

Article sous thème

**« Le rôle de l'IA appliquée au Marketing RH dans l'amélioration de l'expérience
collaborateurs »**

Auteurs

-ALAOUI MEDARHRI Oum Kaltoum : Docteure en Sciences Economiques et de Gestion
/ Professeure Chercheure à l'EMSI Rabat / oum.k.alaoui@gmail.com/L'EMSISmartyLab

-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 \(LAREMEF\)](#)

-HARMAZ 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 :

Grâce à ses capacités d'analyse prédictive, de traitement de données massives et d'automatisation, l'IA transforme en profondeur les pratiques des RH en les rendant plus attractives et efficaces. Suivant cette logique, l'essence de cet article repose sur une réflexion approfondie mettant en lien l'intelligence artificielle et le marketing des ressources humaines. Cependant, cette révolution technologique soulève des questions sur ses implications pour l'humain dans l'entreprise. Dans cette perspective, nous examinerons comment l'IA permet de procurer davantage de satisfaction aux collaborateurs, tout en prenant en compte les défis éthiques et organisationnels liés à son déploiement. Une étude empirique de nature à visée comparative entre des entreprises marocaines et française serait menée dans ce sens afin d'apprécier l'influence qu'exerce l'IA appliquée au marketing RH sur l'amélioration de l'expérience collaborateurs.

Abstract

With its capabilities in predictive analytics, big data processing, and automation, artificial intelligence is profoundly reshaping human resource practices, making them more efficient and appealing. In this context, the core of this article is built around a critical reflection on the intersection between artificial intelligence and HR marketing.

Yet, this technological shift also raises important questions regarding its impact on the human aspect within organizations. In this regard, we explore how AI can enhance employee satisfaction, while addressing the ethical and organizational challenges that may arise from its implementation. To this end, a comparative empirical study involving both Moroccan and French companies is conducted to assess how AI-driven HR marketing influences the improvement of the employee experience.

Introduction

Aujourd'hui plus que jamais, les ressources humaines évoluent vers une approche qui intègre les nouvelles technologies, visant à mieux satisfaire toutes les parties prenantes (Dave Ulrich, 2012). Face à la numérisation croissante des processus organisationnels, les entreprises doivent relever un défi majeur : attirer, fidéliser et développer une main-d'œuvre qualifiée et diversifiée pour demeurer compétitives dans un marché globalisé (Brynjolfsson & McAfee, 2024). Dans ce contexte, la fonction ressources humaines (RH) se réinvente, intégrant de plus en plus des technologies intelligentes pour répondre aux nouveaux enjeux organisationnels. Force est de constater que l'IA s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique dans la transformation des entreprises. Ces innovations permettent d'optimiser les processus internes et libèrent les professionnels RH pour se concentrer sur des missions à forte valeur ajoutée, (Avasarala et al., 2023).

Par ailleurs, l'intégration de l'IA dans les RH ne se limite pas à l'efficacité opérationnelle, elle offre aussi une opportunité de repenser l'expérience collaborateur en personnalisant les parcours professionnels et en accompagnant les employés tout au long de leur cycle de vie dans l'entreprise (López et al., 2023). Cependant, cette transformation soulève une interrogation importante : *« Comment l'intelligence artificielle appliquée au marketing RH contribue-t-elle à l'amélioration de l'expérience collaborateur ? »*.

Dans ce cadre, les enjeux d'éthique autour des données personnelles, et les biais algorithmiques sont autant de défis à relever pour garantir une intégration responsable et bénéfique de l'IA dans le marketing des ressources humaines (Dastin, 2023).

Des réponses appropriées seront fournies par le biais d'une revue de littérature traitant de ce sujet et une étude qualitative menée auprès de quatre entreprises françaises et marocaines intervenant dans les secteurs de télécommunication et du transport ferroviaire.

I : La contribution de l'IA appliquée au marketing RH à l'amélioration de l'expérience collaborateurs : Revue de littérature

1. L'intelligence artificielle comme moteur d'efficacité des pratiques du marketing RH

À une époque où nous assistons à une révolution notable des pratiques RH, l'automatisation des processus, l'analyse prédictive et l'exploitation intelligente des données massives deviennent un catalyseur de changement organisationnel (Sharma et al., 2024). Dans cette optique, il apparaît pertinent d'examiner les principaux champs d'application de l'IA dans la GRH. Suivant une logique d'employer appeal, l'entreprise intègre désormais l'IA dans son processus de recrutement afin d'automatiser la sélection des candidatures et d'objectiver les évaluations initiales. Grâce à des outils comme HireVue ou LinkedIn Recruiter, les

entreprises gagnent en rapidité et en précision dans l'identification des profils adaptés avant de procéder à l'évaluation des compétences et des comportements à l'aide d'algorithmes d'apprentissage automatique (Agarwal& Mittal, 2023). De même, l'expérience candidat est améliorée notamment via des chatbots tels qu'Olivia ou Paradox, qui offrent un suivi personnalisé et des recommandations d'emploi. Une étude de Deloitte (2024) a révélé que les candidats ayant interagi avec un assistant IA évaluent leur expérience 1,6 fois plus positivement, ce qui renforce l'image de la marque employeur.

La rétention des talents repose également sur une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences reposant sur l'IA adaptée aux exigences de la conjoncture. Selon Zhou &Gunasekaran (2023), l'utilisation de ces technologies améliore de 25 % l'efficacité des programmes de formation, en alignant les compétences des collaborateurs avec les besoins du marché et leurs besoins individuels. Il est indubitable donc que la formation et le développement des compétences s'inscrivent aujourd'hui dans une logique de marketing RH, où l'expérience collaborateur devient un levier stratégique d'attractivité et de fidélisation. Des plateformes comme Coursera ou Docebo mobilisent des moteurs de recommandation pour ajuster les contenus en temps réel, favorisant ainsi l'autonomie et l'engagement des apprenants (Bhatt & Muduli, 2023). L'étape suivante est dédiée à l'analyse des comportements et des taux de complétion, optimisant l'engagement des clients internes et la rétention des connaissances acquises (Zhou et al., 2024).

Ainsi, l'analyse prédictive, en exploitant des données internes et externes, permet à l'IA de recommander des grilles salariales plus équitables. En croisant les données sur les rémunérations, l'IA aide ainsi à identifier et rectifier les écarts injustifiés entre les genres ou les catégories professionnelles. Cette démarche de transparence salariale, soutenue par des algorithmes prédictifs crée ainsi un climat plus positif et favorable à la rétention des talents (Jain et al., 2024 ; Kong et al., 2023).

Suivant la même logique, L'IA transforme l'évaluation des performances en instaurant un suivi continu et un data-driven. Des outils comme Workday ou Betterworks exploitent des algorithmes pour analyser en temps réel les objectifs, les contributions et les feedbacks (Chen et al., 2023). Cette approche favorise l'engagement, objectivise les décisions RH et fournit aux managers des tableaux de bord intelligents pour piloter la performance et détecter les axes d'amélioration (Ghosh& Kapoor, 2023).

