisagées pour élaborer des guides ou des labels d'« IA responsable » propres aux applications RH. De même que des recherches en systèmes d'information visant à améliorer l'explicabilité des modèles d'IA RH par exemple en développant des algorithmes plus explicites ou des interfaces permettant aux RH de « comprendre » le fonctionnement interne des outils qu'ils mettent en œuvre. Cette explicabilité serait nécessaire pour permettre aux RH de rassurer en contexte de dialogue social avec leurs collègues et partenaires sociaux sur l'utilisation de l'IA.

Quatrièmement, un domaine de recherche nouveau à explorer est le développement fulgurant de l'IA générative dans les pratiques RH à partir de 2023. Des dispositifs d'IA fondés sur des grands modèles de langage (par exemple Chatgpt et Gemeni) sont en cours de test pour la rédaction des annonces de recrutement, la génération des contenus de formation ou encore l'assistance conversationnelle des salariés. Les premiers retours semblent montrer un fort intérêt des entreprises, mais une adoption encore timide. À titre d'exemple, une enquête de la Society for Human Resource Management (SHRM) fin 2024 a montré que seuls 28 % des leaders RH avaient engagé la mise en œuvre de solutions d'IA générative alors qu'elles deviennent de plus en plus à la mode (Popera, 2024). Les travaux futurs sont donc à même d'interroger comment ces outils d'IA générative modifient les flux de travail RH et quels nouveaux enjeux ils ouvrent,

relatifs à l'exactitude de l'information produite, au niveau de supervision humaine à la bonne maîtrise des biais ou erreurs inhérents à eux.

En somme, sur le plan théorique, l'avènement de l'IA en GRH oblige à revisiter certains modèles classiques du management des ressources humaines. C'est notamment le cas pour le modèle d'alignement stratégique entre la politique RH et la stratégie de l'entreprise, qui doit maintenant intégrer la dimension technologique : comment l'IA peut-elle aider la fonction RH à mieux soutenir la stratégie, ou inversement, comment la stratégie d'IA de l'entreprise doit maintenant tenir compte du facteur humain. De même, certaines théories comme celles portant sur la justice organisationnelle ou sur la confiance pourraient être revisitées à la lumière d'une décision en partie automatisée. Il serait intéressant de vérifier dans quelle mesure peuvent s'appliquer (ou doivent être révisés) les concepts de justice procédurale et interactionnelle lorsque les décisions RH impliquent des algorithmes. Par ailleurs, le concept du « côté humain » de l'IA, c'est-à-dire la question du partage des rôles entre l'IA et l'humain dans les processus, apparaît comme un nouveau paradigme à formaliser. Ainsi, Arslan et al (2022) évoquent la notion de collaboration entre le ressenti humain et l'IA, ou « Ressources Humaines augmentées », pour désigner cette nouvelle forme de partenariat à construire. Reconceptualiser cette relation et envisager leur fonctionnement optimal représente sans nul doute un champ de recherche majeur pour le management dans les années à venir.

Conclusion

Pour résumer, cette revue confirme que l'intelligence artificielle s'impose comme levier déterminant de la fonction RH. Sa contribution potentielle couvre tout le cycle de gestion des collaborateurs : avec le recrutement lui-même, amélioration de la réactivité et de la précision ; la formation, enrichie et personnalisée ; l'évaluation des performances, objectivée et dynamisée ; la gestion des talents et la planification des effectifs, optimisées ; et tout un ensemble de tâches administratives, considérablement simplifiées. Les gains attendus – efficacité, qualité de la décision et qualité de vie au travail – sont indiscutables, tout comme les premiers retours observés dans un grand nombre de dispositifs déjà mis en place dans des organisations pionnières. Loin de réduire la place des RH, l'IA pourrait même au contraire réaffecter la fonction RH dans le rôle du partenaire stratégique de l'entreprise et de la contribution à une innovation managériale continue.

