

Perspective de l'intelligence artificielle sur la gestion des ressources humaines : Un accélérateur de transformation et de performance dans les entreprises marocaines

Framework of artificial intelligence on human resources management: Leveraging the transformation and performance in Moroccan companies

Nabila EL BOUKHARI, (Doctorante)

LAREMSO

*Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Mohammedia
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Mounia FILALI, (Enseignant-Chercheur)

LAREMSO

*Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Mohammedia
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Mohammedia Avenue Hassan II, Mohammedia 20650.
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL BOUKHARI, N., & FILALI, M. (2025). Perspective de l'intelligence artificielle sur la gestion des ressources humaines : Un accélérateur de transformation et de performance dans les entreprises marocaines. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(9), 284–302.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 03/07/2025

Accepted: 04/09/2025

Perspective de l'intelligence artificielle sur la gestion des ressources humaines : Un accélérateur de transformation et de performance dans les entreprises marocaines

Résumé :

L'intelligence artificielle constitue une force de transformation en GRH qui peut aider les entreprises marocaines à accomplir une nouvelle frontière de l'efficacité opérationnelle, de la prise de décision fondée sur des données et de l'expérience de l'employé. Cependant, son potentiel est actuellement contenu par des limitations des ressources à investir et, potentiellement, par des réalités culturelles. Cette revue intégrative se veut une synthèse l'état de l'art avec les revues narrative et conceptuelle. L'importance de notre étude réside dans la nécessité de recourir à des cadres théoriques tels que le TAM, la théorie de la diffusion des innovations, le RBV, pour décrire les moteurs et les freins de l'intégration de l'IA dans la GRH au Maroc. Si cela est possible, cela ouvrira la voie aux organisations marocaines pour tirer pleinement parti de l'IA dans leur fonction RH, dans le recrutement, la formation, la performance. L'étude fournit un cadre pour les entreprises marocaines qui envisagent d'adopter l'IA dans les départements RH. L'approfondissement éclaire les principaux moteurs et obstacles de l'IA, qui comprennent des recommandations pour atténuer les obstacles, tels que la résistance à l'adoption et les compétences inadéquates. Par exemple, l'étude recommande la formation pour équiper les professionnels RH des compétences nécessaires et établir des infrastructures numériques nécessaires pour soutenir efficacement les systèmes d'IA. L'article souligne que l'IA doit être utilisée de manière responsable, y compris l'élaboration de directives pour prévenir les biais algorithmiques et protéger les données privées.

Mots clés : Intelligence Artificielle, gestion des ressources humaines, IA, GRH, performance opérationnelle, Organisation marocaine.

JEL Classification : O15

Type du papier : Recherche Théorique.

Abstract:

Artificial intelligence is a transformative force in HRM that can help Moroccan companies achieve a new frontier of operational efficiency, data-driven decision-making and employee experience. However, its potential is currently held back by limitations on the resources to be invested and, potentially, by cultural realities.

The importance of our study lies in the need to use theoretical frameworks such as TAM, Diffusion of Innovations Theory, RBV, to describe the drivers and inhibitors of AI integration in HRM in Morocco. If this is possible, it will pave the way for Moroccan organizations to take full advantage of AI in their HR function, in recruitment, training, performance.

The study provides a framework for Moroccan companies considering the adoption of AI in HR departments. The in-depth sheds light on the main drivers and barriers to AI, which include recommendations for mitigating obstacles, such as resistance to adoption and inadequate skills.

For example, the study recommends training to equip HR professionals with the necessary skills and establish the digital infrastructure needed to effectively support AI systems. The article emphasizes that AI must be used responsibly, including the development of guidelines to prevent algorithmic bias and protect private data.

This article adopts an integrative review approach, combining insights from narrative, conceptual, and systematic reviews to build a structured theoretical framework on AI adoption in HRM within the Moroccan context.

Keywords: Artificial Intelligence, Human Resource Management, IA, GRH, Operational Performance.

Classification JEL: O15.

Paper type: Theoretical Research.

1. Introduction

Actuellement l'intelligence artificielle révolutionne le domaine des ressources humaines en exécutant les tâches de routine, en améliorant le recrutement à l'aide de l'analyse des données, les actions visant l'engagement des salariés à l'aide des fonctionnalités de tracking et de personnalisation, etc. Grâce au facteur temps, les RH ont plus de possibilités de se concentrer sur les activités de l'analyse des données et les décisions basées sur elle. En particulier, sans la corrélation de données, il est impossible de prendre des décisions stratégiques, de surveiller le comportement du marché du travail. (Minbaeva, 2018).

Cependant, l'adoption de l'IA par les RH soulève un certain nombre de défis, y compris la transparence des décisions algorithmiques, la protection des données personnelles et le biais éthique. Chevalier et Dejoux (2021) notent que, malgré les avantages potentiels de l'IA, son intégration devrait être équilibrée. Ils soulignent la complexité des algorithmes et la nécessité de disposer d'un cadre stratégique qui comprenne l'innovation technologique, mais respectent également les aspects humains du travail pour éviter une automatisation excessive des processus RH.

En 2022, Gélinas, Sadreddin et Vahidov vont plus loin en enquêtant sur le rôle de l'IA dans le cycle de vie des ressources humaines. Son application s'étend à six dimensions de recrutement, formation et développement personnel pour gérer la performance, mais il en existe une septième nouvelle. Cet aspect concerne les problèmes juridiques et éthiques.

Le rythme s'accélère en 2023 avec l'émergence des intelligences artificielles génératives, telles que ChatGPT, qui bouleversent le fonctionnement des RH en automatisant la décision et revoit le rôle de l'interaction humaine dans l'organisation. Comme l'ont expliqué Budhwar et al (2023), ces technologies ne rationalisent pas les processus, tant que nous les connaissons, mais modifient la manière d'exécuter les tâches opérationnelles. Cependant, les niveaux actuels d'adoption présentent de nombreux risques majeurs liés à la désinformation, aux biais algorithmiques, à la confidentialité et à la cybersécurité.

De ce fait, les auteurs soutiennent l'idée d'un renforcement du cadre légal et de l'adoption de normes éthiques reconnues dans le monde. L'IA commence seulement à pénétrer le marché de l'emploi au Maroc et dans d'autres économies émergentes, mais son utilisation est limitée par divers facteurs structurels et culturels. Maroc Digital 2015, proposé pour faciliter la transformation numérique, n'a pas donné tous les résultats souhaités, car les entreprises marocaines éprouvent des difficultés liées à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, au manque de ressources et à la méfiance des nouvelles méthodes de travail. (Lengnick Hall et Moritz, 2003; Toshani, Jerram, et Hill, 2011). Depuis, la transformation de la fonction RH avec la création du SIRH a cependant évolué de l'information à la digitalisation et de la digitalisation vers une réelle transformation digitale. (Jarachi, W., Lemsadi, S., Belakhmima, M., (2022).

Selon Benabou et al (2024), le Maroc Digital 2030 en revanche agit pour soutenir cette transition en facilitant l'adoption de l'IA par les entreprises, l'éducation des professionnels et la réglementation de la technologie. De plus, le projet vise à transformer le Maroc en un leader technologique régional en déployant l'IA pour favoriser la croissance économique et mettre à jour les infrastructures RH actuelles du pays afin de les aligner sur la nouvelle ère de l'automatisation et du travail à distance.

L'IA est une chance énorme pour l'avenir des ressources humaines, mais une chance qui demande un processus d'intégration conçu de façon stratégique et responsable. Le rôle de l'IA dans les RH de l'avenir dépendra de la capacité des entreprises et des gouvernements de réguler cette transition, à la fois en investissant dans la formation, en renforçant les réglementations et en tempérant stratégiquement les politiques vis-à-vis des différents cadres économiques.

Au-delà de ses promesses technologiques, l'intelligence artificielle s'impose en un sens comme un nouveau paradigme organisationnel. En effet, son incorporation à la GRH ne s'arrête pas à son insertion technique : elle a amené avec elle des changements majeurs en termes de prise de décision, de redéfinition des postes, de nouvelles exigences en matière de compétences, de transparence et de gouvernance des données. Cela est d'autant plus vrai dans les pays en développement, comme le Maroc, où les lacunes technologiques, les différences culturelles et l'accès inégal à l'infrastructure numérique nécessitent une approche contextualisée et progressive.

