

« : L'IA comme levier d'attractivité RH et de satisfaction au travail »**Auteurs**

-ALAOUI MEDARHRI Oum Kaltoum : Docteure en Sciences Economiques et de Gestion / Professeure Chercheure à l'EMSI Rabat / oum.k.alaoui@gmail.com/ [L'EMSI Smarty Lab](#)

-RHOUNI BELLOUTI Abdelghani : Doctorant en Sciences Economiques et de Gestion à l'ENCG de Fès / abdelghani.rhounibellouti@usmba.ac.ma/ [L'ENCG Fès/ Laboratoire de Recherche et d'études en Management, Entrepreneuriat et Finance \(LAREMEF\)](#)

- HARMASZ MERYEM: Docteure en Sciences Economiques et de Gestion /Professeure Chercheure à l'ISGA Fès/ meryem.harmaz@isga.ma/ [Laboratory of innovation in management and Engineering \(LIMIE\),ISGA-FES Morocco](#)

-MARGHICH Abdellatif : Professeur d'Enseignement Supérieur à l'ENCG de Fès / abdellatif.marghich@usmba.ac.ma/[Laboratoire de Recherche et d'études en Management, Entrepreneuriat et Finance \(LAREMEF\)](#)

Résumé :

À l'égard de la révolution technologique contemporaine, les acteurs RH voient émerger des pratiques intégrant l'intelligence artificielle, désormais incontournable dans le paysage organisationnel. Le présent article propose une réflexion sur les implications de l'intelligence artificielle appliquée au marketing des ressources humaines et à la satisfaction des collaborateurs. Compte tenu de la diversité des perceptions psychologiques liées à l'attractivité de l'offre RH et à la stratégie d'*employer appeal*, notre contribution consiste à analyser les effets réciproques entre l'IA et la satisfaction des clients internes, sans occulter les défis éthiques à relever. Cette approche vise à mettre en lumière les leviers d'amélioration et de personnalisation des cycles de vie professionnels au sein des organisations. Dans cette perspective, nous avons opté pour une étude qualitative comparative menée dans deux

secteurs d'activité – le ferroviaire et les télécommunications en France et au Maroc afin d'évaluer l'impact de l'IA appliquée au marketing RH sur la satisfaction des collaborateurs.

Mots clés : Intelligence artificielle, attractivité de l'offre RH, défis éthiques, satisfaction des collaborateurs.

Abstract

In light of the contemporary technological revolution, HR professionals are witnessing the emergence of practices that integrate artificial intelligence, which has now become an essential component of the organizational landscape. This article offers a reflection on the implications of artificial intelligence as applied to human resources marketing and employee satisfaction.

Given the diversity of psychological perceptions related to the attractiveness of the HR offer and employer appeal strategies, our contribution aims to analyze the reciprocal effects between AI and the satisfaction of internal clients, while also addressing the ethical challenges that must be considered. This approach seeks to highlight the levers for improving and personalizing professional life cycles within organizations. From this perspective, we have chosen a comparative qualitative study conducted in two sectors — rail transport and telecommunications — in France and Morocco, in order to assess the impact of artificial intelligence applied to HR marketing on employee satisfaction.

Keywords: Artificial intelligence, HR offer attractiveness, ethical challenges, employee satisfaction.

Introduction

Selon Werther et al (1990), la satisfaction est atteinte dès lors que les individus réalisent un écart très faible entre ce qu'ils attendent de leur travail et ce qu'ils y trouvent. Bien consciente des attentes des salariés, la fonction des ressources humaines veille à se conformer aux impératifs de la conjoncture en intégrant l'intelligence artificielle et en accompagnant sa transformation.

Il est donc indubitable que l'un des défis majeurs des employeurs attractifs est d'instaurer davantage une culture organisationnelle bâtie incitant à l'IA et accélérant de ce fait la circulation des flux d'informations, leur internalisation avec une grande agilité ainsi que la favorisation d'évolution du rapport au travail (Léonard. M, & Péladeau.P, 2020).

Pour cela, une multitude de méthodes doivent être prises en compte dans l'ensemble du cycle de vie du collaborateur touchant à toutes les fonctions en l'occurrence le recrutement automatisé, le e-learning personnalisé, la communication interne intelligente, l'auto-évaluation assistée, etc. Une posture plus proactive par le recours à ces technologies intelligentes transforme amplement les comportements des collaborateurs, mais aussi leurs attentes et compétences (Marler et Parry, 2016). Ces nouveaux réflexes résultent des exigences des nouvelles générations et d'une conjoncture marquée par un écosystème hyperconnectée. Le marketing RH personnalisé est tributaire des avantages offerts par l'IA améliorant l'expérience collaborateur et donc sa satisfaction. L'IA dans ce sens intervient comme un moteur d'informations, de formations et d'opportunités à saisir pour diversifier les profils et les adapter aux dynamiques organisationnelles contemporaines.

En revanche, conjuguer l'attractivité RH et l'IA ne cristallise pas forcément la notion des entreprises où « il fait bon travailler », des enjeux éthiques axées sur la transparence invitent à une GRH plus responsable contribuant à durabiliser les relations nouées entre l'organisation et ses collaborateurs (Jean-François Gajewski et al., 2021). Une question émerge de cette réflexion : « *Comment l'intégration de l'intelligence artificielle dans les pratiques RH peut-elle renforcer l'attractivité de l'offre RH et favoriser la satisfaction des collaborateurs ?* ».

Cet article ambitionne de répondre à cette question en mobilisant une revue de littérature riche en la matière et en analysant les résultats d'une étude qualitative menée auprès des acteurs RH opérant dans le secteur ferroviaire et des télécommunications dans les contextes marocain et français.

I : Le rôle de l'IA dans l'attractivité des pratiques RH et le renforcement de la satisfaction au travail : Revue de littérature

1. L'intelligence artificielle au service de l'attractivité RH

L'intelligence artificielle est considérée aujourd'hui comme un levier majeur de marketing RH, d'où son utilisation notable dans les pratiques de gestion des ressources humaines visant leur satisfaction débouchant sur une véritable conduite de changement (Sharma et al., 2024). La notion d'Employer Appeal est davantage développée en améliorant l'expérience candidat permettant d'optimiser le temps. Le recrutement à titre d'exemple détient un rôle nodal par le biais des solutions utilisées pour objectiver les évaluations liées à la sélection des profils appropriés telles que HireVue ou encore LinkedIn Recruiter à l'aide d'algorithmes d'apprentissage (Agarwal & Mittal, 2023).

Dans la même veine, la formation constitue revêt aujourd'hui une grande importance en termes de développement des compétences grâce à l'utilisation de l'IA. En effet, l'engagement des apprenants s'explique par l'intensité des programme formateurs reposant sur des moteurs adaptatifs (Zhou & Gunasekaran, 2023).

De même, l'offre RH fait montre d'attractivité en recourant à une rémunération plus équitable. En effet, l'analyse prédictive adoptée par l'IA favorise la transparence salariale en fonction des compétences requises (Jain et al., 2024). En outre, les décisions RH doivent être fondées sur une évaluation de la performance, ce qui est facilité par des outils comme Workday ou Betterworks exploitent des algorithmes pour analyser en temps réel les objectifs, les contributions et les feedbacks par le biais des tableaux de bord intelligents (Chen et al., 2023).

Etant conscientes de l'importance capital de la motivation au travail, l'IA participe à l'optimisation du climat social et du bien-être salarié. Il s'agit d'analyser en continu le climat social de l'entreprise en traitant les sentiments et feedbacks anonymisés grâce à des outils comme Peakon ou Culture Amp, utilisant le NLP pour identifier des tendances émotionnelles et des sources de stress ou d'insatisfaction (Arslan et al., 2023). Ces pratiques s'inscrivent dans une logique de rétention des salariés et de leur satisfaction au travail (Min et al., 2022).

2. Impacts de l'intelligence artificielle sur la satisfaction des collaborateurs et perspectives d'évolution

L'intégration de l'IA n'est pas à l'abri des défis éthiques et techniques imposant plus de vigilance en termes d'offre RH mise à la disposition des collaborateurs. En effet, le développement de la satisfaction du personnel est tributaire de la fiabilité approuvée par le climat de travail (Nguyen et al., 2024). Une attention particulière doit donc être accordée à la maintenance et à la cybersécurité pour éviter chez les salariés le sentiment d'injustice organisationnelle et de méfiance (Shin & Park, 2023). Cette situation est souvent rencontrée en raison de l'opacité des algorithmes générant l'anxiété dans le milieu du travail (Sadeghi, 2024). Cela peut déclencher du quiet quitting et augmenter davantage le turnover (Lestari et al., 2024). L'audit dans ce sens met l'accent sur la non-discrimination des algorithmes utilisés dans les fonctions RH notamment dans le recrutement ou l'évaluation des performances (Jarrahi et al., 2023).

