

La transformation numérique des ressources humaines : La gestion des talents à l'ère de l'intelligence artificielle

The digital transformation of human resources: talent management in the era of artificial intelligence

BELABBES Alae

Doctorant

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Souissi, Rabat

Université Mohammed V

LARMODADD

MAROC

BOUSDIG Khadija

Enseignante-chercheuse

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Souissi, Rabat

Université Mohammed V

LARMODADD

MAROC

Date de soumission : 04/07/2025

Date d'acceptation : 12/10/2025

Pour citer cet article :

BELABBES A. & BOUSDIG K. (2025) «La transformation numérique des ressources humaines : La gestion des talents à l'ère de l'intelligence artificielle», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 4 » pp : 196 - 215

Résumé

La transformation digitale bouleverse en profondeur la gestion des talents en modifiant les approches traditionnelles tout en introduisant de nouvelles dynamiques organisationnelles et stratégiques. Au cœur de cette mutation, l'intelligence artificielle (IA) s'impose comme un levier majeur d'automatisation et d'optimisation des processus clés des ressources humaines, notamment le recrutement, la formation, l'évaluation des performances, l'engagement et la fidélisation. Son intégration ouvre la voie à des pratiques plus efficaces et personnalisées, en améliorant l'expérience collaborateur grâce à des recommandations adaptées et à la réduction des tâches administratives répétitives. Toutefois, cette évolution soulève également des interrogations éthiques et organisationnelles, liées à la transparence, l'équité et la gouvernance des outils numériques.

Cet article propose une analyse théorique approfondie en mobilisant les modèles de gestion des talents, les théories de la transformation digitale et les travaux récents sur l'IA appliquée aux pratiques RH. L'objectif est de dégager un cadre conceptuel global et intégré permettant de mieux comprendre les évolutions et défis contemporains de la gestion des talents à l'ère de l'intelligence artificielle.

Mots clés : Intelligence Artificielle, Transformation Numérique, Gestion des Talents, Gestion des Ressources Humaines.

Abstract

Digital transformation is profoundly changing talent management by altering traditional approaches and introducing new organizational and strategic dynamics. At the core of this transformation, artificial intelligence (AI) is emerging as a major driver of automation and optimization of key human resources processes, including recruitment, training, performance evaluation, engagement, and retention. Its integration paves the way for more efficient and personalized practices, improving the employee experience through tailored recommendations and reducing repetitive administrative tasks. However, this evolution also raises ethical and organizational questions related to transparency, fairness, and the governance of digital tools. This paper offers an in-depth theoretical analysis using talent management models, digital transformation theories, and recent work on AI applied to HR practices. The goal is to develop a comprehensive and integrated conceptual framework to better understand contemporary developments and challenges in talent management in the age of artificial intelligence.

Keywords: Artificial Intelligence, Digital Transformation, Talent Management, Human Resource Management.

Introduction

La gestion des talents est devenue un enjeu central pour les organisations, confrontées à la rareté des compétences, à l'intensification de la concurrence mondiale et à la transformation numérique. L'intelligence artificielle (IA) s'impose progressivement comme un levier majeur de transformation des pratiques de ressources humaines (RH), notamment dans les processus de recrutement, de formation, de développement des compétences et de gestion des carrières (Chamorro-Premuzic et al., 2023 ; Zhai et al., 2022). L'intérêt de ce sujet réside donc dans la nécessité de mieux comprendre la manière dont l'IA transforme les dynamiques de la gestion des talents.

Toutefois, malgré la richesse croissante de la littérature, les recherches existantes sont fragmentées. L'IA est principalement étudiée sous l'angle de processus spécifiques : la sélection (Chamorro-Premuzic et al., 2023), la formation et le développement (Zhai et al., 2022), ou encore la rétention grâce à l'analytique prédictive (Leicht-Deobald et al., 2019). Ces approches partielles apportent des éclairages précieux, mais ne permettent pas encore de proposer une lecture intégrée de l'impact de l'IA sur la gestion des talents dans sa globalité (Tambe, Cappelli et Yakubovich, 2019). Ce constat met en lumière un manque de consensus conceptuel et une dispersion théorique dans un domaine pourtant stratégique.

