

Étude de l'intégration de l'IA dans le management des organisations éducatives pour une bonne Qualité de Vie au Travail : Cas de la DRH du MENPS- Maroc

A Study on the Integration of AI into the Management of Educational Organizations to Promote a Good Quality of Life at Work: The Case of the Human Resources Department at the Ministry of National Education and Scientific Planning (MENPS) in Morocco

EL ALLAOUI Ihssane

Doctorante

Faculté des Sciences de l'Education – Rabat

Université Mohamed V

Laboratoire Homme- Société -Éducation

Royaume Marocain

ELGUEDDAR Oumelbanine

Professeure

Faculté des Sciences de l'Education – Rabat

Université Mohamed V

Laboratoire Homme- Société -Éducation

Royaume Marocain

Date de soumission : 21/08/2026

Date d'acceptation : 17/10/2026

Pour citer cet article :

EL ALLAOUI I. & ELGUEDDAR O. (2026) «Étude de l'intégration de l'IA dans le management des organisations éducatives pour une bonne Qualité de Vie au Travail : Cas de la DRH du MENPS- Maroc», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 4 » pp : 421 - 443

Résumé

Nous vivons aujourd'hui dans un monde plein de bouleversements et de turbulence ; dans ce sillage, la transformation numérique, voire l'intelligence artificielle, ne cesse de changer le mode de vie quotidienne et professionnel : elle contribue à réduire la charge de travail en facilitant leur mise en œuvre dans un temps optimal. Cependant, elle dispose des inconvénients qui prouvent l'obligation de contrôle et de suivi.

Dans le mode organisationnel, la qualité de vie au travail « QVT » est un « concept multidimensionnel qui se base sur la satisfaction, à travers l'emploi, d'une grande gamme des besoins personnels, en la situant comme la clé pour la réalisation personnelle, familiale et sociale et comme moyen pour préserver l'économie et la santé » (Baltazar et al., 2007).

Notre travail de recherche repose sur l'étude de la relation entre la QVT et l'intelligence artificielle, en mettant l'accent sur la problématique suivante :

Quelles conditions organisationnelles, managériales et humaines doivent être réunies pour qu'une transformation numérique/IA des RH puisse contribuer positivement à la QVT dans une administration publique marocaine ?

Pour répondre à notre problématique, nous avons mené des entretiens directifs avec les responsables de la DRH du Ministère de l'Éducation nationale, du Préscolaire et des Sports. En outre, nous sommes focalisées sur l'analyse de la place du trinôme QVT, transformation numérique et intelligence artificielle, au niveau de l'une des réformes fondamentales du MENPS, intitulée la feuille de route 2022-2026.

Parmi les résultats de notre étude, on trouve que l'identification des ressources et des compétences nécessaires, la formation et l'innovation constituent des conditions sine qua non pour conduire un changement permettant de construire une QVT favorable au cours de l'adoption de l'IA au sein de la direction concernée.

Mots-clés: Intelligence Artificielle (AI); Qualité de Vie au Travail (QVT); Administration publique; DRH du MENPS – Maroc

Abstract

Today, we live in a world full of upheaval and turbulence; in the wake of this, digital transformation—and even artificial intelligence—continues to change the way we live our daily and professional lives: it helps reduce workloads by facilitating their implementation in a timely manner. However, it has drawbacks that underscore the need for control and monitoring.

In an organizational context, quality of life at work (“QLW”) is a “multidimensional concept based on the fulfillment, through employment, of a wide range of personal needs, positioning it as the key to personal, family, and social fulfillment and as a means of preserving economic well-being and health” (Baltazar et al., 2007).

Our research focuses on examining the relationship between QWL and artificial intelligence, with an emphasis on the following question:

What organizational, managerial, and human conditions must be in place for a digital/AI transformation of HR to positively contribute to QWL in a Moroccan public administration?

To address our research question, we conducted structured interviews with HR managers at the Ministry of National Education, Preschool Education, and Sports. In addition, we focused on analyzing the role of the triad of quality of work life (QWL), digital transformation, and artificial intelligence in one of the Ministry's fundamental reforms, known as the 2022–2026 Roadmap.

Among the findings of our study is that identifying the necessary resources and skills, along with training and innovation, are essential prerequisites for driving change that fosters a positive quality of work life during the adoption of AI within the relevant department.

Keywords : Artificial Intelligence (AI); Quality of Life at Work (QLW); Public Administration; Human Resources Directorate – MENPS – Morocco

Introduction

Toute structure organisationnelle, qu'elle soit du secteur public ou privé, est constamment soumise aux diverses influences de son environnement. Ces influences se manifestent à travers des aspects économiques, politiques, technologiques, ainsi que culturels et sociaux, qui modèlent et réajustent constamment ses modes d'opération. L'entité n'est donc pas une structure indépendante : elle opère au sein d'un système dynamique où les interactions avec l'environnement influencent ses décisions stratégiques, ses méthodes de gestion et ses horizons de croissance.

En revanche, certaines organisations ont détecté des problématiques relatives notamment à un taux turnover croissant et/ ou d'un taux d'absentéisme important. Cependant, d'autres souhaitent soigner leur image de marque propice durablement. Quelle que soit leur raison, le bien-être des collaborateurs et l'amélioration de l'espace de travail sont aujourd'hui des enjeux prioritaires pour les Ressources Humaines.

A cet égard, la numérisation et la digitalisation prônent une place cruciale dans l'évolution des organisations voire du pays. Ce processus de changement est d'autant plus important qu'il intègre l'intelligence artificielle, renforçant par conséquent le triangle de la performance organisationnelle : elle améliore les performances globales des collaborateurs, encourage l'acquisition et le développement des connaissances, stimule l'évolution des compétences et renforce la rétention du personnel. De plus, elle aide à diminuer le taux de rotation du personnel en instaurant un cadre de travail plus séduisant et plus pérenne (Sucipto, 2024).

En mettant la lumière sur la DRH du Ministère de l'Éducation Nationale, du Préscolaire et des Sports (MENPS), nous souhaiterions répondre à la problématique suivante :

Quelles conditions organisationnelles, managériales et humaines doivent être réunies pour qu'une transformation numérique/IA des RH puisse contribuer positivement à la QVT dans une administration publique marocaine ?

1- Revue de littérature

La transformation numérique, portée par l'intelligence artificielle, redéfinit les conditions de travail avec des effets contrastés sur la qualité de vie au travail (QVT) : automatisation des tâches et soutien à l'activité d'un côté (Soulami et al., 2024), technostress, insécurité et surveillance algorithmique de l'autre. Les résultats empiriques divergent : certains ne relevant aucun effet négatif significatif, voire des bénéfices sur la santé et la satisfaction (Giuntella et al., 2025), d'autres soulignant les risques de l'intensification technologique — ce qui suggère

que ces effets dépendent surtout des modalités d'implantation, de l'autonomie accordée et de l'accompagnement organisationnel. Notre étude entend ainsi analyser les mécanismes par lesquels l'IA influence la QVT selon les contextes organisationnels, en articulant apports et risques plutôt qu'une lecture purement technologique.

