
Artificial Intelligence and Workplace Well-being: A Systematic Literature Review Following the PRISMA 2020 Protocol Balancing Organizational Health and Psychosocial Risk: Conditions for Responsible Adoption.

Auteur 1 : Zineb RAGHIB,

Auteur 2 : Khalid SADIQI,

Zineb RAGHIB (Doctorante en Sciences de Gestion)

Laboratoire de Recherche en Management et Développement (LRMD)

Faculté d'Économie et de Gestion Settat

Université Hassan 1er, Settat, Maroc

Khalid SADIQI (Enseignant chercheur)

Laboratoire de Recherche en Management et Développement (LRMD)

Faculté d'Économie et de Gestion Settat

Université Hassan 1er, Settat, Maroc.

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : Zineb RAGHIB & Khalid SADIQI (2026) « Artificial Intelligence and Workplace Well-being: A Systematic Literature Review Following the PRISMA 2020 Protocol Balancing Organizational Health and Psychosocial Risk: Conditions for Responsible Adoption », African Scientific Journal « Volume 03, Num 37 » pp: 1900 – 1919.



DOI : 10.5281/zenodo.22014838

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

La transformation digitale des organisations s'accélère et l'intelligence artificielle (IA) occupe désormais une place croissante dans la gestion du travail, la prise de décision managériale et les pratiques de ressources humaines. Cette évolution soulève une question centrale en sciences de gestion : l'IA constitue-t-elle un levier d'amélioration du bien-être au travail ou, au contraire, une source de nouveaux risques psychosociaux ? Cet article propose une revue systématique de la littérature à visée théorique afin d'analyser les effets de l'IA sur le bien-être des collaborateurs, d'identifier ses bénéfices et ses risques, et de déterminer les conditions organisationnelles favorisant une adoption responsable, soutenable et centrée sur l'humain. Sur le plan méthodologique, l'étude s'appuie sur le protocole PRISMA 2020 et mobilise une démarche qualitative fondée sur une stratégie de recherche reproductible couvrant la période 2015-2026, des équations de recherche bilingues, des critères explicites d'inclusion et d'exclusion, une grille d'extraction des données et un codage thématique. L'échantillon final comprend 24 études scientifiques, sélectionnées à partir de 176 références initialement identifiées, après suppression de 48 doublons, examen de 128 références et évaluation de 41 articles en texte intégral. Les résultats mettent en évidence quatre axes principaux : les contributions de l'IA à l'amélioration du bien-être organisationnel, les risques psychosociaux associés à l'IA et au management algorithmique, les conditions organisationnelles favorisant une IA compatible avec le bien-être des salariés et les principales lacunes de la recherche actuelle. La principale conclusion montre que les effets de l'IA sur le bien-être au travail ne sont ni systématiquement positifs ni intrinsèquement négatifs, mais dépendent largement des modalités de conception, de déploiement et de gouvernance de ces technologies. L'article propose ainsi un cadre conceptuel intégrateur articulant la théorie socio-technique, le modèle Job Demands-Resources, la théorie de l'autodétermination et la théorie de la conservation des ressources, tout en soulignant l'importance de la transparence algorithmique, de la gouvernance éthique, de la participation des salariés et de la formation numérique.

Mots clés : intelligence artificielle ; bien-être au travail ; management algorithmique ; risques psychosociaux ; qualité de vie au travail ; IA responsable ; transformation digitale.

Abstract

The digital transformation of organizations is accelerating, while artificial intelligence (AI) is increasingly shaping work management, managerial decision-making, and human resource practices. This development raises a major question in management research: does AI act as a driver of employee well-being, or does it generate new psychosocial risks? This article provides a theory-oriented systematic literature review aimed at examining the effects of AI on workplace well-being, identifying its potential benefits and adverse consequences, and determining the organizational conditions required for responsible, sustainable, and human-centered adoption. Methodologically, the study follows the PRISMA 2020 protocol and adopts a qualitative approach based on a reproducible search strategy covering the 2015-2026 period, bilingual search strings, explicit inclusion and exclusion criteria, a data extraction framework, and thematic coding. The final sample consists of 24 scientific studies selected from 176 initially identified records, following the removal of 48 duplicates, the screening of 128 records, and the full-text assessment of 41 articles. The findings are organized around four main dimensions: AI as a driver of organizational well-being, the psychosocial risks associated with AI and algorithmic management, the organizational conditions supporting well-being-oriented AI, and current research gaps. The main conclusion is that AI is neither inherently beneficial nor intrinsically harmful to employee well-being; rather, its effects depend largely on how these technologies are designed, implemented, and governed within organizations. The article therefore proposes an integrative conceptual framework combining socio-technical theory, the Job Demands-Resources model, self-determination theory, and conservation of resources theory, while emphasizing the importance of algorithmic transparency, ethical governance, employee participation, and digital upskilling.

Keywords : artificial intelligence; employee well-being; algorithmic management; psychosocial risks; quality of work life; responsible AI; digital transformation.