La problématique qui en découle est la suivante : Comment les théories existantes de la gestion des talents permettent-elles d'analyser les mutations induites par la transformation digitale et l'intelligence artificielle ?

L'objectif de cet article est de contribuer à la clarification conceptuelle en :

1. présentant les définitions, enjeux et fonctions clés de la gestion des talents ;
2. analysant les contributions de l'IA aux différents processus RH liés aux talents.

L'article s'organise en deux sections principales : une première partie consacrée à la clarification conceptuelle, tout en soulignant les fondements de la gestion des talents et les transformations numériques de la fonction RH ; suivie d'une exploration théorique des opportunités et des innovations de l'IA dans les différents volets du cycle de vie des talents.

1- Cadre conceptuel : La gestion des talents et la transformation numérique.

1.1. La gestion des talents : définitions, enjeux et évolution

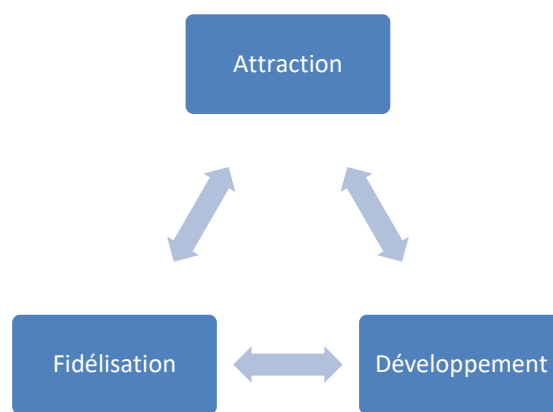
La notion de talent en entreprise a connu une évolution significative au fil des décennies. Autrefois limitée à des profils d'élite ou d'exception, cette notion a connu une expansion

progressive pour englober tout collaborateur possédant des compétences clés, un potentiel d'évolution ou une forte adhésion à la culture d'entreprise.

Aujourd'hui, dans un environnement concurrentiel intense et une pénurie de talents avérés, la gestion des talents s'impose comme un levier stratégique majeur pour les organisations. Elle se distingue par ses trois pratiques clés : attraction, développement et fidélisation (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001)

Figure 1 : Modèle de gestion des talents selon :

Michaels, Handfield-Jones & Axelrod (2001)



Source : Auteurs

1.1.1. Définition du concept de talent et son évolution

Le terme « talent » n'a pas toujours eu la même signification dans la littérature ou dans la pratique. Longtemps associé aux seuls cadres supérieurs ou aux individus à haut potentiel. Le concept s'est élargi progressivement pour intégrer des profils divers, parfois moins visibles, mais tout aussi essentiels à la performance collective (Gallardo-Gallardo et al., 2013).

Au début des années 2000, la notion de "guerre des talents" (McKinsey, 1997) a contribué à positionner le talent comme une ressource stratégique rare, à identifier et sécuriser. Depuis, la gestion des talents a évolué vers des approches plus inclusives, où chaque collaborateur peut être considéré comme un talent, selon les besoins et la culture de l'organisation.

Cette évolution s'explique par la montée en complexité des environnements de travail, l'accélération des changements technologiques et la transformation des attentes des collaborateurs, qui appellent des pratiques de gestion plus flexibles, personnalisées et centrées sur l'expérience employé.

Tableau 1 : Définition du concept « talent »

Définition du Talent		Résumé	Source
1	Ensemble d'aptitudes naturelles ou acquises	Compétences, connaissances, expériences, valeurs et motivations permettant une performance élevée.	Michaels, Handfield-Jones & Axelrod (2001)
2	Approche exclusive du talent	Seule une minorité possède un talent stratégique clé.	Michaels, Handfield-Jones & Axelrod (2001)
3	Approche inclusive du talent	Tous les individus possèdent des talents à développer.	Buckingham & Vosburgh (2001)
4	Talent en GRH Atout stratégique	Individus capables de contribuer de façon différenciée à l'avantage concurrentiel.	Collings & Mellahi (2009)
5	Alignement entre capacités, engagement et aspirations	Le talent est vu comme la convergence entre ce que les gens peuvent faire (capacités), veulent faire (aspirations) et sont autorisés à faire (opportunités).	Cappelli & Keller (2017)
6	Haut potentiel pour des rôles futurs	Le talent inclut la capacité d'évolution vers des rôles critiques, et non seulement la performance actuelle.	Gallardo-Gallardo, Thunnissen & Scullion (2020)

Source : élaboré par nos soins inspirés des références cités.