En effet, l'intelligence artificielle va au-delà des simples indicateurs de performance en exploitant les données émotionnelles et comportementales, souvent laissées de côté dans les évaluations traditionnelles. L'IA analyse 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). Elle est également utilisée dans les programmes de bien-être, en offrant des actions personnalisées en fonction des besoins des collaborateurs, comme des recommandations de pause ou d'activité physique basées sur des données de santé et de charge de travail (Yahia et al., 2023).

2. Enjeux et défis de l'intelligence artificielle dans l'optimisation du marketing RH

Une unanimité des auteurs affirme que la maintenance et l'interopérabilité des outils d'IA exigent des compétences en data science, cybersécurité et éthique pour prévenir les défaillances (Nguyen et al., 2024). En effet, comme le souligne Shin et Park (2023), "l'opacité des algorithmes, qualifiés de 'boîtes noires', complique l'explication des décisions prises, posant ainsi un problème éthique majeur." Le AI Act impose désormais des audits réguliers pour garantir l'équité des algorithmes RH, afin d'éviter que la discrimination systémique ne se reproduise (Jarrahi et al., 2023). Ce phénomène met en lumière l'importance de la régulation autour des algorithmes utilisés dans les processus de recrutement par exemple, pour que l'IA devienne un outil de sélection plus juste et inclusif.

Un autre frein majeur à l'adoption de l'IA dans les RH concerne les coûts initiaux élevés. Le développement et l'entretien de ces technologies, surtout pour les PME. Selon Jiang et al. (2023), ces investissements peuvent être rentabilisés par des gains en efficacité et une diminution du taux de rotation des employés.

L'adoption de l'IA dans les RH nécessite aussi de développer une stratégie éthique et transparente. Selon Backhaus et Tikoo (2023), des entreprises commencent à publier des "cartes de transparence algorithmique" ou à impliquer des comités éthiques pour surveiller l'utilisation de l'IA. Cela permet de garantir une gestion transparente des données et des décisions prises par les algorithmes, en définissant des objectifs clairs et des limites précises pour encadrer cette évolution technologique. Pour une adoption réussie de l'IA, la formation des équipes RH est essentielle. Hinz et al. (2024) affirment que comprendre le fonctionnement

des algorithmes, repérer les biais, et savoir interpréter correctement les résultats est indispensable pour éviter des erreurs et optimiser l'usage des technologies.

Enfin, la répartition des tâches entre humains et machines doit être claire. Cette complémentarité est une clé pour maximiser l'efficacité tout en préservant l'aspect humain du métier. Saura et al. (2024) recommandent des mécanismes de suivi pour ajuster les systèmes en fonction des retours des utilisateurs. Binns et al. (2023) précisent que des audits doivent être menés par des tiers indépendants afin de vérifier la performance des algorithmes, leur équité, et leur impact sur les processus RH. Ils doivent conduire à des recommandations concrètes pour garantir l'amélioration continue des systèmes, et ce, dans une démarche responsable et éthique. Il est crucial d'allier technologie et humanité pour maximiser les bénéfices tout en minimisant les risques associés à son utilisation (Alexandra Dert, 2024).

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

Selon Pierre Volle (2020), l'IA imite l'intelligence humaine en exerçant des fonctions cognitives telles que la compréhension et la résolution des problèmes. Son intégration stratégique dans les processus internes, à travers des outils comme les chatbots, permet d'optimiser l'efficacité des collaborateurs en automatisant les tâches répétitives, tout en améliorant l'expérience client (Chaffey, 2020 ; Davenport & Ronanki, 2018). Ces technologies contribuent ainsi à renforcer l'efficacité opérationnelle et à accroître la satisfaction tant des équipes que des clients (Brynjolfsson & McAfee, 2017 ; Westerman et al., 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). Cet enrichissement passe notamment par la capacité de l'IA à personnaliser les parcours professionnels. Grâce à l'exploitation des données, des plateformes comme LinkedIn Talent Insights ou Workday proposent des opportunités de développement sur mesure, en tenant compte des compétences, des objectifs et des aspirations des collaborateurs (Stone & Dulebohn, 2013 ; Rivera et al., 2023). Par ailleurs, l'automatisation de certaines tâches répétitives, comme la gestion des congés ou le traitement des demandes internes, via des outils tels que SAP SuccessFactors, permet aux salariés de se concentrer sur des missions à

plus forte valeur tout en allégeant leur charge mentale (Bucklin et al., 2002 ; SHRM, 2024). Cette rationalisation des processus favorise une meilleure qualité de vie professionnelle.

L'intelligence artificielle contribue aussi de manière significative à l'amélioration de l'expérience collaborateur, notamment dès les premières étapes de l'intégration. Des systèmes comme IBM Watson accompagnent les nouvelles recrues avec des parcours d'onboarding interactifs et personnalisés, ce qui facilite l'assimilation culturelle, réduit le stress initial et accélère la montée en compétences (Ghosh, 2022). En parallèle, l'IA favorise la création d'environnements inclusifs et équitables. En détectant les biais inconscients dans les processus de recrutement et d'évaluation, des outils tels que Pymetrics permettent de rendre ces pratiques plus justes et transparentes, contribuant ainsi à une culture organisationnelle plus diversifiée et engageante (Binns, 2018 ; El Khatib et al., 2023). Certains algorithmes sont capables d'analyser les échanges internes pour détecter les signes de tensions ou de désengagement. Cette capacité prédictive donne aux services RH la possibilité d'intervenir de manière proactive pour prévenir les conflits ou les situations de burn-out (Rivera et al., 2023).

Au-delà de ces aspects techniques, l'IA joue également un rôle dans le renforcement de l'engagement collaborateur. Des solutions comme CultureAmp ou Glint permettent, par exemple, de collecter en temps réel les feedbacks des employés, d'analyser l'humeur des équipes et de proposer des mesures d'amélioration ciblées. (Mogaji et al., 2020). Ainsi, en investissant dans l'IA au service des collaborateurs, les organisations construisent un cercle vertueux qui bénéficie à l'ensemble de leurs parties prenantes.