Introduction

La transformation digitale a profondément redéfini les modes d'organisation, de coordination et de décision dans les entreprises contemporaines. Après les vagues successives de l'informatisation, de l'Internet organisationnel et de l'exploitation des données massives, l'intelligence artificielle constitue une étape singulière : elle ne se limite plus à automatiser des opérations routinières, mais participe à des fonctions cognitives et décisionnelles qui relevaient historiquement du jugement humain. Les systèmes d'IA interviennent désormais dans le recrutement, la planification du travail, l'évaluation de la performance, la relation collaborateur, la formation et la prévention des risques. Cette évolution coïncide avec une montée en puissance des préoccupations relatives au bien-être au travail. La qualité de vie au travail, la santé psychologique, l'engagement et le sens accordé à l'activité professionnelle ne sont plus des variables secondaires. Ils deviennent des facteurs centraux de performance durable, d'attractivité employeur et de fidélisation des talents. Dans ce contexte, l'introduction de l'IA ne peut être analysée uniquement sous l'angle de la productivité ou de l'efficacité technique ; elle doit également être interrogée à partir de ses effets sur l'expérience vécue par les salariés.

La littérature montre que l'IA porte une promesse ambivalente. D'un côté, elle peut réduire la charge administrative, automatiser les tâches répétitives, améliorer la prise de décision, personnaliser les parcours de formation et soutenir la prévention des risques professionnels. De l'autre, elle peut renforcer l'intensification du travail, accroître la surveillance, fragiliser l'autonomie, produire un sentiment d'injustice algorithmique ou alimenter la peur du remplacement. Ainsi, la même technologie peut être vécue comme un outil d'émancipation ou comme un dispositif de contrôle.

Le problème scientifique tient au caractère fragmenté de la littérature. Les travaux portant sur l'IA et le bien-être au travail sont dispersés entre les sciences de gestion, la psychologie du travail, les systèmes d'information, l'éthique de l'IA et la sociologie des organisations. Ils mobilisent des définitions hétérogènes du bien-être et des méthodologies variées, ce qui rend difficile une lecture cumulative. Une synthèse structurée est donc nécessaire afin d'identifier les mécanismes par lesquels l'IA influence le bien-être et les conditions organisationnelles qui orientent ses effets.

La problématique centrale de cet article est la suivante : ***dans quelle mesure l'intelligence artificielle transforme-t-elle le bien-être des collaborateurs dans les organisations, et quelles***

conditions organisationnelles permettent d'en faire un levier de santé, d'engagement et de performance durable ?

Cette problématique se décline en quatre questions de recherche : QR1 : quels sont les effets positifs de l'adoption de l'IA sur le bien-être au travail documentés dans la littérature ? QR2 : quels risques psychosociaux et effets négatifs lui sont associés ? QR3 : quelles conditions organisationnelles modèrent la relation entre IA et bien-être ? QR4 : quelles lacunes de la recherche existante justifient de nouveaux travaux empiriques ?

L'objectif de l'article est triple. Il vise d'abord à cartographier de manière systématique la littérature reliant IA et bien-être au travail. Il cherche ensuite à proposer une lecture théorique intégrative de la dualité des effets de l'IA. Il ambitionne enfin de construire un cadre conceptuel utilisable pour de futures recherches empiriques, notamment dans les contextes émergents encore peu représentés dans les travaux existants.

1. Cadre théorique et conceptuel

Comprendre l'effet de l'IA sur le bien-être au travail suppose de mobiliser plusieurs cadres théoriques complémentaires. Aucune théorie ne permet, isolément, d'expliquer un phénomène situé à l'intersection de la technologie, de la santé psychologique, du management et de l'éthique organisationnelle.

1.1 La théorie socio-technique

La théorie socio-technique considère qu'une organisation performante et saine repose sur l'optimisation conjointe du système technique et du système social. Appliquée à l'IA, cette perspective invite à éviter toute approche strictement technocentrée. Les effets de l'IA sur le bien-être ne découlent pas seulement de ses caractéristiques techniques, mais de son mode de conception, de son insertion dans les processus de travail, de la place laissée au jugement humain et du degré de participation des salariés. Une IA pensée uniquement pour maximiser l'efficacité peut dégrader le système social ; une IA intégrée à un projet organisationnel humaniste peut au contraire renforcer le bien-être.

1.2 Le modèle Job Demands-Resources (JD-R)

Le modèle Job Demands-Resources distingue les exigences du travail, qui mobilisent un effort et génèrent un coût psychologique, et les ressources du travail, qui soutiennent la motivation, l'engagement et la santé (Bakker & Demerouti, 2017). L'IA est ambivalente au regard de ce

modèle. Elle peut réduire certaines exigences, en automatisant des tâches répétitives, mais elle peut aussi en produire de nouvelles, par l'intensification, la surveillance ou la complexité technologique. De même, elle peut créer des ressources, par le soutien décisionnel, l'apprentissage personnalisé ou l'accès à l'information. Le bilan final dépend de l'équilibre organisationnel entre ces exigences et ces ressources.