Plusieurs études ont porté sur la puissance de l'intelligence artificielle dans la GRH, soulignant sa capacité à optimiser l'allocation des ressources humaines, à améliorer la productivité des employés et à augmenter la performance organisationnelle globale (Agustono, 2023) & (Mamun, 2022).

Notre étude de recherche prend le cas des organisations éducatives, et plus précisément la DRH du MENPS, en traitant le lien entre tous ces éléments et en essayant de proposer un modèle théorique exploratoire qui englobe les facteurs déterminants expliquant l'impact de l'une sur l'autre.

1-Cadre conceptuel

1-1. De la transformation numérique à l'IA-RH

Au-delà de ces technologies, la transformation digitale s'associe à l'organisation dans sa globalité et prend en considération non seulement les innovations technologiques mais aussi le capital humain et les dimensions stratégiques.

L'expression « digitalisation » ou « transformation digitale » fait référence aux « *changements associés à l'application du digital dans tous les aspects de la société humaine* ». La digitalisation est également acceptée comme « *la capacité de transformer des produits ou services existants en variantes digitales, offrant ainsi des avantages par rapport au produit tangible* » (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen, &Teppola, 2017, p.64).

En revanche, certains chercheurs déclarent que « *la numérisation soit le moteur de la nouvelle terminologie de la notion de gouvernance de l'ère numérique* » (Margetts et Dunleavy, 2013) ou du gouvernement transformationnel basé sur les TIC (Heidelberg, 2009).

Aujourd'hui, la tendance actuelle est d'aller vers l'intelligence artificielle qui participe à l'évolution rapide du monde numérique ainsi que l'amélioration continue de l'innovation sociale au niveau de la sphère organisationnelle. **Alors, que signifie l'intelligence artificielle ?** En 1967, le terme IA est devenu plus popularisé par John McCarthy qui a inventé le terme à partir de "l'Intelligence Artificielle".

Tableau 1: Définition de l'intelligence artificielle selon certains auteurs

Auteurs	Définition de l'Intelligence Artificielle (IA)
Fraij et László (2021) Geetha et Bhanu, (2018).	Cette intelligence est capable de percevoir, d'analyser et d'interagir et d'évoluer selon son environnement, d'apprendre de ses expériences antérieures et de résoudre des problèmes complexes de manière totalement indépendante et autonome
Russell et Norvig (2021)	L'intelligence artificielle est un système informatique qui perçoit son environnement et optimise ses chances de succès par rapport à un objectif.
Haenlein et Kaplan (2019)	La capacité d'un système à interpréter correctement des données externes, à apprendre de ces données et à utiliser ces apprentissages pour atteindre des objectifs et des tâches spécifiques grâce à une adaptation flexible.
Benhamou et al., (2018)	L'ensemble des technologies visant à réaliser par l'informatique des tâches cognitives traditionnellement effectuées par l'humain.
Ganascia (2017)	L'IA se définit comme « la discipline informatique qui vise à fabriquer des machines simulant une à une les différentes fonctions de l'intelligence.

Source : HORCHI, M., & AIT SOUDANE, J. (2024)

D'après ce tableau, nous pouvons déduire que l'intelligence artificielle permet aux machines d'imiter certains aspects de l'intelligence humaine comme la perception, la résolution des problèmes ou même la créativité, qui peuvent être réalisés artificiellement par une machine, un système ou un réseau et visait à développer des machines qui se comportent comme si elles étaient intelligentes.

La transformation numérique redéfinit la conception du travail en modifiant conjointement les ressources des salariés (autonomie, compétences, retour d'information) et les exigences pesant sur eux, notamment la surveillance de la performance (Parker & Grote, 2022). Dans ce sillage, l'intelligence artificielle devient une composante structurante du recrutement, de l'évaluation et de la gestion des talents, tout en soulevant des enjeux éthiques encore mal stabilisés (Pan & Froese, 2023). Son adoption demeure toutefois contingente aux contextes institutionnels et culturels, ce qui exclut toute lecture universaliste (Budhwar et al., 2022).

1-2. Les mécanismes organisationnels médiateurs

L'hypothèse centrale de ce cadre conceptuel est que l'intelligence artificielle n'affecte pas directement la qualité de vie au travail. Son impact se fait plutôt sentir par l'intermédiaire de plusieurs mécanismes organisationnels, qu'il est nécessaire d'analyser un par un. Sept mécanismes peuvent être distingués à cet effet.

Il est toutefois important, d'emblée, de ne pas confondre intelligence artificielle et automatisation, car ces deux notions ne sont pas équivalentes. L'automatisation concerne la substitution de tâches répétitives et bien définies par des outils technologiques. En revanche, l'intelligence artificielle se distingue par sa capacité d'apprentissage et d'adaptation, ce qui lui

confère des effets plus profonds et plus larges sur l'organisation du travail. Cette distinction conceptuelle posée, on peut passer aux mécanismes identifiés :

1. **L'automatisation** : Elle transforme la structure des emplois et produit des effets ambivalents, tant positifs que négatifs (OCDE, 2023 ; Ernst et al., 2024). Le deuxième mécanisme concerne l'autonomie décisionnelle. Elle tend à se réduire sous l'effet d'un management algorithmique, qui encadre étroitement l'exécution du travail (Kinowska & Sienkiewicz, 2023). Le troisième mécanisme touche à la charge de travail. Elle s'alourdit, ce qui favorise l'épuisement professionnel et une sensation de menace (Zayid et al., 2024).
2. **Les compétences** : Elles doivent être constamment actualisées, faute de quoi des tensions organisationnelles peuvent surgir (Pradhan & Saxena, 2023).
3. **La participation des salariés à la conception des systèmes** : Cette implication est déterminante pour une adoption réussie des technologies (Haipeter et al., 2024). Le sixième mécanisme concerne la confiance. Elle repose sur la perception de la compétence, de l'intégrité et de la bienveillance des systèmes, et conditionne leur acceptation (Choung et al., 2023).
4. **La conduite du changement** : ce mécanisme joue un rôle transversal en anticipant les choix de conception du travail, selon le principe d'une optimisation conjointe des dimensions sociales et techniques (Parker & Grote, 2022 ; Haipeter et al., 2024).

1-3. Effets sur la qualité de vie au travail

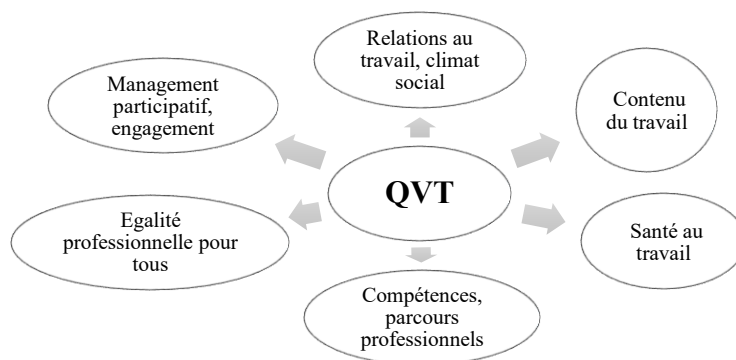
Avant de traiter les effets constatés sur la qualité de vie au travail, il fallait tout d'abord de définir ce concept : La QVT trouve ses racines au niveau de l'école des relations humaines qui a pris l'initiative à la lutte contre la dévalorisation du capital humain et de le considérer comme un capital immatériel qui nécessite de lui prendre soin par la présence des différents facteurs comme la motivation (L'approche de Maslow), le management participatif (L'approche de McGregor), la construction des bonnes relations au travail (Les travaux d'Elton Mayo) etc.

