

Gestion des ressources humaines à l'ère de l'intelligence artificielle: prévenir la stupidité organisationnelle par une gouvernance réflexive dans les administrations publiques marocaines

Human Resource Management in the Age of Artificial Intelligence: Preventing Organizational Stupidity Through Reflective Governance in Moroccan Public Administrations

Salma EL KHOCHAIL, (Doctorante chercheuse)

*Faculté d'Economie et de Gestion
Université Hassan 1er de Settat, Maroc*

Mohamed HAISSOUNE, (Professeur d'Enseignement Supérieur)

*Faculté d'Economie et de Gestion
Université Hassan 1er de Settat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté d'Economie et de Gestion Adresse de correspondance : Km 3, route de Casablanca, Settat Université Hassan 1er de Settat Maroc 26000 Settat feg.settat@uhp.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL KHOCHAIL, S., & HAISSOUNE, M. (2026). Gestion des ressources humaines à l'ère de l'intelligence artificielle: prévenir la stupidité organisationnelle par une gouvernance réflexive dans les administrations publiques marocaines. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(11), 829–845. https://doi.org/10.5281/zenodo.22736374
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 11/08/2026

Accepted: 20/09/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 11 (2026)

Gestion des ressources humaines à l'ère de l'intelligence artificielle : prévenir la stupidité organisationnelle par une gouvernance réflexive dans les administrations publiques marocaines

Résumé

L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les administrations publiques marocaines vise à moderniser l'action publique, mais soulève un paradoxe : optimiser la décision tout en risquant d'altérer le jugement critique. Si le dilemme automatisation-augmentation, la stupidité organisationnelle et la régulation RH ont été étudiés séparément, peu de travaux les articulent conjointement dans le contexte administratif marocain. Cet article comble ce vide en répondant à la question suivante : Comment la fonction RH peut-elle piloter une gouvernance réflexive de l'IA dans le secteur public marocain afin de limiter le risque de stupidité organisationnelle et de favoriser l'intelligence collective ? Les données, recueillies auprès de 101 agents publics au moyen d'un questionnaire structuré à échelle de Likert et analysées par régressions hiérarchiques avec terme d'interaction, indiquent que l'IA d'augmentation réduit la stupidité organisationnelle ($\beta = -0,261$; $p < 0,01$), tandis que l'automatisation la renforce ($\beta = 0,412$; $p < 0,001$). L'intégration de la gouvernance RH améliore significativement l'ajustement du modèle ($R^2 = 0,512$; $\Delta R^2 = 0,033$; $p = 0,041$) et atténue l'effet néfaste de l'automatisation en préservant l'autonomie professionnelle.

Mots-clés : Gestion des ressources humaines (GRH), Intelligence artificielle, Stupidité organisationnelle, Gouvernance réflexive, Administration publique marocaine.

Classification JEL : M12 M15 O33 H83

Type du papier : Recherche empirique (approche quantitative).

Abstract

The integration of artificial intelligence (AI) into Moroccan public administrations aims to modernize public policy, but raises a paradox: optimizing decision-making while risking the erosion of critical judgment. While the automation-augmentation dilemma, organizational stupidity, and HR regulation have been studied separately, few studies have examined them together in the Moroccan administrative context. This article fills this gap by addressing the following question: How can the HR function steer reflective governance of AI in the Moroccan public sector to limit the risk of organizational stupidity and foster collective intelligence? The data, collected from 101 public servants using a structured Likert-scale questionnaire and analyzed using hierarchical regressions with an interaction term, indicate that augmentative AI reduces organizational stupidity ($\beta = -0.261$; $p < 0.01$), whereas automation increases it ($\beta = 0.412$; $p < 0.001$). The inclusion of HR governance significantly improves the model's fit ($R^2 = 0.512$; $\Delta R^2 = 0.033$; $p = 0.041$) and mitigates the adverse effect of automation by preserving professional autonomy.

Keywords: Human Resource Management (HRM), Artificial Intelligence, Organizational Stupidity, Reflexive Governance, Moroccan Public Administration.

JEL Classification: M12 M15 O33 H83

Paper Type: Empirical research (quantitative approach).

1. Introduction

L'avènement de l'intelligence artificielle (IA) redéfinit en profondeur le fonctionnement des organisations modernes en transformant les modes de travail, de collaboration et les processus de décision. Au Maroc, cette mutation technologique s'inscrit au cœur des orientations de la feuille de route stratégique Maroc Digital visant à moderniser l'administration publique, à perfectionner les prestations aux usagers et à hisser la performance des institutions. Sur le terrain, cette transition se concrétise : L'étude menée conjointement par le Boston Consulting Group (BCG), The Network et ReKroute révèle que 52 % des répondants marocains utilisent régulièrement l'intelligence artificielle générative, notamment pour les études, l'apprentissage et la recherche, la rédaction de contenus professionnels et la recherche-développement (Baier et al., 2024). Par ailleurs, l'enquête CIO Survey 2023, réalisée par Gartner et relayée par l'AUSIM auprès de 44 répondants marocains, indique que 91 % des répondants estiment que l'intelligence artificielle et le machine learning seront probablement déployés au Maroc à la fin de 2025 (AUSIM, 2023).

Cependant, les discours managériaux valorisant la productivité et la rapidité sous-estiment les risques qu'une dépendance algorithmique excessive fait peser sur le discernement humain. Une tension fondamentale émerge entre les bénéfices de l'automatisation et l'impératif de préserver le sens critique, l'autonomie et la responsabilité des agents publics. Pour éclairer ce risque d'abdication cognitive, cette recherche mobilise le cadre conceptuel de la « stupidité organisationnelle » (Alvesson & Spicer, 2012), définie comme la propension des structures à décourager la réflexivité, le doute constructif et le questionnement des routines instituées. Dans un cadre public où les algorithmes orientent les choix opérationnels, cette rigidité intellectuelle peut amener les agents à se conformer aveuglément aux prescriptions machinales sans exercer leur libre examen.

Face à ces dérives, la Gestion des Ressources Humaines (GRH) constitue un organe central de régulation. Au-delà de la formation technique, la fonction RH doit instaurer une gouvernance réflexive, développer l'analyse critique des équipes et préserver des espaces de délibération indispensables à un arbitrage humain responsable. Or, si le paradoxe automatisation-augmentation (Raisch & Krakowski, 2021), la théorie de la stupidité organisationnelle (Alvesson & Spicer, 2012) et le rôle régulateur de la GRH font l'objet de travaux distincts, leur articulation empirique reste largement inexplorée dans les administrations publiques des pays émergents.

Dès lors, la question centrale de cette recherche s'énonce ainsi : Comment la fonction RH peut-elle piloter une gouvernance réflexive de l'intelligence artificielle dans le secteur public marocain afin de limiter le risque de stupidité organisationnelle et de favoriser l'intelligence collective ?