Néanmoins, notre analyse met en garde contre une vision naïve ou déterministe de ces outils technologiques. La réussite de l'implantation de l'IA ne dépendra pas uniquement des outils techniques. L'issue favorable à l'implantation de l'IA en GRH dépendra grandement de ce que l'organisation humaine saura apporter pour relever les défis humains et éthiques posés par son implémentation. Instaurer la confiance autour de ces outils apparaîtra ainsi indispensable : confiance de l'employé fondée sur la transparence et sur le respect de l'équité, confiance des professionnels RH elle-même, qui devrait passer par une formation et une montée en compétences vis-à-vis des nouvelles technologies. Il est probable que les entreprises qui tireront le meilleur parti de l'IA en RH soient celles qui sauront harmoniser intelligemment l'IA et l'intelligence humaine, en déléguant aux algorithmes ce qu'ils savent faire le mieux (traitement massif de données, détection de motifs complexes, exécution rapide de tâches répétitives) et en préservant pour les humains ce qu'ils savent faire le mieux (empathie, jugement critique, créativité sociale, prise de décisions éthiques).

Pour conclure, l'IA promet un avenir à la gestion des ressources humaines à la fois riche et concret, comme le confirment à la fois les études internationales et les premières expériences observées au Maroc. Certes, son impact déjà positivement significatif sur certaines pratiques des ressources humaines (comme une qualité des recrutements ou un niveau de satisfaction des salariés mesurés) ne doit pas nous faire oublier qu'elle est un outil au service d'objectifs humains ou organisationnels, définis au départ par les dirigeants et professionnels des ressources humaines pour répondre à une finalité : amélioration du bien-être salarié, soutien à la stratégie de croissance, promotion de la diversité..., qui conduira à son usage. Dès lors, la

question ne sera plus tant de savoir si l'IA transformera les ressources humaines, que de savoir comment produits et services financiers seront conduits et pilotés. Espérons qu'il s'agira d'une gestion des ressources humaines augmentée, où l'efficacité accrue joue avec la prise en compte du capital humain, et non d'une gestion de ressources humaines déshumanisée. Pour sa part, la littérature que nous avons recensée apporte des balises précieuses, mais appelle aussi à élargir la réflexion et la recherche au service de la meilleure préparation de cette transformation inédite de la fonction RH.

BIBLIOGRAPHIE

- Arslan, A., Cooper, C., Khan, Z., Golgeci, I., & Ali, I. (2022). Artificial intelligence and human workers interaction at team level: A conceptual assessment of the challenges and potential HRM strategies. *International Journal of Manpower*, 43(1), 75–88. DOI: 10.1108/IJM-02-2021-0115.
- Baddouh, L., & Ait Soudane, J. (2024). Intelligence artificielle et ressources humaines au Maroc : état des lieux d'une adoption en évolution. *International Journal of Business and Technology Studies and Research*, 6(2), 15 pages. (Publié le 16 déc. 2024).
- Bhatt, P. K., & Muduli, A. (2023). Artificial intelligence in learning and development: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 47(7/8), 677–694. DOI: 10.1108/EJTD-09-2021-0143.
- Bouaddi, M., & Khaldi, S. (2023). L'impact de l'intelligence artificielle sur la gestion des ressources humaines : Cas des entreprises marocaines. *The Interdisciplinary Journal of Human and Social Studies*, 2(3), 26–30.
- Dastin, J. (2018). Algorithms are laying waste to the job market. *The New York Times*.
- Dhanpat, N., Buthelezi, Z. P., Joe, M. R., Maphela, T. V., & Shongwe, N. (2020). Industry 4.0: The role of human resource professionals. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, a1302. DOI: 10.4102/sajhrm.v18i0.1302.
- Froese, F., Liu, N., Hu, Y., & Ye, M. (2022). The adoption of artificial intelligence in employee recruitment: The influence of contextual factors. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1125–1147. DOI: 10.1080/09585192.2021.1879206.
- Iqbal, F. M. (2018). Can Artificial Intelligence Change the Way in Which Companies Recruit, Train, Develop and Manage Human Resources in Workplace? *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 5(3), 102–104. DOI: 10.20448/journal.500.2018.53.102.104.
- Popera, A. (2024). Survey Reveals HR's Role in AI Adoption. Society for Human Resource Management (SHRM), publié le 16 oct. 2024.
- Russell, S. J., & Norvig, P. (2020). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4th ed.). Hoboken, NJ : Pearson.
- Varma, A., Dawkins, C., & Chaudhuri, K. (2022). Artificial intelligence and people management: A critical assessment through the ethical lens. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100923. DOI: 10.1016/j.hrmr.2022.100923.
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., & Makrides, A. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *The*

International Journal of Human Resource Management, 33(6), 1237–1266. DOI: 10.1080/09585192.2020.1871398.

Wilson, J., & Daugherty, P. (2018). How Humans and AI Are Working Together in 1,500 Companies. *Harvard Business Review* (août 2018).