Tableau 2 : Définitions de la QVT selon certains auteurs

Auteur	Définition de la QVT
Cascio (2010)	Traite la notion de-la QVT selon deux perspectives : → La QVT est un ensemble d'éléments objectifs au sein de l'organisation, à titre d'exemple, les politiques de promotion interne, la gestion participative, l'engagement des employés et la sécurité au travail ; → La QVT est relative l'expérience du collaborateur, incluant leur sentiment de sécurité, de satisfaction relative, d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ainsi que leur capacité à s'épanouir en tant qu'individus.
Baltazar et al., (2007)	La QVT concept multidimensionnel qui se base sur la satisfaction, à travers l'emploi, d'une grande gamme des besoins personnels, en la situant comme la clé pour la réalisation personnelle, familiale et sociale et comme moyen pour préserver l'économie et la santé
Martel et Dupuis (2006)	La QVT à un temps donné, correspond au niveau atteint par l'individu dans la poursuite dynamique de ses buts hiérarchisés à l'intérieur des domaines de son travail où la réduction de l'écart séparant l'individu de ses objectifs se traduit par un impact positif sur la qualité de vie générale de l'individu, sur la performance organisationnelle et, par conséquent, sur le fonctionnement global de la société .

Source : Réalisé par nous-mêmes lors de l'élaboration de ce travail

D'après ce tableau, la QVT peut être considérée comme le garant d'une ergonomie de travail propice au sein de l'environnement d'une organisation. Aussi, elle constitue l'une des pratiques de la gestion responsable et durable des ressources humaines garantissant le bien-être du personnel et à la fois une performance globale hautement responsable.

Figure 1 : Les éléments de la QVT selon L'ANACT


Source : <https://www.paysdelaloire.aract.fr/outil/les-6-dimensions-de-la-qualite-de-vie-au-travail/>

La figure ci-dessus montre que les éléments de la QVT englobent des leviers cruciaux qui peuvent être responsables de l'atteinte d'une performance multidimensionnelle solide :

- **Stratégique** : Gouvernance participative, gestion des risques, management responsable, la GAR (Gestion Axée sur les Résultats), etc.
- **Opérationnelle** : Autonomie au travail, leadership, etc.

- **Sociale** : Bon relationnel, l'intégration des principes de RSO, l'approche genre et les droits de l'Homme, la lutte contre le stress au travail etc.

Ces mécanismes affectent cinq dimensions de la QVT.

1. La **satisfaction** et le **bien-être** appellent une lecture holistique intégrant autonomie et appartenance organisationnelle (Riaz et al., 2024).
2. La **santé** est mise à l'épreuve par l'épuisement professionnel lié au management algorithmique (Zayid et al., 2024).
3. L'**autonomie**, à la fois mécanisme et finalité, conditionne le sentiment de maîtrise sur l'activité (Kinowska & Sienkiewicz, 2023 ; Parker & Grote, 2022).
4. Les **relations sociales** sont affectées par la médiation technologique des interactions professionnelles (Parker & Grote, 2022).
5. Le **développement professionnel**, enfin, transforme l'obligation de requalification en opportunité de progression (Pradhan & Saxena, 2023).

1-4. Effets positifs et risques de l'intelligence artificielle

La littérature souligne le caractère contrasté de ces des effets de l'intelligence artificielle sur le travail. L'IA peut réduire la pénibilité du travail et favoriser le développement des compétences (OCDE, 2023 ; Pradhan & Saxena, 2023). Elle expose cependant à des risques majeurs, notamment le biais algorithmique susceptible de reproduire des discriminations (Pasipamire & Muroyiwa, 2024) et les dérives du recrutement automatisé (Albaroudi et al., 2024). Sur le plan macroéconomique, l'analyse internationale menée par l'Organisation internationale du travail met en évidence cette ambivalence, en révélant des effets simultanés positifs et négatifs de l'intelligence artificielle générative sur la quantité et la qualité de l'emploi à l'échelle mondiale (Gmyrek et al., 2023), ce qui rejoint les appels formulés dans le champ éditorial international en faveur d'un pilotage résolument centré sur l'humain des transformations induites par l'intelligence artificielle dans le monde du travail (Ernst et al., 2024).

2 - Méthodologie de recherche

2-1 Objectifs de recherche

- Consolider une cartographie informationnelle sur la digitalisation des pratiques RH au niveau de la Direction ciblée ;
- Savoir les facteurs déterminants de la QVT au sein la Direction étudiée ;
- Introduire des perspectives intégrant la notion de l'IA afin d'améliorer la mise en œuvre efficace des pratiques RH.

2-2 Méthodes de recherche manipulées

Pour répondre à notre problématique, nous allons adopter comme méthode, **l'étude de cas** parce qu'elle peut combiner deux volets : Guide d'entretien et lecture documentaire du cadre de déploiement de la feuille de route 2022-2026.

Tableau 3: Méthodes de recherche

	Méthode	Fin
Volet empirique	Guide d'entretien	Découverte des facteurs déterminants de la QVT
Volet théorique	Lecture de feuille de route 2022-2026	Proposer des perspectives qui servent à intégrer l'intelligence artificielle dans les pratiques RH de la Direction étudiée

Source : Réalisé par nous-mêmes lors de l'élaboration de ce travail

D'après le tableau ci-dessus, nous avons adopté une méthodologie combinant entre le volet théorique et le volet empirique : la première repose sur une lecture profonde d'un document stratégique, inauguré par le Ministère chargé de l'éducation nationale et du préscolaire, intitulé feuille de route 2022-2026, dans le cadre de déploiement sur la question soulevée autour de la transformation numérique, la QVT et l'IA. Le second volet met l'accent sur une étude qualitative, basée sur les entretiens semi-directifs adressés aux chefs de divisions et chefs de service de la direction concernée.

Cette recherche offre une contribution scientifique en trois volets :

- Sur le plan théorique, la recherche suggère un modèle exploratoire consolidé à la base d'une constats théoriques issues de notre revue de littérature, ce qui permet d'organiser et d'articuler les concepts dans un cadre d'analyse innovant.
- Sur le plan empirique, la recherche utilise un document interne à l'organisation étudiée, document qui n'est pas disponible au public.

Cette combinaison d'une approche documentaire et d'une démarche qualitative de terrain garantit une triangulation méthodologique, gage de robustesse et de validité des résultats. Elle permet de confronter les orientations formelles de l'organisation aux perceptions et aux pratiques effectives des parties prenantes.

2-3 Procédure d'analyse qualitative

Le tableau suivant synthétise la méthodologie adoptée pour la sélection des participants ainsi que les modalités d'analyse des entretiens réalisés dans le cadre de cette recherche.