1.1.2. Enjeux contemporains et les modèles récents de la gestion des talents

La gestion des talents fait face aujourd'hui à des mutations profondes, liées à la mondialisation, à la transformation digitale, aux évolutions sociodémographiques et aux nouvelles aspirations des collaborateurs. Ces enjeux exigent des approches renouvelées, stratégiques et plus humaines.

1.1.2.1. Enjeux contemporains de la gestion des talents

Face à un environnement en mutation rapide, la gestion des talents doit répondre à plusieurs défis majeurs :

- **Attraction et fidélisation des profils rares** : dans un marché du travail tendu et mondialisé, les entreprises peinent à attirer les profils qualifiés, notamment dans les secteurs technologiques, scientifiques ou à forte expertise. La fidélisation devient un levier critique pour éviter les pertes de savoir-faire (ManpowerGroup, 2023) .
- **Évolution des attentes intergénérationnelles** : Les générations Y et Z accordent une grande importance au sens du travail, à l'équilibre vie pro/vie perso, à la flexibilité et à la reconnaissance. La gestion des talents doit s'adapter à ces aspirations pour favoriser l'engagement durable (Deloitte, 2022).
- **Développement des compétences en continu**, via des logiques de reskilling et d'adaptabilité (World Economic Forum, 2020).
- **Diversité, équité et inclusion** : La diversité n'est plus seulement un enjeu éthique, mais aussi un levier de performance et d'innovation. La gestion des talents doit garantir des processus **justes, inclusifs et transparents**, de l'embauche jusqu'à la mobilité (Shore et al., 2018).
- **Intégration des outils digitaux** : L'augmentation du recours à l'intelligence artificielle, aux analyses RH et aux plateformes numériques a mis en évidence la nécessité d'une adaptation des pratiques organisationnelles, tout en préservant des principes éthiques tels que la transparence, le respect de la vie privée et la lutte contre les biais (Chamorro-Premuzic et al., 2017).

1.1.2.2. Modèles récents de gestion des talents

Tableau 2 : Modèles récents de gestion des talents

Modèle	Caractéristiques clés	Objectifs principaux	Références
Modèle inclusif et durable	Équité, diversité, intégration des valeurs RSE	Créer un environnement éthique, responsable et durable	Stahl et al. (2012)
Modèle agile	Adaptabilité, feedback continu, itérations, mobilité interne souple	Réagir aux changements, ajuster les talents aux besoins évolutifs	Tansley & Tietze (2013)
Modèle analytique	Décisions data-driven, scoring, prédiction, tableaux de bord	Optimiser le recrutement, anticiper les besoins et les départs	Rasmussen & Ulrich (2015)
Modèle par l'expérience collaborateur	Approche centrée utilisateur, design RH, parcours personnalisés	Accroître l'engagement et la fidélisation par une meilleure expérience	Morgan (2017)
Modèle de l'expérience talent intégrée	Vise une cohérence entre marque employeur, onboarding, développement et offboarding	Améliorer l'engagement global et la rétention	Bersin (2019)
Modèle IA-augmentée	Utilisation de l'intelligence artificielle pour le matching, le développement et la prédiction RH	Automatiser et personnaliser la gestion des talents	Chamorro-Premuzic et al. (2019)
Modèle de gestion inclusive des talents	Intègre la diversité cognitive, générationnelle et culturelle dans les pratiques RH	Créer des environnements équitables, favorisant la performance collective	Shore et al. (2018) ; Hennekam & Bennett (2020)
Modèle Skills-first	Se base sur les compétences plutôt que les diplômes ou titres pour recruter et promouvoir	Faciliter l'accès à l'emploi, valoriser l'apprentissage continu	World Economic Forum (2023) ;

Source : élaboré par nos soins inspirés des références cités.