A ce titre, les entreprises s'appuient aussi sur des initiatives éthiques comme la création des comités dédiés à l'éthique pour encadrer l'usage de l'IA (Backhaus & Tikoo, 2023). Aussi,

des ateliers de formations des équipes RH doivent être axés sur la compréhension des algorithmes, la détection des biais pour prévenir les erreurs et renforcer la confiance des collaborateurs (Hinz et al., 2024). Dans ce cadre, la réduction des risques de conduite de ce type de changement portant sur l'IA est conditionnée par la combinaison bien réfléchie entre l'humain et la technologie en vue de maintenir l'équilibre entre les valeurs organisationnelles et l'innovation technologique (Dert, 2024). L'IA prédictive peut dans cette perspective être adoptée pour détecter les facteurs de stress ou les raisons de démission et concourir à des actions préventives liées à l'éthique (McKinsey, 2022). Elle peut être aussi utilisée pour analyser des retours personnalisés des collaborateurs en temps réel afférents à leurs besoins et prendre en compte des propositions renforçant leurs performances (HR AI Institute, 2024).

3. L'impact de l'IA appliquée au MRH sur l'amélioration de l'expérience collaborateur

Répondre aux nouvelles attentes des salariés de la génération Y, accompagner les transformations, gérer les talents, renforcer la culture d'entreprise et recréer du sens... Autant de concepts qui appellent à une marque employeur de plus en plus soignée et axée sur un système ou des pratiques RH basées sur l'IA. Cette révolution technologique sert à la création exponentielle des capacités dynamiques reconfigurant ainsi les compétences internes et externes adaptées aux changements rapides des environnements. Selon Pierre Volle (2020), les fonctions cognitives générées par l'IA facilitent amplement la compréhension et la résolution des problèmes.

Si les sources de satisfaction perçues par les collaborateurs sont multiples, ce sont des outils automatisant les tâches répétitives et optimisant leur efficacité qui sont les plus déterminants (Chaffey, 2020 ; Davenport & Ronanki, 2018). L'IA permet de délivrer des parcours personnalisés, renforçant le sentiment d'appartenance et de sens (Deloitte, 2025). De plus, l'IA renforce en temps réel la reconnaissance et l'engagement des collaborateurs, ce qui accentue davantage leur satisfaction (HR AI Institute, 2024). En parallèle, l'IA facilite la formation continue, essentielle dans un contexte de transformation rapide des compétences. Grâce à des plateformes comme LinkedIn Learning, les contenus de formation peuvent être adaptés aux besoins spécifiques de chaque collaborateur, renforçant ainsi leur performance et leur confiance en eux (Ahmed et al., 2023).

Enfin, une culture organisationnelle bâtie sur le numérique accélère de ce fait la circulation des flux d'informations, leur internalisation avec une grande agilité ainsi que la favorisation d'évolution du rapport au travail. Ainsi, l'entreprise a pour principale vocation de rendre les

pratiques RH plus transparentes, engageantes et motivantes (Binns, 2018 ; El Khatib et al., 2023). Cet investissement du département RH en matière de l'IA se traduit en termes de feedbacks des clients internes, d'analyse de leur humeur, de leur degré d'implication et du taux de leur fidélisation (Pralong, 2021).

II-Le rôle de l'IA dans l'attractivité RH et la satisfaction des collaborateurs : Cas de l'ONCF, la SNCF, INWI et BOUGUES Télécom

1. Fondements méthodologiques de la recherche

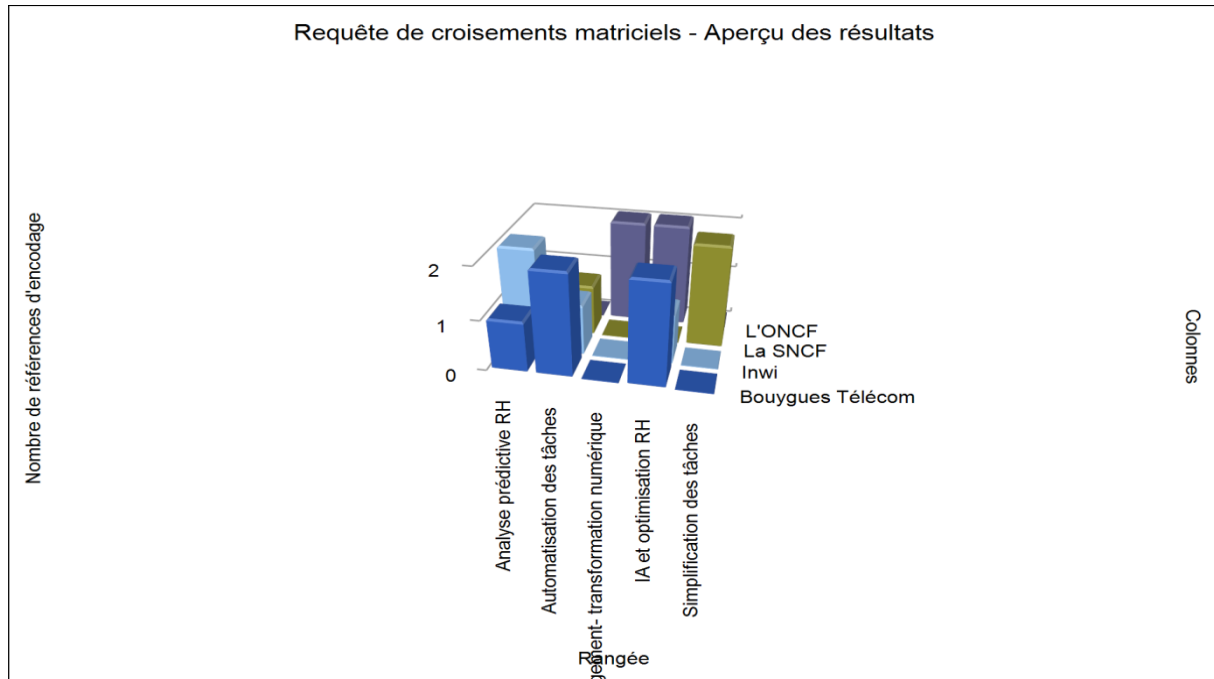
Afin d'analyser l'interrelation existante entre le marketing RH, l'intelligence artificielle et l'amélioration de l'expérience collaborateurs, nous avons porté notre choix sur une étude qualitative à visée exploratoire (Yin, 1989 ; Wacheux, 1996). La méthode des cas a été choisie pour étudier en profondeur des comportements des entreprises dans leurs contextes (Ghauri, 2004). A cet égard, des entretiens semi-directifs sont adressés aux responsables RH des entreprises marocaines et françaises dans une optique de comparaison des pratiques du marketing RH fondées sur l'IA entre les deux pays respectifs. Les études de cas ont confronté nos observations empiriques à un cadre d'analyse basé sur une revue de la littérature spécialisée, adoptant une démarche inductive et exploratoire pour mieux comprendre un phénomène faisant davantage objet d'étude (Welsh, 2004). Cette logique s'inscrit dans une posture interprétativiste, facilitant la comparaison entre différents cas (Walsham, 1993). Pour approfondir notre exploration, nous avons opté pour des entretiens individuels semi-directifs, A ce titre, nous avons fixé un seuil de 12 entrevues pour atteindre une saturation des données (Guest, Bunce et Johnson, 2006). Après une douzaine d'entretiens, nous avons constaté une redondance des réponses, atteignant ainsi le seuil de saturation (Guest, Bunce et Johnson, 2006). Notre échantillon comprend des DRH des entreprises issues du secteur de télécommunication à savoir (France Télécom et Inwi) ainsi que des DRH intervenant dans le secteur du transport mettant en l'occurrence la SNCF et l'ONCF. La dernière étape est consacrée à une analyse de contenu thématique facilitant ainsi l'analyse du corpus de l'étude empirique menée (Bardin, 2001) en utilisant le logiciel Nvivo 12.