1.3 La théorie de l'autodétermination

La théorie de l'autodétermination souligne trois besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie, la compétence et l'appartenance (Ryan & Deci, 2000). L'IA peut soutenir ces besoins lorsqu'elle permet aux salariés de mieux maîtriser leur travail, d'apprendre plus efficacement et d'accéder à des outils d'aide à la décision. Elle peut les fragiliser lorsque les décisions sont imposées par des systèmes opaques, lorsque le salarié ne comprend plus les critères d'évaluation, ou lorsque les interactions humaines sont remplacées par des médiations techniques. Cette théorie permet de comprendre pourquoi l'acceptabilité de l'IA dépend fortement de la perception de contrôle, de justice et de sens.

1.4 La théorie de la conservation des ressources

La théorie de la conservation des ressources considère que le stress apparaît lorsque les individus perçoivent une menace de perte, une perte effective ou une insuffisance de gain de ressources (Hobfoll, 1989). Dans le cas de l'IA, la peur du remplacement, l'obsolescence perçue des compétences, la perte d'autonomie ou l'incertitude technologique constituent des menaces pour les ressources professionnelles et identitaires. À l'inverse, la formation numérique, la montée en compétences et le développement de nouvelles marges d'action peuvent produire des spirales de gain. Cette approche est particulièrement utile pour analyser les effets anticipés de l'IA, même avant que ses conséquences objectives ne soient pleinement observables.

1.5 Management algorithmique et IA responsable

Le management algorithmique désigne la délégation à des systèmes automatisés de fonctions managériales telles que l'assignation des tâches, l'évaluation de la performance, l'optimisation des horaires ou le contrôle de l'activité (Lee et al., 2015). Il transforme la relation de travail en créant une médiation technique entre le salarié et l'organisation. Pour que cette transformation ne devienne pas source d'aliénation, les principes d'IA responsable transparence, explicabilité, équité,

redevabilité, protection des données et maintien de l'autonomie humaine doivent être intégrés dans la gouvernance organisationnelle.

1.6 Définition des concepts clés

Tableau 1 : Concepts clés

Concept	Définition retenue
Intelligence artificielle	Ensemble de systèmes capables d'accomplir des tâches associées à l'intelligence humaine : apprentissage, raisonnement, prédiction, classification, perception ou décision.
IA organisationnelle	Application de l'IA aux processus de gestion, de décision, de production et de gestion des ressources humaines au sein d'une organisation.
Bien-être au travail	État multidimensionnel combinant satisfaction, affects positifs, santé psychologique, sens, engagement et qualité des relations dans le contexte professionnel.
Qualité de vie au travail	Ensemble des conditions organisationnelles, relationnelles et matérielles influençant l'expérience professionnelle et la santé des salariés.
Risques psychosociaux	Risques pour la santé mentale et physique liés à l'organisation du travail : stress, surcharge, perte d'autonomie, isolement, conflits de valeurs.
Management algorithmique	Délégation à des systèmes automatisés de fonctions de prescription, d'optimisation, de suivi ou d'évaluation du travail.
IA responsable	Conception et usage de l'IA respectant transparence, équité, redevabilité, protection des données et autonomie humaine.

Source : élaboration de l'auteure à partir des cadres théoriques mobilisés.

1. Méthodologie : revue systématique selon PRISMA 2020

2.1 Justification de la revue systématique

La revue systématique constitue une méthode adaptée aux champs de recherche émergents, fragmentés et marqués par des résultats contradictoires. Elle permet de dépasser la revue narrative en s'appuyant sur un protocole explicite, reproductible et traçable. Le positionnement retenu ici est

celui d'une revue systématique à visée théorique : l'objectif n'est pas seulement de recenser les travaux, mais aussi de construire une lecture intégrative susceptible d'orienter des recherches empiriques futures.

2.2 Référentiel PRISMA 2020

La démarche suit les recommandations PRISMA 2020, qui structurent le processus de sélection en quatre phases : identification, sélection, éligibilité et inclusion. Cette formalisation renforce la transparence du processus documentaire et limite les biais de sélection. Dans le présent manuscrit, le diagramme de flux est renseigné selon le processus suivant : 176 références identifiées, 48 doublons supprimés, 128 références examinées, 41 articles évalués en texte intégral et 24 études incluses dans la synthèse qualitative.

2.3 Bases de données, période et langues

Les bases retenues sont Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SpringerLink, Emerald Insight, IEEE Xplore et Google Scholar à titre complémentaire. La période retenue couvre 2015-2026 afin d'intégrer les travaux liés à l'essor contemporain des applications d'IA dans les organisations. Les langues retenues sont le français et l'anglais. Les documents inclus sont les articles à comité de lecture, les revues de littérature, les articles empiriques et les articles conceptuels. Les mémoires non publiés, billets de blog, rapports non scientifiques et documents sans évaluation par les pairs sont exclus.