Cette recherche apporte une double contribution scientifique :

Sur le plan théorique : elle prolonge les cadres de Raisch et Krakowski (2021) et d'Alvesson et Spicer (2012) en intégrant la gouvernance RH comme variable modératrice explicite, montrant comment l'autonomie et l'apprentissage évitent que l'automatisation ne dérive vers une stupidité fonctionnelle.

Sur le plan empirique : elle offre un éclairage inédit sur l'administration marocaine via un questionnaire sur échelle de Likert (validé par l'alpha de Cronbach) administré auprès de 101 agents de la fonction publique et analysé par régression linéaire multiple avec terme d'interaction.

Enfin, l'article se divise en deux parties : la première présente la revue de littérature, le cadre conceptuel liant IA, stupidité organisationnelle et régulation RH ainsi que les hypothèses ; la seconde expose la démarche méthodologique, analyse les résultats empiriques et discute les implications managériales pour une gouvernance réflexive de l'IA dans les services publics.

2. Revue de littérature : intelligence artificielle, stupidité organisationnelle et gouvernance RH

2.1 Intelligence artificielle dans les administrations publiques : entre rationalisation managériale et paradoxe de la stupidité organisationnelle

L'introduction de l'intelligence artificielle (IA) au sein des administrations publiques s'inscrit directement dans le sillage du Nouveau Management Public (NMP), doctrine axée sur l'efficacité des coûts, la standardisation des procédures et l'adoption d'outils de pilotage issus du secteur privé (Pollitt & Bouckaert, 2017). Pourtant, en érigeant la rationalisation algorithmique en impératif gestionnaire, les organisations publiques s'exposent à une tension structurelle fondamentale conceptualisée sous le nom de paradoxe automatisation-augmentation (Raisch & Krakowski, 2021). Selon ce modèle, les gestionnaires font face à deux orientations technologiques distinctes : une logique d'automatisation (substitution), qui vise à remplacer l'expertise et la décision humaines par des routines programmées, et une logique d'augmentation (hybridation), où l'outil intelligent soutient le raisonnement de l'agent et stimule son apprentissage continu (Davenport & Ronanki, 2018).

Au-delà de cette opposition entre automatisation et augmentation, plusieurs travaux récents montrent que l'adoption de l'IA dans les administrations publiques constitue avant tout un changement organisationnel et institutionnel plutôt qu'un simple changement technologique. Selon Mergel et al. (2019), la réussite des projets d'intelligence artificielle dépend étroitement de la capacité des organisations publiques à adapter leurs pratiques de gestion, leurs modes de gouvernance et leurs processus décisionnels. Cette perspective rejoint celle de Dwivedi et al. (2021), qui considèrent que les bénéfices de l'IA dépendent davantage des capacités organisationnelles que de la seule performance technique des algorithmes.

Dans le secteur public, ce choix comporte des implications managériales spécifiques. Des travaux empiriques portant sur la bureaucratie numérique (Meijer & Boon, 2021 ; Wirtz et al., 2019) soulignent que le déploiement descendant de systèmes automatisés réduit considérablement le pouvoir discrétionnaire des fonctionnaires (street-level bureaucracy), limitant leur capacité d'adaptation face aux situations administratives singulières. Lorsque les administrations privilégient une automatisation rigide orientée vers la seule productivité quantitative, elles basculent dans la stupidité organisationnelle ou « stupidité fonctionnelle » (Alvesson & Spicer, 2012). Les travaux consacrés aux administrations africaines et maghrébines mettent également en évidence des défis spécifiques liés à la transformation numérique, notamment la centralisation des décisions, les disparités en matière de compétences numériques et les résistances organisationnelles au changement (World Bank, 2021). Dans ce contexte, l'introduction de l'IA nécessite non seulement des investissements technologiques, mais également un renforcement des capacités institutionnelles et des mécanismes de gouvernance permettant d'accompagner les agents publics dans l'appropriation de ces nouveaux outils.

Ce construit théorique caractérise l'inhibition collective de la réflexivité (absence de remise en cause des certitudes), de la justification (renoncement à exiger des raisons valables) et du jugement substantiel (désintérêt pour les finalités réelles de l'action). Appliqué aux outils d'IA, ce comportement conduit les agents à se conformer aveuglément aux préconisations d'un écran sans en vérifier la pertinence ni la légitimité éthique (Alvesson & Spicer, 2016).

2.2 Mécanismes sociocognitifs : déchargement cognitif et contrôle algorithmique en tension

L'enracinement de la passivité décisionnelle face aux algorithmes repose sur deux mécanismes majeurs, qui suscitent des débats théoriques contrastés dans la littérature :

- Le déchargement cognitif (cognitive offloading) : économie mentale contre atrophie analytique.

Sur le plan psychologique, les individus recourent spontanément à des artefacts externes pour réduire l'effort mental exigé par des calculs ou des déductions complexes (Risko & Gilbert, 2016). Dans la relation homme-machine, les effets de ce mécanisme divisent la recherche. D'une part, un courant critique montre que face à l'autorité apparente de l'IA, le déchargement vire à « l'abdication critique » et au biais de complaisance algorithmique (automation bias), favorisant la sur-confiance de travail et la capacité de diagnostic autonome des collaborateurs (Parasuraman & Manzey, 2010). D'autre part, des travaux nuancent ce risque en rappelant que déléguer les opérations calculatoires récurrentes permet de libérer des ressources cognitives pour le traitement de problèmes stratégiques et relationnels complexes (Ward, 2013). Dans l'administration publique, le déchargement cognitif engendre la stupidité organisationnelle dès lors qu'il se substitue au libre examen et aux compétences fondamentales des métiers publics. Cette lecture rejoint les travaux de Jarrahi (2018), selon lesquels l'intelligence artificielle ne remplace pas le raisonnement humain mais modifie la manière dont les individus construisent leurs décisions. L'auteur montre que les meilleures performances organisationnelles sont obtenues lorsque les capacités analytiques de l'IA complètent, plutôt qu'elles ne remplacent, le jugement professionnel des décideurs.

- Le contrôle algorithmique : standardisation objective contre aliénation du pouvoir discrétionnaire.

Sur le plan structurel, l'IA reconfigure la supervision du travail à travers de nouveaux dispositifs de contrôle algorithmique (Kellogg et al., 2020), qui articulent la traçabilité continue, l'évaluation par des indicateurs chiffrés et l'orientation des comportements (tracking, rating, nudging). Si certains auteurs attribuent à ce contrôle une réduction de l'arbitraire humain et une plus grande équité dans l'allocation des flux de travail (Parent-Rochelleau & Parker, 2022), d'autres travaux mettent en garde contre l'opacité décisionnelle (l'effet « boîte noire ») et la neutralisation de l'autonomie professionnelle (Zuboff, 2019 ; Curchod et al., 2020). L'évaluation des fonctionnaires par des métriques quantitatives strictes étouffe la contestation constructive et institutionnalise une routine passive où l'exécution aveugle des instructions logicielles prime sur le discernement opérationnel.