C'est dans ce sens que le cadre théorique de ce travail cherche à rapprocher deux manques identifiés dans l'état des recherches : d'une part, la mise en perspective ténue entre les modèles de diffusion de l'innovation et le contexte national ; d'autre part, le quasi-vide empirique ou conceptuel au sujet de pratiques marocaines en ressources humaines à l'ère numérique. En révélant les ressorts et les freins à l'IA dans la GRH marocaine à travers le prisme du contexte socio-économique marocain contemporain, il est attendu que l'étude puisse proposer une lecture à la fois unifiée, ralliant des cadres théoriques établis, et éclatés par une compréhension locale fine.

L'ambition est donc d'identifier les conditions nécessaires pour une adoption réussie, tout en intégrant la diversité des profils d'entreprises marocaines PME, grandes entreprises, secteur public/privé, leur maturité digitale et des perceptions des acteurs RH rapport à ces mutations. L'article vise en outre à proposer des recommandations qui soient à la fois concrètes et contextualisées pour les décideurs publics et privées pour une transformation digitale inclusive, éthique et enfin durable.

2. Revue de littérature

Notre but est d'examiner le potentiel de l'intelligence artificielle pour l'adaptation en tant qu'un outil transformationnel en GRH au Maroc. Donc nous essayons de répondre aux questions suivantes :

- Comment les organisations marocaines peuvent-elles utiliser l'intelligence artificielle comme un outil de GRH tel qu'un mécanisme d'adaptation pour transformer leurs pratiques de gestion ?
- Quels cadres théoriques permettent de mieux comprendre l'adoption, l'intégration et les impacts de l'intelligence artificielle sur les processus de GRH pertinents afro-musulmans au Maroc ?
- Quels facteurs socioculturels, organisationnels et structurels sont propices à l'adoption et l'utilisation réussie de systèmes de GRH rendus par des processus alimentés par l'intelligence artificielle au Maroc ?

2.1. Cadres théoriques

L'intégration croissante de l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines (GRH) se fonde sur diverses approches théoriques permettant d'appréhender les opportunités et difficultés liées à son adoption. Ces théories, jumelées à des études concrètes, fournissent une analyse permettant d'explorer la façon dont l'IA est susceptible de transformer les pratiques de ressources humaines dans le contexte marocain, tout en considérant les particularités culturelles, organisationnelles et sectorielles.

- ***Modèle d'acceptation de la technologie (TAM)***

Le modèle d'acceptation de la technologie (TAM), développé par Davis (1989), est un cadre théorique essentiel pour comprendre les facteurs influençant l'adoption des technologies au sein des organisations. Il repose sur deux concepts principaux. Le premier vise à souligner l'utilité perçue par une mesure dans laquelle une technologie est perçue comme améliorant la

performance de ses utilisateurs. Plus les bénéfices d'une technologie sont évidents et alignés avec les objectifs professionnels, plus son adoption est probable. Le deuxième aspect fondamental est la facilité d'utilisation perçue qui renvoie à la simplicité et à l'intuitivité d'une technologie. Une technologie facile à prendre en main nécessite moins de formation et réduit les résistances initiales à son adoption.

Ces deux dimensions se complètent et agissent en synergie pour influencer positivement l'intention des utilisateurs à adopter une technologie donnée.

- ***Application en gestion des ressources humaines (GRH)***

Bien que le domaine des ressources humaines soit impacté, le modèle TAM demeure une approche pertinente pour décrypter comment les innovations numériques, et plus particulièrement l'intelligence artificielle, façonneront nos pratiques de recrutement, de formation et de gestion du potentiel humain. Appliqué au Maroc, l'analyse TAM révèle les conditions nécessaires à l'appropriation réussie des technologies RH, tout en tenant dûment compte des défis spécifiques à ce pays. Certes, de nombreuses interrogations demeurent quant aux transformations à venir, néanmoins le TAM offre un cadre pour appréhender sereinement les mutations à l'œuvre, afin d'en tirer le meilleur parti.

- ***Amélioration de l'efficacité opérationnelle grâce aux technologies RH***

L'adoption des technologies RH comme les systèmes d'information RH (SIRH), les Big Data et les outils basés sur l'IA a le potentiel de révolutionner les processus traditionnels en les rendant plus efficaces et automatisés.

Selon Kamar Reda et Abdelfattah Jamal (2024), les outils numériques, en particulier dans le secteur hôtelier marocain, permettent de répondre aux défis opérationnels majeurs. Cela se manifeste notamment à travers le suivi des performances des salariés avec des systèmes SIRH intègrent des tableaux de bord qui permettent aux gestionnaires d'évaluer en temps réel les performances des collaborateurs, d'identifier les écarts et d'apporter des ajustements rapides.

Cette dynamique se révèle aussi dans la gestion des plannings dans des environnements complexes comme l'hôtellerie, où les horaires de travail peuvent être imprévisibles, ces outils permettent une planification optimisée, réduisant les conflits d'horaires et améliorant la satisfaction des salariés.

Un autre point qui mérite d'être mentionné est la réduction des tâches administratives par l'automatisation des processus RH, comme la gestion des fiches de paie ou le tri des candidatures, libère du temps pour les responsables RH, leur permettant de se concentrer sur des initiatives stratégiques.

Ainsi, lorsque les salariés et les responsables perçoivent l'utilité de ces outils dans l'amélioration de leur quotidien professionnel, leur adoption devient beaucoup plus naturelle.

- ***Réponse aux besoins d'une main-d'œuvre en constante évolution***

Le Maroc se distingue par une main-d'œuvre jeune, en constante évolution, avec des besoins variés en matière de formation et de développement professionnel. Les technologies RH, notamment les plateformes numériques et les outils d'IA, offrent une réponse adaptée à ces besoins d'abord à travers une formation personnalisée qui mobilisent les outils numériques utilisant des algorithmes pour analyser les lacunes en compétences et proposer des parcours de formation sur mesure. Cette approche, qui tient compte des besoins individuels, améliore non seulement la performance des salariés, mais aussi leur satisfaction au travail.

Un autre avantage imminent de cette technologie est le renforcement de l'expérience salarié. Cela se manifeste à travers la mise en place de plateformes accessibles et intuitives. Avec ces outils en ligne, les entreprises marocaines peuvent attirer et fidéliser les talents, particulièrement dans des secteurs où le taux de rotation est élevé, comme l'hôtellerie. Ces technologies offrent

une meilleure transparence dans les processus RH et renforcent l'engagement des salariés en les impliquant davantage.

- ***Conditions de succès pour l'adoption des technologies RH au Maroc***

L'application du TAM dans le contexte marocain met également en lumière des conditions spécifiques nécessaires pour garantir une adoption réussie des technologies RH.

Cette dynamique se reflète clairement par l'intuitivité des outils qui doivent être simples à utiliser, même pour des utilisateurs peu familiers avec les outils numériques. L'intuitivité est un levier puissant pour surmonter les résistances initiales des salariés et des gestionnaires.

Une illustration significative de ce phénomène est l'alignement avec les pratiques culturelles et organisationnelles à travers des technologies qui doivent être adaptées aux spécificités culturelles marocaines. Par exemple, dans un environnement où les relations interpersonnelles jouent un rôle important, les outils numériques doivent être conçus pour renforcer les interactions humaines plutôt que de les remplacer.

Communication et sensibilisation : La perception de l'utilité d'une technologie repose aussi sur une communication efficace. Les salariés doivent comprendre les bénéfices concrets que ces outils peuvent apporter à leur quotidien et à l'organisation dans son ensemble.

Il convient de noter le soutien des dirigeants et des responsables RH pour encourager l'adoption des outils numériques. Leur implication active dans le processus de déploiement est un facteur déterminant pour le succès de l'intégration des technologies.