2.4 Équations de recherche

Équation en anglais :

("artificial intelligence" OR "AI" OR "algorithmic management" OR "machine learning") AND ("employee well-being" OR "workplace well-being" OR "occupational health" OR "quality of work life" OR "psychological well-being") AND ("organization*" OR "workplace" OR "human resource management")

Équation en français :

("intelligence artificielle" OR "management algorithmique" OR "apprentissage automatique") AND ("bien-être au travail" OR "qualité de vie au travail" OR "santé psychologique" OR "risques psychosociaux") AND ("organisation" OR "entreprise" OR "ressources humaines")

2.5 Critères d'inclusion et d'exclusion

Tableau 2 : Critères d'inclusion et d'exclusion

Critère	Inclusion	Exclusion
Période	2015-2026	Avant 2015
Langue	Français et anglais	Autres langues
Type de document	Articles à comité de lecture, revues, articles empiriques et conceptuels	Mémoires non publiés, blogs, rapports non scientifiques
Thématique	Lien explicite entre IA et bien-être / santé / QVT en organisation	IA sans lien avec le travail humain ou bien-être sans dimension IA
Accessibilité	Texte intégral disponible	Résumé seul ou accès impossible
Qualité	Revue indexée ou méthodologie identifiable	Source non évaluée par les pairs

Source : élaboration de l'auteure.

2.6 Grille d'extraction des données

Tableau 3 : Grille d'extraction des données

Champ	Contenu codé
Auteur(s)	Noms des auteurs
Année	Année de publication
Pays	Contexte géographique de l'étude
Discipline	Gestion, psychologie, systèmes d'information, éthique, sociologie des organisations
Méthodologie	Quantitative, qualitative, mixte, conceptuelle, revue systématique
Type d'IA étudiée	Management algorithmique, IA RH, agents conversationnels, IA prédictive, IA générative
Dimension du bien-être	Hédonique, eudémonique, sociale, santé psychologique, qualité de vie au travail
Principaux résultats	Effets positifs, effets négatifs, mécanismes, conditions modératrices
Limites	Limites déclarées par les auteurs
Apports	Contribution théorique, méthodologique ou managériale

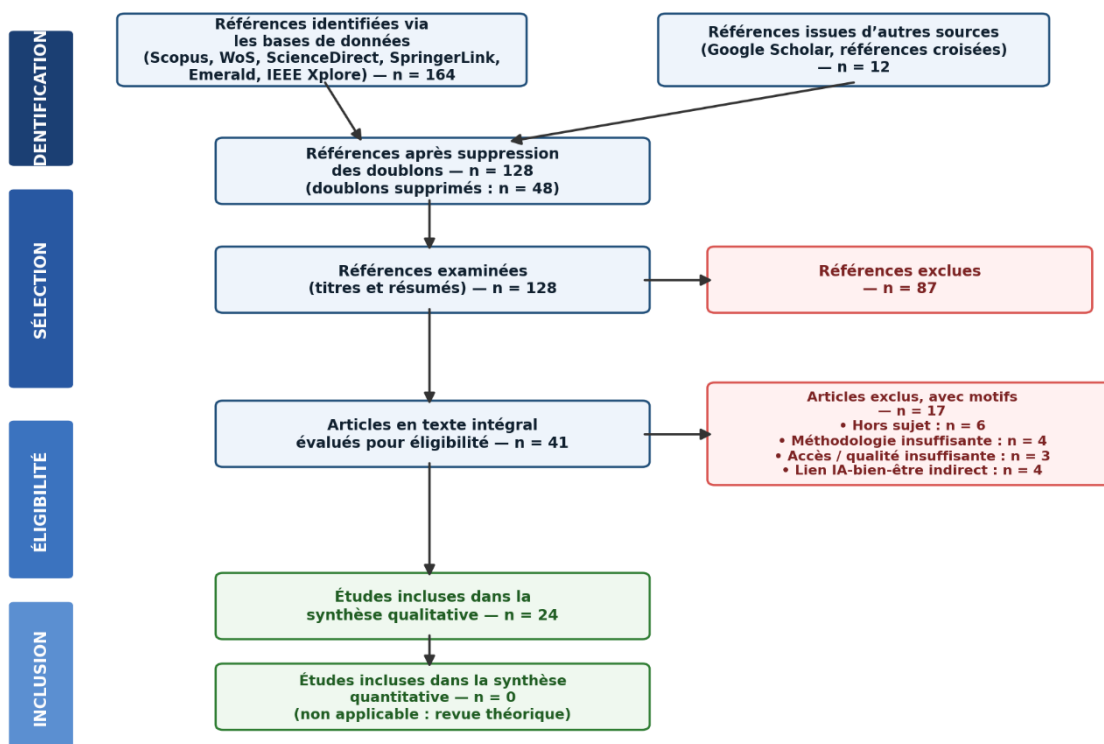
Source : élaboration de l'auteure.