Tableau 4: Méthodologie de sélection des participants et analyse des entretiens

Composante	Description
Population	Ensemble des cadres exerçant une fonction d'encadrement intermédiaire au sein de la Direction des Ressources Humaines (DRH) du MENPS, à savoir les chefs de service et les chefs de division, soit un effectif total de seize (16) cadres.
Échantillonnage	Échantillonnage exhaustif (recensement), visant à recueillir les représentations de l'intégralité de la population cible. Sur les seize cadres sollicités, douze (12) entretiens exploitables ont été recueillis (taux de participation de 75%), la non-participation des quatre cadres restants s'explique par un départ à la retraite pour certains et une indisponibilité liée à des missions professionnelles pour d'autres. L'échantillon final se compose de neuf (9) chefs de service et de trois (3) chefs de division.
Outil de collecte	Entretien structuré mixte, administré via la plateforme Google Forms, combinant des questions fermées à choix unique et des questions ouvertes, afin de concilier comparabilité des réponses et recueil de représentations nuancées.
Questions	- Questions fermées portant sur les modalités de manifestation de la RSE et sur la contribution perçue de l'innovation, dont les modalités ont été construites a priori à partir du cadre théorique (définition de la RSE du CBSR) ; - questions ouvertes destinées à recueillir les justifications, illustrations et nuances apportées par les répondants.
Protocole	Diffusion individuelle par voie électronique auprès des seize cadres identifiés, avec délai de réponse déterminé et rappel adressé aux non-répondants. Passation autonome et anonyme, sans intervention directe des chercheurs, afin de limiter les biais liés à la présence d'un enquêteur tout en préservant la liberté d'expression sur le volet ouvert.
Traitement des données	- Réponses fermées extraites automatiquement sous forme d'effectifs et de pourcentages, synthétisées en graphiques et tableaux récapitulatifs. - Réponses ouvertes extraites intégralement, sans reformulation, et organisées dans un tableau de dépouillement associant chaque verbatim à un identifiant anonymisé.
Méthode d'analyse	Double approche : - Traitement statistique descriptif (fréquences, pourcentages) pour les questions fermées ; - Analyse thématique de contenu pour les questions ouvertes (lecture flottante, codage ouvert, catégories, sous-catégories, fréquence des thèmes), - Triangulation avec les données fermées et le cadre théorique (SNDD ; portail national des données ouvertes), ainsi qu'une comparaison entre chefs de service et chefs de division dans la limite des effectifs disponibles.

Source : Réalisé par nous-mêmes lors de l'élaboration de ce travail

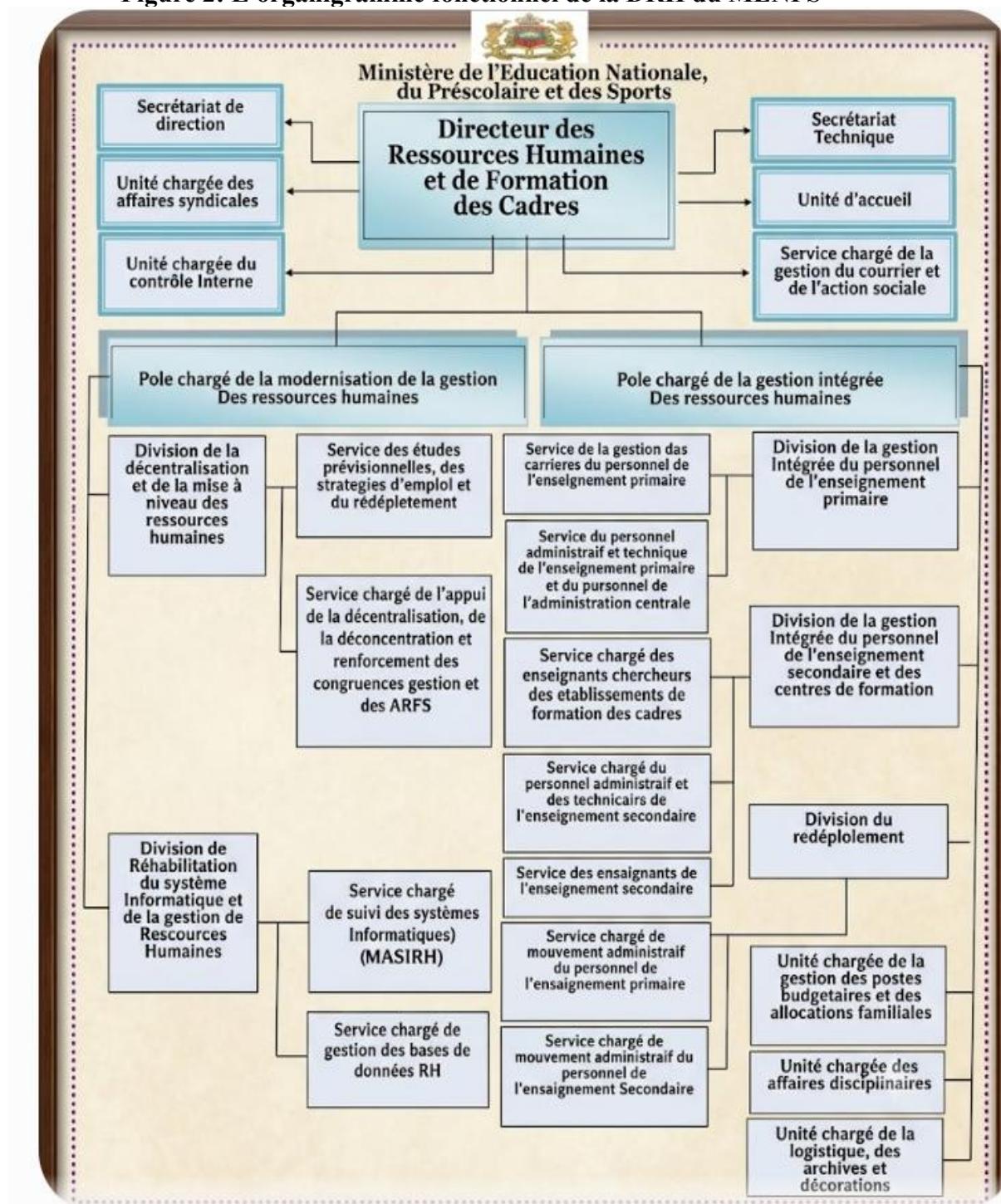
2-4 Présentation de cas de l'étude : DRH du MENPS- RABAT

Le terrain d'investigation retenu pour cette étude est la Direction des Ressources Humaines du Ministère de l'Éducation Nationale, du Préscolaire et des Sports, dont le siège se situe à Rabat et dont l'effectif s'élève à 169 fonctionnaires.

La DRH gère le capital humain massif du Ministère, soit plus de 270 000 fonctionnaires, ce qui en fait la première structure RH du pays. Sa mission est de passer d'une administration du personnel à une gestion stratégique des RH axée sur la motivation et la valorisation du mérite. Elle pilote l'intégralité du cycle de vie professionnel, du recrutement et de la titularisation jusqu'à la liquidation finale de la retraite. La direction assure la gestion administrative des

carrières (promotions, avancements) et garantit la fiabilité des bases de données RH via le système intégré MASIRH. Un volet crucial concerne la rationalisation des effectifs via le mouvement national des mutations pour assurer l'équité territoriale. Elle maintient un dialogue social permanent et constructif avec les partenaires syndicaux représentatifs du secteur éducatif. La DRH gère également la programmation budgétaire de la masse salariale en coordination avec les Finances. Enfin, elle assure le redéploiement stratégique des cadres.