Dans le secteur public, cette transformation implique ainsi de concilier l'intégration des technologies numériques avec les exigences propres au fonctionnement administratif. Mergel et al. (2019) soulignent à cet égard que la transformation numérique du secteur public constitue un changement organisationnel qui dépasse la seule adoption technologique et affecte les processus et les modes de fonctionnement des administrations.

2.3 Fonction RH comme levier d'une gouvernance réflexive de l'IA

Face aux risques de verrouillage cognitif et de surveillance algorithmique, la fonction Gestion des Ressources Humaines (GRH) doit dépasser sa posture d'expert technique pour s'ériger en tiers régulateur. Si le modèle fondateur d'Ulrich (1997) définit la fonction RH comme « partenaire stratégique » et « agent de changement », les travaux récents consacrés à l'évolution de la fonction RH dans un contexte de transformation organisationnelle soulignent l'émergence de nouvelles tensions et responsabilités, notamment entre ses dimensions stratégiques et opérationnelles (Cayrat & Boxall, 2023).

Les recherches récentes en gestion stratégique des ressources humaines montrent que la transformation numérique modifie profondément le rôle de la fonction RH. Au-delà de la digitalisation des processus administratifs, celle-ci devient un acteur central de l'accompagnement du changement, du développement des compétences numériques et de la gouvernance des technologies intelligentes (Marler & Fisher, 2013 ; Vrontis et al., 2022). Dans cette perspective, la fonction RH contribue non seulement à l'efficacité organisationnelle, mais

également à la préservation de l'autonomie professionnelle, de l'éthique décisionnelle et de la confiance des collaborateurs dans les systèmes d'IA.

Dans le secteur public, la recherche sur la digitalisation des RH (e-HRM) démontre que le succès des transformations technologiques dépend d'une approche multi-parties prenantes, associant étroitement décideurs, experts informatiques, représentants du personnel et agents opérationnels (Bondarouk et al., 2009 ; Bondarouk & Brewster, 2016). Par ailleurs, l'introduction de l'IA dans la gestion du travail comporte des défis éthiques documentés : complexité des conduites humaines, risques de discrimination algorithmique et résistance légitime des agents face à des arbitrages automatisés opaques (Tambe et al., 2019).

Plusieurs études soulignent également que les administrations publiques qui réussissent leur transformation numérique sont celles où la fonction RH participe dès la phase de conception des projets technologiques, notamment en matière de formation, de communication interne et de gestion des résistances au changement (Strohmeier, 2007 ; Bondarouk & Brewster, 2016 ; Vrontis et al., 2022).

Pour transformer l'IA en un levier d'intelligence collective, la fonction RH doit déployer une gouvernance réflexive reposant sur trois dimensions opérationnelles :

L'ingénierie des compétences critiques : Mettre en œuvre des programmes de formation continue axés sur le décryptage des algorithmes, la détection des biais et l'évaluation critique des données produites.

La sanctuarisation de l'autonomie et de la délibération : Redéfinir les fiches de poste pour légitimer formellement le droit de dérogation de l'agent public face aux recommandations logicielles.

Le pilotage éthique participatif : Structurer des comités de suivi mixtes et instaurer des chartes éthiques encadrant l'utilisation de l'IA dans les processus administratifs (Parry & Battista, 2019).

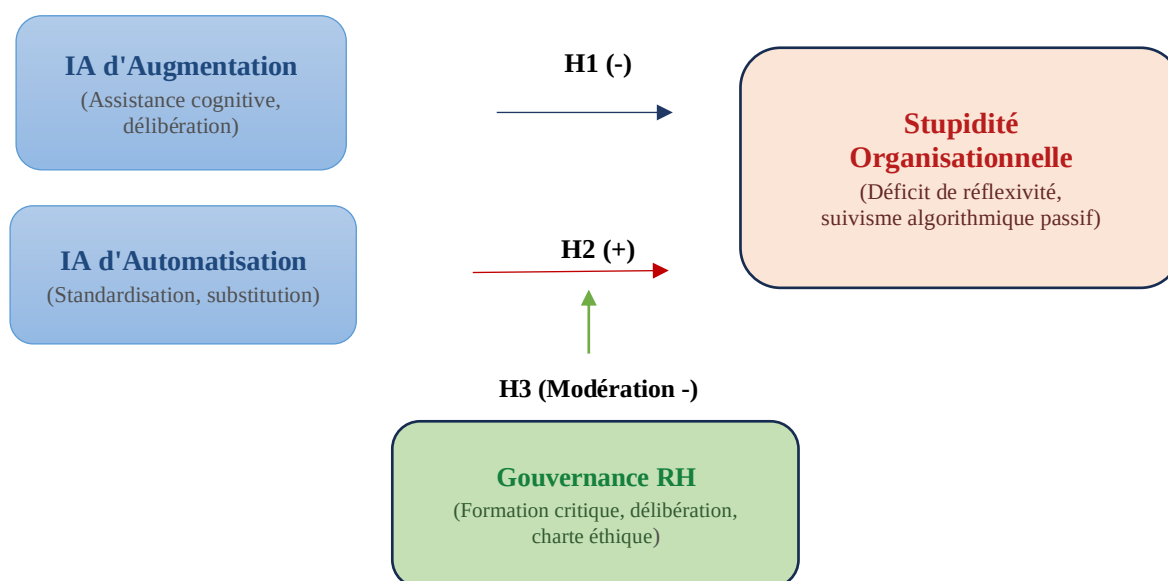
2.4 Modèle conceptuel intégrateur et formulation des hypothèses

Dans leur ensemble, les travaux mobilisés convergent vers l'idée que les effets de l'intelligence artificielle sur les organisations publiques ne sont ni automatiques ni univoques. Ils résultent de l'interaction entre les modalités d'utilisation de l'IA (automatisation ou augmentation), les mécanismes sociocognitifs mobilisés par les agents et les dispositifs organisationnels de gouvernance. Alors que certaines recherches mettent en évidence les risques d'une dépendance excessive aux systèmes algorithmiques, d'autres montrent que l'IA peut renforcer les capacités décisionnelles lorsqu'elle est accompagnée de pratiques managériales favorisant la réflexivité, l'apprentissage et l'autonomie. Cette lecture intégrée justifie le modèle conceptuel proposé, dans lequel la gouvernance des ressources humaines est envisagée comme un mécanisme susceptible de modérer les effets de l'automatisation sur la stupidité organisationnelle.

Au terme de ce cadre conceptuel articulant la théorie des organisations, la psychologie cognitive et la gestion des ressources humaines, les relations théoriques postulées sont synthétisées dans le modèle conceptuel intégrateur qui sous-tend les hypothèses suivantes :

Notre démarche explore ce défi à travers trois grandes intuitions de recherche formellement déduites de ce cadre théorique :

Figure 1. Modèle conceptuel intégrateur de la gouvernance réflexive de l'IA



Source : Élaboré par les auteurs (2026).