2.Analyse des résultats de l'étude empirique : Etude comparative entre des entreprises marocaines et françaises

Thème I : Les implications de l'intelligence artificielle sur l'efficacité des pratiques de GRH

L'intelligence artificielle s'affirme progressivement comme un levier stratégique majeur dans le processus de transformation des pratiques de gestion des ressources humaines au sein des quatre entreprises analysées.

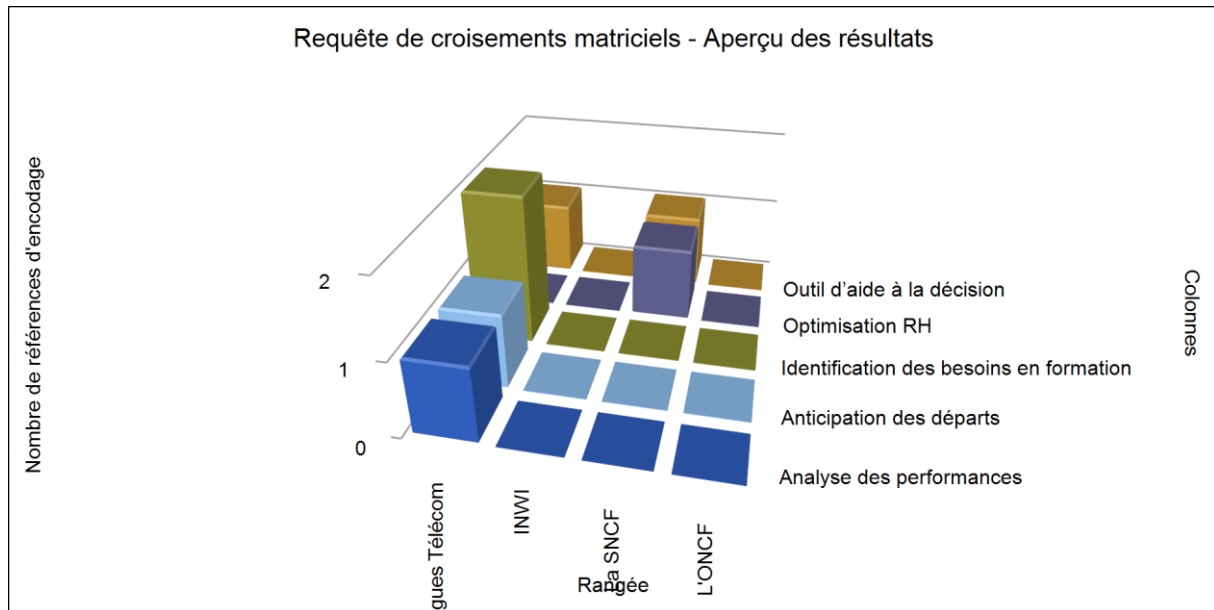
Figure 1 : Requête de croisement matriciel du nœud parent « Le rôle de l'IA dans l'optimisation des processus RH »



L'analyse comparative révèle des niveaux hétérogènes d'intégration de l'intelligence artificielle dans les processus RH. Bouygues Telecom présente l'approche la plus aboutie, mobilisant des outils d'analyse prédictive et des chatbots pour optimiser le recrutement, la gestion des talents et la planification des effectifs. La SNCF, bien qu'ayant amorcé l'automatisation de certaines tâches administratives, demeure dans une phase exploratoire, avec un recours encore limité aux fonctions prédictives. L'ONCF adopte une posture proactive, en structurant progressivement ses politiques RH en vue d'une intégration stratégique de l'IA. Inwi, en revanche, reste en retrait, se limitant à une intention déclarée d'automatiser certaines fonctions sans mise en œuvre concrète à ce stade.

L'ensemble des personnes interrogées reconnaît le potentiel de l'IA dans l'optimisation des processus RH, bien que les niveaux d'intégration et de maturité organisationnelle varient sensiblement d'une entreprise à l'autre.

Figure 2 : Requête de croisement matriciel du nœud parent « L'IA et la prise de décisions RH »



Parmi les entreprises étudiées, Bouygues Telecom se distingue par une intégration avancée de l'IA dans la gestion des ressources humaines, mobilisant des outils de machine learning et des tableaux de bord interactifs pour automatiser des tâches récurrentes (tri de CV, gestion des absences) et soutenir la prise de décision via l'analyse prédictive (détection des talents, anticipation des besoins, orientation des formations). À un stade intermédiaire, la SNCF utilise l'IA pour simplifier certaines fonctions administratives et améliorer le suivi des indicateurs RH, tout en amorçant l'exploitation de données de performance. Toutefois, son usage reste limité dans les processus décisionnels complexes. L'ONCF, pour sa part, se situe en phase initiale, exprimant une volonté stratégique sans mise en œuvre opérationnelle significative à ce jour. Cette comparaison révèle une trajectoire en trois niveaux d'appropriation : Bouygues Telecom en phase d'intégration stratégique, la SNCF en phase d'expérimentation opérationnelle, et l'ONCF en phase exploratoire. Toutes convergent néanmoins sur un point : l'IA est perçue comme un levier d'efficacité, sans pour autant se substituer à la décision humaine. S'agissant de la communication interne, les quatre entreprises ont recours à l'IA, principalement à travers des outils comme ChatGPT et des chatbots, afin d'améliorer les interactions au sein des services RH. Toutefois, le degré d'automatisation associé à ces outils varie sensiblement d'une organisation à l'autre.

Figure 3 : Nuage de mots du nœud parent : « L'IA et la communication interne »

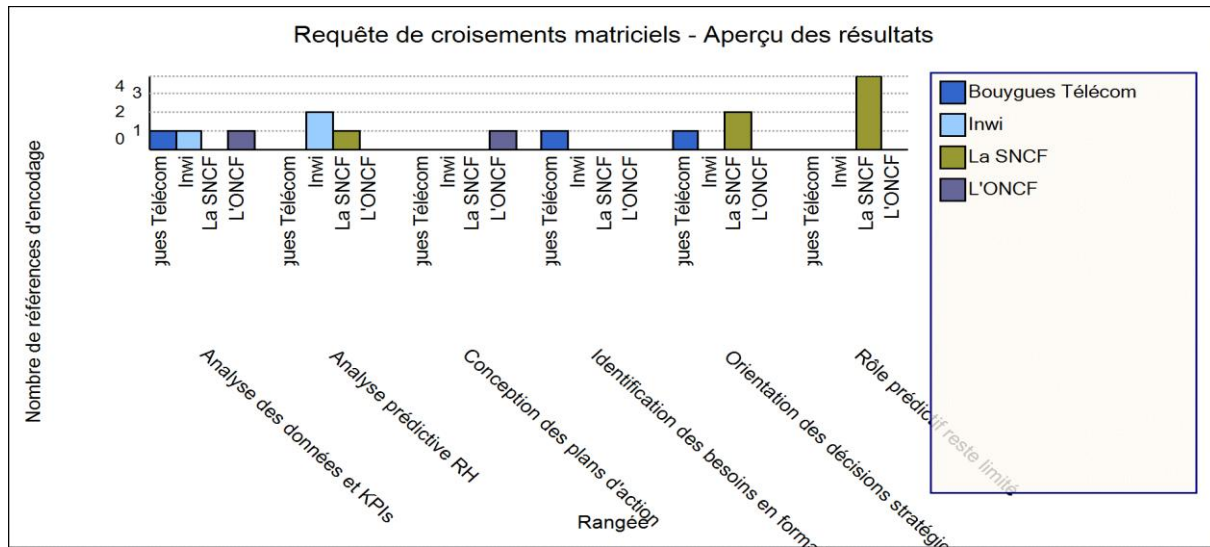


L'analyse des données révèle que Bouygues Telecom exploite l'intelligence artificielle de manière avancée pour optimiser la communication interne. Les chatbots y assurent des réponses instantanées aux questions récurrentes, libérant ainsi les équipes RH pour des missions à plus forte valeur ajoutée. Cette approche est renforcée par l'usage de plateformes collaboratives et d'outils d'analyse qui fournissent aux managers des recommandations personnalisées, améliorant l'efficacité des échanges. La SNCF adopte une démarche similaire, en recourant à des chatbots pour traiter des demandes standardisées liées aux politiques internes et aux avantages sociaux. L'ONCF, quant à elle, mobilise l'IA principalement pour analyser les retours des collaborateurs, amorçant ainsi une amélioration progressive des canaux de communication interne.