Figure 2: L'organigramme fonctionnel de la DRH du MENPS



Source : DRH du MENPS (2009)

2-5 QVT et IA au sein de la DRH du MENPS

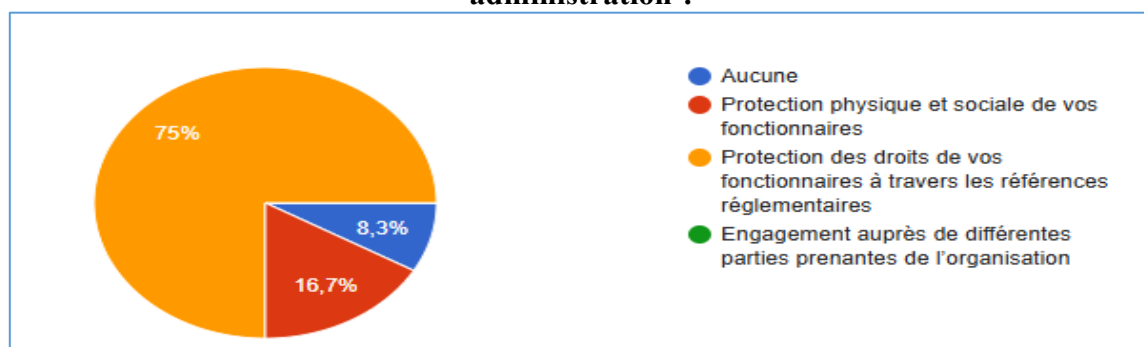
Avant d'évoquer les résultats de notre étude, il est nécessaire de déclarer les hypothèses adoptées :

- **H1 : La formation aux technologies numériques influence positivement la QVT ;**

- **H2 : La gouvernance participative favorise l'acceptation des technologies d'IA ;**
- **H3 : La conduite du changement réduit la résistance à l'introduction de l'IA ;**
- **H4 : La résistance au changement influence négativement la perception de la QVT ;**
- **H5 : La digitalisation des processus RH contribue à améliorer certains déterminants de la QVT.**

Il est à signaler que le guide d'entretien distribué englobe des questions ouvertes et des questions fermées. Parmi les résultats qui nous intéressent le plus et en relation avec notre thème, nous pouvons citer les suivants :

Figure 3 : Selon vous, comment se manifeste la responsabilité sociale au niveau de votre administration ?



Source : Réalisé par nous-mêmes lors de la réalisation de ce travail

Le développement durable s'inscrit de manière significative au sein de l'administration publique à travers des pratiques structurées et des initiatives concrètes visant à concilier efficacité, responsabilité environnementale et équité sociale. D'après les opinions des responsables de la direction étudiée ; cette démarche se manifeste au sein de l'administration à travers les éléments suivants :

- **Bon déroulement du service public ;**
- **Faible manifestation, formation continue et l'accompagnement de toutes les politiques publiques ;**
- **Formation continue et l'accompagnement de toutes les politiques publiques ;**
- **Dématérialisation des documents.**

Cependant, il est déclaré que la mise en œuvre des pratiques de développement durable reste médiocre.

Figure 4 : L'innovation contribue – elle à promouvoir et à exceller pour la réalisation de votre travail ?



Source : Réalisé par nous-mêmes lors de l'élaboration de ce travail

Avec une unanimité remarquable, 100 % des participants exprimant une conviction partagée quant au rôle fondamental de l'innovation dans l'amélioration des pratiques professionnelles et l'atteinte de l'excellence opérationnelle. Cette affirmation peut être expliquée selon les participants de notre étude par plusieurs avantages :

- **Augmentation de l'efficacité grâce à des solutions innovantes ;**
- **La promotion et l'amélioration de travail (simplification des tâches) ;**
- **S'adapter aux exigences changeantes de notre environnement ;**
- **Optimisation des ressources ;**
- **Développer le sens de créativité.**

Pour la question ouverte suivante « **Rencontrez-vous des difficultés particulières qui impactent directement votre motivation au travail ?** », notre échantillon affirme la présence de certaines difficultés particulières qui impactent directement leur motivation au travail :

- **Stress et pression constants ;**
- **Charge de travail excessive ou mal répartie ;**
- **Manque de sessions de formations continue ;**
- **Asymétrie d'information.**

En outre, la population enquêtée estime que le changement peut être géré en s'intéressant aux éléments suivants :

- **Identification des ressources et les compétences nécessaires pour gérer le changement de manière efficace ;**
- **Leadership et de la flexibilité en termes de communication ;**
- **L'intelligence collective**
- **Maintien des normes du travail.**

Par ailleurs, la DRH du MENPS s'occupe des programmes relatifs pratiques GRH au niveau de la « **feuille de route 2022- 2026** » dont ceux intégrant la transformation digitale, qui visent la modernisation et l'optimisation de la gestion des ressources humaines, y compris :

- **Programme n°14** : Mise à niveau du domaine de la gestion des ressources humaines ;
- **Programme n°15** : Développement professionnel des cadres ;
- **Programme n°16** : Formation initiale dans les centres de formation des cadres du Ministère ;
- **Programme n°17** : Organisation y compris bassin scolaire.

Le tableau suivant évoque la réponse à notre problématique, en montrant le jumelage entre la QVT, la transformation digitale y compris l'IA avec les pratiques GRH, en prenant comme source la réforme inaugurée par le ministère de tutelle et spécifiquement le cadre de déploiement en phase d'actualisation (Document interne).

Tableau 5 : Le volet de la transformation digitale au niveau la FDR 2022-2026

Pratique RH	Programme De la FDR	Initiatives 2024 / 2025
Recrutement	Programme N°17	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attractivité des profils compétents tout en leur assurant la présence d'éléments fondamentaux d'une bonne QVT ; ▪ Recrutement des cadres administratifs et techniques en informatiques au niveau central et au niveau régional.
Formation	Programmes N° 14, 15 et 16	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalisation des ateliers de formations autour du MASIRH pour les AREF pilotes ; ▪ Encadrement de la nouvelle relève des recrues sur MASIRH ; ▪ Préparation d'un programme de formation aux outils de travail numérique collaboratif pour les managers ; ▪ Réalisation de sessions de formation destinées aux directeurs d'établissement autour de la manipulation du MASIRH ; ▪ Préparation des MOOC.
Gouvernance RH	Programme N°17	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement de la nouvelle version du MASIRH en partenariat avec la DSI et le prestataire (Lancée le 30/07/2024) ; ▪ Développement des systèmes d'information consacrés à la gestion de la formation initiale au sein du CRMEF, COPE, et CFIE.

Source : DRH du MENPS - Réalisé par nous-mêmes lors de l'élaboration de ce travail

Il est à noter que Monsieur le Ministre de l'Éducation Nationale, du Préscolaire et des Sports, et Madame la Ministre déléguée auprès du chef du gouvernement chargée de la transition numérique et de la réforme de l'administration, ont signé le mercredi 2 juillet 2025 à Rabat un protocole d'accord visant à établir les bases d'un partenariat stratégique pour renforcer la coopération entre les deux parties dans le domaine de la transition numérique. Ce partenariat porte sur :

- Le soutien à la mise en œuvre de projets numériques,
- L'échange d'expériences dans le domaine de l'administration ouverte
- Le développement des capacités humaines dans le domaine numérique,
- L'organisation d'événements, de conférences et d'ateliers communs sur le domaine numérique.