1.2. La transformation digitale et l'évolution de la fonction RH

La transformation digitale modifie en profondeur le fonctionnement des organisations, et la fonction RH n'y échappe pas. D'une fonction historiquement centrée sur l'administration du personnel, les ressources humaines évoluent vers un rôle stratégique, porté par des outils numériques innovants et des attentes collaboratives renouvelées. Cette mutation impacte directement la manière dont les talents sont identifiés, développés et fidélisés.

1.2.1. L'évolution progressive de la fonction RH

Traditionnellement, la fonction RH s'est concentrée sur des tâches administratives : gestion de la paie, du temps de travail, des contrats, et conformité légale. Cette posture visait avant tout à assurer le bon fonctionnement organisationnel, dans une logique de support.

À partir des années 1990, les RH prennent une dimension plus stratégique. L'accent est mis sur le capital humain, considéré comme un levier de performance. Les RH deviennent actrices du changement, garantes de la culture d'entreprise, et partenaires de la stratégie globale. Cette évolution s'accompagne d'une montée en compétences des professionnels RH, désormais appelés à piloter la transformation interne, anticiper les besoins futurs en compétences, et assurer un alignement entre vision stratégique et ressources humaines (Ulrich, 1997).

Depuis les années 2000, la fonction RH poursuit sa mue stratégique en intégrant progressivement de nouvelles logiques organisationnelles, technologiques et sociétales. Loin de se limiter à une gestion administrative du personnel, les RH deviennent des acteurs-clés du pilotage du changement, du développement de la culture d'entreprise, et de la performance globale (Léonard & Peretti, 2015).

Trois grandes transformations marquent cette période :

- L'alignement stratégique : les RH s'intègrent de plus en plus aux décisions stratégiques de l'entreprise. Elles participent à la définition des compétences critiques, à l'adaptation des structures, et à l'accompagnement des réorganisations (Collings & Mellahi, 2009).
- La digitalisation progressive : dès le début des années 2010, les outils numériques transforment les pratiques RH. Systèmes d'information RH, plateformes de gestion des compétences, e-learning et outils de recrutement en ligne deviennent monnaie courante, préfigurant l'arrivée de l'IA dans la fonction.
- La montée des enjeux humains et sociétaux : les attentes des collaborateurs évoluent, mettant au cœur des priorités RH les questions de qualité de vie au travail, de diversité

et inclusion, d'équilibre vie pro/perso, mais aussi de développement durable et d'éthique.

Dans ce contexte, la gestion des talents s'impose comme un axe central de la performance RH. Elle ne se limite plus à la gestion des "hauts potentiels" : elle devient un levier de différenciation et d'adaptation stratégique, reposant sur une approche plus inclusive, personnalisée, agile, et aujourd'hui, profondément influencée par les technologies émergentes, notamment l'intelligence artificielle (Gallardo-Gallardo et al., 2020).

1.2.2. La transformation numérique de la fonction RH

La transformation numérique est un facteur de changement majeur pour les pratiques RH. Elle introduit de nouveaux outils technologiques qui redéfinissent les processus, les rôles et les relations entre les collaborateurs et l'organisation. Cette transition numérique, initiée dans les années 2000 avec les SIRH et le e-recrutement, a connu un essor significatif à partir des années 2010, avec le développement des plateformes collaboratives, du cloud, du big data et, plus récemment, de l'intelligence artificielle (Parry & Strohmeier, 2014).

Les technologies numériques permettent désormais d'automatiser les tâches administratives, de centraliser les données RH, et de générer des indicateurs en temps réel pour appuyer la prise de décision. Elles renforcent ainsi le rôle stratégique des RH, qui peuvent se recentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée comme le développement des talents, la gestion de la performance, ou encore l'expérience collaborateur (Deloitte, 2021).

Par ailleurs, le numérique transforme aussi la relation des collaborateurs à leur travail car ils attendent désormais des outils RH intuitifs, accessibles à distance et intégrés dans des environnements de travail digitaux. Cette attente pousse les entreprises à repenser leurs pratiques autour de la flexibilité, de la personnalisation et de la transparence (LinkedIn, 2022).