Thème II- Les défis associés à l'utilisation de l'IA dans le marketing RH

D'après les résultats obtenus, l'intelligence artificielle représente un levier stratégique dans le marketing RH, bien que son niveau d'intégration varie selon les entreprises enquêtées.

Figure 4 : Requête de croisement matriciel du nœud parent « Défis IA des pratiques du marketing RH »



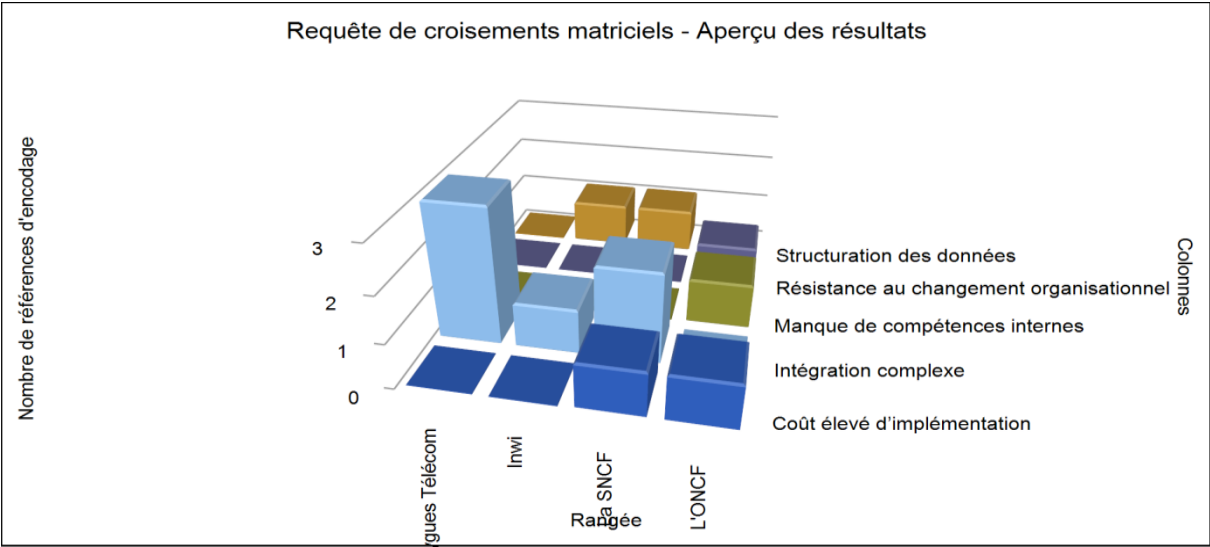
L'analyse des données RH chez Inwi vise à identifier les tendances et à orienter les stratégies de marque employeur par le biais de l'analyse prédictive. L'ONCF reconnaît quant à elle le potentiel de l'IA pour exploiter des indicateurs clés tels que le turnover et la satisfaction des collaborateurs, afin d'élaborer des plans d'action favorisant l'engagement. Chez Bouygues Telecom, l'IA est pleinement intégrée, notamment via le machine learning et des outils comme Power BI, facilitant une prise de décision éclairée en détectant les besoins en formation et les signaux faibles de désengagement. À l'inverse, la SNCF adopte une approche plus exploratoire, utilisant l'IA pour modéliser des scénarios et anticiper les besoins en compétences, bien que cette capacité soit freinée par un manque de données consolidées.

Par ailleurs, l'implémentation de l'IA dans les pratiques RH soulève des défis techniques et technologiques à la fois communs et spécifiques à chaque entreprise.

En effet, l'ONCF souligne le potentiel de l'IA pour générer des insights à partir des données historiques, facilitant la prise de décision en RH, mais fait face à des obstacles organisationnels majeurs, tels que l'approbation centralisée, la résistance au changement, le manque de formation, ainsi que le coût et la complexité de maintenance des solutions IA. Chez Bouygues Telecom, les défis techniques concernent principalement l'intégration des outils IA aux systèmes existants, la gestion de grands volumes de données, la formation des équipes RH, ainsi que des contraintes liées à la conformité légale et culturelle. Inwi, pour sa part, évoque un déficit de modèles IA adaptés au marketing RH, des systèmes informatiques obsolètes et une infrastructure nécessitant des mises à jour importantes pour assurer la cohérence des données et la performance des machines. La SNCF identifie quant à elle des freins significatifs, notamment un manque de compétences internes, un coût d'investissement

élevé, des systèmes RH vieillissants et une gestion fragmentée des données, limitant l’efficacité des algorithmes.

Figure 5 : Requête de croisement matriciel du nœud parent « Défis IA des pratiques du marketing RH »



Ces résultats révèlent une volonté partagée d’adopter l’IA dans les pratiques RH, malgré des défis techniques, humains et structurels susceptibles de freiner son déploiement effectif. Par ailleurs, toutes les entreprises expriment des préoccupations communes relatives à la protection des données personnelles, la confidentialité, l’équité des algorithmes et la transparence des décisions automatisées. Elles insistent sur la nécessité d’un encadrement rigoureux de l’IA via des politiques internes, une supervision humaine continue et une communication transparente, afin de renforcer la confiance des collaborateurs tout en maximisant les bénéfices de ces technologies.

Figure 6 : Surface du nœud parent « L’éthique et l’utilisation de l’IA »

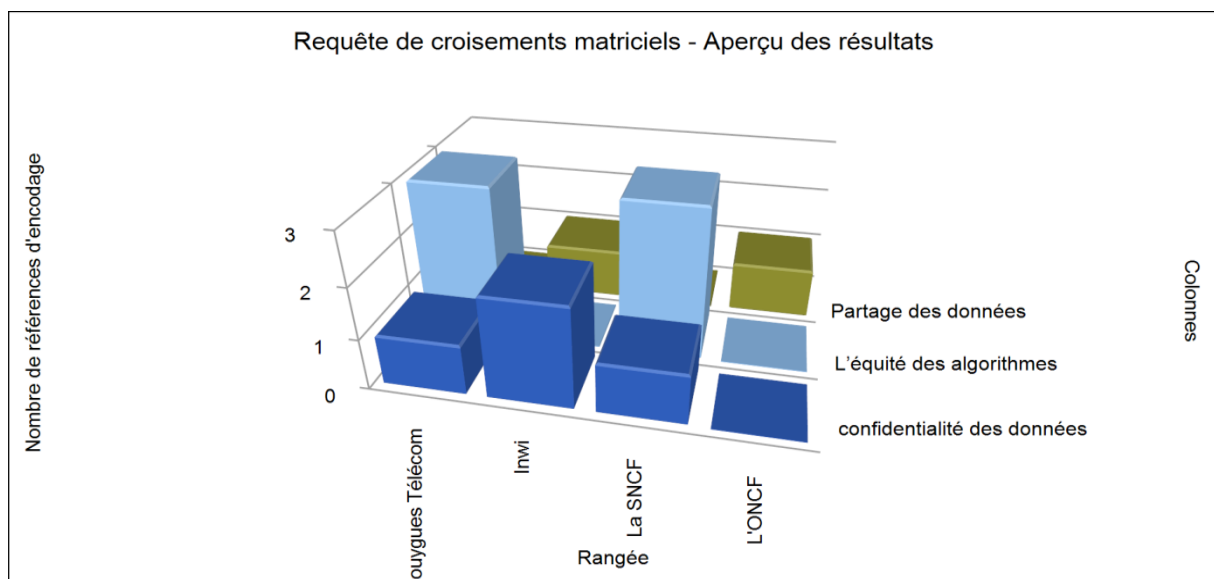
collaborateurs	recrutement	l'utilisation	artificielle	permettant	résistance
			formations	développement	prédictive
	satisfaction	candidatures	interactions	transparence	changement d'entretien
compétences		l'utilisation	confidentialité	algorithmes	l'engagement

Dans ce cadre, Bouygues Telecom adopte une approche proactive en instaurant des audits

réguliers pour s'assurer que les algorithmes utilisés, notamment dans l'évaluation des candidats via des outils comme Pymetrics, respectent les principes de non-discrimination. La SNCF, bien que favorable à l'IA, adopte une démarche plus prudente en raison des enjeux liés à la propriété des données et à la vie privée des collaborateurs, en privilégiant un usage encadré visant à limiter les biais. L'ONCF, quant à elle, souligne l'importance de la sécurité des informations internes, ce qui freine encore l'intégration massive de l'IA, notamment par manque de clarté sur les démarches de stockage et de traitement des données sensibles. Pour Inwi, bien qu'innovante et engagée dans la digitalisation RH, reste vigilante face aux défis de transparence algorithmique et de confidentialité, surtout dans un contexte marocain encore en construction sur le plan légal et réglementaire en matière de gouvernance de la donnée.

