



L'intelligence artificielle et la transformation de la fonction RH : une étude qualitative auprès des femmes du secteur automobile à Tanger

Amina CHANDAD (*), Mohamed Amine BENCHEKROUN (**), Mostafa ABAKOUY (*)

(*) ENCG Tangier, Laboratoire de Gouvernance des Organisations et des Territoires,
Université Abdel Malek Essaadi, Tanger, Maroc

(**) ENSIT Engineering School, Laboratory System Control and Decision, Tanger, Maroc

Résumé : L'intelligence artificielle (IA) transforme profondément la fonction ressources humaines (RH), suscitant opportunités et défis éthiques. Cette étude qualitative explore comment les femmes cadres RH et superviseuses du secteur automobile à Tanger (Maroc) vivent cette transformation. Vingt entretiens semi-directifs ont été conduits auprès de professionnelles de quatre équipementiers (Lear, Fujikura, Aptiv, Tenneco). L'analyse thématique via NVivo révèle cinq thèmes majeurs : efficacité administrative ambivalente, reconfigurations des rôles RH, tensions éthiques et équité algorithmique, dimensions genrées (empowerment vs invisibilisation), et stratégies d'appropriation. Les résultats montrent que l'IA améliore l'efficacité administrative mais génère des tensions entre automatisation et jugement humain contextuel. Les femmes développent des stratégies d'adaptation variées, entre adoption tactique et résistance éthique. Cette recherche enrichit le cadre Digital HRM en y intégrant les dimensions genrées et contextuelles marocaines, et souligne l'importance d'une gouvernance participative de l'IA centrée sur l'humain. Elle appelle à valoriser la sensibilité éthique genrée comme ressource organisationnelle pour une transformation RH plus équitable et durable.

Mots-clés : Intelligence artificielle, Digital HRM, Transformation RH, Genre et travail, Industrie automobile, Maroc

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.19115536>

1. INTRODUCTION

L'intelligence artificielle (IA) s'impose comme un levier majeur de transformation des organisations contemporaines (Davenport & Ronanki, 2018). Dans le domaine des ressources humaines, l'IA redéfinit les pratiques de recrutement, d'évaluation, de formation et de gestion des talents (Tambe et al., 2019; Strohmeier, 2020). Cette transformation numérique, désignée sous le terme de Digital HRM, soulève des enjeux stratégiques, éthiques et organisationnels qui interpellent chercheurs et praticiens (Bondarouk & Ruël, 2009; Zhang & Chen, 2024).

Au Maroc, le secteur automobile constitue un pilier industriel stratégique, employant plus d'un million de personnes en 2024 (Conseil de la Concurrence, 2025). La région de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma accueille des équipementiers internationaux majeurs tels que Lear Corporation, Fujikura Automotive, Aptiv (ex-Delphi) et Tenneco. Ce secteur, caractérisé par une forte féminisation des postes de production et une présence croissante des femmes dans les fonctions RH, constitue un terrain privilégié pour explorer les transformations induites par l'IA.

Gaps théoriques et empiriques

Malgré l'abondance des travaux sur l'IA en RH, trois lacunes majeures persistent. Premièrement, la littérature reste majoritairement techno-centrée, privilégiant l'efficacité au détriment des dimensions humaines et éthiques (Jarrahi, 2018; Park et al., 2022). Deuxièmement, la perspective genrée demeure marginale dans les études sur la transformation numérique RH (Acker, 1990; Chandad & Abakouy, 2025). Troisièmement, les contextes non-occidentaux, notamment africains et marocains, sont sous-représentés dans la recherche internationale (Nachit & Belhcen, 2020).

Problématique et questions de recherche

Cette étude vise à combler ces lacunes en posant la question centrale suivante : *Comment les femmes du secteur automobile à Tanger vivent-elles et donnent-elles sens à la transformation de la fonction RH induite par l'intelligence artificielle ?*

Trois sous-questions structurent notre démarche :

1. Quelles perceptions et représentations les femmes RH ont-elles de l'IA dans leur activité professionnelle ?
2. Comment l'IA reconfigure-t-elle les rôles, compétences et identités professionnelles des femmes RH ?
3. Quelles stratégies d'appropriation et de résistance les femmes RH déploient-elles face à l'IA ?

Plan de l'article

Après cette introduction, nous développons le cadre théorique (section 2) articulant Digital HRM, IA et genre. La section 3 présente notre méthodologie qualitative. La section 4 expose nos résultats empiriques. La section 5 discute les apports et limites, avant de conclure (section 6) sur les implications théoriques, managériales et les pistes futures.

2. CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

2.1 Digital HRM et intelligence artificielle : enjeux et tensions

Le Digital HRM désigne l'intégration des technologies numériques dans les processus RH pour créer de la valeur pour les employés, managers et organisations (Bondarouk & Ruël, 2009; Strohmeier, 2020). L'IA, notamment via l'apprentissage automatique et le traitement du langage naturel, permet d'automatiser des tâches administratives, d'analyser des volumes massifs de données (people analytics) et d'assister la prise de décision (Tambe et al., 2019).

Toutefois, cette transformation soulève des tensions fondamentales. Jarrahi (2018) distingue deux capacités duales de l'IA : *automating* (substitution des tâches humaines) et *informating* (augmentation des capacités humaines). La première menace l'emploi et l'autonomie ; la seconde ouvre des perspectives de collaboration humain-IA. Kim et al. (2025) soulignent que la gestion algorithmique redéfinit les relations de pouvoir, posant des défis éthiques majeurs.

2.2 Équité algorithmique et enjeux éthiques

L'équité algorithmique constitue un enjeu critique du déploiement de l'IA en RH (Park et al., 2022). Les algorithmes peuvent reproduire ou amplifier des biais discriminatoires (Mehrabi et al., 2021; Hajian et al., 2016). Park et al. (2022) identifient quatre dimensions de l'équité : transparence des décisions, accountability organisationnelle, justice perçue par les employés, et participation des parties prenantes à la conception des systèmes.

Dans le contexte RH, l'opacité des algorithmes ("boîtes noires") érode la confiance et génère des résistances (Cappelli et al., 2019). La gouvernance de l'IA exige donc des cadres éthiques explicites et des mécanismes de contrôle humain (human-in-the-loop).

2.3 Genre, travail et technologies : perspectives théoriques

La théorie des organisations genrées d'Acker (1990) postule que les structures organisationnelles produisent et reproduisent des inégalités de genre à travers des processus symboliques et matériels. Les technologies ne sont pas neutres : elles peuvent renforcer ou transformer ces dynamiques (Chandad & Abakouy, 2025).

Les travaux récents sur les femmes dans l'industrie automobile soulignent des dynamiques paradoxales : opportunités d'empowerment via l'accès à des postes qualifiés, mais persistance de stéréotypes et d'invisibilisation du travail féminin (Chandad & Abakouy, 2025). L'IA peut soit démocratiser l'accès aux compétences et décisions, soit accentuer les fractures numériques genrées.

2.4 Contexte marocain : digitalisation et industrie automobile

Le Maroc s'engage résolument dans la transformation numérique, accélérée par la crise COVID-19 (Nachit & Belhcen, 2020). Le secteur automobile, avec 1,038 million d'emplois en 2024, constitue un moteur économique majeur (Conseil de la Concurrence, 2025). À Tanger, des entreprises comme Lear, Fujikura, Aptiv et Tenneco investissent dans l'automatisation et la digitalisation RH.

Toutefois, le contexte socioculturel marocain façonne spécifiquement l'adoption technologique : multilinguisme (darija, français, arabe, anglais), attentes familiales genrées, et fractures numériques territoriales et éducatives (Galindo & Léon, 2023).

2.5 Modèle conceptuel exploratoire

Notre modèle (Figure 1) articule trois niveaux d'analyse :

- **Macro-organisationnel** : stratégies de digitalisation RH, choix technologiques, gouvernance algorithmique
- **Méso-professionnel** : reconfigurations des rôles RH, compétences, rapports de pouvoir
- **Micro-individuel** : perceptions, expériences vécues, stratégies d'appropriation, dimensions genrées

Ces niveaux interagissent sous l'influence du contexte socioculturel marocain. Nous formulons quatre propositions exploratoires :

P1 : L'IA génère des tensions entre efficacité administrative et perte d'autonomie professionnelle pour les femmes RH.

P2 : Les reconfigurations induites par l'IA valorisent les compétences analytiques au détriment du relationnel, impactant différemment les femmes.

P3 : Les femmes RH développent des stratégies d'appropriation diversifiées (adoption tactique, formation continue, résistance éthique) face à l'IA.

P4 : Le contexte socioculturel marocain (multilinguisme, normes genrées) module l'adoption et les impacts de l'IA.