II-Le rôle de l'IA dans l'amélioration de l'expérience collaborateurs : Analyse comparative entre les entreprises marocaines et françaises

1. La méthodologie de la recherche retenue

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

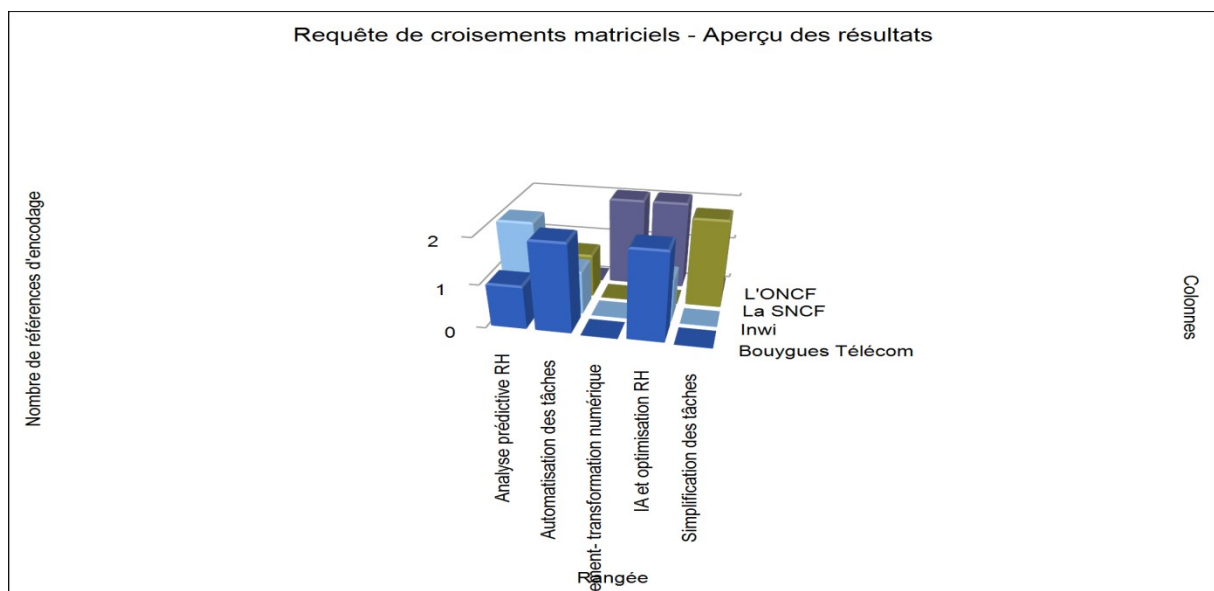
spécialisée, adoptant une démarche inductive et exploratoire pour mieux comprendre un phénomène faisant davantage objet d'étude (Welsh, 2004). Cette logique s'inscrit dans une posture interprétativiste, facilitant la comparaison entre différents cas (Walsham, 1993). Pour approfondir notre exploration, nous avons opté pour des entretiens individuels semi-directifs, A ce titre, nous avons fixé un seuil de 12 entretiens 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. Les principaux résultats empiriques : Cas de l'ONCF, la SNCF, INWI et BOUGUES Télécom

Thème I : L'intelligence artificielle comme moteur d'efficacité des pratiques de GRH

L'intelligence artificielle s'impose progressivement comme un levier stratégique dans la transformation des ressources humaines dans les quatre entreprises enquêtées.

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

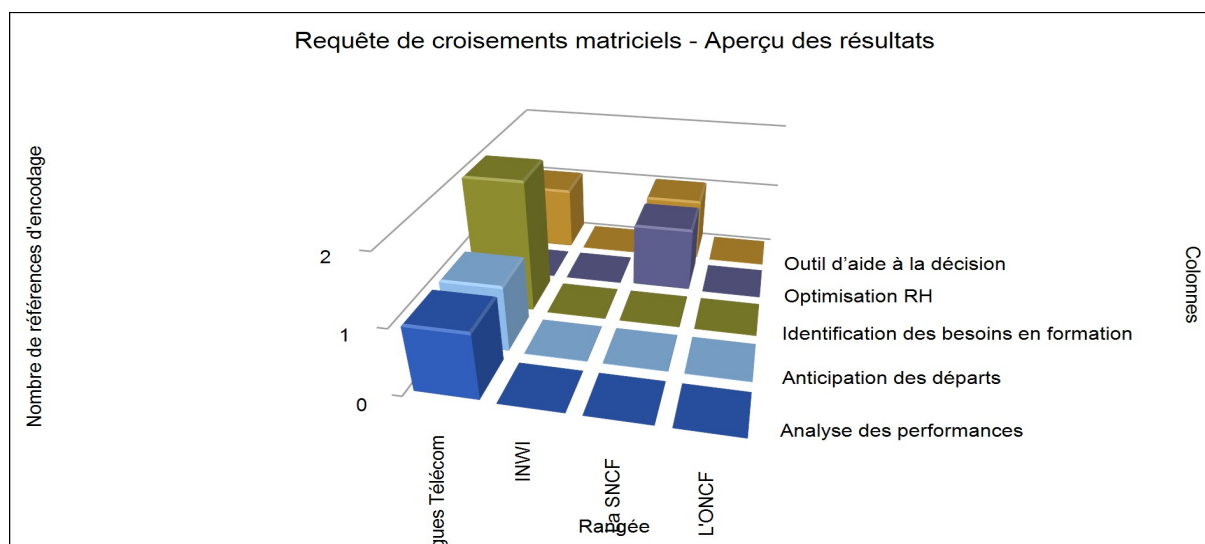


En effet, les niveaux d'intégration de l'IA dans les processus RH varient d'une entreprise à une autre. Bouygues Telecom est la plus avancée en termes de processus de recrutement, de gestion des talents et de prévision des besoins, grâce à des outils d'analyse prédictive et des

chatbots fluidifiant la communication. La SNCF, bien qu'ayant automatisé certaines tâches comme le tri des candidatures ou le suivi des congés, reste en phase exploratoire, avec un usage limité des capacités prédictives. L'ONCF affiche une volonté stratégique de développer l'IA tout en s'efforçant de structurer ses politiques RH pour une future intégration plus efficace. Quant à Inwi, elle n'a pas encore largement déployé l'IA dans ses pratiques RH, mais elle envisage son utilisation pour automatiser certaines tâches.

Au sujet de la relation existante entre l'IA et la prise de décisions liées à la GRH, tous nos interviewés ont reconnu le potentiel de l'IA dans l'optimisation des processus RH, mais à des niveaux d'intégration et de maturité différents.

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



En effet, Bouygues Telecom apparaît comme l'entreprise la plus avancée, avec une utilisation concrète de l'IA dans l'automatisation des tâches répétitives comme le tri des CV, la gestion des absences, et surtout dans l'analyse prédictive pour détecter les talents internes, anticiper les besoins en recrutement et orienter les formations. Grâce à des outils de machine learning et des tableaux de bord interactifs, l'entreprise bénéficie d'une prise de décision éclairée et réactive en matière de gestion des talents.

En comparaison, la SNCF utilise l'IA principalement pour simplifier certaines tâches administratives et améliorer le suivi des indicateurs RH (absentéisme, congés, temps de travail). Elle commence également à exploiter les analyses de performance, mais reste encore en phase exploratoire en ce qui concerne les recommandations prédictives ou les décisions stratégiques complexes. Quant à l'ONCF, elle se positionne encore au début de ce processus.

Ainsi, la comparaison montre une progression en trois niveaux : Bouygues Telecom en phase avancée avec une IA intégrée à la stratégie RH, la SNCF en phase intermédiaire avec un potentiel encore sous-exploité, et l'ONCF en phase d'intention, amorçant une réflexion sur les apports possibles de l'IA sans l'avoir encore pleinement implémentée dans ses processus RH. Toutes partagent cependant un point commun : l'IA est vue comme un levier de performance, mais la décision finale reste entre les mains des humains.