Pour la question inhérente à la relation existante entre l'IA et l'éthique, toutes les entreprises rencontrent des freins similaires face à l'adoption généralisée de l'IA dans les pratiques RH notamment la SNCF et Bouygues Télécom.

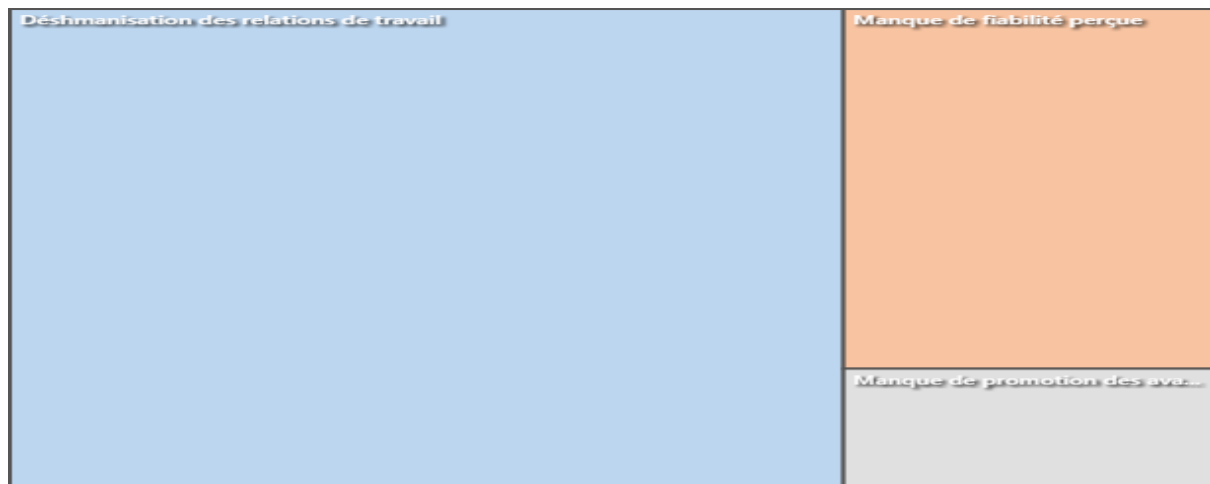
Figure 7: Requête de croisement matriciel du nœud parent « La relation éthique-IA »



L'un des principaux freins à l'adoption de l'IA en RH tient à une perception de faible fiabilité des outils, jugés trop génériques et déconnectés des réalités humaines. Cette défiance est accentuée par des craintes liées à la confidentialité, à la déshumanisation des relations professionnelles et à la substitution des compétences humaines. Pour y répondre, Bouygues Telecom met en place des formations interactives et des campagnes de sensibilisation, valorisant l'IA comme outil d'appui. La SNCF déploie des projets pilotes pour illustrer concrètement les bénéfices de l'IA et réduire les réticences. L'ONCF adopte une approche

prudente, fondée sur la formation continue et la sensibilisation au changement. Inwi opte pour une démarche progressive, reposant sur la transparence et une sélection rigoureuse des outils. La résistance au changement semble donc liée à la crainte d'une perte de sens au travail, soulignant l'importance d'un encadrement éthique dans l'intégration de l'IA en RH.

Figure 8 : Diagramme hiérarchique du nœud enfant « L'IA et la résistance au changement »



Ainsi, Le recours à l'intelligence artificielle peut offrir des insights précieux afin de générer des données probantes pour l'analyse prédictive en GRH orientée marketing. Il convient de noter que, Les pratiques RH reposent sur une analyse approfondie des KPIs notamment la satisfaction, le taux de rétention et l'attractivité des employeurs, qui varient selon le niveau de maturité de chaque entreprise.

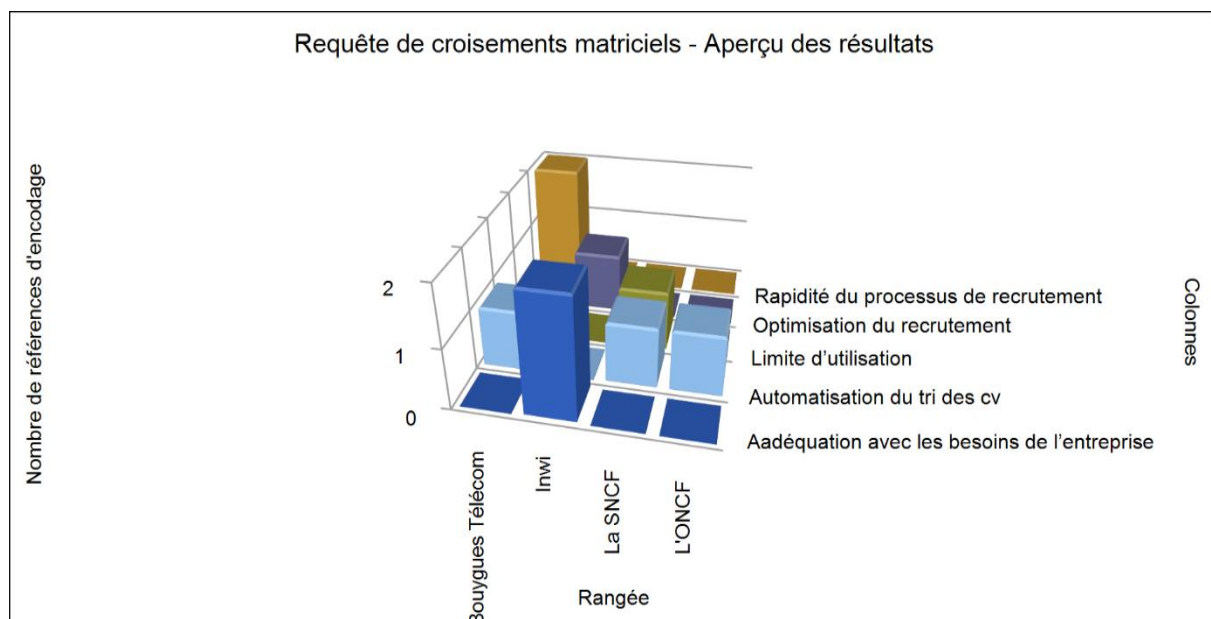
Figure 9 : Surface du nœud parent « L'IA et l'analyse prédictive du marketing RH »

collaborateurs	pratiques	compétences	améliorer	anticiper	artificielle	décisions
				optimiser	permettant	changement
		processus	l'utilisation			confident
	formation			résistance	d'entretien	l'adoption
marketing		satisfaction	l'utilisation		formation	prédictive
	recrutement		candidatures	tendances	interaction	questions
						traitemen

Les résultats suggèrent que l'intelligence artificielle constitue un levier d'anticipation des risques de départ, d'identification des besoins en recrutement et en mobilité interne, ainsi que de conception de stratégies ciblées de rétention ou de formation. À cet égard, des entreprises telles que Bouygues et INWI valorisent l'usage de l'IA pour analyser les comportements des collaborateurs, dans le but de prédire leurs attentes, frustrations ou motivations, et d'ajuster en conséquence les dispositifs et services des ressources humaines.

Dans cette optique, les répondants de l'ONCF témoignent d'un intérêt croissant pour l'application de l'IA à l'analyse prédictive des dynamiques RH. De son côté, la SNCF met en évidence que, bien que les outils d'IA soient mobilisés pour anticiper les baisses de compétences ou de productivité, leur efficacité demeure restreinte en raison de la qualité hétérogène des données disponibles.

Figure 10 : Croisement matriciel du nœud parent « L'IA et l'efficacité du processus de recrutement »



Une analyse comparative de l'ONCF, Bouygues, INWI et SNCF révèle que l'IA est un outil permettant d'automatiser la sélection des candidats et de réduire les délais de recrutement, tandis qu'INWI et Bouygues exploitent des outils comme le **parsing IA** et des solutions intelligentes de CV thèques, comme l'analyse de l'IA pour assurer une meilleure adéquation entre les compétences identifiées et les besoins de l'entreprise.