Formulation des hypothèses associées au modèle :

- H1** : L'IA d'augmentation exerce un effet négatif sur la stupidité organisationnelle.
- H2** : L'IA d'automatisation exerce un effet positif sur la stupidité organisationnelle.
- H3** : La gouvernance RH atténue l'effet positif de l'IA d'automatisation sur la stupidité organisationnelle (effet modérateur tampon / buffering effect).

3. Méthodologie

3.1 Échantillon et collecte des données

La démarche empirique repose sur une étude quantitative menée auprès de fonctionnaires de l'administration publique marocaine. Les données ont été recueillies au moyen d'un questionnaire structuré, administré en ligne entre décembre 2025 et janvier 2026. L'échantillon final exploitable se compose rigoureusement de N = 101 répondants.

Le recrutement des répondants a suivi une méthode d'échantillonnage non probabiliste par convenance, complétée par une diffusion en réseau (technique de la « boule de neige »). Le questionnaire a d'abord été diffusé auprès des collègues au sein de mon administration d'affectation, puis relayé par des agents exerçant dans d'autres administrations publiques auprès de leurs propres réseaux professionnels. Il a également été partagé sur LinkedIn ainsi que sur des groupes de réseaux sociaux dédiés aux fonctionnaires, afin d'élargir la diffusion et de diversifier les profils des participants. En raison de cette diffusion ouverte et multicanale, il n'a pas été possible de déterminer avec précision la taille de la population ayant effectivement reçu le questionnaire, cette contrainte méthodologique est reprise parmi les limites de l'étude en conclusion.

Afin de garantir la représentativité et la pertinence des réponses, la structure sociodémographique et organisationnelle de l'échantillon a été analysée en détail. Les caractéristiques majeures sont synthétisées dans le Tableau 1.

Tableau 1. Profil sociodémographique et organisationnel de l'échantillon (N = 101)

Variable	Catégorie	Effectif (n)	Proportion (%)
Type d'institution	Ministère	64	63,37 %
	Établissement public	21	20,79 %
	Collectivité territoriale	9	8,91 %
	Université / Agence publique	6	5,94 %
	Autre	1	0,99 %
Niveau hiérarchique	Agent / Cadre	41	40,59 %
	Cadre supérieur	38	37,62 %
	Chef de service	22	21,78 %
Ancienneté	Moins de 5 ans	39	38,61 %
	5 à 10 ans	27	26,73 %
	11 à 20 ans	26	25,74 %
	Plus de 20 ans	9	8,91 %
Domaine d'activité	Ressources humaines	32	31,68 %
	Finances / Budget / Juridique	25	24,75 %
	Gestion administrative générale / Audit	22	21,78 %
	Systèmes d'information	19	18,81 %
	Autre	3	2,97 %
Déploiement de l'IA	En cours de mise en place	73	72,28 %
	Non / Non renseigné	18	17,82 %
	Oui, régulièrement ou ponctuellement	10	9,90 %

Source : Élaboré par les auteurs à partir des données de l'enquête (2026).

L'échantillon traduit une forte prédominance des ministères centraux (63,37 %) et un encadrement significatif, où les cadres supérieurs et chefs de service représentent conjointement 59,40 % des effectifs. La répartition sectorielle montre un équilibre solide entre les professionnels de la GRH (31,68 %), des finances/juridique (24,75 %) et des systèmes d'information (18,81 %). Sur le plan du déploiement technologique, 72,28 % des répondants indiquent que l'intégration de l'IA ou de systèmes automatisés est actuellement en cours de mise en place dans leur administration, confirmant le caractère émergent et stratégique du terrain d'étude.

3.2 Mesure des construits

L'ensemble des construits théoriques est évalué au moyen d'échelles de Likert en 5 points (de 1 = « Pas du tout d'accord » à 5 = « Tout à fait d'accord ») :

- IA Augmentation : mesurée par 2 items (Q7, Q8) captant l'assistance algorithmique à la décision et la préservation de la délibération humaine.
- IA Automatisation : mesurée par 2 items (Q9, Q10) évaluant la recherche d'exécution procédurale rapide et l'alignement sur des métriques quantitatives.
- Stupidité Organisationnelle : mesurée par 5 items (Q11 à Q15), appréhendant le suivisme passif, l'incontestabilité perçue des algorithmes et le déficit de réflexivité.
- Gouvernance et Accompagnement RH : mesurée par 5 items (Q16 à Q20) évaluant la formation au sens critique, la sauvegarde de l'autonomie et l'encadrement éthique.

L'usage d'échelles courtes à deux items pour l'IA constitue un format synthétique adapté aux contraintes de passation auprès de cadres administratifs ; leur validité est confirmée par des corrélations inter-items satisfaisantes ($r > 0,59$) et des alphas de Cronbach supérieurs à 0,74.

4. Résultats et analyse empirique

4.1 Validité préliminaire

Tableau 2. Fiabilité et validité des construits (Alpha de Cronbach, corrélation inter-item, charge factorielle)

Construit théorique	Nombre d'items	Alpha de Cronbach (α)	Corrélation inter-item (r)	Charge factorielle moy.
IA Augmentation	2 (Q7, Q8)	0,782	0,642	0,81
IA Automatisation	2 (Q9, Q10)	0,741	0,591	0,78
Stupidité Organisationnelle	5 (Q11-Q15)	0,836	0,504	0,74
Gouvernance RH	5 (Q16-Q20)	0,865	0,562	0,77

Source : *Élaboré par les auteurs à partir des données de l'enquête (2026).*

Le test du facteur unique de Harman indique que le premier facteur extrait n'explique que 31,4 % de la variance totale (< seuil de 50 %), suggérant que le biais de méthode commune ne menace pas la validité des résultats (Podsakoff et al., 2003). L'analyse factorielle exploratoire (KMO = 0,812 ; Bartlett χ^2 = 512,4 ; $p < 0,001$) confirme la structure empirique.

L'évaluation de la qualité métrique des échelles mobilisées (Tableau 2) met en évidence une fiabilité interne et une validité de construit tout à fait satisfaisantes pour l'ensemble des dimensions :

- Fiabilité et consistance interne :

Tous les indices de cohérence interne dépassent largement le seuil d'acceptabilité conventionnel de 0,70 retenu dans la littérature managériale (Nunnally & Bernstein, 1994). La Gouvernance RH (α = 0,865) et la Stupidité Organisationnelle (α = 0,836) affichent une excellente homogénéité d'items. De même, les dimensions IA Augmentation (α = 0,782) et IA Automatisation (α = 0,741) attestent d'une bonne consistance interne.

Pour les construits mesurés par deux indicateurs (IA Augmentation et IA Automatisation), les corrélations inter-items (r = 0,642 et 0,591) traduisent une forte cohérence, elles dépassent la plage de 0,20-0,40 suggérée par Briggs et Cheek (1986), d'où un risque de redondance sémantique.