Concernant le nœud parent : « L'IA et la communication interne » et d'après le corpus analysé, les quatre entreprises étudiées ont intégré l'intelligence artificielle, principalement à travers l'utilisation de ChatGPT et de chatbots, pour améliorer la communication et les échanges au sein des services RH, mais leur mise en œuvre varie en termes d'automatisation.

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

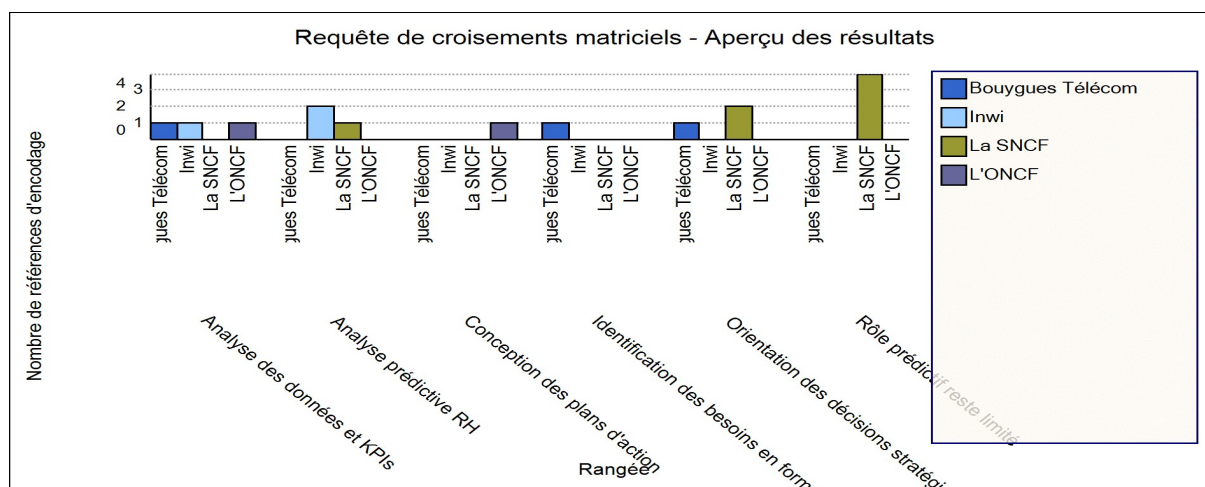


Les données analysées montrent que Bouygues Telecom utilise largement ces outils pour simplifier et personnaliser les échanges entre les collaborateurs et les services RH. Les chatbots y sont utilisés pour répondre instantanément aux questions fréquentes, permettant ainsi aux équipes RH de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. En plus de cela, l'entreprise met en place des plateformes collaboratives et des outils d'analyse des données qui offrent des recommandations pratiques aux managers, ce qui renforce l'efficacité de la communication. La SNCF, de son côté, a également adopté des chatbots pour gérer les questions simples et courantes, comme les politiques internes ou les avantages. De même, L'ONCF utilise l'IA pour améliorer la communication interne, notamment par l'analyse des retours des collaborateurs.

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.

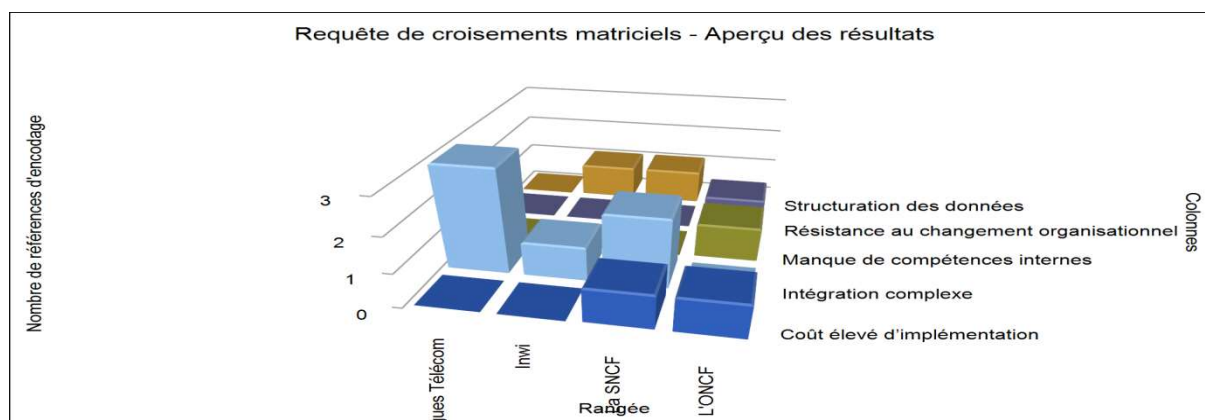
Figure 4 : Requête de croisement matriciel du nœud parent « Défis IA des pratiques du marketing RH »



Pour INWI, l'analyse des données RH sert à identifier les tendances, distinguer les pratiques efficaces et orienter ses stratégies en faveur de la marque employeur grâce à l'analyse prédictive. En revanche, l'ONCF perçoit le potentiel de l'IA pour analyser des indicateurs clés tels que le turnover ou la satisfaction des collaborateurs, afin de concevoir des plans d'action et améliorer l'engagement. Dans la même veine, l'IA est pleinement mobilisée au niveau de Bouygues à travers l'utilisation du machine learning et des outils comme Power BI, facilitant une prise de décision éclairée grâce à l'identification des besoins en formation et des signaux faibles de désengagement. Enfin, la SNCF utilise l'IA de manière plus exploratoire pour modéliser des scénarios et anticiper les besoins en compétences. Ces capacités restent limitées par des contraintes comme le manque de données consolidées.

La question relative à les défis techniques et technologiques liés à l'implémentation de l'IA dans les pratiques MRH révèle des défis communs et spécifiques à chaque entreprise.

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



En effet, l'ONCF met en avant le potentiel de l'IA pour générer des insights à partir des données historiques, facilitant la prise de décision dans divers domaines RH. Toutefois, elle fait face à des obstacles organisationnels tels que la nécessité d'approbation par le service central, une résistance au changement des équipes, un manque de formation, ainsi que le coût et la complexité de maintenance des solutions IA. Pour Bouygues, les défis techniques sont particulièrement marqués par l'intégration des outils IA aux systèmes existants, la gestion de gros volumes de données et la nécessité de former les équipes RH. S'ajoutent des contraintes liées à la conformité légale et culturelle. Cela diverge aux réponses fournies par le responsable d'INWI, qui déclare un manque de modèles IA adaptés au domaine du marketing RH, de systèmes informatiques obsolètes, et d'une infrastructure nécessitant des mises à jour majeures pour assurer un bon alignement des données et des performances machines parfois limitées. Par ailleurs, c'est la SNCF qui identifie plus de freins en termes de manque de compétences internes, du coût d'investissement élevé, des systèmes RH vieillissants, et d'une gestion de données dispersées non harmonisées, ce qui limite l'efficacité des algorithmes.