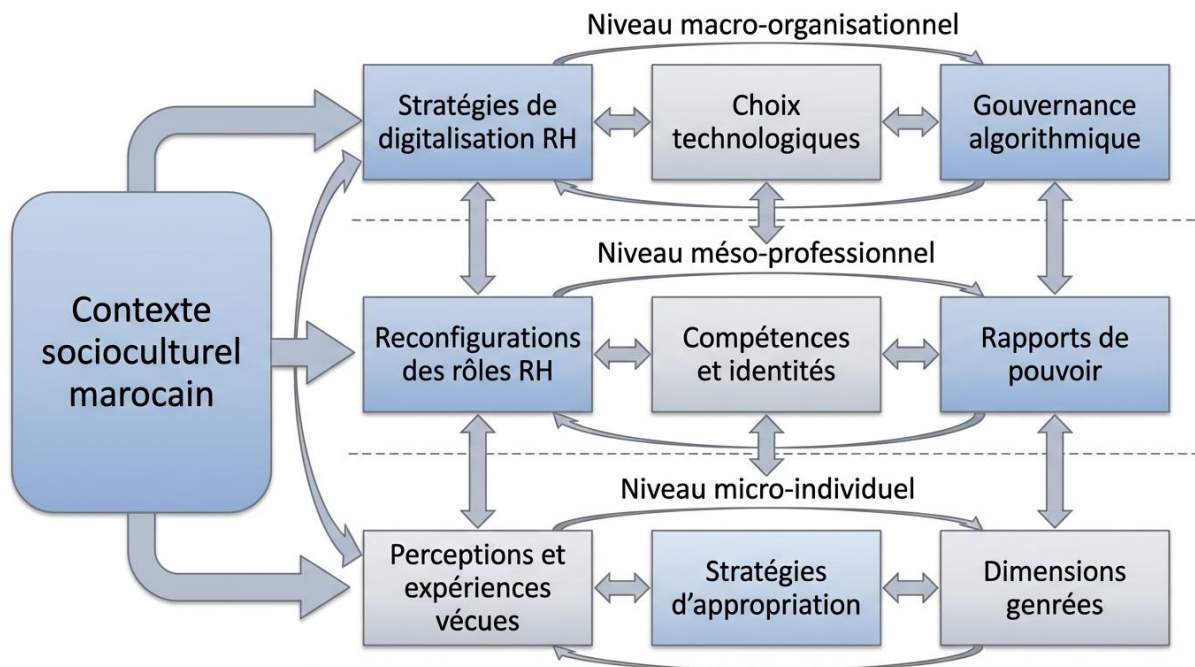


Figure 1. Modèle conceptuel exploratoire articulant les trois niveaux d'analyse

3. CADRE EMPIRIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

3.1 Positionnement épistémologique et design de recherche

Nous adoptons une posture interprétativiste constructiviste, privilégiant l'accès aux significations que les actrices donnent à leurs expériences (Braun & Clarke, 2006). Notre design qualitatif exploratoire vise à comprendre en profondeur les vécus et perceptions.

3.2 Terrain et contexte

Notre terrain empirique couvre quatre équipementiers automobiles à Tanger :

- **Lear Corporation** : nouvelle usine de systèmes de connexion (2023), 5 300 m²
- **Fujikura Automotive Morocco** : deux sites à Tanger Free Zone, câblage automobile
- **Aptiv** (ex-Delphi Technologies) : présence historique depuis 1999, systèmes électroniques
- **Tenneco** : pièces d'échappement et suspensions

Ces entreprises emploient majoritairement des femmes en production et déploient progressivement des solutions IA en RH (chatbots recrutement, SIRH analytics, e-learning).

3.3 Échantillonnage et participantes

Nous avons constitué un échantillon raisonné de 20 participantes selon trois critères :

1. Femmes occupant des fonctions RH (cadres, chargées de recrutement/formation, superviseuses)
2. Exposition directe aux outils digitaux RH
3. Diversité d'âge, ancienneté, formation

Le Tableau 1 présente le profil des participantes (anonymisées via codes P1-P20).

Tableau 1. Profil des participantes (N = 20)

Code	Entreprise	Fonction	Âge	Ancienneté	Formation
P1	Lear	Responsable recrutement	34	6 ans	Master GRH
P2	Fujikura	Chargée formation	29	4 ans	Licence Psychologie
P3	Aptiv	DRH adjointe	42	15 ans	Master RH
P4	Tenneco	Superviseuse RH	31	5 ans	DUT GEA
P5	Lear	Chargée développement RH	27	3 ans	Master Management
P6	Fujikura	Responsable paie	38	9 ans	Licence Gestion
P7	Aptiv	Chargée recrutement	25	2 ans	Master GRH
P8	Tenneco	Coordinatrice formation	33	7 ans	Master Sciences Éducation
P9	Lear	Analyste RH	30	5 ans	Master Data Science
P10	Fujikura	Superviseuse production	36	8 ans	Ingénieure Industrielle
P11	Aptiv	Chargée administration RH	28	4 ans	Licence RH
P12	Tenneco	Responsable relations sociales	41	12 ans	Master Droit Social
P13	Lear	Chargée SIRH	26	3 ans	Ingénieure Informatique
P14	Fujikura	Responsable recrutement	35	8 ans	Master GRH
P15	Aptiv	Chargée développement talents	32	6 ans	Master Psychologie
P16	Tenneco	Superviseuse qualité RH	29	4 ans	Licence QSE
P17	Lear	Chargée communication interne	27	3 ans	Master Communication
P18	Fujikura	Analyste people analytics	31	5 ans	Master Statistiques
P19	Aptiv	Responsable mobilité interne	39	11 ans	Master GRH

3.4 Collecte des données

Nous avons mené 20 entretiens semi-directifs de novembre 2024 à janvier 2025. Durée moyenne : 75 minutes (52-105 min). Langue : français (code-switching darija occasionnel). Enregistrements intégralement transcrits (312 pages, Calibri 11, interligne simple).