Ce partenariat revêt une importance capitale pour accompagner les transformations que connaît les organisations éducatifs Marocaines car il contribuera à soutenir le capital humain national et à permettre aux jeunes d'accéder à un monde numérique avancé et innovant.

3- Discussion

Nous pouvons présenter une cartographie informationnelle autour de la QVT, la digitalisation et l'IA pour le cas de la DRH du MENPS à Rabat ; d'après les résultats accueillis, nous pouvons déclarer les constats suivants :

- A cause de l'existence de nombreuses plateformes de gestion, certains collaborateurs sont loyaux envers elles et créent par conséquent un maillon fort de résistance au changement devant la généralisation de l'adoption du système MASIRH. En outre, certaines pratiques RH ne se réalisent plus au niveau du dit système ;
- La Direction ciblée par notre étude a réussi d'automatiser les différentes situations administratives du personnel et dont elle a pris en compte les piliers de développement durable permettant l'enracinement des pratiques de gestion sociale des ressources humaines ;
- Les technologies de l'IA ne sont pas encore développées dans la version actualisée du MASIRH mais elles sont projetées comme valeur programmée dans les années prochaines via la mise en œuvre des projets particuliers ;
- Pour **l'innovation**, 100 % des participants expriment une conviction partagée quant au rôle fondamental de l'innovation dans l'amélioration des pratiques professionnelles et l'atteinte de l'excellence opérationnelle. En effet, la question des TIC n'est pas une question d'usage téléguidé, mais une question de développement d'une société différenciée. Un constat qui a été développé avec la montée en puissance des tendances néolibérales qui ont suggéré à l'administration publique d'agir comme une entreprise privée (Bouchard, 1996), chose qui a entraîné des changements fondamentaux qui ont affecté très profondément les pratiques des administrations publiques qui sont désormais tenues de faire face à des termes comme la qualité, le citoyen-client, l'efficacité, l'innovation, la flexibilité et d'autres.

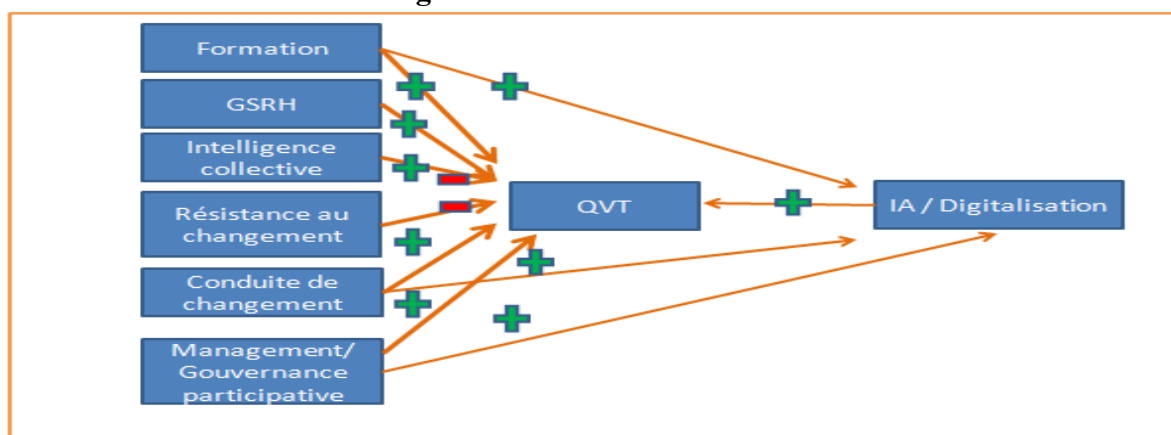
- La gouvernance participative et l'intelligence collective de l'équipe d'utilisateurs, l'équipe de gestionnaire et le prestataire pourra contribuer à l'aboutissement d'un SIRH puissant en trouvant les pistes d'intégrations de solutions d'IA ;
- La transformation numérique (digitalisation et IA) permettant de faciliter la mise en œuvre des tâches monotones, ce qui conduit à avoir comme résultats des bonnes conditions au travail, voire une qualité de vie au travail favorable ;
- La formation est l'un des facteurs déterminants de la mise à niveau des ressources humaines et de la modernisation de leurs pratiques en suivant les tendances y compris la transformation numérique pour être plus performant notamment la formations sur le tas. La formation des managers et des gestionnaires RH s'avère nécessaire notamment au sujet de l'IA pour contrôler les décisions prises par les technologies IA si elles sont conformes aux critères et à normes fixées ou non. En effet, Les experts des RH interviennent alors au sein des organisations comme des agents de changement. Ils doivent préparer l'organisation à anticiper les transformations imminentes induites par l'arrivée de l'IA (Maduravoyal, 2018). Dans ce sens, Le Ministère se trouve néanmoins en phase de préparation de la mise en œuvre d'un plan de formation dédié à l'intelligence artificielle, dans le cadre des termes de référence relatifs à l'« Assistance au déploiement de la nouvelle organisation, Accompagnement des Directions Centrales, Prise en main des nouvelles fonctions / Conduite du changement », destinés aux Académies Régionales d'Éducation et de Formation (AREF) et aux directions centrales, avec un suivi assuré par l'administration centrale du MENPS.

Cette étude présente des limites méthodologiques importantes, liées au caractère exclusivement fermé de l'entretien mené : l'absence de verbatims et de discours libres a empêché tout codage inductif, toute analyse thématique qualitative ainsi qu'une comparaison intergroupes fondée sur un matériau discursif, réduisant la triangulation à une dimension théorique et le traitement des données à une démarche interprétative plutôt qu'analytique. Compte tenu de la taille restreinte de l'échantillon (n=12) et de son ancrage dans un contexte organisationnel unique, les résultats obtenus revêtent une portée exploratoire et non généralisable, appelant une étude qualitative complémentaire fondée sur des entretiens semi-directifs.

Il est à signaler que l'ensemble des hypothèses déjà susmentionnées sont validées grâce à notre triangulation entre l'étude documentaire et l'analyse de résultats de l'entretien.