Ces réponses montrent clairement la volonté d'adoption de l'IA dans les pratiques RH mais des défis techniques, humains et structurels subsistent et peuvent entraver l'utilisation efficace de l'IA dans les pratiques du marketing RH.

Suivant la même lignée, toutes les entreprises enquêtées partagent des préoccupations communes liées à l'usage de l'IA en RH, notamment sur les questions de protection des données personnelles, de confidentialité, d'équité des algorithmes et de transparence des décisions automatisées. Elles insistent toutes sur la nécessité d'encadrer l'usage de l'IA à travers des politiques internes, une supervision humaine constante et une communication transparente, afin de renforcer la confiance des collaborateurs tout en exploitant les bénéfices de ces technologies.

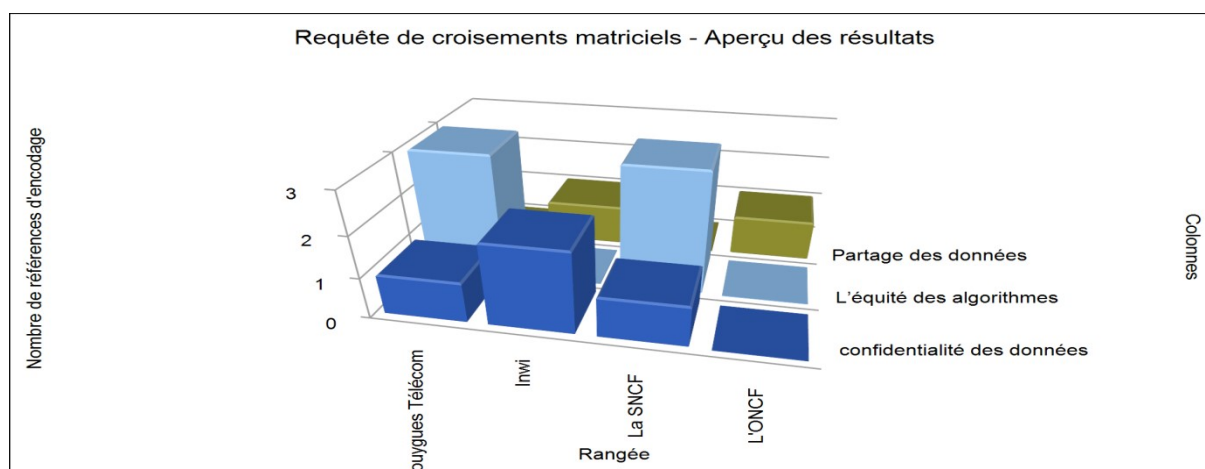
Figure 6: Surface du nœud parent « L'éthique et l'utilisation de l'IA »

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

Dans ce cadre, Bouygues Telecom adopte une posture proactive, mettant en place des audits réguliers pour garantir que les algorithmes utilisés, notamment dans l'évaluation des candidats via des outils comme Pymetrics, respectent les principes de non-discrimination. Pour sa part, la SNCF, bien qu'ouverte à l'usage de l'IA, avance prudemment en raison des enjeux liés à la propriété des données générées et à la vie privée des collaborateurs, adoptant une stratégie encadrée pour éviter 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'intelligence artificielle dans les pratiques RH notamment la SNCF et Bouygues Télécom.

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



En effet, un des obstacles majeurs réside dans la fiabilité encore limitée des outils d'IA, perçus comme trop génériques, répétitifs et parfois déconnectés des réalités humaines, ce qui nuit à la qualité des outputs et engendre une perte de confiance. Cette méfiance est renforcée par des craintes liées à la confidentialité des données, à la crainte de déshumanisation des relations ou encore à celle d'un remplacement des compétences humaines. Bouygues Telecom mise sur des formations interactives et des campagnes internes pour rassurer ses collaborateurs et valoriser l'IA comme un soutien. La SNCF, de son côté, met en place des projets pilotes pour illustrer l'apport concret de l'IA et réduire la peur du changement. L'ONCF, plus prudente, évoque un besoin de formation continue et de sensibilisation pour

dépasser l’inertie des pratiques traditionnelles. Quant à Inwi, elle souligne l’importance d’une démarche graduelle, d’un accompagnement transparent et d’un choix d’outils réellement performants pour renforcer l’adhésion. Tous ces obstacles rendent les salariés réticents quant à l’utilisation de l’IA et les pousse à résister au changement de peur de déshumaniser les relations de travail notamment.

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



Thème III. Les apports de l’utilisation de l’IA dans les pratiques du marketing RH

Les implications de l’utilisation de l’IA semblent prometteuses pour effectuer une analyse prédictive dans la GRH orientée marketing. Le pilotage des pratiques RH s’appuie sur l’analyse avancée des KPIs tels que la satisfaction, le taux de rétention, ou encore l’attractivité de l’employeur. Cela dépend du niveau de maturité de chaque entreprise qui varie selon l’avancement de l’intégration technologique et la qualité des systèmes d’information.

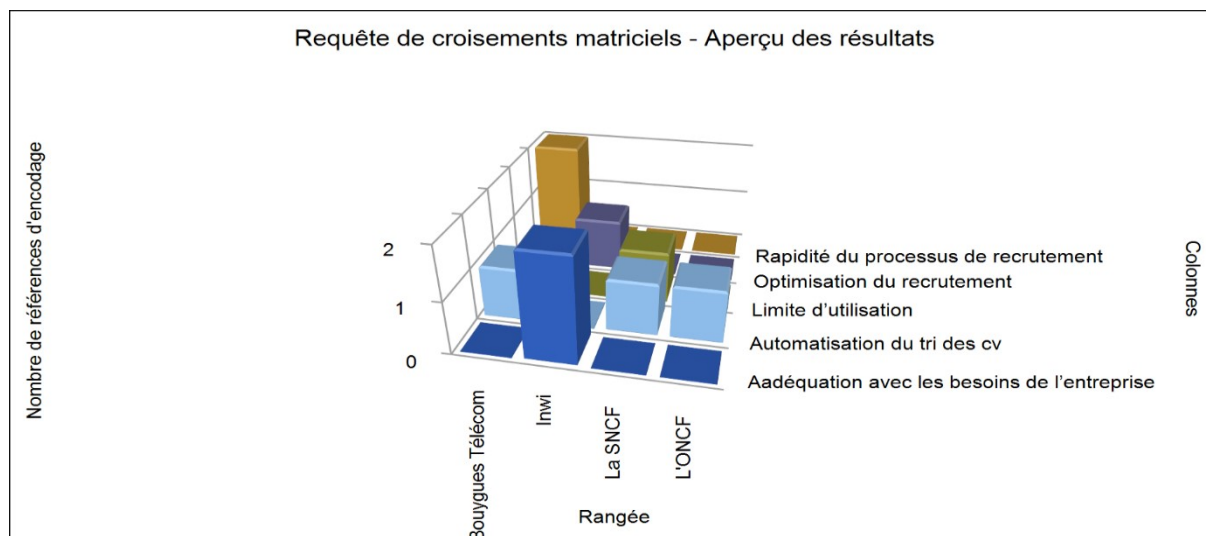
Figure 9 : Surface du nœud parent « L’IA et l’analyse prédictive du marketing RH »