- ***Cas particulier de l'hôtellerie marocaine***

Bien que le secteur hôtelier marocain ait traditionnellement fait face à certains défis, notamment un fort turnover du personnel et un manque de qualifications parmi les salariés, de récentes recherches suggèrent que les technologies de ressources humaines peuvent apporter des changements positifs. Dans leur étude publiée en 2024, Kamar Reda et Abdelfattah Jamal ont souligné combien il est important pour cette industrie d'adopter judicieusement les outils numériques, lesquels pourraient l'aider à surmonter ces obstacles. Plutôt que de voir la digitalisation comme une menace, les hôtels marocains seraient avisés de considérer de quelles façons les ressources en ligne et mobiles pourraient simplifier les processus de recrutement et de formation, améliorer l'engagement des salariés, et in fine contribuer à une plus grande stabilité au sein du personnel.

D'abord par l'automatisation et la réduction des biais dans le recrutement en l'occurrence à travers l'utilisation d'outils IA permettent de trier les candidatures en se basant uniquement sur les compétences, réduisant ainsi les biais humains. Ensuite à travers la flexibilité dans la gestion des talents avec des outils numériques offrant une souplesse accrue pour gérer les talents dans un secteur où les besoins en personnel fluctuent en fonction des saisons touristiques.

Ces technologies, perçues comme utiles et accessibles, facilitent leur adoption, non seulement dans le secteur hôtelier, mais également dans d'autres industries au Maroc.

L'adoption des technologies des ressources humaines dépend grandement de la façon dont les utilisateurs les perçoivent, leur applicabilité n'est pas toujours évidente. D'après le modèle TAM, plus une technologie est jugée utile et facile à manipuler, plus elle a de chances de devenir un outil incontournable. Au Maroc, où les défis liés au personnel sont nombreux et variés, le numérique et l'intelligence artificielle offrent une possibilité importante de transformer la gestion des effectifs, à condition de tenir compte du contexte culturel et organisationnel propre à chaque entreprise. Cependant, pour que ces solutions soient pleinement adaptées, encore faut-il que leur mise en place prenne en considération les spécificités locales sur le plan humain comme sur le plan fonctionnel.

2.2. Théorie de la diffusion des innovations (Rogers, 2003)

La théorie de la diffusion des innovations de Rogers (2003) explique les mécanismes par

lesquels une innovation est adoptée au sein d'un groupe ou d'une organisation. Plusieurs facteurs jouent un rôle déterminant dans ce mécanisme. Tout d'abord, le bénéfice relatif à une innovation quand elle est adoptée apportant des avantages clairs et mesurables par rapport aux méthodes existantes. Ensuite la compatibilité avec le système local avec une innovation qui s'aligne avec les pratiques, normes et valeurs culturelles locales. Il y a aussi l'élément de la complexité de cette nouvelle technologie. Il est difficile d'adopter un système qui est perçu comme difficile à comprendre ou à utiliser, car son adoption est ralentie. Enfin, il se doit de considérer l'élément de l'observabilité pour des résultats visibles renforçant la confiance dans l'utilité de l'innovation et incitant à son adoption.

Application au contexte marocain :

Dans le secteur hôtelier marocain, Kamar Reda et Abdelfattah Jamal (2024) soulignent que l'adoption des outils numériques est freinée par un manque d'intégration avec les pratiques locales en plus des difficultés à démontrer des avantages immédiats. Cela reflète une hésitation similaire dans d'autres domaines, où les décideurs hésitent à investir dans des solutions technologiques perçues comme abstraites et lointaines. Cependant, pour stimuler l'adoption, il est important de mettre en lumière la façon dont ces technologies peuvent résoudre des problématiques concrètes au quotidien, telles que l'optimisation des processus liés aux ressources humaines ou la gestion des compétences, tout en s'adaptant aux spécificités culturelles et organisationnelles du Maroc.

2.3. Théorie des ressources et capacités (RBV)

La théorie des ressources et capacités, qui date des travaux de Barney en 1991, souligne l'importance stratégique des ressources internes pour obtenir un avantage concurrentiel durable. Une ressource est considérée comme précieuse lorsqu'elle permet à une organisation d'améliorer sa performance ou de répondre de manière efficace aux défis. Elle est qualifiée de rare si elle n'est pas facilement accessible à la concurrence. Enfin, une ressource est difficile à imiter lorsqu'elle est protégée par des barrières telles qu'un savoir-faire spécifique ou des infrastructures uniques, complexes à développer ou reproduire. En effet, l'analyse des données probantes peut améliorer la prise de cette décision, le développement des ressources humaines et la performance des salariés de ces entreprises. (Almashyakhi, 2022).

La technologie de l'intelligence artificielle n'est plus seulement une technologie innovatrice, mais est également devenue un pilier stratégique au sein des Services des Ressources humaines envisagés. Du fait qu'elle permet leur transformation grâce à l'automatisation des tâches cognitivement intensives, amélioration des prises stratégiques et de l'expérience du pouvoir concernant leurs salariés.

• L'importance des infrastructures numériques

Les outils basés sur l'IA, tels que les systèmes d'information RH (SIRH), ne peuvent fonctionner efficacement sans une infrastructure numérique solide. Au Maroc, où de nombreuses entreprises opèrent encore avec des processus manuels ou des systèmes non intégrés, la modernisation des infrastructures technologiques est un prérequis.

Les entreprises les plus ingénieuses sont capables de s'adapter aux avancées technologiques en investissant dans des systèmes à même de traiter, décortiquer et visualiser d'imposantes quantités de données reliées aux ressources humaines. Par exemple, dans le secteur hôtelier, les progiciels de gestion intégrés des ressources humaines permettent de pianoter les horaires, d'analyser la performance des salariés ou de réduire le temps consacré aux tâches administratives fastidieuses (Reda & Jamal, 2024). Ces infrastructures jouent aussi un rôle dans la centralisation des informations, simplifiant ainsi la coordination entre les départements des ressources humaines et les autres divisions de l'entreprise.

En outre, ces systèmes doivent être interopérables, c'est-à-dire capables de communiquer entre eux pour offrir une vision globale des opérations RH. Sans cette interconnexion, les entreprises risquent de limiter les bénéfices qu'elles pourraient tirer des technologies IA, comme l'analyse prédictive ou les recommandations personnalisées pour le développement des talents.

- ***Développer les compétences internes pour maximiser l'impact de l'IA***

L'adoption de l'IA nécessite également un investissement considérable dans le développement des compétences des professionnels des ressources humaines. Tel que souligné par Collings et al. (2021), les responsables RH doivent acquérir une compréhension approfondie - bien que pas toujours faciles - des outils technologiques afin d'en tirer pleinement avantage. Une telle formation prend toute son importance dans le contexte marocain, où les aptitudes numériques demeurent limitées dans de nombreux secteurs. Pourtant, avec patience et écoute, des progrès peuvent être réalisés pour le bénéfice de tous.

Les compétences requises comprennent non seulement la maîtrise technique des outils numériques, mais aussi la capacité à interpréter les informations générées par ces systèmes pour orienter les décisions stratégiques. Par exemple, les responsables des ressources humaines doivent être en mesure d'analyser les tendances concernant la rétention des talents ou le roulement du personnel afin de concevoir des politiques adaptées. De plus, il est essentiel de comprendre comment les données collectées peuvent être utilisées à bon escient pour répondre aux besoins changeants du personnel et assurer leur bien-être au sein de l'organisation.

En parallèle, des programmes de formation adaptés aux réalités locales doivent être développés pour accompagner les entreprises dans cette transition. Ces formations peuvent inclure des ateliers pratiques sur l'utilisation des plateformes SIRH, des sessions de sensibilisation à la transformation digitale, et des modules dédiés à l'analyse de données RH.

- ***Gérer les données de manière responsable et éthique***

La nécessité d'une gestion éthique. Dans un monde où les données font fonctionner IA systèmes, il doit s'agir de la collecte d'informations et de l'utilisation des données qui en résultent d'une manière responsable. Les outils d'IA génèrent un grand nombre d'informations sensibles, étant donné qu'ils sont basés sur les données des utilisateurs, souvent des salariés et en plus en utilisant des données personnelles. L'information qui s'applique à l'utilisateur de l'application, cela peut concerner également la manière dont les employeurs observent ou surveillent les activités de leurs salariés. L'utilisation d'IA sans éthique peut détruire la confiance au lieu de la construire et de la renforcer.