2.7 Diagramme de flux PRISMA

La figure ci-dessous présente le diagramme de flux PRISMA 2020 complété pour cette version de l'article. La recherche documentaire a permis d'identifier 176 références au total : 164 références issues des bases scientifiques et 12 références complémentaires. Après suppression de 48 doublons, 128 références ont été examinées sur titre et résumé. À l'issue du filtrage, 41 articles ont été évalués

en texte intégral et 24 études ont été retenues dans la synthèse qualitative finale. La synthèse quantitative n'est pas retenue, compte tenu du positionnement de l'article comme revue systématique à visée théorique.

Figure 1 : Diagramme de flux PRISMA 2020 complété du processus de sélection des études.



Flux PRISMA 2020 complété : corpus final = 24 études retenues pour la synthèse qualitative.

Source : élaboration de l'auteure à partir du protocole PRISMA 2020.

2. Synthèse de la littérature

La synthèse est organisée autour de quatre axes répondant aux questions de recherche. Cette structuration permet de dépasser l'opposition entre une vision technophile de l'IA et une vision exclusivement critique, en montrant que les effets de l'IA dépendent de ses modalités d'intégration organisationnelle.

3.1 L'IA comme levier d'amélioration du bien-être organisationnel

Réduction des tâches répétitives

L'automatisation des tâches routinières peut libérer du temps et des ressources cognitives pour des activités à plus forte valeur ajoutée. Dans la logique du modèle JD-R, elle réduit certaines exigences quantitatives et peut diminuer la fatigue, à condition que le temps libéré ne soit pas immédiatement réabsorbé par une intensification des objectifs.

Amélioration de la prise de décision

Les systèmes d'aide à la décision peuvent réduire l'incertitude, fiabiliser les arbitrages et soutenir le sentiment de compétence. Ils deviennent favorables au bien-être lorsqu'ils sont conçus comme un appui au jugement humain et non comme une substitution totale à celui-ci.

Personnalisation des parcours RH

Les applications d'IA dans les ressources humaines permettent de recommander des formations, de détecter des besoins de développement ou de faciliter la mobilité interne. Cette personnalisation peut soutenir le besoin de compétence identifié par la théorie de l'autodétermination.

Prévention des risques professionnels

Les dispositifs prédictifs peuvent identifier des signaux faibles de surcharge, de désengagement ou d'exposition à certains risques. La littérature récente souligne le potentiel de l'IA pour appuyer le suivi de la santé mentale et l'identification des facteurs de risques psychosociaux, à condition que les données soient gouvernées de manière éthique (García-Madurga et al., 2024).

Soutien à la formation et au développement des compétences

Les outils d'apprentissage adaptatif et les agents conversationnels de formation peuvent accélérer l'acquisition de compétences. Dans la perspective de la conservation des ressources, cette montée en compétence peut produire une spirale de gain et renforcer l'employabilité perçue.

Amélioration de l'expérience collaborateur

Les assistants numériques peuvent simplifier les démarches administratives, réduire les délais de réponse et fluidifier les interactions avec la fonction RH. Ces gains contribuent à la qualité de vie au travail lorsque l'outil conserve une complémentarité avec l'accompagnement humain.

3.2 Les effets négatifs potentiels de l'IA sur le bien-être

Intensification du travail

L'optimisation algorithmique peut densifier le travail, supprimer les temps de récupération et accroître les cadences. Un outil initialement conçu pour alléger les tâches peut alors devenir un facteur de surcharge.

Technostress

L'usage intensif des technologies peut générer surcharge, complexité, incertitude et insécurité technologiques. La nouveauté et l'opacité de certains systèmes d'IA peuvent accentuer ces facteurs de technostress et dégrader la santé psychologique (Tarafdar et al., 2007 ; Ragu-Nathan et al., 2008).

Surveillance algorithmique

Le management algorithmique peut installer un contrôle continu et détaillé de l'activité. Lorsqu'il est perçu comme intrusif, il fragilise la confiance organisationnelle et crée un sentiment d'évaluation permanente.

Perte d'autonomie

Lorsque l'IA prescrit les tâches, le rythme ou les décisions, elle peut réduire la marge de manœuvre des salariés. Cette restriction de l'autonomie diminue la motivation intrinsèque et accroît la perception de dépendance vis-à-vis du système.

Crainte du remplacement

La peur de voir son emploi ou ses compétences remplacés par l'IA constitue une menace identitaire et professionnelle. Même lorsqu'aucun remplacement effectif n'a lieu, cette perception peut produire stress, retrait et résistance au changement.

Déshumanisation et isolement relationnel

La médiation technique peut appauvrir les relations de travail, surtout lorsque les feedbacks, les évaluations ou la reconnaissance passent majoritairement par des interfaces automatisées.

Biais algorithmiques et injustice

Les systèmes d'IA peuvent reproduire des biais contenus dans les données. Les décisions de recrutement, d'évaluation ou de promotion peuvent être perçues comme injustes si leurs critères ne sont pas explicables ou contestables.