Bouygues incorpore des plateformes telles que Smart Recruiters et Entelo pour l'évaluation comportementale basée sur la vidéo, minimisant ainsi le biais humain. Alors que, l'ONCF et la SNCF utilisent l'automatisation pour le tri des candidatures, mais conservent une

intervention humaine lors de la sélection finale en raison de l'utilisation limitée de technologies d'évaluation avancées.

Figure 11: Nuages de mots du nœud parent « L'IA et l'optimisation de la gestion des talents »

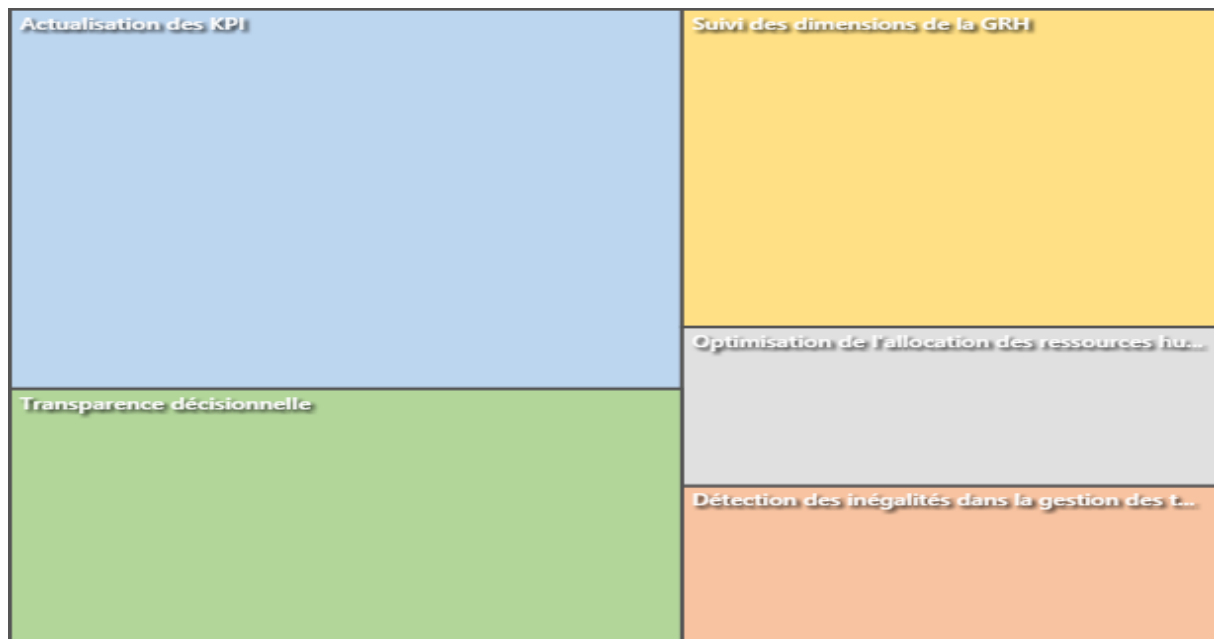


Les nuages de mots de ce nœud révèlent une dynamique de gestion des talents avec des degrés d'avancement différents. A ce titre, L'ONCF et la SNCF s'engagent dans l'exploration des potentialités de l'intelligence artificielle appliquée aux fonctions RH et à l'analyse des trajectoires professionnelles. Toutefois, leurs dispositifs actuels génèrent encore des recommandations générationnelles.

Ces deux organisations perçoivent l'IA comme un levier stratégique, susceptible de renforcer l'engagement des collaborateurs, d'améliorer l'agilité organisationnelle et d'optimiser la mobilisation des talents, contribuant ainsi à une gestion des compétences plus proactive et prédictive. De surcroît, les répondants s'accordent à dire que les pratiques d'attractivité RH basées sur des indicateurs générés par l'IA sont privilégiées par leurs services RH, qui les considèrent comme un outil puissant pour renforcer la fiabilité des indicateurs et favoriser une prise de décision plus juste.

A l'analyse des données présentées dans le graphe suivant, il apparaît que Bouygues se distingue par l'utilisation d'outils d'IA avancés comme "Power BI" pour générer des indicateurs clés de performance, d'engagement et de satisfaction, permettant ainsi des ajustements RH équitables.

Figure 12:Diagramme hiérachique du nœud parent « L'IA et l'équité des pratiques MRH»



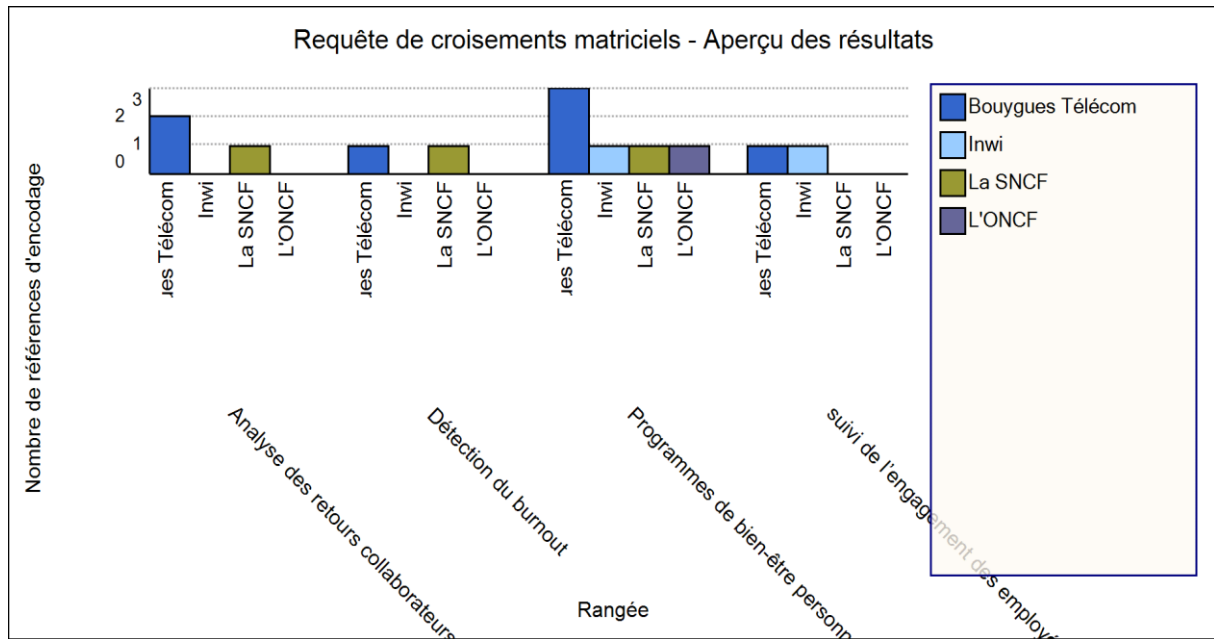
INWI mobilise l'intelligence artificielle pour optimiser l'allocation des ressources humaines et évaluer des dimensions clés telles que l'engagement et les écarts de rémunération. L'ONCF y voit un levier d'objectivation des décisions RH, en s'appuyant sur des indicateurs actualisés de performance et d'engagement pour renforcer l'équité. A l'inverse, la SNCF, bien qu'ayant conscience du potentiel de l'IA en matière de détection des inégalités et d'automatisation des actions correctives, en limite encore l'usage en raison de processus partiellement manuels.

Thème IV- L'impact de l'IA appliquée au marketing RH sur la satisfaction des collaborateurs

En mobilisant les capacités de l'intelligence artificielle, les services RH sont en mesure d'appréhender de manière fine les besoins, préférences et attentes des collaborateurs, ce qui ouvre la voie à une personnalisation accrue des dispositifs. Dès lors, le suivi en temps réel des besoins des collaborateurs autorise une adaptation ciblée des politiques RH, favorisant une réponse individualisée en matière de formation et d'avantages sociaux.

Cette approche ajuste les pratiques RH, améliore la reconnaissance et la satisfaction des employés et se concentre sur l'utilisation de l'IA pour personnaliser les avantages sociaux et les programmes de formation en fonction des besoins spécifiques identifiés par les répondants de l'INWI.