Le guide d'entretien couvrait cinq thèmes :

1. Parcours professionnel et fonction RH actuelle
2. Usages et expériences des outils digitaux/IA en RH
3. Perceptions des impacts sur le travail RH et les compétences
4. Dimensions genrées de la transformation numérique
5. Stratégies d'adaptation et perspectives d'avenir

3.5 Analyse des données

Nous avons adopté l'analyse thématique réflexive (Braun & Clarke, 2006, 2022) assistée par NVivo 14, selon un processus itératif (Figure 2) :

1. **Codage ouvert** : 163 codes initiaux identifiant concepts, expériences, perceptions
2. **Codage axial** : regroupement en 35 catégories intermédiaires
3. **Codage sélectif** : émergence de 6 thèmes principaux et 18 sous-thèmes

Triangulation méthodologique via IRaMuTeQ pour analyses lexicométriques (nuages de mots, analyses de similitudes). Double codage sur 25 % du corpus (2 coders) : accord inter-juges 82 %, Kappa de Cohen $\kappa = 0,78$ (accord substantiel).

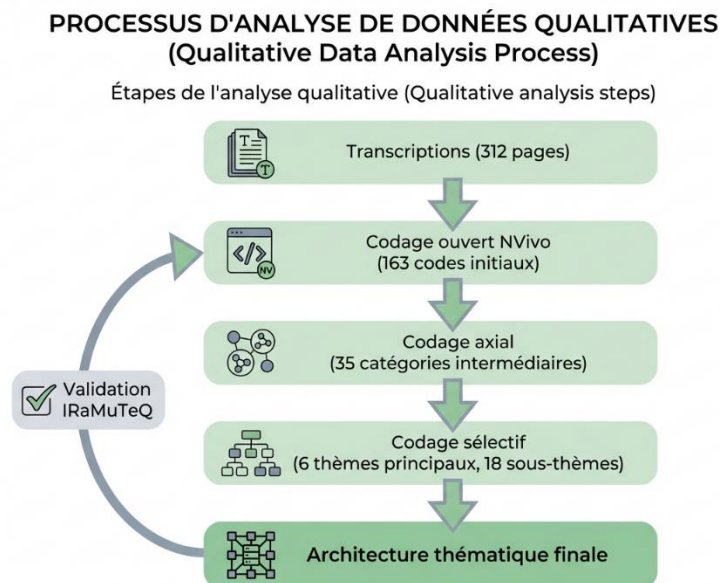


Figure 2. Processus itératif d'analyse qualitative

3.6 Rigueur et éthique

Conformité au protocole éthique approuvé par le comité d'éthique d'ENCG Tangier. Consentements écrits, anonymisation totale, confidentialité garantie. Saturation empirique atteinte au 18^e entretien (2 entretiens supplémentaires confirmatoires).

4. RÉSULTATS

L'analyse révèle cinq thèmes majeurs structurant l'expérience de la transformation RH par l'IA.

4.1 Thème 1 : Efficience administrative ambivalente

18 participantes sur 20 évoquent des gains d'efficience dans les tâches administratives RH.

"Le SIRH nous fait gagner énormément de temps sur la gestion des congés, des absences. Avant, c'était des heures de saisie manuelle. Maintenant, tout est automatisé." (P1, Lear)

"Le chatbot RH répond aux questions basiques des employés 24/7. Ça décharge l'équipe, on peut se concentrer sur des missions stratégiques." (P14, Fujikura)

Toutefois, **17 participantes** soulignent des dysfonctionnements techniques et des limites contextuelles :

"Le chatbot ne comprend pas le darija ni l'arabe dialectal. Or, 70 % de nos opératrices parlent principalement darija. Résultat : elles viennent quand même nous voir physiquement." (P8, Tenneco)

"Le système de tri automatique des CV élimine parfois de bons profils atypiques. Il faut toujours une vérification humaine." (P7, Aptiv)

4.2 Thème 2 : Reconfigurations des rôles et compétences RH

19 participantes constatent une évolution de leur rôle : du gestionnaire administratif vers le partenaire stratégique et analyste.