Concrètement, cette transformation se traduit par :

- L'adoption de Systèmes d'Information RH (SIRH) intégrés et automatisés,
- L'usage de solutions d'analytiques RH pour prendre des décisions fondées sur les données,
- Le recours à des plateformes digitales de formation, d'évaluation et de gestion des compétences,
- L'intégration progressive de l'intelligence artificielle pour le sourcing, l'onboarding, le suivi de carrière ou encore l'analyse du turnover.

1.3. L'intelligence artificielle dans les RH : Focus sur la gestion des talents

L'intelligence artificielle (IA) fait référence à un ensemble de technologies et d'algorithmes conçus pour reproduire les capacités humaines telles que l'apprentissage, la compréhension, la résolution de problèmes, la prise de décision, la créativité et l'autonomie (Stryker & Kavlakoglu, 2024). Ces systèmes sont capables de résoudre des problèmes complexes, d'exécuter des tâches automatisées ou de prédire des résultats. Dans le champ des ressources humaines, l'intelligence artificielle (IA) joue un rôle de plus en plus important en optimisant et en transformant des pratiques traditionnelles par l'intégration de données et de processus intelligents. Parmi les pratiques les plus répandues de l'application de l'intelligence artificielle aux ressources humaines, nous retrouvons le recrutement automatisé, l'analyse prédictive de la rotation du personnel, l'apprentissage adaptatif ou encore la gestion des performances (Chamorro-Premuzic, Winsborough, Sherman, & Hogan, 2016). Néanmoins, malgré la diversité de ses applications, l'intelligence artificielle demeure une technologie en constante évolution, et son intégration dans la gestion des talents ne fait pas exception.

1.3.1. L'intelligence artificielle dans la fonction RH : mutation des pratiques traditionnelles

L'intelligence artificielle (IA) est un outil qui a le potentiel de transformer en profondeur le rôle des ressources humaines. Elle automatise les tâches répétitives, affine l'analyse des données RH et aide à la prise de décision. Son intégration dans les systèmes d'information RH (SIRH) permet de fluidifier les processus administratifs, d'améliorer l'expérience collaborateur et de renforcer l'agilité organisationnelle (Jarrahi et al., 2021).

Les solutions d'IA sont désormais déployées dans plusieurs secteurs des ressources humaines, notamment le recrutement, la gestion des performances, la planification des effectifs et le support aux collaborateurs via des chatbots RH (Meijerink et al., 2021). Cette automatisation permet aux professionnels des ressources humaines de se libérer de tâches répétitives, leur offrant ainsi la possibilité de se recentrer sur leur rôle stratégique, en particulier dans le domaine de la gestion des talents. Cependant, l'intégration de l'IA dans les processus RH soulève des enjeux majeurs en termes de transparence, de biais algorithmique et de respect de la vie privée. Les organisations doivent mettre en place une gouvernance éthique pour garantir que les décisions automatisées respectent les principes d'équité, de non-discrimination et de supervision humaine (Vrontis et al., 2022).

1.3.2. IA et gestion des talents : vers une approche personnalisée, agile et prédictive

Dans le contexte spécifique de la gestion des talents, l'intelligence artificielle se distingue par sa capacité à transformer l'ensemble du cycle de vie des collaborateurs. En amont, elle permet une identification plus précise et efficace des talents, via des outils de sourcing automatisés et des algorithmes de matching prédictif qui identifient les profils les plus adaptés à un poste donné. Durant le développement des talents, l'IA permet de personnaliser les parcours de formation grâce à des plateformes d'apprentissage adaptatif. Ces systèmes utilisent des données individuelles pour ajuster les contenus pédagogiques en temps réel, permettant une montée en compétences plus ciblée et efficiente. De plus, l'utilisation de l'IA dans la gestion des performances (évaluations en temps réel, feedback instantané) contribue à mieux aligner les collaborateurs avec les objectifs organisationnels et à personnaliser les actions de développement. (LinkedIn Talent Solutions, 2023 ; Folks RH, 2024)

Enfin, l'IA joue un rôle clé dans la rétention des talents en permettant une analyse prédictive du turnover. À travers des modèles algorithmiques qui croisent des données comportementales et des informations sur le bien-être des collaborateurs, elle permet d'anticiper les risques de départ et d'agir de manière proactive, avant que le départ ne se concrétise.