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

Les résultats obtenus laissent entendre que L'IA permet d'anticiper les risques de départ, d'identifier les besoins en recrutement et de mobilité interne, et de proposer des campagnes de rétention ou de formation ciblées. Pour leur part, Bouygues et INWI mettent en avant l'usage de l'IA pour détecter les comportements des collaborateurs afin de prédire leurs attentes, frustrations ou motivations, et adapter les services RH en conséquence. Dans ce sens, nos répondants de l'ONCF expriment un intérêt croissant pour l'usage prédictif de l'IA dans l'analyse des tendances RH. A contrario, la SNCF souligne que bien que des outils soient déjà utilisés pour anticiper les pénuries de compétences ou des baisses de productivité, leur impact reste encore limité en raison de la qualité variable des données disponibles.

Selon les dires des acteurs RH, l'IA révolutionne progressivement les processus de recrutement dans les grandes entreprises. Bien que toutes les entreprises reconnaissent les bénéfices de l'IA, leur niveau d'intégration technologique reste hétérogène, laissant entrevoir des marges d'évolution significatives.

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



À travers une analyse comparative de l'ONCF, Bouygues, INWI et la SNCF, il apparaît que l'IA constitue un levier prometteur non seulement pour automatiser le tri des candidatures et réduire les délais d'embauche, mais aussi pour affiner la qualité des profils retenus. INWI et Bouygues, plus avancées dans cette transition, exploitent des outils comme le parsing IA et des solutions intelligentes de CVthèques, garantissant ainsi une meilleure adéquation entre les compétences détectées et les besoins de l'entreprise. Bouygues va plus loin en intégrant des plateformes comme Smart Recruiters ou Entelo, qui permettent une évaluation comportementale par vidéo, contribuant à limiter les biais humains. De leur côté, l'ONCF et

la SNCF commencent à capitaliser sur l'automatisation pour accélérer la présélection des candidatures ; cependant, elles conservent une forte intervention humaine dans la sélection finale, en raison d'une moindre exploitation des technologies d'évaluation avancées.

Ainsi, le rôle de l'IA dans l'optimisation de la gestion des talents semble déterminants. D'après nos répondants, elle se positionne comme un catalyseur du développement professionnel, en offrant aux entreprises des outils innovants.

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. Force est de constater que l'ONCF et la SNCF demeurent à un stade exploratoire. Ces dernières reconnaissent les apports de l'IA pour faciliter les tâches RH et analyser les parcours professionnels, mais leurs systèmes actuels génèrent encore des recommandations génériques. Néanmoins, toutes s'accordent à considérer l'IA comme un outil stratégique pour favoriser l'engagement, renforcer l'agilité interne et mieux mobiliser les talents existants, ouvrant la voie à une gestion plus proactive et prédictive des compétences.

En termes d'efficacité et d'équité des pratiques de marketing RH axés sur des indicateurs générés par l'IA, tous nos répondants affirment les priorités stratégiques y sont accordés par leurs départements RH respectifs comme un levier puissant pour renforcer la fiabilité des indicateurs et soutenir une prise de décision plus juste. A la lumière des données du graphe ci-dessous, Bouygues se distingue par une utilisation avancée de l'IA, tels que Power BI, pour générer des KPIs précis sur la performance, l'engagement et la satisfaction, ce qui permet des ajustements RH fondés sur des données équitables.

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



De son côté, INWI mise sur l'IA pour optimiser l'allocation des ressources humaines, mesurer des aspects clés comme l'engagement ou les écarts de rémunération. L'ONCF, quant à elle, entrevoit dans l'IA un moyen d'améliorer l'objectivité des décisions RH, notamment à travers l'actualisation des indicateurs et des KPIs liés à la performance et à l'engagement, contribuant ainsi à des décisions plus équitables. En revanche, la SNCF reconnaît le potentiel de l'IA pour identifier les inégalités et automatiser les interventions mais ne suit pas la même dynamique en raison d'une exploitation actuelle partiellement manuelle.

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

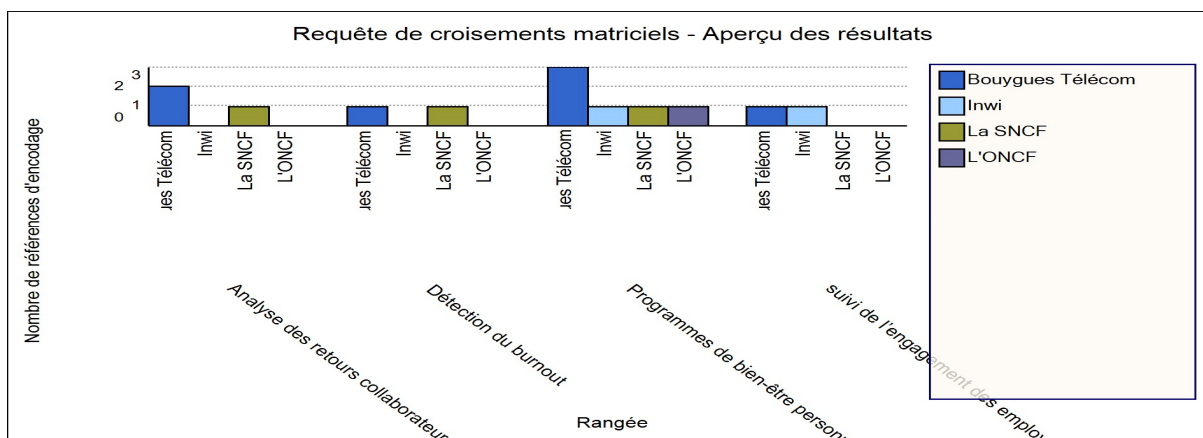
L'intégration de l'intelligence artificielle dans les pratiques RH permet une compréhension approfondie des attentes, préférences et besoins des collaborateurs chez les quatre entreprises enquêtées, favorisant ainsi une personnalisation accrue de leurs expériences. Pour l'ONCF, l'IA, permet un suivi en temps réel et donc une meilleure compréhension des besoins individuels des collaborateurs, tout en facilitant l'analyse des retours provenant des enquêtes de satisfaction et des suggestions. Cette approche permet d'ajuster les politiques RH et d'améliorer la reconnaissance et la satisfaction des collaborateurs. Par ailleurs, nos répondants issus d'INWI mettent l'accent sur l'utilisation de l'IA pour personnaliser les avantages sociaux et les programmes de formation, en fonction des besoins spécifiques identifiés.