"Avant, j'étais dans le reporting manuel. Maintenant, le système génère les tableaux de bord. Mon travail, c'est interpréter les données, identifier les tendances, proposer des actions." (P9, Lear)

"On nous demande de maîtriser les outils analytics, d'être à l'aise avec les chiffres. Mais qui forme les RH à ces compétences ? C'est un défi." (P15, Aptiv)

Dimension genrée : 12 participantes estiment que cette technicisation valorise des compétences "masculines" (analytiques, techniques) au détriment du relationnel, traditionnellement associé aux femmes RH.

"Le relationnel, l'écoute, l'empathie... tout ça passe au second plan. Ce qui compte maintenant, c'est les KPI, les dashboards. Comme si la RH, c'était juste des chiffres." (P12, Tenneco)

4.3 Thème 3 : Tensions éthiques et équité algorithmique

20 participantes expriment des préoccupations éthiques sur l'IA.

- **Opacité des algorithmes** :

"L'algorithme de recrutement classe les CV, mais on ne sait pas selon quels critères exactement. C'est une boîte noire. Comment justifier un refus à un candidat ?" (P1, Lear)

- **Biais algorithmiques** :

"J'ai remarqué que le système favorisait systématiquement les profils ingénieurs hommes pour les postes de superviseurs. Pourtant, on a d'excellentes candidates femmes." (P10, Fujikura)

- **Responsabilité diluée** :

"Si l'IA prend une mauvaise décision, qui est responsable ? Le système ? Le développeur ? Nous, les RH ? C'est flou." (P3, Aptiv)

4.4 Thème 4 : Dimensions genrées – Empowerment vs invisibilisation

Les femmes RH perçoivent l'IA comme source paradoxale d'empowerment et d'invisibilisation.

Empowerment (14 participantes) :

"L'IA me donne accès à des informations stratégiques. Je peux argumenter mes propositions avec des données solides. Ça me légitime face aux directions opérationnelles, majoritairement masculines." (P19, Aptiv)

Invisibilisation (13 participantes) :

"Tout le travail d'écoute, de médiation, de gestion des conflits... tout ça n'est pas capté par les indicateurs. L'IA valorise ce qui est mesurable, quantifiable. Le reste devient invisible." (P12, Tenneco)

"En tant que femme, on attend de moi que je sois disponible, à l'écoute. Mais le système d'évaluation me juge sur mes résultats chiffrés. C'est une double contrainte." (P5, Lear)

4.5 Thème 5 : Stratégies d'appropriation et résistances

Les femmes RH déploient diverses stratégies face à l'IA :

Adoption tactique (16 participantes) :

"J'utilise l'IA pour les tâches répétitives, mais je garde la main sur les décisions sensibles, les entretiens individuels." (P15, Aptiv)

Formation continue (18 participantes) :

"Je me suis inscrite à une formation en people analytics. Il faut s'adapter, développer de nouvelles compétences." (P9, Lear)

Plaidoyer éthique (11 participantes) :

"J'ai alerté ma direction sur les biais du système de recrutement. On a créé un comité éthique IA avec des représentants RH, IT et opérations." (P3, Aptiv)

Résistance passive (6 participantes) :

"Parfois, je contourne le système. Si je sais qu'un bon profil a été rejeté par l'algorithme, je le fais passer en entretien quand même." (P7, Aptiv)

4.6 Synthèse thématique

Le Tableau 2 synthétise l'architecture thématique finale.

Tableau 2. Synthèse des thèmes, sous-thèmes et fréquences

Thème	Sous-thèmes	Fréquence (N=20)	Exemple verbatim
1. Efficience ambivalente	Gains temps/productivité	18	<i>"Le SIRH nous fait gagner énormément de temps"</i>
	Limites techniques/linguistiques	17	<i>"Le chatbot ne comprend pas le darija"</i>
2. Reconfigurations RH	Évolution vers rôle stratégique	19	<i>"Mon travail, c'est interpréter les données"</i>
	Technicisation compétences	16	<i>"On nous demande de maîtriser les outils analytics"</i>
	Dévalorisation relationnel	12	<i>"Le relationnel passe au second plan"</i>
3. Tensions éthiques	Opacité algorithmes	20	<i>"C'est une boîte noire"</i>
	Biais discriminatoires	15	<i>"Le système favorisait les hommes ingénieurs"</i>
	Responsabilité diluée	14	<i>"Qui est responsable ?"</i>
4. Dimensions genrées	Empowerment données	14	<i>"Ça me légitime face aux directions"</i>
	Invisibilisation travail relationnel	13	<i>"Tout ça n'est pas capté par les indicateurs"</i>
	Double contrainte genrée	11	<i>"C'est une double contrainte"</i>
5. Stratégies appropriation	Adoption tactique	16	<i>"Je garde la main sur les décisions sensibles"</i>
	Formation continue	18	<i>"Je me suis inscrite à une formation"</i>
	Plaidoyer éthique	11	<i>"On a créé un comité éthique IA"</i>
	Résistance passive	6	<i>"Je contourne le système"</i>