Au Maroc, la gestion éthique des données personnelles revêt une grande importance, notamment dans des secteurs comme l'hôtellerie. En effet, les informations collectées sur les clients et les salariés y sont à la fois abondantes et délicates, comme l'ont souligné Reda et Jamal en 2024. Les entreprises se doivent donc de respecter scrupuleusement les réglementations nationales et supranationales relatives à la confidentialité, à l'instar du Règlement général sur la protection des données (RGPD) pour les sociétés exerçant au niveau international.

Une politique claire sur la protection des données, combinée à des investissements dans des systèmes sécurisés, renforce la confiance des salariés et des autres parties prenantes. De plus, les entreprises doivent veiller à éviter les biais algorithmiques, qui pourraient affecter négativement des processus clés comme le recrutement ou l'évaluation des performances.

2.4. 1.4. Perspectives stratégiques : Leçons du COVID-19

La pandémie de COVID-19 a accéléré la transformation numérique et mis en lumière l'importance des technologies comme l'IA pour surmonter des crises majeures. Cette période a révélé trois enseignements fondamentaux pour les entreprises souhaitant intégrer ces technologies dans leurs pratiques RH :

- ***Adaptation au contexte de travail***

Le COVID-19 a modifié l'humeur des bureaux, et de plus en plus d'entreprises se retrouvent à faire équipe avec des équipes hybrides qui, malgré le manque de distance sociale de leurs salariés et salariés à distance, manquent de formation sociale. En effet, l'IA avait déjà été introduite dans la main-d'œuvre par modification des solutions : ressources assistées pour la communication radicale, plateformes de surveillance de la performance et gestion du projet intuitive.

Dans des périodes incertaines, les entreprises qui ont utilisé l'IA pour analyser les besoins spécifiques de leurs salariés et ajuster leurs politiques RH ont pu améliorer leur résilience et limiter l'impact des perturbations.

- ***Intégration d'une approche multi-parties prenantes***

De plus, les RH ne se limitent pas à répondre aux besoins des salariés eux-mêmes. Collings et al. (2021) ont souligné en 2021 l'importance de répondre aux attentes des clients, des actionnaires et des communautés locales. Les entreprises marocaines de l'hôtellerie, par exemple, ont dû se protéger en même temps pour maintenir des standards élevés d'attente client pendant les crises.

Cette approche élargie permet non seulement d'équilibrer les priorités, mais aussi de renforcer la responsabilité sociale des entreprises, un facteur qui gagne en importance dans un monde post-pandémique.

- ***Combinaison des rôles stratégiques et opérationnels des RH***

La pandémie a montré que les RH doivent trouver un équilibre entre leurs responsabilités stratégiques et opérationnelles. Bien que l'IA puisse automatiser certaines tâches administratives, la prise de décisions stratégiques, comme l'adaptation des politiques RH en réponse à des crises, reste un rôle clé des responsables RH. Charkaoui et Jabraoui, 2024 ont souligné l'importance de la prise de décision en entreprise à travers un outil crucial pour optimiser ces décisions et booster la performance qu'est la business intelligence.

En fin de compte, les leçons du COVID-19 illustrent comment les entreprises marocaines peuvent intégrer l'IA de manière réfléchie, en considérant non seulement ses bénéfices immédiats, mais aussi ses impacts à long terme sur la performance organisationnelle et la satisfaction des parties prenantes.

3. L'intelligence artificielle comme outil transformationnel en GRH

De ce fait, l'Intelligence Artificielle redéfinit les pratiques de la gestion des ressources humaines en automatisant les processus, en améliorant la qualité des décisions et en personnalisant l'expérience des salariés. Il s'agit d'une technologie évolutive qui redéfinit les pratiques RH et qui permet aux entreprises de gagner en efficacité, en précision et en expérience, tout en soutenant leurs valeurs telles que la diversité et l'équité. Toutefois, son intégration soulève également des défis liés aux compétences, à l'éthique et à l'adaptation organisationnelle. En s'appuyant sur les travaux de Horchi et Soudane (2024), Elidrissi (2024) et Sinapin (2020), cette section explore les principales façons dont l'IA agit comme un outil transformationnel en GRH, tout en mettant en lumière les limites et les opportunités de son adoption dans des contextes spécifiques comme celui du Maroc.

3.1. Automatisation des processus RH

En outre, l'automatisation est l'une des contributions les plus notables de l'IA à la fonction RH. L'IA facilite et rend plus rapide l'exécution des tâches répétitives et bureaucratiques, ce qui permet aux RHs de gagner en temps pour se consacrer sur des tâches plus stratégiques. À titre

illustratif, l'automatisation est utilisée par l'IA pour filtrer les candidatures en les parcourant par des algorithmes avancés en analysant les Curriculum vitæ. Comparant aux recruteurs humains qui s'appuient sur leurs propres attentes et priorités, l'intelligence artificielle se base sur l'apprentissage automatique et se sert du traitement de langage naturel pour la prédétermination du candidat répondant aux exigences. En plus de cette sélection initiale, l'IA évalue les compétences comportementales et techniques des candidats en analysant leurs réponses lors d'entretiens vidéo ou écrits, ce qui garantit une évaluation objective et approfondie.

De plus, l'IA est essentielle pour la prédiction en matière de talent. Les organisations se tournent vers ces évaluations pour obtenir une image du pipeline de leur main-d'œuvre, grâce à l'analyse des données historiques de l'entreprise et à la comparaison de ce modèle avec des événements externes. Pour l'avenir, l'IA détectera les signaux de ces modèles qui se traduisent par un manque de risques pour l'entreprise ; les exemples incluent non seulement des indicateurs de productivité réduite, mais aussi des indices de risque de renonciation, tels que l'insatisfaction croissante des salariés. En proposant des solutions préventives, elle contribue à renforcer la rétention des talents et à optimiser la gestion des effectifs. Ces approches, décrites par Elidrissi (2024), transforment les processus RH en les rendant plus proactifs et axés sur des données fiables.

3.2. Amélioration de la prise de décision RH

L'une des principales contributions de l'IA à la GRH est son amélioration de la qualité de la prise de décision à partir d'une transaction avancée basée sur les données. Avec l'IA, les gestionnaires des ressources humaines prennent des décisions sur la base des faits, tandis que les nombreuses incertitudes et les erreurs causées par l'intuition ou d'autres de type de biais cognitif sont éliminées. En matière de recrutement, par exemple, l'IA peut identifier les candidats aux meilleurs potentiels en utilisant des corrélations des compétences des candidats à des tâches similaires et les performances des salariés actuels. De même, dans le domaine de la formation, l'IA recommande des parcours d'apprentissage personnalisés en fonction des lacunes détectées chez chaque salarié, garantissant ainsi une montée en compétences efficace et ciblée.

En outre, l'IA puisse atténuer certains préjugés humains dans le processus de recrutement, son utilisation nécessite une vigilance constante. Selon une étude de Horchi et Soudane (2024), ces systèmes peuvent ignorer des détails sans lien comme l'âge, le sexe ou les origines d'un candidat, afin de ne considérer que ses qualifications. Cependant, pour une évaluation juste, il importe que les critères restent clairs et illustrés par des exemples précis tels que l'atteinte d'objectifs chiffrés ou la qualité des contributions. Seuls des algorithmes transparents, combinés à un suivi attentif, permettent d'éviter tout risque de partialité. La diversité reste une richesse à préserver tout au long du processus de décision, grâce à un équilibre subtil entre respect des singularités et recherche de l'intérêt collectif. Cependant, comme le rappelle Sinapin (2020), l'IA n'est pas exempte de risques. Si les algorithmes sont entraînés sur des données biaisées, ils peuvent reproduire ou même amplifier ces discriminations. Il est donc indispensable de superviser la conception des systèmes et de s'assurer que les données utilisées sont représentatives et équilibrées.