3.3 Les conditions organisationnelles d'une IA favorable au bien-être

La littérature converge vers une idée : l'IA n'est favorable au bien-être que si son adoption est accompagnée par des conditions organisationnelles précises. Ces conditions relèvent de la gouvernance, du management, de la culture et du dialogue social.

Transparence algorithmique : expliquer les critères, les finalités et les limites des systèmes d'IA.

Participation des salariés : associer les utilisateurs à la conception, au test et à l'évaluation des outils.

Formation continue : réduire le technostress et renforcer le sentiment de compétence.

Gouvernance éthique : encadrer les usages par des principes d'équité, de redevabilité et de protection des données.

Dialogue social : intégrer les représentants des salariés dans la discussion sur les finalités et limites de l'IA.

Leadership responsable : maintenir la place du jugement humain et préserver la dignité au travail.

Culture centrée sur l'humain : subordonner la technologie à l'amélioration de l'expérience collaborateur.

3.4 Les lacunes de la littérature

Manque d'études longitudinales permettant d'observer les effets de l'IA dans la durée.

Sous-représentation des pays émergents, notamment des contextes africains et maghrébins.

Absence de consensus sur les indicateurs de bien-être au travail.

Insuffisance de modèles intégrateurs reliant variables médiatrices et modératrices.

Faible nombre de recherches consacrées aux PME et aux organisations publiques.

Besoin de travaux spécifiques sur les effets de l'IA générative dans les organisations.

3. Discussion

La synthèse met en évidence un résultat central : l'impact de l'IA sur le bien-être au travail est conditionnel. Il n'est ni automatiquement positif, ni mécaniquement négatif. Les mêmes fonctionnalités peuvent être vécues comme un soutien ou comme une contrainte selon leur mode d'introduction, leur degré de transparence, l'autonomie laissée aux salariés et la qualité de l'accompagnement managérial.

La théorie socio-technique permet d'expliquer cette dualité : une IA favorable au bien-être suppose une optimisation conjointe du système technique et du système social. Le modèle JD-R précise le

mécanisme : l'IA produit du bien-être lorsqu'elle augmente les ressources du travail davantage qu'elle n'accroît les exigences. La théorie de l'autodétermination ajoute que l'IA doit soutenir l'autonomie, la compétence et l'appartenance. La conservation des ressources montre enfin que la perception de menace remplacement, obsolescence, perte de contrôle peut suffire à générer du stress.

Cette lecture invite à déplacer la question managériale. Le débat ne doit pas se limiter à savoir s'il faut adopter l'IA, mais à déterminer à quelles conditions son adoption sert conjointement la performance et la santé. Une IA centrée sur le contrôle et la rationalisation risque d'intensifier les tensions organisationnelles. Une IA pensée comme ressource, accompagnée par la formation, la transparence et la participation, peut au contraire devenir un levier de bien-être et d'engagement. L'enjeu n'est donc pas seulement technique ; il est stratégique, social et éthique. L'IA transforme la relation au travail parce qu'elle transforme les conditions de décision, de reconnaissance, d'autonomie et de justice. Les organisations qui réussissent son intégration seront probablement celles qui sauront maintenir une finalité humaine à la technologie.

4. Proposition d'un cadre conceptuel intégrateur

Conformément au positionnement de revue systématique à visée théorique, le cadre proposé constitue une synthèse déduite de la littérature. Il doit être compris comme un modèle à tester empiriquement et non comme un modèle déjà validé statistiquement.