2- L'intelligence artificielle au service de la gestion des talents : opportunités et innovations

2.1. IA et transformation du recrutement et de la sélection

L'introduction de l'intelligence artificielle dans les processus de recrutement marque une rupture significative avec les pratiques traditionnelles. L'automatisation de certaines tâches, l'amélioration de la précision de l'évaluation des candidatures et l'apport d'une capacité prédictive inédite sont les principaux facteurs de cette révolution. Cette section a pour objectif de mettre en exergue deux axes majeurs de cette transformation : l'automatisation du sourcing et du tri des candidatures, ainsi que le recours au matching intelligent et à l'analyse prédictive des profils.

2.1.1 Automatisation du processus de sourcing et tri des candidatures

Le sourcing, ou la recherche et la sélection de candidats par une entreprise ou une organisation pour pourvoir un poste, représente une étape particulièrement chronophage du processus de recrutement. L'automatisation de cette phase s'accroît sous l'effet de l'essor de l'intelligence artificielle. Des outils alimentés par le traitement automatique du langage naturel (NLP)

permettent aujourd'hui de parcourir de vastes bases de données (job boards, réseaux sociaux professionnels, CVthèques internes) afin d'identifier en un temps réduit les profils correspondant aux critères recherchés (Upadhyay & Khandelwal, 2018).

L'analyse sémantique des curriculums vitæ permet d'identifier non seulement les mots-clés, mais aussi d'autres éléments pertinents pour la compréhension du contenu du document. Ces technologies sont conçues pour identifier des correspondances entre l'expérience, les compétences et les attentes d'un poste donné, même en l'absence de formulations littérales identiques (Chamorro-Premuzic et al., 2019). Parallèlement, l'emploi des chatbots RH se répand pour assurer une première interaction avec les candidats. Ces robots répondent aux questions fréquentes, réalisent une préqualification automatisée et recueillent des informations essentielles avant même l'intervention d'un recruteur humain (Langer et al., 2021).

L'intégration de l'intelligence artificielle dans les processus de recrutement permet une réduction significative de la charge administrative. Cette démarche libère du temps aux recruteurs, qui peuvent ainsi se consacrer à des tâches à plus forte valeur ajoutée, telles que l'évaluation des compétences comportementales ou la gestion de la relation candidat. Cette approche, comme le soulignent Tambe, Cappelli et Yakubovich en 2019, favorise l'efficacité et l'amélioration de la qualité du recrutement.

2.1.2 Matching intelligent et analyse prédictive des profils

Au-delà de la simple sélection, l'intelligence artificielle (IA) intervient de manière plus approfondie dans le processus d'appariement entre les candidatures et les postes à pourvoir. Les systèmes de matching intelligent, qui s'appuient sur des algorithmes d'apprentissage automatique, analysent les données issues des curriculums vitæ, des entretiens, des tests ou encore des évaluations comportementales afin de proposer les profils les plus adaptés à chaque offre d'emploi (Nawaz, Gomes & Isa, 2022).

Ces outils prennent en compte un éventail de facteurs, incluant non seulement les compétences techniques et l'expérience professionnelle, mais aussi les compétences comportementales, la compatibilité culturelle et les aspirations professionnelles des candidats. Cette approche permet ainsi d'offrir une vision plus globale et personnalisée de la correspondance profil-poste (van Esch, Black, & Ferolie, 2019). De plus, des modèles prédictifs sont employés pour anticiper la probabilité de succès d'un candidat dans un poste donné, en tenant compte de facteurs tels que la performance, l'adaptation et la rétention. L'analyse des parcours de collaborateurs passés est un processus qui, lorsqu'il est assisté par l'intelligence artificielle (IA), peut contribuer à

l'identification des profils présentant un potentiel élevé en termes de réussite et de fidélisation. Cette approche, comme le soulignent Meijerink, Bondarouk et Lepak (2020), peut contribuer à l'amélioration de la qualité des recrutements.