3.3. Engagement des salariés et diversité

Au-delà des stricts processus internes, l'intelligence artificielle joue dorénavant un rôle prépondérant dans l'optimisation continue de l'expérience même des collaborateurs, tout en promouvant davantage encore la diversité déjà riche au sein de nos organisations. Grâce à ses capacités d'adaptation individuelle, elle permet de personnaliser au plus près les interactions de chacun, en fonction de ses propres besoins. Ainsi, des plateformes dédiées sont à même de proposer des formations ciblées, voire des possibilités d'évolution adaptées, mais aussi parfois

de simples conseils quant au bien-être de l'individu, et ce sur la base des données récoltées quant à son parcours personnel et ses préférences déclarées. Ces approches, d'après Elidrissi (2024), contribuent à renforcer l'engagement des salariés en leur offrant des solutions adaptées à leurs attentes.

De plus, l'IA peut aider à promouvoir un environnement de travail plus inclusif en atténuant les préjugés inconscients qui entravent la diversité. Grâce aux algorithmes, le processus de recrutement permet de sélectionner les candidats uniquement d'après leurs compétences, éliminant ainsi les discriminations fondées sur des critères subjectifs. Ces outils fondés sur l'intelligence artificielle mesurent également la diversité au sein des groupes et repèrent les domaines nécessitant des efforts supplémentaires pour renforcer l'inclusion. Ces avancées offrent aux organisations la possibilité d'instaurer des pratiques plus équitables et d'améliorer leur image auprès de leurs parties prenantes.

Cependant, comme le souligne Sinapin (2020), ces systèmes doivent être utilisés de manière réfléchie. Si l'IA est mal encadrée, elle peut avoir l'effet inverse et reproduire des inégalités existantes. Une vigilance constante est donc nécessaire pour garantir que les algorithmes soient conçus et mis en œuvre dans le respect des principes éthiques et des valeurs organisationnelles. L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans la gestion des ressources humaines (GRH) offre de nombreux avantages, mais s'accompagne également de défis importants (Horch & Soudane, 2024). Au Maroc, l'acceptation culturelle constitue une barrière majeure, certaines entreprises percevant l'IA comme une menace pour l'emploi ou un outil déshumanisant (Eldrissi, 2024). Pour surmonter ces résistances, il est essentiel de sensibiliser les salariés aux bénéfices de l'IA, notamment en montrant comment elle peut alléger les tâches administratives et enrichir les missions stratégiques des RH (Jacob et al., 2022).

Un autre obstacle réside dans le manque de compétences numériques des professionnels des ressources humaines, nécessitant une formation spécifique pour les aider à maîtriser ces outils (Horch & Soudane, 2024). Ces formations doivent également inclure des aspects éthiques afin d'assurer une utilisation responsable des technologies. En outre, la gestion des données personnelles collectées par les systèmes d'IA soulève des inquiétudes en matière de confidentialité et de respect des réglementations telles que le RGPD (Sinapin, 2020). Les entreprises doivent mettre en place des systèmes transparents et équitables pour éviter les biais et garantir que les algorithmes respectent les principes d'équité et de protection de la vie privée.

Malgré leur richesse, les recherches existantes sur l'IA en GRH restent limitées dans leur application aux contextes africains ou maghrébins. La majorité des travaux empiriques proviennent de pays développés, ce qui rend leur transposition délicate sans ajustement au contexte local. Par ailleurs, peu d'études combinent une lecture simultanée des trois grands modèles théoriques (TAM, DOI et RBV) dans une logique systémique. Cette lacune justifie l'approche intégrative adoptée dans la présente recherche.

4. Facteurs influençant l'adoption de l'IA en GRH au Maroc

L'adoption croissante de l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines au Maroc présente à la fois des possibilités prometteuses ainsi que certains défis considérables. Bien que les technologies d'IA offrent des avantages substantiels en termes d'efficacité, de précision et de personnalisation des processus RH, leur intégration dépend de plusieurs facteurs socioculturels, organisationnels et structurels complexes au sein des entreprises marocaines. Ces dimensions influencent directement la capacité des sociétés marocaines à tirer pleinement parti des solutions basées sur l'intelligence artificielle dans leurs pratiques de ressources humaines, et à surmonter les obstacles à une utilisation généralisée de ces technologies innovantes.

En effet, la structure hiérarchique marocaine (83% des entreprises selon l'étude CFCIM 2023) freine l'adoption décentralisée de l'IA. Par exemple dans le secteur bancaire (Attijariwafa Bank), l'IA est utilisée pour l'analyse des performances, mais les décisions finales restent centralisées, tandis que dans le textile (AMITH), la résistance culturelle a retardé son implémentation de 18 mois.

Ainsi, selon les recherches menées par Baddouh et Ait Soudane (2024), les organisations marocaines aspirent de plus en plus à intégrer des outils d'IA, en particulier dans des domaines comme le recrutement et la formation. Cependant, cette adoption reste encore limitée à des processus spécifiques, en raison de contraintes liées à la culture organisationnelle, au manque de compétences numériques et aux défis structurels. Ces éléments, combinés aux préoccupations légales et éthiques, nécessitent une approche réfléchie pour maximiser les avantages de l'IA tout en minimisant les obstacles.

4.1. Facteurs socioculturels

Les dimensions socioculturelles jouent un rôle central dans l'adoption de l'IA en GRH au Maroc. La culture organisationnelle marocaine, souvent marquée par une hiérarchie forte et une dépendance aux relations interpersonnelles, influence significativement la perception et l'utilisation des technologies modernes.

Une première barrière réside dans la résistance au changement. Au Maroc, de nombreuses entreprises restent attachées à des méthodes traditionnelles où les liens humains occupent une place prépondérante. Comme le soulignent Baddouh et Ait Soudane (2024), la culture marocaine valorise les relations personnelles et les discussions directes dans les pratiques des ressources humaines, ce qui risque de freiner l'adoption de technologies perçues comme impersonnelles ou dépourvues d'humanité. De plus, certaines sociétés hésitent à évoluer vers des approches modernes compte tenu de l'importance accordée aux interactions en face à face. Néanmoins, avec le temps, certaines commencent à reconnaître les possibilités qu'offrent le numérique pour simplifier les tâches routinières. Dans ce contexte, l'IA peut être perçue comme une menace pour les pratiques établies, en particulier si elle est vue comme un outil remplaçant les gestionnaires par des systèmes automatisés.

En outre, les interactions humaines sont essentielles dans le processus de recrutement, où la confiance mutuelle et l'intuition jouent un rôle clé. Les responsables RH marocains peuvent hésiter à s'appuyer sur des algorithmes pour évaluer les candidats, craignant que ces outils ne capturent pas les subtilités culturelles ou les qualités humaines qui sont difficiles à quantifier. Allam, Habachi et Tabit (2024) ajoutent que cette hésitation est renforcée par un manque de sensibilisation aux avantages que l'IA peut offrir, notamment dans la personnalisation des parcours salariés ou l'analyse objective des performances.

Pour surmonter ces résistances socioculturelles, il est essentiel de sensibiliser les parties prenantes aux bénéfices potentiels de l'IA et d'encourager une approche hybride qui combine la technologie avec des interactions humaines. L'objectif serait de positionner l'IA comme un complément aux pratiques existantes plutôt que comme une substitution.

4.2. Facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels constituent une autre dimension clé influençant l'adoption de l'IA en GRH. Ces facteurs incluent les limitations financières, le manque de compétences numériques et la nécessité d'investir dans des infrastructures technologiques adaptées.

Tout d'abord, le coût élevé des technologies basées sur l'intelligence artificielle pose un véritable défi pour de nombreuses entreprises marocaines, notamment les petites et moyennes entreprises. Selon Baddouh et Ait Soudane (2024), les grandes entreprises au Maroc sont plus enclines à investir dans des outils de pointe, alors que les PME, qui forment une part importante du tissu économique marocain, éprouvent davantage de difficultés à allouer les ressources

nécessaires pour adopter ces technologies. Ce manque de ressources limite leur capacité à expérimenter avec des solutions d'IA et à en exploiter tout le potentiel.