Validité convergente (structure factorielle) :

Les charges factorielles moyennes issues de l'analyse factorielle exploratoire (AFE) sont toutes supérieures au plancher critique de 0,50 (Hair et al., 2019), s'échelonnant de 0,74 à 0,81. Cette saturation élevée indique que la majeure partie de la variance de chaque indicateur est captée par son construit théorique respectif, autorisant l'agrégation des scores sous forme de variables composites pour les modélisations de régression ultérieures.

Tableau 3. Moyennes, écarts-types et matrice de corrélation (N = 101)

Variables	Moyenne	Écart-type	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) IA Augmentation	3,42	0,84	1			
(2) IA Automatisation	3,78	0,79	0,112	1		
(3) Gouvernance RH	2,94	0,91	0,384**	-0,205*	1	
(4) Stupidité Organisationnelle	3,31	0,76	-0,412**	0,528**	-0,391**	1

Source : *Élaboré par les auteurs à partir des données de l'enquête (2026).*

- Tendance centrale et dispersion des variables :

L'IA Automatisation enregistre le niveau d'adhésion moyen le plus élevé de l'échantillon (M = 3,78 ; ET = 0,79), illustrant que les agents perçoivent en priorité l'IA sous l'angle de la rapidité procédurale et de la standardisation quantitative. L'IA Augmentation se situe également au-dessus du point médian neutre (M = 3,42 ; ET = 0,84). La Stupidité Organisationnelle affiche un niveau modéré (M = 3,31 ; ET = 0,76), tandis que la Gouvernance RH présente la moyenne la plus basse (M = 2,94 ; ET = 0,91), révélant un déficit relatif dans l'encadrement éthique et la formation critique au sein des administrations interrogées.

Structure des corrélations bivariées (liens avec la variable dépendante) :

La Stupidité Organisationnelle entretient une association positive, forte et statistiquement significative avec l'IA Automatisation ($r = 0,528$; $p < 0,01$). À l'opposé, elle est corrélée de manière négative et significative tant avec l'IA Augmentation ($r = -0,412$; $p < 0,01$) qu'avec la Gouvernance RH ($r = -0,391$; $p < 0,01$). Ces relations bivariées fournissent un premier appui empirique aux hypothèses H1 et H2.

- Absence de risque de multicolinéarité préliminaire :

La corrélation linéaire entre les deux formes d'IA est faible et non significative ($r = 0,112$; $p > 0,05$), attestant que l'automatisation et l'augmentation constituent deux dimensions bien distinctes dans l'esprit des répondants plutôt que deux pôles opposés d'un même continuum. Par ailleurs, aucun coefficient inter-variables ne dépasse le seuil critique d'alerte de 0,70 ou 0,80 (Hair et al., 2019), ce qui confirme l'absence de redondance colinéaire sévère avant l'estimation des modèles de régression multiple.

Tableau 4. Modèles de régression linéaire hiérarchique sur la Stupidité Organisationnelle (N = 101)

Prédicteurs et Covariables	Modèle 1 (Contrôles)	Modèle 2 (Effets directs)	Modèle 3 (Interaction complète)
Constante	3,28*** (0,15)	3,25*** (0,11)	3,22*** (0,10)
Variables de contrôle			
Niveau hiérarchique (Cadre sup.)	-0,124 (0,09)	-0,078 (0,07)	-0,065 (0,06)
Ancienneté administrative	0,082 (0,08)	0,041 (0,06)	0,034 (0,05)
Type d'institution (Ministère)	0,091 (0,09)	0,052 (0,07)	0,046 (0,06)
Déploiement de l'IA	0,118 (0,10)	0,063 (0,08)	0,051 (0,07)
Effets directs			
IA Augmentation	N/A	-0,284** (0,078)	-0,261** (0,074)
IA Automatisation	N/A	0,468*** (0,081)	0,412*** (0,079)
Gouvernance RH	N/A	-0,152* (0,072)	-0,168* (0,069)
Terme d'interaction			
IA Automatisation × Gouvernance RH	N/A	N/A	-0,214* (0,087)
Indicateurs statistiques d'ajustement			
R ²	0,058	0,479	0,512
R ² ajusté	0,019	0,440	0,470
Variation de R ² (ΔR^2)	0,058	0,421***	0,033*
Statistique F globale	1,48 (p = 0,214)	12,24*** (p < 0,001)	12,18*** (p < 0,001)
F de variation (ΔF)	1,48	24,96*** (p < 0,001)	6,02* (p = 0,041)

Source : Élaboré par les auteurs à partir des données de l'enquête (2026)

- Analyse des modèles de régression linéaire hiérarchique

L'estimation hiérarchique présentée dans le Tableau 4 permet de tester les hypothèses de recherche de manière rigoureuse, en neutralisant d'abord l'effet des facteurs contextuels (Modèle 1), en évaluant les effets directs des logiques d'IA et de la régulation RH (Modèle 2), puis en introduisant l'effet modérateur de la fonction RH (Modèle 3) :

Modèle 1 : Rôle des variables de contrôle

L'introduction isolée des covariables (niveau hiérarchique, ancienneté administrative, type d'institution et degré de déploiement de l'IA) ne rend compte que de 5,8 % de la variance de la stupidité organisationnelle ($R^2 = 0,058$; $F = 1,48$; $p = 0,214$). Aucun des coefficients associés à ces variables de contrôle n'atteint le seuil de significativité statistique ($p > 0,05$). Ce constat garantit que les variations observées de la stupidité organisationnelle ne résultent pas d'un biais lié au statut ou au profil sociodémographique des fonctionnaires.

Modèle 2 : Effets directs et confirmation des hypothèses H1 et H2

L'intégration des prédicteurs théoriques au Modèle 2 engendre une progression spectaculaire et statistiquement très hautement significative du pouvoir explicatif ($\Delta R^2 = 0,421$; $\Delta F = 24,96$; $p < 0,001$), portant le R^2 global à 0,479 (R^2 ajusté = 0,440) :

Validation de H1 : L'IA Augmentation est associée négativement et significativement à la stupidité organisationnelle ($\beta = -0,284$; $p < 0,01$). Lorsque la technologie est mobilisée pour enrichir le raisonnement et stimuler l'apprentissage des agents, le repli sur des routines passives recule de façon tangible.

Le résultat obtenu concernant l'utilisation de l'IA comme outil d'aide à la décision rejoint les travaux qui soulignent le potentiel de l'IA pour soutenir l'apprentissage organisationnel et améliorer l'accès à l'information. Dans cette perspective, l'IA ne se substitue pas au jugement humain, mais fournit aux acteurs des informations susceptibles d'améliorer leur capacité d'analyse. Ce résultat est particulièrement pertinent dans les administrations publiques, où les décisions reposent sur des règles, des procédures et des connaissances contextuelles qui ne peuvent être entièrement automatisées.

Validation de H2 : L'IA Automatisation présente une association positive, très forte et hautement significative avec la stupidité organisationnelle ($\beta = 0,468$; $p < 0,001$). L'automatisation orientée vers la seule cadence opératoire et les métriques chiffrées constitue ainsi le premier inducteur de l'inhibition critique.