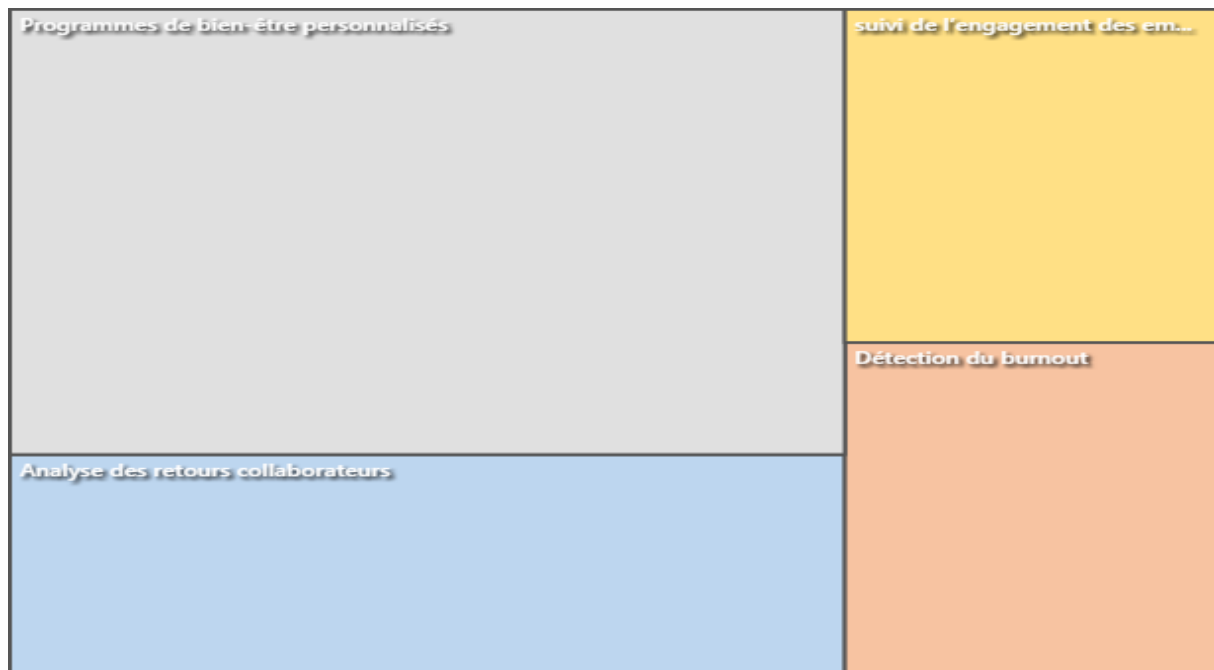
Figure 13: Encodage matriciel du nœud parent « L'IA et les pratiques favorisant la satisfaction des collaborateurs »



Au regard des tendances observables dans la requête de croisement ci-dessus, chez Bouygues Télécom, l'intelligence artificielle est perçue comme un catalyseur pour l'implémentation de programmes de bien-être personnalisés, adaptés aux besoins spécifiques des employés, tout en permettant un suivi en temps réel de leur engagement et une détection précoce des risques de burn-out,

À l'instar de Bouygues Télécom, INWI met l'accent sur l'exploitation des feedbacks anonymes pour ajuster les conditions de travail et valoriser la reconnaissance, insistant sur la nécessité d'une réponse agile aux signaux des collaborateurs. À l'inverse, la SNCF, bien que capable d'identifier certains signaux faibles liés à la motivation et à la charge de travail, reste encore limitée dans l'intégration stratégique et continue de l'IA, ce qui freine l'optimisation des politiques de bien-être.

Figure 14: Diagramme hiérarchique du nœud parent « L'IA et la satisfaction des besoins des collaborateurs »



L'exploitation des données empiriques montre que Bouygues se distingue par sa réactivité en menant des enquêtes pilotées par IA pour détecter les attentes des équipes et mettre en place des initiatives sur mesure, comme l'amélioration de l'équilibre travail-vie personnelle et l'ajustement des avantages sociaux.

En revanche, la SNCF, bien qu'elle reconnaisse le rôle crucial de l'IA pour détecter des besoins récurrents tels que la formation ou la flexibilité, admet que la personnalisation des réponses demeure limitée et que Les entreprises s'accordent sur l'importance de l'IA pour favoriser le bien-être de leurs collaborateurs, notamment pour anticiper, ajuster et personnaliser les actions en faveur de la qualité de vie au travail.

2. Discussion des résultats de l'étude empirique

A la lumière des résultats analysés, notre principal objectif est d'évaluer nos apports théoriques et pratiques portant sur la problématique suivante : Comment l'intelligence artificielle appliquée au marketing RH contribue-t-elle à l'amélioration de l'expérience collaborateur ? Cette réflexion s'articule autour de quatre axes majeurs, à savoir l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines via l'IA, et les défis inhérents à son intégration dans les stratégies de marketing RH.

Le premier thème affirme les apports théoriques en soulignant que l'intelligence artificielle est perçue comme un levier de transformation des pratiques RH. Bouygues Telecom illustre une intégration avancée, mobilisant l'IA pour automatiser les tâches répétitives, optimiser le recrutement par l'analyse prédictive, personnaliser la formation et fluidifier la communication interne. Ces constats rejoignent les travaux de Sharma et al. (2024) et Bhatt & Muduli (2023), qui soulignent l'apport de l'IA à la performance stratégique des fonctions RH.

Cependant, les écarts de maturité entre Bouygues, SNCF, ONCF et Inwi révèlent que l'intégration de l'IA dépend de facteurs organisationnels, culturels et structurels. Les entreprises évoluent selon trois niveaux : exploration, expérimentation et intégration stratégique, souvent incarnée par l'usage de chatbots ou de tableaux de bord prédictifs.

La communication interne, en tant que composante de l'expérience collaborateur, bénéficie également de l'apport de l'IA. Les chatbots permettent un accès rapide à l'information RH, favorisent la réactivité, et déchargent les équipes des tâches à faible valeur ajoutée. Cette tendance, bien qu'encore émergente dans certaines structures comme la SNCF ou l'ONCF, s'aligne avec les travaux d'Arslan et al. (2023) qui insistent sur l'impact positif de l'IA sur l'engagement et la transparence au sein de l'organisation.

Il est également important de noter que, malgré l'automatisation croissante, la décision finale reste largement humaine, illustrant une logique de complémentarité homme-machine, où l'IA soutient la réflexion mais ne la remplace pas. Ce constat conforte les perspectives éthiques évoquées dans la littérature.

Les résultats du second thème confirment les apports de la littérature (Nguyen et al., 2024 ; Shin & Park, 2023), en révélant les multiples défis liés à l'implémentation de l'IA dans le marketing RH. Les entreprises enquêtées soulignent des freins techniques (complexité des systèmes, infrastructures obsolètes, données dispersées), organisationnels (manque de compétences internes), et éthiques. Sur ce dernier point, des inquiétudes communes émergent concernant la transparence des algorithmes, la protection des données personnelles et le risque de discrimination, en phase avec les exigences du futur AI Act.

Bouygues Telecom se distingue par une gouvernance active (audits, sensibilisation), tandis que d'autres adoptent une posture plus prudente face aux incertitudes juridiques et culturelles. En outre, la résistance au changement, nourrie par la peur de la déshumanisation et l'opacité

perçue des bénéfiques, reste un frein majeur. Cette dynamique confirme les constats de Backhaus & Tikoo (2023) et Hinz et al. (2024), soulignant que le succès de l'IA repose autant sur l'alignement technologique que sur l'accompagnement humain et éthique des transformations RH.

L'analyse du troisième thème confirme les apports de la littérature sur l'usage de l'intelligence artificielle en marketing RH. Comme l'ont montré Rivera et al. (2023), les capacités prédictives de l'IA sont mobilisées par INWI, Bouygues et l'ONCF pour anticiper les départs, ajuster les politiques de mobilité, ou encore adapter les actions de fidélisation et de formation. Ces pratiques rejoignent les conclusions de Brynjolfsson et McAfee (2017), qui soulignent l'apport de l'IA dans l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et la prise de décision stratégique en contexte organisationnel.

Les cas étudiés confirment le rôle de l'IA dans la personnalisation des parcours professionnels, en accord avec Stone et Dulebohn (2013). Bouygues et INWI se démarquent par l'usage de technologies avancées (parsing, évaluation vidéo), favorisant une meilleure adéquation profil-poste et réduisant les biais, comme le suggère Binns (2018) avec des outils tels que Pymetrics. Toutefois, l'adoption reste contrastée : l'ONCF et la SNCF sont encore en phase exploratoire, ce qui souligne l'importance du niveau de maturité numérique et de la qualité des données (Mogaji et al., 2020).