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



Selon les résultats obtenus, Bouygues est l'entreprise la plus réactive 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. Cela se contredit avec les pratiques jugées limitées de la SNCF, qui bien qu'elle reconnaisse l'importance de l'IA pour identifier des besoins récurrents tels que la formation et la flexibilité, admet que la personnalisation des réponses demeure insuffisante, et les actions restent parfois limitées à des interventions ponctuelles. L'ensemble des entreprises enquêtées reconnaissent l'importance capitale de l'IA dans le développement du bien-être de leurs collaborateurs notamment pour anticiper, ajuster et personnaliser les actions en faveur de la qualité de vie au travail.

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



Ainsi, à Maroc Télécom, l'IA est perçue comme un catalyseur de la mise en œuvre rapide de programmes de bien-être individualisés, adaptés aux besoins spécifiques des collaborateurs, tout en facilitant leur déploiement opérationnel. D'après nos interviewés, INWI exploite des outils d'IA pour analyser les feedbacks anonymes, ajuster les horaires ou proposer des initiatives de reconnaissance, tout en soulignant l'importance d'une réactivité accrue pour agir rapidement. Bouygues va plus loin en utilisant l'IA pour suivre en temps réel l'engagement des employés, détecter les signes de burn-out, et recommander des actions ciblées comme des journées de déconnexion. Quant à la SNCF, bien que l'IA permette d'identifier des signaux faibles (baisse de motivation, surcharge de travail), son utilisation reste ponctuelle, et appelle à une intégration plus continue et stratégique des données dans les politiques de bien-être.

2. Discussion des résultats de l'étude empirique

En arrivant à ce stade, les résultats discutés ont pour principale vocation de répondre à notre problématique : 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.

Les résultats empiriques du premier thème viennent confirmer les apports théoriques en montrant que l'intelligence artificielle est bel et bien perçue comme un levier de transformation des pratiques RH. Les entreprises les plus avancées, à l'image de Bouygues Telecom, démontrent que l'IA permet d'automatiser les tâches répétitives, d'optimiser le recrutement grâce à l'analyse prédictive, de personnaliser les parcours de formation et de favoriser une communication fluide entre les collaborateurs et les services RH. Ce constat rejoint les analyses de Sharma et al. (2024) ou encore Bhatt & Muduli (2023), qui soulignent le rôle structurant de l'IA dans l'efficacité opérationnelle et stratégique des fonctions RH.

Cependant, les écarts de maturité technologique entre les entreprises étudiées (Bouygues, SNCF, ONCF, Inwi) montrent que l'intégration de l'IA demeure fortement conditionnée par des facteurs organisationnels, culturels et structurels. Alors que certaines entreprises amorcent à peine leur transformation digitale, d'autres ont déjà intégré des outils avancés, tels que les tableaux de bord prédictifs ou les chatbots RH intelligents. Cela traduit une transition graduelle, en trois niveaux : de l'exploration à l'expérimentation, puis à l'intégration stratégique.

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.

Concernant le deuxième thème, les résultats mettent également en lumière les nombreux défis que pose l'implémentation de l'IA dans les pratiques de marketing RH. À l'instar des constats théoriques (Nguyen et al., 2024 ; Shin & Park, 2023), les entreprises étudiées soulignent des freins d'ordre technique, organisationnel et éthique. La complexité des systèmes, le manque de données fiables, l'obsolescence des infrastructures ou encore le déficit de compétences internes constituent autant d'obstacles à une adoption fluide de ces technologies.

Sur le plan éthique, les préoccupations sont unanimes : toutes les entreprises expriment des craintes vis-à-vis de la transparence des algorithmes, de la protection des données personnelles, et des risques de discrimination indirecte. Cela rejoint les réflexions autour de l'AI Act et la nécessité d'un encadrement rigoureux. Bouygues Telecom se distingue par une stratégie proactive en la matière, en intégrant des audits réguliers et des campagnes de sensibilisation interne, quand d'autres structures restent plus prudentes, voire en retrait, face aux incertitudes juridiques et culturelles.

Enfin, un autre point saillant concerne la résistance au changement, souvent alimentée par la peur de la déshumanisation des relations de travail et par le manque de clarté sur les bénéfices réels de l'IA. Cette dynamique, déjà identifiée dans la littérature (Backhaus & Tikoo, 2023 ; Hinz et al., 2024), confirme que la réussite d'un projet IA dépend autant des technologies mobilisées que de l'accompagnement humain qui les entoure.

En somme, cette discussion met en lumière une IA à double facette : prometteuse en termes d'efficacité et de personnalisation de l'expérience collaborateur, mais exigeante en termes

d'implémentation, d'éthique et de conduite du changement. L'intelligence artificielle ne transforme pas seulement les outils RH, elle redéfinit en profondeur les modes d'interaction, les prises de décision, et les attentes des collaborateurs. L'enjeu n'est donc pas uniquement technologique, mais fondamentalement humain.

Les conclusions tirées de l'analyse du troisième thème montrent que les déductions empiriques corroborent largement les apports relevés dans les écrits académiques concernant l'usage de l'intelligence artificielle (IA) dans les pratiques du marketing des ressources humaines. En effet, la capacité prédictive de l'IA, déjà soulignée par Rivera et al. (2023), se matérialise dans les cas d'INWI, de Bouygues et de l'ONCF, qui l'utilisent pour anticiper les départs, identifier les besoins en mobilité ou adapter les campagnes de fidélisation et de formation. Cette approche rejoint les travaux de Brynjolfsson et McAfee (2017), qui insistent sur le rôle de l'IA dans l'amélioration de l'efficacité opérationnelle des organisations.

De surcroît, les cas étudiés illustrent la contribution de l'IA à une meilleure personnalisation des parcours professionnels, conformément à Stone et Dulebohn (2013). Bouygues et INWI se distinguent par l'usage avancé de technologies de parsing et d'évaluation vidéo, permettant une adéquation plus fine entre compétences et besoins, mais également une réduction des biais humains. Cela corrobore les apports de solutions comme Pymetrics mentionnés dans la littérature (Binns, 2018), qui favorisent des processus de recrutement plus équitables.

Néanmoins, l'application de cette mesure reste inégale. Bien que Bouygues et INWI se distinguent par leur expertise dans l'utilisation des outils d'IA, l'ONCF et la SNCF se trouvent à une phase exploratoire. Ceci souligne que l'influence de l'IA est étroitement liée au niveau de maturité numérique et à la qualité des données, comme le rappelle la SNCF. Cette réserve rejoint les limites évoquées par Mogaji et al. (2020) sur la nécessité d'une collecte de données fiable et continue pour permettre des analyses pertinentes, notamment via des outils de feedbacks en temps réel.

En matière de suivi et d'évaluation des talents, Bouygues se distingue également par l'utilisation de data visualisation (Power BI) pour produire des indicateurs précis sur la diversité, la satisfaction et la performance, ce qui illustre bien l'enrichissement des pratiques RH par l'IA tel que défendu par Westerman et al. (2024). Ces indicateurs permettent une gouvernance RH plus data-driven et ajustée. De son côté, INWI oriente son usage vers une vision plus globale de l'allocation des ressources, ce qui montre une convergence avec les

objectifs d'optimisation évoqués par El Khatib et al. (2023), bien que la finesse des recommandations reste à développer.