A travers les constats cités auparavant et notre revue de littérature, nous allons répondre à notre problématique susmentionnée via le modèle de recherche exploratoire ci-dessous :

Figure 5: Modèle de recherche



Source : Réalisé par nous-mêmes lors de l'élaboration de ce travail

Tableau 8: Clarification des facteurs de notre modèle par les constats théoriques

Facteurs du modèle	Justification par constats théoriques
Formation	L'intelligence artificielle peut réduire les fonctions diverses d'une organisation, telles que le recrutement et l'apprentissage, en offrant des solutions pertinentes et efficaces pour mieux se préparer aux problèmes futurs. <i>HORCHI, M., & AIT SOUDANE, J. (2024)</i>
GSRH	L'utilisation généralisée de l'IA dans les organisations et les sociétés les aide à rationaliser leurs processus, à augmenter leur productivité, à accroître leur efficacité et à réduire leurs coûts. L'intégration de l'intelligence artificielle aux pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) change la façon dont les organisations nomment, gèrent et engagent leur personnel. <i>HORCHI, M., & AIT SOUDANE, J. (2024)</i>
Intelligence collective	Travail et bien-être sont souvent conçus comme des concepts antinomiques tandis que des relations équilibrées et bienveillantes au sein des équipes de travail peuvent générer un véritable épanouissement. <i>Sadin, É. (2018).</i>
Résistance de changement/ conduite de changement	Dans une ère de plus en plus technologique, les managers doivent comprendre les changements qui jouent un rôle important dans les tendances commerciales, les besoins en talents et la dynamique continue du marché du travail. <i>HORCHI, M., & AIT SOUDANE, J. (2024)</i>
Management/ gouvernance participative	L'IA a été utilisée dans les processus de RH dans le but d'optimiser la planification et la prise de décision. Les entreprises peuvent utiliser l'IA pour améliorer la productivité de leurs employés, augmenter la productivité totale du travail, baisser les coûts, automatiser les missions d'habitude que les employés exécutent actuellement, à fournir une analyse intelligente des données et prédire les résultats futurs. <i>HORCHI, M., & AIT SOUDANE, J. (2024)</i>

Source : Réalisé par nous-mêmes lors de l'élaboration de ce travail

Notre étude de cas nous a permis de laisser apparaître que la qualité de vie au travail et la transformation numérique que ce soit par l'IA ou par la digitalisation se développent favorablement grâce à des facteurs particuliers notamment une gestion sociale des ressources humaines durable, une formation bien ciblée en termes des compétences nécessaires à développer, une lutte contre la résistance au changement pour ne pas créer un chemin critique

au projet du développement voire l'amélioration continue de la performance et tout cela va être privilégié suite à l'adoption des démarches stratégiques puissantes comme la conduite de changement et le management participatif / la gouvernance participative.

Le tableau ci-après restitue, de manière synthétique et rigoureuse, les indicateurs, les données mobilisées et les principaux résultats issus de l'exploitation du guide d'entretien, pour chacune des dimensions relatives à la qualité de vie au travail, à la digitalisation, à l'intelligence artificielle, à la formation et à la conduite du changement.

Tableau 9: Tableau synthétique des résultats de l'étude

Dimension	Indicateurs	Données	Résultats
Qualité de vie au travail (QVT)	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction, - Autonomie, - Stress 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens semi-directifs - Questionnaire 	<p>L'analyse des données recueillies révèle que l'administration investiguée offre un environnement de travail globalement confortable, se traduisant par un niveau de satisfaction qualifié de moyen parmi les cadres interrogés.</p> <p>Ce niveau de satisfaction s'explique essentiellement par la volonté exprimée par l'échantillon interviewé de voir s'améliorer de manière continue les conditions de travail, en particulier les moyens informatiques mis à disposition, afin de garantir des prestations de qualité, réalisées dans les délais impartis et sans surcharge de travail excessive.</p>
Digitalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation du système MASIRH ; - adhésion aux technologies de l'information et de la communication (TIC) 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens semi-directifs - Documents institutionnels 	<p>La transformation numérique demeure ainsi un pilier essentiel de la réussite institutionnelle, tout en constituant un chantier encore à explorer au sein de l'administration publique éducative, en vue de stimuler la créativité et d'assurer une gestion équilibrée du triangle de la performance. Ce nouveau modèle de gestion s'appuie notamment sur la notion de citoyen-client et sur l'exigence de répondre à ses attentes dans les meilleures conditions, à l'instar des pratiques du secteur privé (Bourque, 2018).</p>
Intelligence artificielle (IA)	Outils effectivement utilisés ; niveau de préparation institutionnelle	Entretiens semi-directifs / termes de référence	<p>Le Ministère se trouve néanmoins en phase de préparation de la mise en œuvre d'un plan de formation dédié à l'intelligence artificielle, dans le cadre des termes de référence relatifs à l'« Assistance au déploiement de la nouvelle organisation, Accompagnement des Directions Centrales, Prise en main des nouvelles fonctions / Conduite du changement », destinés aux Académies Régionales d'Éducation et de Formation (AREF) voire aux directions centrales, avec un suivi assuré par l'administration centrale du MENPS. Ce dispositif traduit une volonté institutionnelle d'ancrer l'IA comme levier d'accompagnement du changement organisationnel, davantage qu'un usage encore diffus sur le terrain.</p>
Formation	Dispositifs existants ; catalogue de formation	Documents institutionnels / entretiens	<p>Le catalogue de formation élaboré par le Ministère combine une approche didactique classique et une intégration forte des technologies d'intelligence artificielle applicatives, ce qui traduit une démarche progressive d'appropriation de l'IA à travers des contenus métiers structurés.</p>

Dimension	Indicateurs	Données	Résultats
Résistance au changement	Freins perçus	Entretiens semi-directifs	Afin de renforcer le rythme d'adaptation du personnel, il est recommandé d'intensifier l'organisation de sessions de formation au profit des fonctionnaires concernés.
Gouvernance et responsabilité sociétale des organisations (RSO)	Participation ; ancrage réglementaire de la RSO	Entretiens semi-directifs	Il ressort en effet que la RSO consiste, pour les organisations, à identifier et à mettre en œuvre les pratiques les plus pertinentes au regard des lieux, des activités, des cultures et des technologies disponibles, ainsi qu'en fonction de l'évolution des contextes, des enjeux et des attentes des parties prenantes, et à les améliorer dans le temps.
Conduite du changement	Accompagnement des structures et des ressources humaines	Termes de référence / entretiens semi-directifs	L'accompagnement du changement s'inscrit d'ores et déjà dans un cadre formalisé, à travers les termes de référence relatifs à l'« Assistance au déploiement de la nouvelle organisation, Accompagnement des Directions Centrales, Prise en main des nouvelles fonctions / Conduite du changement », déployés au profit des AREF voire aux directions centrales du MENPS.

Source : Réalisé par nous-mêmes lors de l'élaboration de ce travail

Conclusion

L'intelligence artificielle apparaît comme un levier transversal de transformation des pratiques RH, touchant le recrutement, la formation, la GPEC, la QVT et la gouvernance. Cette recherche dégage les perspectives suivantes :

- **Recrutement** : généraliser les plateformes intelligentes (ex. Crowded Inc.) pour automatiser le tri des candidatures, en veillant à l'équité des critères ;
- **Formation** : développer des dispositifs d'évaluation individualisés pour un suivi personnalisé des compétences ;
- **GPEC** : renforcer le recours au Deep Learning pour anticiper les évolutions métiers et cartographier les potentiels ;
- **QVT** : généraliser les questionnaires pilotés par l'IA pour un diagnostic continu du climat de travail ;
- **Gouvernance RH** : consolider les partenariats et l'accompagnement expert, malgré les contraintes budgétaires.

Ces perspectives, prometteuses, exigent une vigilance quant aux enjeux éthiques et humains liés à toute transformation technologique.