En parallèle, le manque de compétences numériques parmi les professionnels RH constitue une barrière significative. Comme le notent Allam, Habachi et Tabit (2024), l'utilisation efficace de l'IA en GRH nécessite des connaissances techniques pour gérer les outils d'analyse de données, interpréter les résultats et prendre des décisions basées sur ces informations. Or, les responsables RH marocains, souvent formés dans des contextes traditionnels, n'ont pas toujours les compétences nécessaires pour s'adapter aux technologies modernes.

Enfin, les technologies de pointe manquent encore dans de nombreuses sociétés marocaines, limitant ainsi l'intégration de l'intelligence artificielle, certains y voient une opportunité de développement. Les systèmes de ressources humaines actuels ne sont pas toujours compatibles avec les outils d'IA, bridant leur interopérabilité et leur efficacité. Pour remédier à cette situation, des investissements dans des plates-formes mutualisées facilitant l'accumulation, le traitement et l'examen des informations s'avèrent nécessaires. Un tel passage à des structures modernes s'impose afin d'exploiter au maximum le potentiel prédictif et analytique de l'intelligence artificielle. Là où d'aucuns ne voient que contraintes, d'autres entrevoient la chance de bonifier les processus et d'optimiser la prise de décision grâce aux apports de l'IA.

Cependant, les recherches montrent que les entreprises marocaines commencent à reconnaître l'importance de ces investissements. Les organisations qui réussissent à adopter l'IA adoptent une approche progressive, en commençant par des outils ciblés dans des domaines spécifiques, comme le recrutement ou la formation, avant d'étendre l'utilisation de ces technologies à d'autres processus RH.

4.3. Facteurs structurels

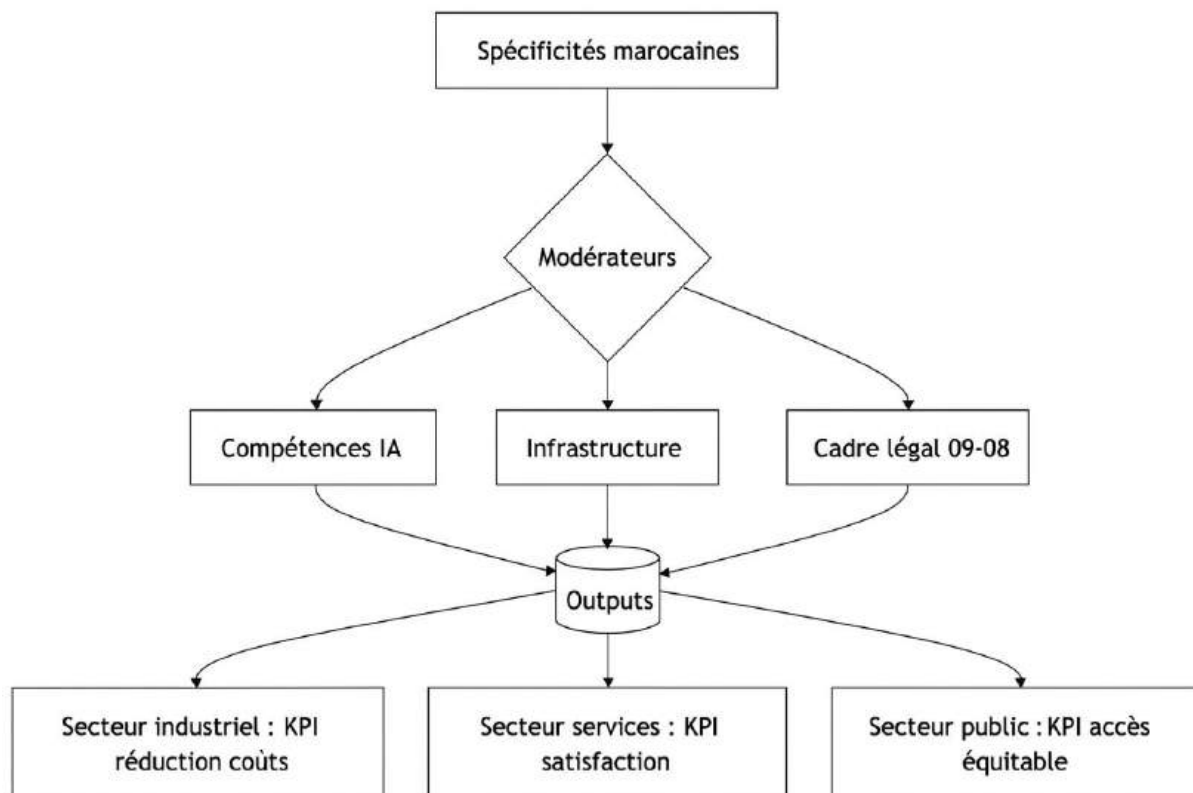
Les facteurs structurels, y compris les initiatives nationales et les cadres juridiques, jouent un rôle déterminant dans l'adoption de l'IA en GRH au Maroc. Ces éléments établissent les conditions globales qui favorisent ou freinent l'intégration de ces technologies dans les organisations.

L'une des initiatives les plus marquantes au Maroc est « Maroc Digital 2030 », qui vise à promouvoir la transformation numérique dans le pays. Ce programme national encourage les entreprises à adopter des technologies avancées, notamment l'IA, pour améliorer leur compétitivité et soutenir le développement économique. Comme le notent Baddouh et Ait Soudane (2024), ces efforts gouvernementaux offrent des opportunités significatives pour intégrer l'IA dans les pratiques RH, notamment en sensibilisant les entreprises à ses avantages et en soutenant des projets de modernisation technologique.

Cependant, les cadres juridiques et éthiques constituent un aspect vital influençant la mise en application de l'IA, son utilisation dans la gestion des ressources humaines soulève des interrogations sur la gestion des données personnelles et la sauvegarde de la vie privée. Les systèmes d'IA collectent et analysent d'importants volumes de renseignements sur les salariés, exigeant de ce fait une stricte conformité aux réglementations nationales et internationales telles que le RGPD. Comme l'explique Sinapin (2020), une piètre gestion de ces informations pourrait engendrer une perte de confiance de la part des salariés et nuire à la réputation des entreprises. En outre, la conception des algorithmes doit être transparente et équitable pour éviter les biais et garantir que les décisions prises par l'IA soient justes. Allam, Habachi et Tabit (2024) soulignent que les organisations marocaines doivent adopter des principes éthiques dans la mise en œuvre de ces technologies, en s'assurant que les systèmes respectent les valeurs organisationnelles et les droits des salariés.

Le schéma ci-dessous (figure 1) illustre comment les spécificités marocaines influencent l'efficacité de l'IA en GRH à travers trois modérateurs clés (compétences, infrastructure et cadre légal), conditionnant les résultats selon les secteurs.

Figure 1 – Modèle conceptuel des modérateurs marocains de l'efficacité de l'IA en gestion des ressources humaines.



Source : les auteurs (2025)

Les entreprises marocaines doivent donc trouver un équilibre entre les opportunités offertes par des initiatives comme « Maroc Digital 2030 » et les défis posés par les exigences légales et éthiques. Pour y parvenir, elles peuvent collaborer avec des experts en technologies et en réglementation afin de mettre en œuvre des solutions d'IA conformes et responsables.

5. Cadre conceptuel intégré

L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans la gestion des ressources humaines (GRH) est une opportunité transformante, mais elle reste conditionnée par de nombreux facteurs influençant son adoption. En s'appuyant sur plusieurs cadres théoriques clés – le modèle d'acceptation de la technologie (TAM), la théorie de la diffusion des innovations et la théorie des ressources et capacités (RBV) – il est possible de construire une vision intégrée pour comprendre les moteurs, les obstacles et les conditions de succès de l'adoption de l'IA en GRH. Cette réflexion s'enrichit en tenant compte des spécificités socioculturelles, organisationnelles et structurelles du contexte marocain, tout en proposant des recommandations concrètes pour accompagner les entreprises dans leur transition numérique.

5.1. Synthèse des théories

Trois théories complémentaires permettent de fournir une analyse globale des dynamiques liées à l'adoption de l'IA dans les pratiques RH.