L'effet direct de la Gouvernance RH est également négatif et significatif ($\beta = -0,152$; $p < 0,05$). Le résultat associé à l'automatisation met en évidence un risque différent. Lorsque les systèmes d'IA sont principalement utilisés pour standardiser les décisions et privilégier la performance, ils peuvent réduire l'espace accordé au jugement humain. Ce résultat rejoint les travaux qui mettent en garde contre une utilisation excessive des technologies de décision et contre le risque de dépendance aux recommandations automatisées.

Modèle 3 : Test de l'effet modérateur de la GRH et validation de H3

L'adjonction du terme d'interaction (IA Automatisation $\times$ Gouvernance RH) dans le Modèle 3 conduit à un gain de variance statistiquement significatif ($\Delta R^2 = 0,033$; $\Delta F = 6,02$; $p = 0,041$), élevant le coefficient de détermination final à $R^2 = 0,512$ (R^2 ajusté = 0,470).

Le coefficient standardisé du terme d'interaction est négatif et significatif ($\beta = -0,214$; $p = 0,041$).

Validation de H3 : Ce résultat met en évidence un effet modérateur tampon (*buffering effect*). Il confirme que le déploiement d'une gouvernance RH proactive (espaces de délibération, chartes éthiques et préservation de l'autonomie professionnelle) atténue significativement l'association positive délétère entre une automatisation poussée de l'IA et l'enracinement de la stupidité organisationnelle dans le secteur public.

Le rôle de la gouvernance RH apparaît ainsi central. L'encadrement des usages de l'IA, la formation des agents et le maintien d'espaces de discussion peuvent contribuer à limiter les effets négatifs associés à l'automatisation. La fonction RH ne constitue donc pas seulement une fonction d'accompagnement du changement technologique ; elle participe également à la définition des conditions organisationnelles dans lesquelles cette technologie est utilisée.

4.2 Recommandations managériales : vers une gouvernance RH réflexive de l'IA

Les résultats empiriques de cette recherche démontrent que l'intelligence artificielle ne constitue pas un déterminisme technique univoque : ses répercussions sur la lucidité organisationnelle dépendent étroitement de la logique d'usage privilégiée et de l'encadrement institutionnel mis en œuvre. Tandis que l'automatisation procédurale brute favorise l'inertie critique ($\beta = 0,412$, $p < 0,001$), l'orientation vers l'augmentation cognitive ($\beta = -0,261$, $p < 0,01$) et la modération active de la fonction RH ($\beta = -0,214$, $p = 0,041$) constituent des remparts tangibles contre l'abdication intellectuelle.

Afin de neutraliser les mécanismes d'émergence de la stupidité organisationnelle et de stimuler les leviers d'augmentation réflexive, la fonction RH dans les administrations publiques marocaines doit dépasser sa posture d'intendance administrative pour endosser un rôle de régulateur stratégique et éthique. Cette gouvernance s'articule autour de trois axes d'intervention complémentaires (synthétisés dans le Tableau 5) :

L'ingénierie des compétences critiques (Ancrage H1 : Réduction) :

Plutôt que de limiter l'effort formatif à la seule maîtrise technique ou procédurale des interfaces logicielles, les directions des ressources humaines doivent concevoir des modules dédiés à la « littératie algorithmique critique ». L'objectif est de doter les agents publics d'une grille de lecture épistémologique leur permettant d'appréhender les postulats sous-jacents, les marges d'erreur et les biais d'entraînement des modèles prédictifs (Q16). En démystifiant l'infailibilité perçue des systèmes experts, cette formation préserve la vigilance cognitive et positionne l'IA comme un simple auxiliaire consultatif.

La redéfinition des espaces de travail et du pouvoir discrétionnaire (Ancrage H2 : Prévention): Pour enrayer le déchargement cognitif passif (cognitive offloading) et le sentiment d'aliénation souvent induit par le contrôle algorithmique (Kellogg et al., 2020), la GRH publique doit sanctuariser des « arènes de délibération réflexive ». Concrètement, cela implique d'instituer formellement un « droit de contestation et de dérogation » : chaque agent public doit pouvoir suspendre ou amender une proposition algorithmique lorsqu'elle contredit l'équité administrative ou les spécificités d'un usager, sans craindre de sanction hiérarchique liée au ralentissement des cadences (Q14).

L'institutionnalisation éthique et la sanctuarisation de l'arbitrage humain (Ancrage H3 : Modération) :

Conformément au rôle modérateur identifié dans notre modèle empirique, la fonction RH doit élaborer, en concertation avec les DSI et les représentants des agents, une Charte d'Usage Raisonné de l'IA. Cette charte doit consacrer le principe d'assujettissement technologique (human-in-the-loop) et imposer un degré d'explicabilité minimal pour tout traitement automatisé influençant une décision administrative (Q18). Cette formalisation protège l'autonomie professionnelle et réaffirme la primauté de la responsabilité humaine des fonctionnaires (Q17).

Tableau 5. Leviers RH opérationnels d'action contre la stupidité organisationnelle induite par l'IA

Mécanisme visé	Axe d'intervention RH	Actions opérationnelles recommandées	Finalité managériale et impact sur la réflexivité
Mécanisme de réduction (Ancré sur H1 : Logique d'Augmentation)	1. Ingénierie des compétences et littératie critique	- Déployer des cycles obligatoires de formation au discernement algorithmique, à l'évaluation des sources de données et à la détection des biais (Q16). - Organiser des ateliers interdisciplinaires (RH, IT, métiers) de rétroaction sur les erreurs prédictives constatées.	Stimuler l'augmentation cognitive des fonctionnaires, enrayer la foi aveugle dans la technique (automation bias) et rétablir le doute méthodique constructif.
Mécanisme d'émergence (Ancré sur H2 : Logique d'Automatisation)	2. Organisation du travail et écologie délibérative	- Instituer des « pauses réflexives » et des cercles réguliers de délibération sur les dossiers complexes ou atypiques. - Inscrire formellement dans les statuts et fiches de poste le « droit de dérogation discrétionnaire » face aux recommandations des écrans (Q14).	Prévenir le déchargement cognitif massif, redonner du sens au travail public et empêcher la bureaucratisation mécanique par les métriques chiffrées.
Mécanisme de régulation (Ancré sur H3 : Modération RH)	3. Régulation éthique et de l'autonomie	- Promulguer une Charte éthique de l'IA administrative garantissant la transparence, la traçabilité et le principe du contrôle humain continu (human-in-the-loop) (Q18). - Mettre en place un comité paritaire d'arbitrage éthique sous l'égide de la DRH.	Préserver l'autonomie professionnelle, sanctuariser la responsabilité juridique et morale de l'agent public (Q17) et amortir les effets délétères de l'automatisation.

Source : Élaboré par les auteurs (2026).