Tableau 4 : Variables de Recherche

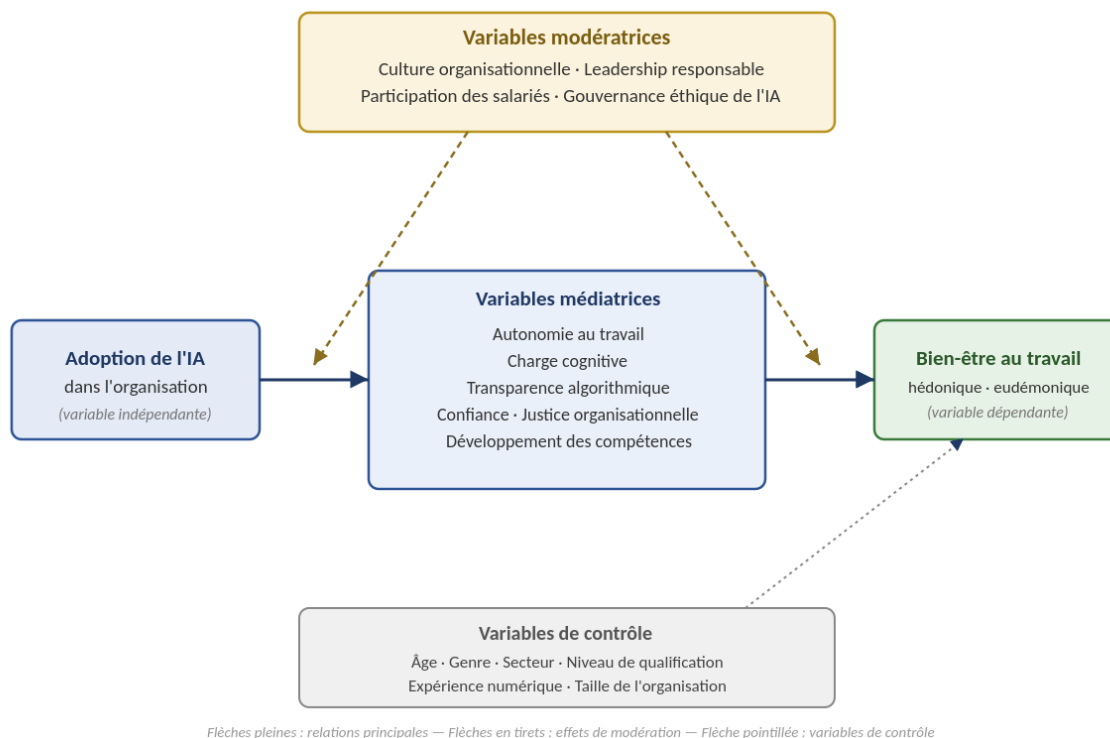
Type de variable	Variables retenues
Variable indépendante	Adoption de l'intelligence artificielle dans l'organisation
Variables médiatrices	Autonomie au travail ; charge cognitive ; transparence algorithmique ; confiance ; justice organisationnelle ; développement des compétences
Variable dépendante	Bien-être au travail : dimensions hédonique, eudémonique, sociale et de santé psychologique
Variables modératrices	Culture organisationnelle ; leadership responsable ; participation des salariés ; gouvernance éthique de l'IA
Variables de contrôle	Âge ; genre ; secteur d'activité ; niveau de qualification ; expérience numérique ; taille de l'organisation

Source : élaboration de l'auteure.

5.1 Description du modèle

L'adoption de l'IA constitue la variable indépendante. Elle influence le bien-être au travail par l'intermédiaire de variables médiatrices : l'autonomie, la charge cognitive, la transparence algorithmique, la confiance, la justice organisationnelle et le développement des compétences. Les effets de ces relations sont renforcés ou atténués par des variables modératrices : culture organisationnelle, leadership responsable, participation des salariés et gouvernance éthique de l'IA. Des variables de contrôle permettent de tenir compte des caractéristiques individuelles et organisationnelles.

Figure 2 : Cadre conceptuel intégrateur reliant l'adoption de l'IA au bien-être au travail.



Source : élaboration de l'auteure à partir de la littérature mobilisée.

5. Hypothèse de recherche

H1. L'adoption de l'IA améliore le bien-être au travail lorsqu'elle réduit les tâches répétitives et accroît l'autonomie des salariés.

H2. La surveillance algorithmique réduit le bien-être psychologique lorsqu'elle est perçue comme opaque ou injuste.

H3. La transparence algorithmique renforce la confiance des salariés envers les systèmes d'IA.

H4. Le leadership responsable modère positivement la relation entre IA et bien-être au travail.

H5. La formation numérique réduit le stress technologique associé à l'usage de l'IA.

H6. La participation des salariés à l'implémentation de l'IA améliore son acceptabilité organisationnelle.

H7. La gouvernance éthique de l'IA favorise un équilibre entre performance organisationnelle et bien-être humain.

6. Implications, limites et perspectives

Apports théoriques

L'article contribue à structurer un champ émergent en articulant plusieurs cadres rarement mobilisés ensemble : la théorie socio-technique, le modèle JD-R, la théorie de l'autodétermination et la théorie de la conservation des ressources. Cette articulation permet d'expliquer la dualité des effets de l'IA et de dépasser l'opposition entre approche technophile et approche critique.

Apports méthodologiques

Le manuscrit propose un protocole PRISMA 2020 reproductible, intégrant des équations bilingues, des critères de sélection explicites, une grille d'extraction et un diagramme de flux complété. Il assume clairement son statut de revue systématique à visée théorique et présente un corpus final de 24 études retenues pour la synthèse qualitative.

Apports managériaux

Les résultats fournissent aux organisations plusieurs leviers : expliciter les finalités de l'IA, associer les salariés aux choix technologiques, former les équipes, garantir l'équité des décisions algorithmiques, préserver des espaces de jugement humain et instaurer une gouvernance éthique. Pour les directions des ressources humaines, le cadre proposé peut servir d'outil d'audit préalable à l'introduction d'un système d'IA.

Limites de la recherche

La recherche est limitée aux publications en français et en anglais.

La période 2015-2026 peut exclure des travaux antérieurs fondateurs.

L'hétérogénéité des définitions du bien-être limite la comparabilité des études.

L'absence de données empiriques primaires empêche de tester statistiquement le modèle proposé.

La synthèse quantitative n'est pas réalisée, ce qui limite la possibilité de calculer des effets agrégés ou de procéder à une méta-analyse.