La première théorie, le modèle d'acceptation technologique (TAM), développé par Davis (1989), suggère que l'adoption d'une technologie repose sur deux principaux éléments : l'utilité

perçue et la facilité d'utilisation perçue. Lorsque les utilisateurs croient qu'une technologie peut améliorer leurs performances et qu'elle semble simple à employer, ils seraient plus enclins à l'intégrer dans leurs routines quotidiennes. Ce cadre est particulièrement pertinent pour comprendre comment les professionnels RH adopte des outils d'IA, qu'il s'agisse de systèmes d'analyse prédictive, de plateformes de recrutement automatisées ou de solutions d'apprentissage adaptatif.

La deuxième théorie, celle de la diffusion des innovations, développée par Rogers (2003), analyse la manière dont les nouvelles technologies sont adoptées au sein d'une organisation ou d'un groupe social. Selon cette théorie, quatre facteurs clés influencent le processus : l'avantage relatif, la compatibilité avec les valeurs et habitudes existantes, la complexité perçue et l'observabilité des résultats. Concernant l'intelligence artificielle appliquée aux ressources humaines, ces dimensions permettent d'évaluer si l'innovation est considérée comme bénéfique, en phase avec les pratiques organisationnelles marocaines habituelles, faciles à appliquer et à même de générer des conséquences visibles.

Enfin, la théorie des ressources et capacités (RBV), proposée par Barney (2000), met l'accent sur l'importance des ressources internes, telles que les compétences, les infrastructures et les pratiques organisationnelles, pour obtenir un avantage concurrentiel. L'IA, en tant que ressource technologique stratégique, peut transformer les pratiques RH si elle est soutenue par des investissements dans des compétences numériques, des systèmes technologiques adaptés et une culture organisationnelle favorable à l'innovation.

La combinaison de ces trois cadres théoriques permet d'analyser l'adoption de l'IA en GRH de manière multidimensionnelle, en tenant compte à la fois des caractéristiques de la technologie, des dynamiques sociales et organisationnelles, et des ressources internes nécessaires pour assurer une intégration réussie.

Une limite commune à ces approches, cependant, est qu'elles ne s'appliquent pas bien à des contextes émergents très spécifiques comme le Maroc. En effet, selon Mostafa et al, la plupart des études émergentes sur ce sujet ont été faites dans des environnements occidentaux et ignorent souvent les réalités structurelles, culturelles et réglementaires du tissu économique marocain. Cette recherche s'efforce donc de mobiliser ces cadres d'un point de vue contextualisé, en adaptant leur utilisation à la structure hiérarchique marocaine, au niveau de maturité numérique des entreprises du pays et aux attentes des acteurs des RH. En outre, la lecture croisée de ces modèles permet de bâtir un socle conceptuel opérationnel et pertinent pour les enjeux nationaux.

5.2. Application au contexte marocain

L'application des cadres théoriques au Maroc met en lumière des spécificités socioculturelles et organisationnelles qui influencent fortement l'adoption de l'IA en GRH. Ces particularités doivent être prises en compte pour comprendre les dynamiques locales et proposer des solutions adaptées.

Le TAM dans le contexte marocain

Au Maroc, l'utilisation perçue de l'intelligence artificielle est largement reconnue dans certains domaines des ressources humaines, notamment le recrutement et la formation. Comme le soulignent Baddouh et Ait Soudane (2024), plusieurs grandes entreprises marocaines aspirent à intégrer des outils d'IA pour optimiser leurs processus, réduire les préjugés humains et améliorer leur efficacité organisationnelle. Cependant, la facilité d'utilisation ressentie reste un obstacle majeur. Les outils d'IA nécessitent des compétences techniques que les professionnels des ressources humaines ne maîtrisent pas toujours complètement, ce qui freine leur adoption. De plus, une communication insuffisante sur les avantages concrets de l'IA alimente les réticences. Les salariés et gestionnaires marocains perçoivent parfois l'IA comme une

technologie complexe ou menaçante, ce qui souligne l'importance de simplifier son déploiement et de fournir des démonstrations claires de ses bénéfices.

La diffusion des innovations au Maroc

Dans le cadre marocain, la diffusion des innovations est fortement influencée par des facteurs immatériels. Ainsi que le montrent Horchi et Soudane (2024), la compatibilité entre l'intelligence artificielle et les processus traditionnels des ressources humaines soulève des interrogations primordiales. Souvent empreinte d'une hiérarchie marquée, la culture organisationnelle locale met en avant les liens interpersonnels et les discussions directes. De ce fait, l'intégration de technologies perçues comme déshumanisées ou dépourvues de flexibilité peut s'avérer ardue. Pourtant, en parallèle des défis auxquels elle fait face, l'informatique a le potentiel d'enrichir les pratiques par des contributions complémentaires à l'échange humain.

Par ailleurs, l'observabilité des résultats est limitée dans certaines organisations, ce qui ralentit la diffusion de l'IA. Les décideurs hésitent à investir dans des outils dont les impacts positifs ne se manifestent pas immédiatement. Cette réticence se vérifie particulièrement chez les PME marocaines, dont les ressources se limitent et qui optent pour des solutions à court terme. Pour surmonter ces obstacles, il importe de présenter des études de cas locales ainsi que des exemples concrets de réussite au sein d'entreprises similaires, permettant d'illustrer de quelles manières l'intelligence artificielle peut s'avérer bénéfique.

La RBV et les ressources marocaines

La théorie des ressources et capacités met en évidence des lacunes importantes au Maroc, notamment en termes de compétences numériques, d'infrastructures technologiques et de culture de l'innovation. Comme l'expliquent Allam, Habachi et Tabit (2024), les responsables RH marocains doivent être formés à l'utilisation des outils d'IA, non seulement sur le plan technique, mais aussi sur le plan stratégique. Cette formation est essentielle pour maximiser l'impact de l'IA et pour éviter une utilisation inefficace ou inappropriée.

En outre, de nombreuses sociétés marocaines manquent gravement des infrastructures numériques nécessaires pour accueillir des systèmes d'intelligence artificielle performants, le problème ne s'arrête pas là. Les plates-formes de ressources humaines existantes ne parviennent que rarement à interagir les unes avec les autres, ce qui limite considérablement leur habileté à intégrer des outils plus avancés. De plus, les investissements dans des solutions technologiques modernes demeurent faibles en raison de contraintes budgétaires sévères ainsi que d'une priorisation de besoins jugés plus urgents à court terme.

5.3. Recommandations pour une adoption réussie

Pour surmonter les obstacles identifiés et favoriser une adoption réussie de l'IA en GRH au Maroc, plusieurs actions peuvent être entreprises, en s'appuyant sur les enseignements des cadres théoriques et des spécificités locales.

Formation et développement des compétences

La formation des professionnels des ressources humaines représente une priorité essentielle pour permettre l'adoption efficace de l'intelligence artificielle. Les entreprises marocaines doivent investir dans des programmes innovants de développement des compétences numériques, concentrés sur l'utilisation des outils d'intelligence artificielle et l'interprétation des données analytiques détaillées. Ces formations doivent par ailleurs intégrer des modules consacrés à l'éthique et à la gestion des biais algorithmiques, afin de garantir une utilisation à la fois responsable et équitable de la technologie.

Les universités et les centres de formation au Maroc peuvent jouer un rôle clé en intégrant des cours sur l'IA appliquée aux RH dans leurs programmes académiques. Cela permettrait de

préparer les futurs professionnels RH à travailler dans un environnement numérique et technologique en évolution rapide.

Renforcement des infrastructures numériques

Pour tirer pleinement parti des capacités de l'IA, les entreprises marocaines doivent embrasser la transformation numérique. Actuellement, peu d'entre elles ont les infrastructures nécessaires pour collecter, analyser et exploiter les données en temps réel - capacités essentielles à l'adoption de technologies d'intelligence artificielle. Il est urgent d'investir dans des systèmes d'information avancés interconnectés, aussi bien pour les grandes sociétés que pour les PME qui font vivre l'économie. Ensemble, modernisons nos outils pour stimuler l'innovation grâce à l'IA, au bénéfice de tous.