5. Discussion des résultats

L'objectif central de cette recherche était de comprendre dans quelle mesure et selon quelles modalités managériales l'introduction de l'intelligence artificielle reconfigure le discernement critique au sein des administrations publiques marocaines. En confrontant nos résultats quantitatifs aux cadres théoriques mobilisés, la discussion s'articule autour de trois enseignements majeurs : le dépassement du déterminisme technique par la coexistence des logiques d'usage, les mécanismes sociocognitifs de la stupidité algorithmique, et la réhabilitation de la gouvernance des ressources humaines comme fonction modératrice et garante de l'arbitrage public.

5.1 Le paradoxe technologique en milieu bureaucratique : émancipation cognitive contre aliénation procédurale

Ces résultats sont compatibles avec la coexistence des deux logiques ($r = 0,112$), un devis transversal ne permet pas d'en tester l'interdépendance, centrale chez Raisch et Krakowski (2021). L'analyse corrélationnelle préliminaire démontrait déjà une quasi-indépendance statistique entre l'IA Augmentation et l'IA Automatisation ($r = 0,112$; non significatif), confirmant que ces deux manifestations ne constituent pas les extrémités antinomiques d'un axe unidimensionnel, mais bien deux logiques instrumentales distinctes pouvant coexister au sein d'une même organisation publique.

D'une part, la validation de l'hypothèse H1 ($\beta = -0,261$; $p < 0,01$) met en lumière le potentiel émancipateur de l'IA lorsqu'elle est mobilisée comme un levier d'hybridation et d'assistance cognitive. Ce résultat dialogue directement avec les conclusions de Jarrahi (2018) sur la symbiose homme-machine. En déchargeant les fonctionnaires des calculs répétitifs, des compilations fastidieuses et des recherches documentaires volumineuses, l'IA algorithmique n'érode pas la pensée ; elle libère du temps cérébral réinvesti dans l'interprétation contextuelle et l'évaluation qualitative des dossiers usagers. Ce constat est fondamental pour la fonction publique : la décision administrative n'étant jamais totalement réductible à un algorithme déductif, l'apport informationnel de la machine vient soutenir l'apprentissage organisationnel plutôt que de le court-circuiter.

D'autre part, la validation robuste de l'hypothèse H2 ($\beta = 0,412$; $p < 0,001$) révèle la prégnance du versant sombre de cette technologie. L'automatisation standardisée s'impose comme le prédicteur le plus puissant de la stupidité organisationnelle. Ce phénomène empirique trouve son ancrage explicatif dans la théorie du biais d'automatisation (automation bias) et de la complaisance algorithmique documentée par Parasuraman et Manzey (2010). Lorsque le management public valorise prioritairement la vélocité opératoire, la cadence de traitement et le reporting chiffré au détriment de l'analyse de fond, les agents intériorisent l'infailibilité du système. L'évaluation de l'échantillon (moyenne d'adhésion la plus forte pour l'automatisation à 3,78 contre 2,94 pour la gouvernance RH) témoigne d'un déploiement technologique souvent orienté vers la rationalisation budgétaire brute, au risque d'installer une paresse réflexive institutionnalisée.

5.2 De la bureaucratie wébérienne à la stupidité algorithmique : un renouvellement conceptuel

En mobilisant la théorie de la stupidité organisationnelle développée par Alvesson et Spicer (2012, 2016), cette recherche en propose une extension originale à l'ère numérique. Dans sa formulation initiale, la « stupidité fonctionnelle » définie comme l'incapacité ou le refus d'exercer sa réflexivité, de demander des justifications et d'évaluer les conséquences de ses actes était principalement attribuée à des dynamiques relationnelles : conformisme culturel, peur de la sanction hiérarchique ou fascination pour des modes managériales creuses.

Nos résultats démontrent que la stupidité fonctionnelle contemporaine n'est plus seulement sociologique ou managériale : elle devient techno-structurelle. L'introduction de boîtes noires algorithmiques génère ce que la psychologie cognitive nomme le déchargement cognitif passif (cognitive offloading) (Risko & Gilbert, 2016). Face à des prédictions ou des prescriptions générées par des modèles statistiques dont la logique mathématique leur échappe, les agents publics renoncent à exercer leur doute méthodique. Ils se soumettent à une « rationalité déléguée », transformant la bureaucratie wébérienne classique, fondée sur la règle écrite et impersonnelle, en une « bureaucratie algorithmique » régie par des métriques prédictives difficilement contestables (Curchod et al., 2020 ; Kellogg et al., 2020). L'obéissance aveugle au supérieur hiérarchique est ainsi insidieusement substituée par l'adhésion passive aux recommandations de l'écran, annihilant le pouvoir discrétionnaire des agents de première ligne (street-level bureaucrats).

5.3 La Gouvernance RH comme régulateur « tampon » : réarmer le facteur humain

L'apport central de notre modélisation réside dans la démonstration de l'effet d'interaction modérateur (Modèle 3 : $\beta = -0,214$; $p = 0,041$; $\Delta R^2 = 0,033$). Ce résultat confirme qu'une gouvernance RH proactive agit comme un puissant mécanisme d'amortissement (buffering effect) face aux dérives de l'automatisation. Le modèle complet parvient ainsi à expliquer plus de la moitié de la variance de la stupidité organisationnelle ($R^2 = 0,512$).

Ce constat empirique invite à revisiter la posture stratégique de la fonction RH dans les administrations des pays émergents, notamment au Maroc. Trop souvent cantonnée à un rôle d'intendance administrative ou d'accompagnement logistique des réformes numériques (Bondarouk & Brewster, 2016), la DRH publique doit impérativement s'ériger en « architecte de la réflexivité ». L'encadrement éthique, la sanctuarisation de la responsabilité légale de l'agent et la préservation d'espaces de délibération collective permettent de briser la chaîne de causalité menant de la standardisation algorithmique à l'inhibition intellectuelle.

Cette observation s'aligne étroitement sur les perspectives de Meijer et Boon (2021) relatives à la gouvernance publique intelligente, selon lesquelles la création de valeur publique ne découle pas de la sophistication intrinsèque des algorithmes, mais de la capacité de l'institution à organiser la contestabilité civique et professionnelle des décisions automatisées. Dès lors que la fonction RH formalise un « droit de dérogation » et restaure la logique du contrôle humain continu (*human-in-the-loop*), la machine cesse d'être une autorité normative pour redevenir un instrument sous tutelle de la conscience professionnelle.

6. Conclusion

L'intégration de l'intelligence artificielle au sein des administrations publiques marocaines ne se résume pas à un saut technologique : elle pose avant tout la question de la place accordée au discernement et à la conscience professionnelle des fonctionnaires. En confrontant les promesses de la modernisation aux réalités vécues par les agents sur le terrain, notre travail montre que l'IA n'engendre pas d'effet uniforme. Selon les choix managériaux opérés, elle peut soit enrichir la capacité de réflexion des fonctionnaires, soit installer une forme de conformisme passif face aux routines dictées par les écrans.