5. DISCUSSION

5.1 Dialogue avec la littérature internationale

Nos résultats confirment les tensions identifiées par Jarrahi (2018) entre automatisation et augmentation humaine. Toutefois, notre étude révèle une dimension genrée absente des travaux initiaux : les femmes RH subissent une *double tension* — entre efficacité et autonomie d'une part, entre valorisation analytique et invisibilisation relationnelle d'autre part.

Les préoccupations éthiques (opacité, biais) rejoignent les conclusions de Park et al. (2022) et Mehrabi et al. (2021). Nos résultats apportent une nuance contextuelle : dans le contexte marocain, les biais linguistiques (non-compréhension du darija) et culturels (modèles formés sur données occidentales) amplifient les inégalités.

5.2 Apports spécifiques au contexte marocain

Le multilinguisme constitue un enjeu majeur rarement documenté. Les systèmes IA, majoritairement anglophones ou francophones, excluent les opératrices arabophones/darijaphones, créant une fracture numérique genrée et linguistique.

Le contexte socioculturel marocain (attentes familiales, normes genrées) module les stratégies d'appropriation. Plusieurs participantes mentionnent des tensions entre investissement professionnel (formation continue en IA) et responsabilités familiales, non partagées équitablement.

5.3 Contributions théoriques

Notre étude enrichit le cadre Digital HRM de trois manières :

1. **Intégration de la perspective genrée** : nous montrons que l'IA ne transforme pas uniformément la fonction RH. Les impacts sont différenciés selon le genre, renforçant certaines inégalités existantes (invisibilisation du relationnel) tout en ouvrant des espaces d'empowerment (accès aux données stratégiques).
2. **Théorisation de l'agentivité des actrices RH** : loin d'être passives, les femmes RH déploient des stratégies d'appropriation créatives (adoption tactique, plaidoyer éthique, résistance).
3. **Sensibilité éthique genrée comme ressource** : nous proposons que la sensibilité éthique, souvent associée aux femmes RH, constitue une ressource organisationnelle précieuse pour une gouvernance responsable de l'IA.

5.4 Implications managériales

Six recommandations émergent :

1. **Gouvernance participative de l'IA** : créer des comités éthiques IA incluant des représentants RH, IT, opérations et employés.
2. **Formation continue adaptée** : programmes de montée en compétences en people analytics, data literacy, mais aussi maintien des compétences relationnelles et éthiques.
3. **Design linguistico-culturellement pertinent** : développer des solutions IA multilingues (français, arabe, darija) et culturellement adaptées.
4. **IA explicable (XAI)** : privilégier des algorithmes transparents, interprétables, auditables.
5. **Indicateurs qualitatifs** : compléter les métriques quantitatives par des évaluations qualitatives du travail relationnel, émotionnel, éthique des RH.
6. **Politiques de conciliation travail-famille** : soutenir les femmes RH dans leur développement professionnel (formations IA) via des dispositifs de conciliation.

5.5 Limites de l'étude

Quatre limites doivent être reconnues :

1. **Échantillon limité** : 20 participantes, 4 entreprises tangéroises. La transférabilité à d'autres secteurs ou régions marocaines reste à tester.
2. **Approche transversale** : étude à un moment donné. Une approche longitudinale permettrait de suivre les évolutions des perceptions et pratiques.
3. **Biais de désirabilité sociale** : certaines participantes ont pu minimiser leurs critiques par crainte de représailles.
4. **Absence de voix masculines** : comparer les expériences des femmes et hommes RH enrichirait l'analyse genrée.

6. CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

6.1 Synthèse des résultats

Cette étude qualitative explore la transformation de la fonction RH par l'IA à travers le prisme des expériences vécues par les femmes du secteur automobile à Tanger. Nos résultats révèlent une transformation paradoxale : l'IA apporte des gains d'efficacité mais génère des tensions éthiques, reconfigure les rôles et compétences RH (technicisation, dévalorisation du relationnel), et produit des effets genrés ambivalents (empowerment via les données, invisibilisation du travail relationnel).

Les femmes RH ne sont pas passives : elles déploient des stratégies d'appropriation diversifiées, entre adoption tactique, formation continue, plaidoyer éthique et résistances. Le contexte marocain (multilinguisme, normes genrées) module spécifiquement ces dynamiques.