En définitive, les résultats confirment que l'IA constitue un levier stratégique pour personnaliser, anticiper et objectiver les décisions RH. Toutefois, son efficacité dépend fortement des conditions d'implémentation, des outils mobilisés et de la qualité des données disponibles. Il apparaît également que la transition vers un marketing RH plus intelligent s'effectue par étapes, selon la maturité digitale des organisations, confirmant ainsi l'écart entre les promesses de la littérature et la réalité du terrain.

Ainsi, les conclusions du dernier thème de notre analyse qualitative soulignent un accord général sur la capacité de l'intelligence artificielle (IA) à rehausser la satisfaction des employés, en permettant une meilleure compréhension de leurs attentes, préférences et besoins. Cette conclusion fait écho aux recherches de Stone & Dulebohn (2013) et Rivera et al. (2023), qui mettent en évidence la faculté de l'IA à adapter les trajectoires professionnelles, favorisant ainsi la motivation, le sentiment d'appartenance et l'épanouissement professionnel.

Bouygues illustre parfaitement ce lien entre personnalisation et satisfaction, en recourant à des enquêtes dynamiques pilotées par l'IA pour mettre en place des mesures concrètes, telles que l'ajustement des avantages sociaux ou l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Cette approche proactive rejoint les propositions de Mogaji et al. (2020) concernant l'utilisation d'outils comme CultureAmp pour capter en temps réel les ressentis des collaborateurs et traduire ces insights en actions ciblées.

INWI et Maroc Télécom confirment également ce potentiel de l'IA comme catalyseur du bien-être au travail. L'analyse des feedbacks anonymes, l'adaptation des horaires et la mise en œuvre rapide d'initiatives de reconnaissance ou de bien-être illustrent une démarche orientée vers l'individualisation des réponses RH, un facteur souligné par Brynjolfsson & McAfee (2017) comme moteur de performance collective.

Bouygues fait encore une fois la démonstration de son avance en matière d'utilisation de l'IA pour repérer les signes de burn-out et lancer des actions préventives. Cela valide la faculté prédictive de l'IA soulignée par Rivera et al. (2023), et illustre comment cet outil technologique peut appuyer une gestion des ressources humaines plus attentive, réactive et humaine.

En revanche, la SNCF illustre les limites opérationnelles qui peuvent freiner l'impact de l'IA sur la satisfaction. Malgré la capacité à identifier des besoins récurrents (formation,

flexibilité), l'absence de réactivité dans la mise en œuvre de solutions adaptées limite l'efficacité du dispositif. Cette situation illustre les propos de Westerman et al. (2024), qui insistent sur l'importance de l'alignement entre technologie, culture organisationnelle et pratiques managériales pour que les outils numériques produisent des effets concrets.

Enfin, si les entreprises comme Bouygues et INWI montrent que l'IA peut soutenir des environnements inclusifs et personnalisés, conformément aux apports de Binns (2018), l'exemple de la SNCF rappelle que les bénéfices ne sont atteints que si l'organisation est prête à traduire les signaux détectés par l'IA en actions concrètes et continues, et non ponctuelles.

Conclusion

Loin de se limiter à une logique purement technologique, l'intelligence artificielle joue un rôle stratégique dans les ressources humaines, en contribuant à l'alignement entre les objectifs organisationnels et la qualité de vie au travail. Grâce à l'IA, ces pratiques concourent activement à la fidélisation des talents en prédisant le turnover, en analysant des données telles que la performance, les feedbacks, et l'historique de carrière pour identifier les profils à risque (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). Un collaborateur engagé est davantage à l'écoute des besoins clients, ce qui se traduit directement par une amélioration de la qualité du service rendu. En automatisant les tâches répétitives, l'IA permet aux employés de se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée : relation client, innovation, résolution de problèmes complexes. Des outils comme Salesforce Einstein, fondés sur l'analyse prédictive de données clients, illustrent cette dynamique d'efficacité renforcée (SHRM, 2024).

Cependant, 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. Bien 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. À ce titre, Brynjolfsson & McAfee (2017) et Frey & Osborne (2017) insistent sur l'importance de trouver un équilibre entre automatisation et accompagnement humain. Une fois les outils déployés, un suivi rigoureux et une évaluation continue sont nécessaires pour ajuster les systèmes en fonction des retours des utilisateurs. De

surcroît, ces audits devraient idéalement être confiés à des tiers indépendants, afin d'évaluer l'équité, la performance et les impacts réels des algorithmes sur les processus RH..

Comme principale limite, c'est le recours à une seule étude visant les acteurs RH de ces entités. Il serait plus judicieux de la compléter avec une étude quantitative ciblant les utilisateurs de ces pratiques IA orientées marketing RH et de mesurer les impacts de l'IA sur l'amélioration de l'expérience collaborateurs. Il s'agit d'une perspective de notre recherche que nous tiendrons en compte dans une éventuelle production 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*.
- ✓ Davenport, T. H., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How Artificial Intelligence Will Change the Future of Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- ✓ Dastin, J., & Raji, I. D. (2023). Bias in AI recruitment: How training data shapes fairness. *arXiv preprint arXiv:2309.13933*. <https://arxiv.org/abs/2309.13933>
- ✓ 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.
- ✓ Jarrahi, M. H., Ghasemaghaei, M., & Newell, S. (2023). Artificial intelligence and HRM: A socio-technical perspective. *Information and Organization*, 33(1), 100478.
- ✓ Jiang, H., Chen, Z., & Wang, L. (2023). Cost–Benefit Analysis of AI Implementation in HR Functions. *Journal of Business Research*, 160, 113762.
- ✓ Kong, D. T., Jiang, Y., & Zhao, H. (2023). Equity and Fairness in AI-driven HRM Systems. *Journal of Business Ethics*, 179(4), 789–807.
- ✓ Kochling, A., & Wehner, M. C. (2023). Discrimination by Algorithm: Challenges and Solutions. *AI & Society*, 38, 117–132.
- ✓ López, E., García, F., & Vega, M. (2023). Transforming Employee Experience through AI. *Journal of Organizational Technology*, 32(2), 105-122
- ✓ 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.
- ✓ SHRM (2024). Automate HR While Keeping the Human Touch. Society for Human Resource Management.
- ✓ Singh, R., & Thakur, M. (2024). AI-Driven Talent Management in the Modern Workplace. *Human Resource Development Quarterly*, 35(1), 83-100.
- ✓ Suresh, H., & Guttag, J. V. (2023). The Hidden Assumptions in Machine Learning for HR. *ACM Transactions on Management Information Systems*, 14(1), 1–23.
- ✓ 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.
- ✓ Zhou, H., Liu, Y., & Fang, M. (2024). Smart Learning Platforms in HR Training Programs. *Journal of Organizational Learning*, 18(2), 89–106.
- ✓ Zhou, Y., & Gunasekaran, A. (2023). AI-based skills prediction and workforce planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 190, 122379.