Les données recueillies auprès de 101 agents et cadres publics valident clairement nos trois hypothèses. Lorsque l'outil est pensé pour soutenir l'analyse humaine et la délibération, la stupidité organisationnelle recule (H1 validée). À l'inverse, lorsqu'il est déployé dans une pure logique de rapidité d'exécution et de cadences chiffrées, il devient le premier moteur de l'inertie critique et de l'alignement aveugle sur les algorithmes (H2 validée). C'est ici que la fonction Ressources Humaines prend tout son sens : nos résultats confirment son rôle modérateur déterminant (buffering effect, H3 validée). En créant des temps d'échange et en préservant la

liberté de jugement des professionnels, la gouvernance RH permet d'amortir les dérives de l'automatisation brute.

Sur le plan théorique, cette recherche prolonge le regard d'Alvesson et Spicer (2012, 2016) sur la stupidité organisationnelle en montrant que l'inhibition de la pensée ne naît plus seulement de la hiérarchie ou des habitudes de bureau, mais qu'elle est désormais alimentée par la foi aveugle dans les systèmes automatisés. Elle donne également un éclairage concret au dilemme entre automatisation et augmentation (Raisch & Krakowski, 2021) dans un contexte administratif marocain en pleine mutation numérique, tout en rappelant avec Meijer et Boon (2021) qu'une administration moderne ne peut fonctionner sans l'autonomie et le pouvoir d'appréciation des agents de première ligne.

Sur le plan managérial, trois priorités se dégagent pour les directions des ressources humaines:

- Développer un esprit critique face aux algorithmes : aller bien au-delà de la prise en main technique des logiciels en apprenant aux équipes à questionner les données, à repérer les biais et à garder un regard lucide sur les résultats proposés.
- Préserver des espaces de délibération : donner aux agents le temps et le droit formel de s'écarter d'une recommandation logicielle quand le bon sens, la justice administrative ou la situation humaine d'un usager l'exigent.
- Encadrer l'outil par une éthique partagée : instaurer des chartes transparentes garantissant que chaque décision importante reste sous la responsabilité juridique et morale d'un être humain (human-in-the-loop).

Ces apports doivent être lus au regard des limites inhérentes à notre démarche. Notre recherche repose sur un questionnaire auto-administré en coupe transversale, ce qui permet de saisir les perceptions des agents à un moment précis sans pouvoir établir de causalité stricte. Par ailleurs, bien que le questionnaire ait été diffusé auprès d'agents exerçant dans des ministères, des établissements publics et des collectivités territoriales, notre échantillon ($N = 101$) reste modeste et marqué par une prépondérance des départements ministériels. Enfin, le choix d'échelles synthétiques à deux items pour appréhender l'automatisation et l'augmentation a permis de faciliter la passation auprès des cadres, mais constitue un format court qui mériterait d'être approfondi avec des batteries de mesures plus étendues.

Ces constats invitent à poursuivre l'investigation. Il serait précieux de tester ces modèles à plus grande échelle par des équations structurelles (PLS-SEM ; Hair et al., 2022). De même, de futures recherches gagneraient à compléter ces mesures quantitatives par des approches qualitatives, afin d'écouter les récits d'agents confrontés quotidiennement aux algorithmes. Enfin, suivre ces dynamiques dans la durée avec l'essor de l'IA générative et engager des comparaisons avec d'autres pays du Maghreb et de la région MENA permettra de mieux cerner comment nos cultures administratives peuvent garder l'humain au cœur du service public.

Références :

- (1). Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). A stupidity-based theory of organizations. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1194-1220.
- (2). Alvesson, M., & Spicer, A. (2016). *The stupidity paradox: The power and pitfalls of functional stupidity at work*. Profile Books.
- (3). Association des Utilisateurs des Systèmes d'Information au Maroc (AUSIM). (2023). *CIO Survey 2023 : Résultats pour le Maroc*. Enquête Gartner CIO and Technology Executive Survey 2023.
- (4). Bondarouk, T., Ruël, H., & van der Heijden, B. (2009). e-HRM effectiveness in a public sector organization: A multi-stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 578-590.

- (5). Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671.
- (6). Baier, J., Kovács-Ondrejko, O., Zimmermann, T., Antebi, P., Gritzka, S., Knorr, S., Beauchene, V., Marquez Castro, C., McFarlane, Z., Bates, A., Jajoria, N., Bedard, J., & Garg, A. (2024). *How work preferences are shifting in the age of GenAI: Decoding Global Talent 2024*. Boston Consulting Group.
- (7). Briggs, S. R., & Cheek, J. M. (1986). The role of factor analysis in the development and evaluation of personality scales. *Journal of Personality*, 54(1), 106-148.
- (8). Cayrat, C., & Boxall, P. (2023). The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change. *Human Resource Management Review*, 33(4), Article 100984.
- (9). Curchod, C., Patriotta, G., Cohen, L., & Neysen, N. (2020). Working for an algorithm: Power asymmetries and agency in online work settings. *Administrative Science Quarterly*, 65(3), 644-676.
- (10). Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- (11). Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., Duan, Y., Dwivedi, R., Edwards, J., Eirug, A., Galanos, V., Ilavarasan, P. V., Janssen, M., Jones, P., Kar, A. K., Kizgin, H., Kronemann, B., Lal, B., Lucini, B., ... Williams, M. D. (2021). Artificial intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 57, Article 101994.
- (12). Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE.
- (13). Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- (14). Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577-586.
- (15). Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366-410.
- (16). Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18-36.
- (17). Meijer, A., & Boon, W. (2021). Digital platforms for the co-creation of public value. *Policy & Politics*, 49(2), 231-248.
- (18). Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), Article 101385.
- (19). Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- (20). Parasuraman, R., & Manzey, D. H. (2010). Complacency and bias in human use of automation: An attentional integration. *Human Factors*, 52(3), 381-410.
- (21). Parent-Rochelleau, X., & Parker, S. K. (2022). Algorithms as work designers: How algorithmic management influences the design of jobs. *Human Resource Management Review*, 32(3), Article 100838.
- (22). Parry, E., & Battista, V. (2019). The impact of emerging technologies on work: A review of the evidence and implications for the human resource function. *Emerald Open Research*, 1, Article 5.
- (23). Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

- (24). Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis - into the age of austerity* (4e éd.). Oxford University Press.
- (25). Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation-augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192-210.
- (26). Risko, E. F., & Gilbert, S. J. (2016). Cognitive offloading. *Trends in Cognitive Sciences*, 20(9), 676-688.
- (27). Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19-37.
- (28). Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42.
- (29). Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- (30). Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237-1266.
- (31). Ward, A. F. (2013). Supernormal: How the Internet is changing our memories and our minds. *Psychological Inquiry*, 24(4), 341-348.
- (32). Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial intelligence and the public sector: Applications and challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596-615.
- (33). World Bank. (2021). *World development report 2021: Data for better lives*. The World Bank.
- (34). Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. PublicAffairs.