6.2 Apports théoriques

Notre recherche contribue à trois corpus théoriques :

1. **Digital HRM** : nous enrichissons ce cadre en y intégrant systématiquement les dimensions genrées et contextuelles, souvent négligées dans les travaux dominants.
2. **Théorie des organisations genrées** : nous actualisons les propositions d'Acker (1990) en montrant comment les technologies IA reproduisent, transforment ou amplifient les inégalités de genre.
3. **Éthique de l'IA en organisations** : nous proposons la notion de *sensibilité éthique genrée* comme ressource pour une gouvernance responsable de l'IA.

6.3 Apports méthodologiques

Notre approche qualitative rigoureuse (NVivo, IRaMuTeQ, double codage) démontre la pertinence d'une analyse en profondeur des vécus pour comprendre la transformation numérique. Le terrain marocain, sous-représenté dans la recherche internationale, offre des insights précieux sur les modalités contextuelles d'adoption technologique.

6.4 Implications managériales

Six recommandations opérationnelles émergent :

1. **Créer des comités éthiques IA** incluant diversité de genres, fonctions, niveaux hiérarchiques.
2. **Former les RH aux compétences analytiques** tout en valorisant les compétences relationnelles et éthiques.
3. **Développer des solutions IA multilingues** (français, arabe, darija) et culturellement adaptées au contexte marocain.
4. **Privilégier l'IA explicable (XAI)** pour restaurer la confiance et la transparence.

5. **Élargir les indicateurs de performance RH** au-delà du quantitatif : évaluer le travail relationnel, émotionnel, éthique.
6. **Soutenir les femmes RH** via des politiques de conciliation travail-famille et des parcours de carrière équitables.

6.5 Limites de l'étude

Quatre limites doivent être soulignées :

1. **Échantillon restreint géographiquement** : 4 entreprises à Tanger ; la généralisation à d'autres régions marocaines ou secteurs nécessite prudence.
2. **Design transversal** : une étude longitudinale permettrait de suivre les évolutions des perceptions et pratiques dans le temps.
3. **Biais de sélection** : les participantes volontaires peuvent présenter un profil spécifique (plus engagées, plus critiques).
4. **Perspective monocentrée** : l'absence de voix masculines limite l'analyse comparative genrée.

6.6 Pistes de recherche futures

Sept axes de recherche émergent :

1. **Études longitudinales** : suivre sur 3-5 ans l'évolution des perceptions, compétences et identités professionnelles RH face à l'IA.
2. **Analyses comparatives intersectionnelles** : croiser genre, âge, niveau de formation, ancienneté pour identifier des profils d'appropriation différenciés.
3. **Recherches quantitatives complémentaires** : tester les propositions exploratoires via enquêtes à large échelle.
4. **Études d'intervention** : co-concevoir et évaluer des dispositifs de formation, de gouvernance participative de l'IA.
5. **Comparaisons sectorielles** : étendre l'analyse à d'autres secteurs marocains (textile, agroalimentaire, services).
6. **Analyses des discours algorithmiques** : étudier les architectures, données d'entraînement, biais des systèmes IA déployés.
7. **Perspectives des employées de production** : compléter notre analyse par les vécus des opératrices (majorité féminine) face à l'automatisation.

6.7 Conclusion

L'intelligence artificielle transforme profondément la fonction RH, ouvrant des opportunités d'efficacité et de stratégie, mais soulevant des défis éthiques, organisationnels et genrés majeurs. Les femmes RH du secteur automobile marocain, actantes créatives de cette transformation, révèlent les tensions, paradoxes et possibles d'une digitalisation plus humaine, éthique et équitable.

Au-delà des organisations, cette recherche interroge les politiques publiques : comment former les futures générations de professionnels RH aux enjeux de l'IA ? Comment réguler les algorithmes pour garantir équité et transparence ? Comment réduire les fractures numériques genrées et linguistiques ?

L'avenir de la fonction RH ne sera ni entièrement automatisé, ni inchangé. Il se construira dans la capacité des organisations à articuler intelligence artificielle et intelligence humaine, efficacité technique et sensibilité éthique, innovation numérique et justice sociale. Les femmes RH, par leur agencité et leur sensibilité aux enjeux éthiques, ont un rôle central à jouer dans cette construction.

Déclarations éthiques et conflits d'intérêts :

Les auteurs déclarent qu'il n'existe aucun conflit d'intérêts en lien avec cette recherche. Aucun financement spécifique n'a été reçu pour cette étude. Le protocole de recherche a été approuvé par le comité d'éthique d'ENCG Tangier (Université Abdel Malek Essaadi). Toutes les participantes ont donné leur consentement éclairé écrit. L'anonymisation totale des données a été garantie.