En matière d'évaluation des talents, Bouygues mobilise des outils de data visualisation (Power BI) pour piloter des indicateurs de diversité et de performance, illustrant une approche data-driven défendue par Westerman et al. (2024). INWI adopte une vision plus globale de l'optimisation des ressources, en ligne avec El Khatib et al. (2023). Ainsi, si l'IA représente un levier stratégique, son impact reste tributaire des conditions d'implémentation.

Les résultats du dernier thème révèlent un consensus sur le potentiel de l'IA à renforcer la satisfaction des employés, en facilitant la compréhension fine de leurs attentes, besoins et préférences, comme le suggèrent Stone & Dulebohn (2013) et Rivera et al. (2023). Bouygues illustre cette dynamique à travers des enquêtes dynamiques pilotées par l'IA, traduites en actions concrètes (ajustement des avantages, équilibre vie pro/perso), conformément aux propositions de Mogaji et al. (2020) sur l'usage d'outils comme CultureAmp.

INWI et Maroc Télécom confirment également l'intérêt de l'IA pour individualiser les réponses RH via l'analyse des feedbacks anonymes et l'ajustement rapide des dispositifs de

reconnaissance, rejoignant Brynjolfsson & McAfee (2017). Bouygues va plus loin en détectant les risques de burn-out, démontrant la valeur prédictive de l'IA (Rivera et al., 2023). À l'inverse, la SNCF, bien qu'identifiant des besoins récurrents, peine à opérationnaliser les réponses, illustrant les limites d'un décalage entre technologie et culture organisationnelle (Westerman et al., 2024). Si Bouygues et INWI confirment les apports de Binns (2018) sur l'inclusivité, l'impact de l'IA dépend d'une capacité à agir sur les signaux qu'elle génère.

Conclusion

Loin de se réduire à une simple avancée technologique, l'Intelligence artificielle s'affirme comme un levier stratégique en GRH, en facilitant la convergence entre les objectifs organisationnels et la qualité de vie au travail. L'IA permet de prédire le turnover et d'identifier les profils à risque, jouant ainsi un rôle déterminant dans la fidélisation des talents (Pereira et al., 2024). Ces apports s'étendent également à l'expérience client, intrinsèquement liée à l'expérience collaborateur, comme l'illustre la « chaîne du profit du service » développée par Heskett et al. (1994).

Plus largement, l'intelligence artificielle s'impose désormais comme un levier stratégique dans l'optimisation de la gestion des talents. Elle agit à la fois comme catalyseur du développement professionnel et comme vecteur d'innovation. Cependant, comme nous l'avons déjà mentionné, l'IA est un dispositif qui permet aux collaborateurs de se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée : relation client, innovation, résolution de problèmes complexes. Des outils comme Sales force Einstein, fondés sur l'analyse prédictive de données clients, illustrent cette dynamique d'efficacité renforcée (SHRM, 2024).

Il est vrai que ses avantages en matière de productivité et de précision soient indéniables, l'intégration de l'IA dans les RH doit impérativement s'inscrire dans une approche éthique et réfléchie. Néanmoins, cette transformation n'est pas sans tensions. Plusieurs auteurs alertent sur les effets potentiellement négatifs de l'IA sur l'emploi et sur les relations humaines au sein des entreprises.

Sous cet angle, Brynjolfsson & McAfee (2017) et Frey & Osborne (2017) insistent sur l'importance de trouver un équilibre entre automatisation et accompagnement humain. Après le déploiement des outils, il est crucial d'instaurer un dispositif rigoureux de suivi et d'évaluation continue afin de maintenir une approche centrée sur l'humain pour éviter une déshumanisation des ressources humaines. La principale limite réside dans le recours à une seule étude portant sur les acteurs RH de ces entités. Une étude quantitative examinant les

utilisateurs de ces stratégies marketing axées sur l'intelligence artificielle pour les RH et évaluant les effets de l'intelligence artificielle sur l'amélioration de l'expérience de travail en équipe serait plus judicieuse. L'enjeu est de trouver un point de vue issu de notre recherche, que nous examinerons dans une éventuelle publication scientifique.

Sources :

- ✓ Agarwal, R., & Mittal, S. (2023). AI-Driven Recruitment Tools and Their Impacts on HR Strategy. Springer.
- ✓ Ahmed, S., Sharma, V., & Misra, S. (2023). Artificial Intelligence and Human Resource Management: Trends and Challenges. *Frontiers in Psychology*.
- ✓ Arslan, M., Shahbaz, M., & Raza, A. (2023). Analyzing Employee Feedback through NLP in HRM. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 112–127.
- ✓ Avasarala, V., Kumar, A., & Nair, S. (2023). Artificial Intelligence in Human Resource Management: A Strategic Approach. *Journal of Business and Technology*, 45(3), 231-247.
- ✓ Backhaus, K., & Tikoo, S. (2023). Building transparency into employer branding in the age of AI. *Human Resource Management Review*, 33(2), 100812.
- ✓ Bhatt, M., & Muduli, A. (2023). Transforming Learning & Development with AI in Corporates. *International Journal of HRD*, 19(1), 45–63.
- ✓ Binns, C., Baker, D., & Ferguson, A. (2024). Human-Centered AI: Shaping the Future of Employee Engagement and Experience. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 29(4), 285-299.
- ✓ Binns, R. (2018). Fairness in Machine Learning: Lessons from Political Philosophy. *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*.
- ✓ Binns, R., Veale, M., Van Kleek, M., & Shadbolt, N. (2021). Data-driven HR: Risks and Benefits.
- ✓ Binns, R., Veale, M., & Van Kleek, M. (2023). Auditing for Bias and Fairness in AI Systems: Legal and Practical Perspectives. *Journal of Artificial Intelligence and Ethics*, 4(1), 45–63.
- ✓ Brougham, D., & Haar, J. M. (2023). Resistance to AI in the workplace: The role of fear and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 21–38.
- ✓ Chen, J., Zhang, W., & Liu, Y. (2023). Real-time Performance Management Using Artificial Intelligence. *HR Analytics Quarterly*, 7(3), 33–52.
- ✓ Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*.

- ✓ El Khatib, M., Haddad, H., & Stieglitz, S. (2023). *AI Bias and Equity in HRM*. Springer.
- ✓ Froese, F. J., Vo, A. N., & Pak, Y. (2023). AI, HRM, and Employee Turnover in Global Organizations. *Journal of International HRM*, 12(1), 65–80.
- ✓ Ghosh, S., & Kapoor, A. (2023). Bias Mitigation in AI-based Performance Appraisals. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100897.
- ✓ Ghosh, R. (2022). Cognitive Computing and Onboarding Efficiency. *HR Tech Journal*.
- ✓ Hinz, O., Eckert, J., & Schaten, R. (2024). AI literacy for HR professionals: An emerging necessity. *International Journal of Human-Computer Studies*, 180, 103049.
- ✓ Jain, R., Gupta, V., & Rao, N. (2024). Predictive Compensation Planning with AI. *Compensation & Benefits Review*, 56(1), 9–19.
- ✓ LinkedIn Talent Solutions. (2024). *The Future of Recruiting 2024 Report*.
- ✓ Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2024). Strategic human-AI collaboration in talent management. *Human Resource Development International*, 27(1), 1–19.
- ✓ Mogaji, E., Nguyen, N., & Nguyen, T. (2020). AI in HRM: Impacts on employee experience. *Journal of Business Research*.
- ✓ Pereira, V., Silva, M., & Figueiredo, R. (2024). Using AI to Improve Talent Retention: A Case-Based Approach. *Human Resource Development International*, 27(2), 135–150.
- ✓ Rivera, M., Singh, R., & Walsh, G. (2023). Predictive Analytics and Employee Engagement. *Journal of Organizational Behavior*.
- ✓ Saura, J. R., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2024). Monitoring AI in HR decision-making: A dynamic evaluation framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 198, 122871.
- ✓ Sharma, R., Singh, N., & Bansal, P. (2024). AI Transformations in Human Resource Practices. *AI in Business*, 11(1), 22–40.
- ✓ Volle, P. (2020). Management de l'expérience client. *Revue Française de Gestion*.
- ✓ Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2024). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. MIT Sloan Management Review.
- ✓ Yahia, K., Azar, S., & Boukherroub, T. (2023). Emotion AI for Workplace Engagement. *Journal of Applied AI*, 6(1), 44–59.