Les initiatives publiques, comme « Maroc Digital 2030 », peuvent soutenir ces efforts en offrant des incitations fiscales, des subventions ou des formations pour encourager les entreprises à investir dans la transformation numérique.

Intégration des considérations éthiques et légales

La gestion adéquate des informations personnelles et la protection de la vie privée sont indispensables pour renforcer la confiance dans l'application de l'intelligence artificielle aux ressources humaines. Les entreprises se doivent d'établir des politiques transparentes garantissant la clarté dans la collecte et l'utilisation des données des salariés. Cela implique la conformité aux réglementations internationales telles que le RGPD, et l'embrasement de principes éthiques pour empêcher les discriminations ou les violations des droits des travailleurs. De plus, des mesures doivent être prises pour informer clairement les salariés de l'usage de leurs informations afin qu'ils puissent consentir de façon éclairée.

Les systèmes d'IA doivent également être conçus pour minimiser les biais et garantir des décisions équitables. Cela peut être réalisé en supervisant les algorithmes et en utilisant des données diversifiées et représentatives pour entraîner les modèles.

Une meilleure transposition des règles internationales (RGPD) s'appuierait sur une formation adéquate des responsables IT et RH aux différentes compliance, déployer les DPO (Data Protection Officer) mutualisés pour les entreprises via les fédérations comme l'AMITH ou la CFCIM et enfin digitaliser les systèmes RH selon les standards RGPD.

Une recommandation plus adaptée aussi serait de réviser la loi 08-09 selon les règlements RGPD, comme recommandé par la CNDP depuis 2020.

Sensibilisation et communication

De ceci, les salariés et les décideurs des entreprises devraient être sensibilisés aux avantages et aux pratiques RH complémentaires de l'IA. Pour cela, les entreprises doivent fournir des exemples réussis de la façon dont l'IA améliore l'efficacité, atténue certains biais et augmente l'engagement des membres pour l'utiliser pour des pratiques RH. Vale explique que la communication ouverte des objectifs et des limites de l'IA atténue également les réticences au changement et encourage la confiance.

6. Conclusion

L'intelligence artificielle offre de nombreuses possibilités pour transformer la gestion des ressources humaines, surtout dans un pays comme le Maroc où le numérique côtoie des défis considérables. Comme l'ont affirmé Baddouh et Ait Soudane (2024), l'IA peut automatiser des tâches administratives complexes tout en éclairant les décisions grâce aux données. Elle personnalise également l'expérience des salariés, ce qui fait d'elle un atout de performance et d'innovation pour les entreprises.

Cependant, l'adoption de ces technologies reste entravée par des défis importants. Bien que présentant de nombreux avantages, leur mise en place se heurte à certaines barrières culturelles au sein de secteurs attachés à une hiérarchie stricte et aux échanges en face à face, comme l'ont souligné (Horch & Soudane, 2024). De plus, le manque de familiarité avec le numérique – mis en lumière par les travaux Allam, Habachi et Tabit (2024) la même année et le manque d'équipements adéquats ne facilitent assurément pas leur essor. Pire encore, dans certaines régions les infrastructures technologiques font totalement défaut, compliquant d'autant la transition souhaitée. Ces obstacles sont également aggravés par les exigences réglementaires, telles que le respect des normes sur la protection des données, comme le rappelle Sinapin (2020).

Pour dépasser ces contraintes, les recommandations des experts sont claires : il est essentiel de former les professionnels RH à l'utilisation des outils d'IA, de moderniser les systèmes d'information RH et de garantir une gouvernance éthique des données (Elidrissi, 2024). Par ailleurs, les initiatives nationales comme « Maroc Digital 2030 » offrent un cadre favorable pour encourager cette transformation numérique (Baddouh & Ait Soudane, 2024).

Enfin d'après Collings et al. (2021), l'intelligence artificielle ne doit pas être perçue comme un substitut aux pratiques de ressources humaines traditionnelles, mais plutôt comme un outil complémentaire capable d'optimiser les processus existants tout en respectant les spécificités culturelles et organisationnelles de chaque entreprise. En adoptant une démarche progressive et bien planifiée, les sociétés marocaines seraient en mesure non seulement de relever les défis liés à l'intégration de l'intelligence artificielle, mais également de tirer parti de ses avantages pour renforcer leur compétitivité et leur capacité d'adaptation dans un environnement économique de plus en plus numérisé.

Références

- (1). Allam, Y., Habachi, M., & Tabit, Y. (2024). Théories motivationnelles de contenu & Théories motivationnelles de processus. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(5), 247-258.
- (2). Allam, Y., Habachi, M., & Tabit, Y. (2024). Intelligence artificielle et la motivation RH: Revue théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(12), 602-613.
- (3). Almashyakhi, A. M. (2022). An Evidence-Based Review of e-HRM and Its Impact on Strategic Human Resource Management. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(03), 542-556. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.103033>.
- (4). Baddouch, L., & Soudane, J. A. (2024). L'Intégration de l'IA dans la Gestion des Ressources Humaines: Convergence et Défis Éthiques. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(4), 210-222.
- (5). Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*.
- (6). Barney, J. B. (2000). Firm resources and sustained competitive advantage. In *Economics meets sociology in strategic management* (pp. 203-227). Emerald Group Publishing Limited.
- (7). Benabou, A., Touhami, F., & Demraoui, L. (2024, May). Artificial intelligence and the future of human resource management. In *2024 International Conference on Intelligent Systems and Computer Vision (ISCV)* (pp. 1-8). IEEE.
- (8). Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & company.
- (9). Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., ... & Varma, A. (2023). *Human resource management in the age of generative artificial*

- intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 606-659.
- (10). Calo , R. (2017). Artificial intelligence policy: a primer and roadmap. *UCDL Rev.*, 51, 399.
 - (11). Charkaoui,A. , Jabraoui,S. (2024).20 Years of Scientific Study on Business Intelligence and Decision-Making Performance: A Bibliometric Analysis. *Journal of Information Systems Engineering and Business Intelligence* Vol.10, No.3, October 2024.
 - (12). Chevalier, F., & Dejoux, C. (2021). Intelligence artificielle et Management des ressources humaines: pratiques d'entreprises. *Annales des Mines-Enjeux Numériques*, (15), 94-105.
 - (13). Collings, D. G., Wood, G. T., & Szamosi, L. T. (2018). Human resource management: A critical approach. In *Human resource management* (pp. 1-23). Routledge.
 - (14). Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 319-340.
 - (15). Gélinas, D., Sadreddin, A., & Vahidov, R. (2022). Artificial intelligence in human resources management: A review and research agenda. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 14(6), 1.
 - (16). Horchi, M., & Soudane, J. A. (2024). L'intégration de l'Intelligence Artificielle dans les pratiques de Gestion des Ressources Humaines: Une revue de littérature. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(8), 275-290.
 - (17). Jarachi,W.,Lemsaadi,S.,Belakhmima.M., (2022).Transformation digitale et développement de la gestion des ressources humaines. *International journal of Accounting , Finance, Auditing, Management and Economics*. Volume 3, Issue 6-1(2022), pp. 152-165.
 - (18). Kamar, R. E. D. A., & Jamal, A. (2024). Exploration du Rôle des Outils Technologiques dans l'Optimisation de la Gestion des Ressources Humaines dans le secteur Hôtelier Marocain. *Economics and Management Review*, 2(2).
 - (19). Minbaeva, D. (2017). Building credible human capital analytics. Manuscript submitted for publication. Retrieved from <http://www.cbs.dk/hc-analytics>.
 - (20). Rogers, E. M., Singhal, A., & Quinlan, M. M. (2014). Diffusion of innovations. In *An integrated approach to communication theory and research* (pp. 432-448). Routledge.
 - (21). Serbouti, S., Ettaqy, A., Boukcim, H., Mderssa, M. E., El Ghachtouli, N., & Abbas, Y. (2023). Forests and woodlands in Morocco: Review of historical evolution, services, priorities for conservation measures and future research. *International Forestry Review*, 25(1), 121-145.
 - (22). Sinapin, J. (2020). AI ethics in HR: Balancing innovation and equity. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 35-58.