References :

- **Albaroudi, E., Mansouri, T., & Alameer, A. (2024).** A comprehensive review of AI techniques for addressing algorithmic bias in job hiring. *AI*, 5(1), 383–404. <https://doi.org/10.3390/ai5010019>
- **Allouche, J., & Zerbib, R. (2020).** La transformation digitale : enjeux et perspectives. *La Revue des Sciences de Gestion*, (301-302), 75-76.
- **Althaus, V., Kop, J. L., & Grosjean, V. (2019).** Qualité de vie au travail. In *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (Vol. 2, pp. 355-358). Paris : Dunod.
- **Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024, April).** Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In *The International Workshop on Big Data and Business Intelligence* (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.
- **Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. T. T., & Thevisuthan, P. (2022).** Artificial intelligence—challenges and opportunities for international HRM: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1065–1097. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161>
- **Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. T. T., & Thevisuthan, P. (2022).** Artificial intelligence—challenges and opportunities for international HRM: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1065–1097. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161>
- **Choung, H., David, P., & Ross, A. (2023).** Trust in AI and its role in the acceptance of AI technologies. *International Journal of Human–Computer Interaction*, 39(9), 1727–1739. <https://doi.org/10.1080/10447318.2022.2050543>
- **Commeiras, N., Eggrickx, A., & Georgescu, I. (2019).** Changements, incertitudes et qualité de vie au travail : Le cas d'un regroupement de laboratoires de biologie médicale. *@GRH*, (2), 35-63. <https://doi.org/10.3917/grh.192.0035>
- **Condomines, B., & Hennequin, E. (2013).** Étudier des sujets sensibles : les apports d'une approche mixte. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, (1), 12-27.
- **Dounia, G., Chaimae, K., Yassine, H., & Houda, B. (2025).** ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA IN MANAGEMENT CONTROL OF MOROCCAN COMPANIES: CASE OF THE RABAT-SALE-KENITRA REGION. *Proceedings on Engineering*, 7(2), 925-938.
- **El Abidine, S. Z., & El Kadiri, K. (2022).** La transformation digitale de l'administration et compétitivité territoriale : Une revue de littérature. *Alternatives Managériales Économiques*, 4(3), 211-227.

- **El Emrani, L., Bendriss, A., & Senhaji, M. (2013).** Santé et qualité de vie : situation pour la population de Tétouan (Maroc). *Santé Publique*, 25(5), 639-646. <https://doi.org/10.3917/spub.135.0639>
- **Ernst, E., Berg, J., & Moore, P. V. (2024).** Editorial: Artificial intelligence and the future of work: humans in control. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 7, 1378893. <https://doi.org/10.3389/frai.2024.1378893>
- **Fayon, D., & Tartar, M. (2014).** Transformation digitale : 5 leviers pour l'entreprise. Paris : Pearson Éducation France.
- **Giuntella, O., König, J., & Stella, L. (2025).** Artificial intelligence and the wellbeing of workers. *Scientific Reports*, 15, 20087. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-98241-3>
- **Gmyrek, P., Berg, J., & Bescond, D. (2023).** Generative AI and jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality. *International Labour Organization*. <https://doi.org/10.54394/FHEM8239>
- **Haipeter, T., Wannöffle, M., Daus, J.-T., & Scharfarczik, S. (2024).** Human-centered AI through employee participation. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 7, 1272102. <https://doi.org/10.3389/frai.2024.1272102>
- **Horchi, M., & Ait Soudane, J. (2024).** L'intégration de l'Intelligence Artificielle dans les pratiques de Gestion des Ressources Humaines : Une revue de littérature. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(8), 275-290. [URL non retrouvée — à vérifier sur le site de la revue, en libre accès] <https://www.capterra.fr/blog/2348/digital-natives-favoriser-integration-en-entreprise>
- **Jacob, S., Souissi, S., & Patenaude, N. (2022).** Intelligence artificielle et transformation des métiers en gestion des ressources humaines. [Référence incomplète dans votre liste initiale — éditeur, revue ou support de publication à préciser avant intégration]
- **KAIZAR, C., Dounia, G. A. G. A., & HILMI, Y. (2026).** Intelligence artificielle et contrôle de gestion: leviers d'accountability et de gouvernance efficace. *Agence Francophone*, 576-607.
- **Kinowska, H., & Sienkiewicz, L. J. (2023).** Influence of algorithmic management practices on workplace well-being – evidence from European organisations. *Information Technology & People*, 36(8), 21–42. <https://doi.org/10.1108/ITP-02-2022-0079>
- **OCDE. (2023).** OECD Employment Outlook 2023: Artificial intelligence and the labour market. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/08785bba-en>
- **Pan, Y., & Froese, F. J. (2023).** An interdisciplinary review of AI and HRM: Challenges and future directions. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100924. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100924>

- **Parker, S. K., & Grote, G. (2022).** Automation, algorithms, and beyond: Why work design matters more than ever in a digital world. *Applied Psychology : An International Review*, 71(4), 1171–1204. <https://doi.org/10.1111/apps.12241>
- **Pasipamire, N., & Muroyiwa, A. (2024).** Navigating algorithm bias in AI: Ensuring fairness and trust in Africa. *Frontiers in Research Metrics and Analytics*, 9, 1486600. <https://doi.org/10.3389/frma.2024.1486600>
- **Pinard, R., Potvin, P., & Rousseau, R. (2004).** Le choix d'une approche méthodologique mixte de recherche en éducation. *Recherches Qualitatives*, 24, 58-82. <https://doi.org/10.7202/1085610ar> [à vérifier]
- **Pradhan, I. P., & Saxena, P. (2023).** Reskilling workforce for the artificial intelligence age: Challenges and the way forward. In P. Tyagi, N. Chilamkurti, S. Grima, K. Sood, & B. Balusamy (Eds.), *The adoption and effect of artificial intelligence on human resources management, Part B* (pp. 181–197). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80455-662-720230011>
- **Riaz, Z., Stankeviciute, Ž., & Pinzaru, F. (2024).** Editorial: New work demands and managing employee well-being in the post-pandemic world. *Frontiers in Psychology*, 15, 1392687. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1392687>
- **Sadin, É. (2018).** L'intelligence artificielle ou l'enjeu du siècle : Anatomie d'un antihumanisme radical. Paris : L'Échappée.
- **Savoie-Zajc, L., & Karsenti, T. (2004).** La méthodologie. In T. Karsenti & L. Savoie-Zajc (Éds.), *La recherche en éducation : étapes et approches* (pp. 109-121). Sherbrooke : Éditions du CRP.
- **Soulami, M., Benchekroun, S., & Galiulina, A. (2024).** Exploring how AI adoption in the workplace affects employees: A bibliometric and systematic review. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 7, 1473872. <https://doi.org/10.3389/frai.2024.1473872>
- **Zayid, H., Alzubi, A., Berberoğlu, A., & Khadem, A. (2024).** How do algorithmic management practices affect workforce well-being? A parallel moderated mediation model. *Behavioral Sciences*, 14(12), 1123. <https://doi.org/10.3390/bs14121123>
- **Zouinar, M. (2020).** Évolutions de l'Intelligence Artificielle : quels enjeux pour l'activité humaine et la relation Humain-Machine au travail ? *Activités*, 17(1). <https://doi.org/10.4000/activites.5023>