REFERENCES

- [1] Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>.
- [2] Bondarouk, T., & Ruël, H. (2009). Electronic human resource management: Challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505-514. <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>
- [3] Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- [4] Braun, V., & Clarke, V. (2022). Toward good practice in thematic analysis: Avoiding common problems and becoming a knowing researcher. *International Journal of Transgender Health*, 24(1), 1-6. <https://doi.org/10.1080/26895269.2022.2129597>
- [5] Cappelli, P., Tambe, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>
- [6] Chandad, A., & Abakouy, M. (2025). Women's well-being in Morocco's automotive industry: A systematic review of theoretical perspectives. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 15(1), 1-28. <https://doi.org/10.5171/2025.707334>
- [7] Conseil de la Concurrence. (2025). Monographie sectorielle : l'automobile. Conseil de la Concurrence du Maroc. <https://conseil-concurrence.ma/wpcontent/uploads/2025/01/MONOGRAPHIE-AUTOMOBILE-JANVIER-2025.pdf>
- [8] Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- [9] Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474-493. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>
- [10] Fujikura Automotive Europe. (2024). Facilities: Tangier, Morocco. <https://www.fujikura-automotive.com/en/facilities.html>
- [11] Galindo, G., & Léon, E. (2023). Visions prospectives de la fonction RH à l'ère de la transformation digitale au travers de la méthode DELPHI. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 127(1), 3-22. <https://doi.org/10.3917/grhu.127.0003>
- [12] Hajian, S., Bonchi, F., & Castillo, C. (2016). Algorithmic bias: From discrimination discovery to fairness-aware data mining. In *Proceedings of the 22nd ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining* (pp. 2125-2126). <https://doi.org/10.1145/2939672.2945386>
- [13] Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577-586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
- [14] Jarrahi, M. H., Lutz, C., & Newlands, G. (2022). Artificial intelligence, human intelligence and hybrid intelligence based on mutual augmentation. *Big Data & Society*, 9(2), 1-16. <https://doi.org/10.1177/20539517221142824>
- [15] Kim, S., Khoreva, V., & Vaiman, V. (2025). Strategic human resource management in the era of algorithmic technologies: Key insights and future research agenda. *Human Resource Management*, 64(1), 23-50. <https://doi.org/10.1002/hrm.22268>
- [16] Lear Corporation. (2023). Lear adding connection systems plant in Morocco. <https://www.lear.com/newsroom/lear-adding-connection-systems-plant-in-morocco>
- [17] Lee, J. Y., & Lee, Y. (2024). Integrative literature review on people analytics and implications from the perspective of human resource development. *Human Resource Development Review*, 23(1), 3-33. <https://doi.org/10.1177/15344843231217181>
- [18] Mehrabi, N., Morstatter, F., Saxena, N., Lerman, K., & Galstyan, A. (2021). A survey on bias and fairness in machine learning. *ACM Computing Surveys*, 54(6), 1-35.

- <https://doi.org/10.1145/3457607>
- [19] Nachit, H., & Belhcen, L. (2020). Digital transformation in times of COVID-19 pandemic: The case of Morocco. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3645084>
- [20] Park, J. S., Shenoy, B., Salvendy, G., Maciejewski, R., & Yu, R. (2022). Designing fair AI in human resource management: Understanding tensions surrounding algorithmic evaluation and envisioning stakeholder-centered solutions. In CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (pp. 1-18). <https://doi.org/10.1145/3491102.3517672>
- [21] Peeters, T., Paauwe, J., & Van De Voorde, K. (2020). People analytics effectiveness: Developing a framework. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(2), 203-219. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2020-0071>
- [22] Pin, C. (2023). L'entretien semi-directif. *Sciences Po, Série Methods*, (3), 1-24. <https://sciencespo.hal.science/hal-04087897>
- [23] Point, S., & Baudet, C. (2022). Pour une justification du choix d'adoption, de l'intention d'usage et de l'utilisation effective du logiciel NVivo. *Management International*, 26(spécial), 101-117. <https://doi.org/10.7202/1098588ar>
- [24] Rondeau, K., Paillé, P., & Bédard, E. (2023). La confection d'un guide d'entretien pas à pas dans l'enquête qualitative. *Recherches Qualitatives*, 42(1), 96-121. <https://doi.org/10.7202/1100242ar>
- [25] Shrivastava, S., Nagdev, K., & Rajesh, A. (2018). Redefining HR using people analytics: The case of Google. *Human Resource Management International Digest*, 26(2), 3-6. <https://doi.org/10.1108/HRMID-06-2017-0112>
- [26] Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345-365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- [27] Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>
- [28] Yoon, K., Conley, V. M., & Bae, S. H. (2023). Reskilling and upskilling the future-ready workforce for industry 4.0 and beyond. *Information Systems Frontiers*, 26, 1-19. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10308-y>
- [29] Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15, 6751-6780. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>