Perspectives de recherche

Tester quantitativement le cadre conceptuel et les propositions P1 à P7.

Réaliser des études qualitatives auprès de salariés et de managers afin de comprendre le vécu de l'IA.

Mener des comparaisons entre secteurs d'activité, types d'organisation et niveaux de maturité digitale.

Développer des études dans les pays émergents, notamment en Afrique et au Maghreb.

Construire et valider une échelle de mesure de l'IA favorable au bien-être.

Conclusion

Cette revue systématique à visée théorique a permis de clarifier la relation entre intelligence artificielle et bien-être au travail. Elle montre que l'IA n'est pas une technologie neutre dans l'expérience des salariés : elle modifie les modes de décision, les relations de travail, les formes de contrôle, l'autonomie et la perception de justice.

Le principal résultat de cette synthèse tient au caractère conditionnel des effets de l'IA. La technologie peut améliorer le bien-être lorsqu'elle libère du temps, soutient la compétence, facilite la décision et prévient les risques. Elle peut le dégrader lorsqu'elle intensifie le travail, renforce la surveillance, produit de l'opacité ou menace les ressources professionnelles des salariés.

Une adoption responsable de l'IA suppose donc une approche socio-technique, participative et éthique. La performance durable ne peut être dissociée du bien-être humain. Les organisations appelées à intégrer l'IA doivent faire de la santé psychologique, de la transparence et de l'autonomie des principes de conception, et non de simples correctifs après déploiement.

Pour la recherche doctorale, ce travail ouvre une voie empirique importante : tester le cadre conceptuel proposé dans des organisations concrètes, notamment dans les contextes maghrébins et africains, où les dynamiques d'adoption de l'IA demeurent encore insuffisamment documentées.

BIBLIOGRAPHIE

- (1) Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- (2) BENJOUID, Y., Redouane, A. Z. A. H. R. I., Mustapha, A. B. I. D., MADIANE, M. A., & EL AMRAOUI, L. Les pratiques de gestion des ressources humaines en matière de formation et la performance des PME au Maroc.
- (3) Braganza, A., Chen, W., Canhoto, A., & Sap, S. (2021). Productive employment and decent work: The impact of AI adoption on psychological contracts, job engagement and employee trust. *Journal of Business Research*, 131, 485–494.
- (4) Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands–resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209–236.
- (5) Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., & Vayena, E. (2018). AI4People — An ethical framework for a good AI society. *Minds and Machines*, 28, 689–707.
- (6) García-Madurga, M.-Á., Gil-Lacruz, A.-I., Saz-Gil, I., & Gil-Lacruz, M. (2024). The role of artificial intelligence in improving workplace well-being: A systematic review. *Businesses*, 4(3), 389–410.
- (7) Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- (8) Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586.
- (9) Ghita, B. O. U. O. I. D. I. N. A., Mustapha, A. B. I. D., & Zakaria, B. E. N. J. O. U. I. D. (2025). Le profiling des candidats à l'ère de l'incertitude: vers une approche adaptative du recrutement dans les organisations contemporaines marocaines. *African Scientific Journal*, 3(33), 1385-1385.
- (10) Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410.
- (11) Lee, M. K., Kusbit, D., Metsky, E., & Dabbish, L. (2015). Working with machines: The impact of algorithmic and data-driven management on human workers. In *Proceedings*

- of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '15) (pp. 1603–1612). ACM Press.
- (12) Mirbabaie, M., Brünker, F., Möllmann Frick, N. R. J., & Stieglitz, S. (2022). The rise of artificial intelligence: Understanding the AI identity threat at the workplace. *Electronic Markets*, 32, 73–99.
- (13) Mustapha, A., & Aziz, D. (2023). Analyse du financement des PME marocaines à travers le modèle Moucharaka: Une perspective optimisée sur le ratio de divergence. *African Scientific Journal*, 3(19).
- (14) Möhlmann, M., & Zalmanson, L. (2017). Hands on the wheel: Navigating algorithmic management and Uber drivers' autonomy. In *Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS)*.
- (15) Mustapha, A. (2024). la responsabilité sociétale des entreprises comme vecteur d'innovation en sciences de l'éducation. *مجلة القانون والأعمال الدولية*, 4(52).
- (16) Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71.
- (17) Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research*, 19(4), 417–433.
- (18) Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- (19) Saadane, H., Mustapha, A., Bhih, N., & Douari, A. (2024). Automatisation des Tâches RH grâce à l'IA: Une Nouvelle Ère pour la Gestion des Ressources Humaines HR Task Automation through AI: A New Era for Human Resource Management. *African Scientific Journal*, 3(27).
- (20) Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stich, J.-F. (2019). The technostress trifecta — Techno eustress, techno distress and design: Theoretical directions and an agenda for research. *Information Systems Journal*, 29(1), 6–42.

- (21) Tarafdar, M., Tu, Q., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328.
- (22) Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4(1), 3–38.