2.2. IA et développement des compétences

Dans un contexte où les compétences évoluent rapidement, les entreprises doivent non seulement recruter les bons profils, mais aussi accompagner leurs collaborateurs dans une dynamique d'apprentissage continue (World Economic Forum, 2023). L'intelligence artificielle joue un rôle déterminant dans la résolution de ce défi, en permettant la conception de parcours de formation plus personnalisés, adaptatifs et stratégiques. Cette contribution se manifeste notamment à travers deux domaines spécifiques : l'apprentissage individualisé via des plateformes d'intelligence artificielle (IA) et la cartographie dynamique des compétences pour une gestion proactive des parcours professionnels.

2.2.1. Apprentissage personnalisé via des plateformes IA-driven

Les technologies d'intelligence artificielle offrent désormais la possibilité de concevoir des expériences d'apprentissage personnalisées. Les systèmes d'apprentissage en ligne intelligents analysent les données d'utilisation, de performance et de comportement afin d'adapter les contenus pédagogiques aux besoins, au niveau et au rythme d'apprentissage de chaque collaborateur ou collaboratrice (Bondarouk & Brewster, 2016).

Ces systèmes d'apprentissage adaptatif, souvent fondés sur des moteurs de recommandation, sélectionnent automatiquement les modules de formation les plus pertinents, tout en ajustant la difficulté ou le format en fonction des préférences individuelles (George, Haas & Pentland, 2014). Ce processus d'apprentissage, axé sur l'utilisateur, a pour effet d'améliorer la préservation des connaissances et de renforcer la motivation à poursuivre la formation. L'IA facilite aussi la micro Learning, en proposant des contenus courts et ciblés au moment opportun (« just-in-time learning »), ce qui renforce de manière significative l'efficacité du développement des compétences au quotidien (Sadiq & Indulska, 2022).

2.2.2. Cartographie des compétences et parcours de développement individualisé

L'intelligence artificielle permet de transformer la manière dont les entreprises identifient, analysent et valorisent les compétences internes. À partir de données issues des curriculums vitæ, des évaluations, des résultats de formation et des projets réalisés, des outils d'analyse pilotés par l'intelligence artificielle (IA) construisent des cartographies de compétences

dynamiques. Ces dernières reflètent en temps réel les ressources humaines disponibles (Sivathanu & Pillai, 2018).

Ces cartographies offrent un moyen d'identifier les écarts entre les compétences disponibles et celles qui sont requises, ce qui facilite les décisions relatives à la formation, à la mobilité interne ou au recrutement. En outre, l'intelligence artificielle (IA) joue un rôle stratégique dans la co-construction de parcours de développement individualisés, en suggérant des opportunités d'évolution adaptées aux aspirations et au potentiel de chaque collaborateur (Mahlendorf et al., 2023).

Cette approche novatrice ouvre la voie à une gestion plus proactive et plus équitable des carrières, tout en renforçant l'engagement des salariés à travers une meilleure reconnaissance de leurs compétences et de leurs ambitions.

2.3. IA, engagement et fidélisation des talents

Dans un cadre professionnel caractérisé par une évolution exponentielle, la capacité à retenir les talents s'avère un enjeu aussi stratégique que leur acquisition.

L'IA offre aux ressources humaines de nouveaux leviers pour anticiper les risques de départ, renforcer l'engagement des collaborateurs et améliorer leur expérience au travail. Dans le cadre de cette étude, deux axes principaux sont explorés. La première porte sur l'analyse de prédiction du taux de rotation du personnel. Le second concerne la personnalisation de l'expérience collaborateur, rendue possible par l'utilisation d'outils intelligents.

2.3.1. Analyse prédictive du turnover

L'IA permet de repérer des signaux faibles annonciateurs d'un désengagement ou d'un risque de départ d'un salarié. En analysant des données internes variées — taux d'absentéisme, performance, interactions numériques, enquêtes de satisfaction —, des algorithmes prédictifs peuvent identifier les profils à risque et proposer des actions ciblées de rétention (Brynjolfsson & McElheran, 2016).

Cette approche prédictive transforme la gestion des talents en un processus plus proactif. Plutôt que de réagir à une démission, les RH peuvent anticiper et adapter leurs politiques managériales ou de reconnaissance pour renforcer le sentiment d'appartenance (Rao & Verweij, 2017). Il s'agit d'un changement de paradigme où les données deviennent un outil de veille sociale stratégique.

Néanmoins, cette utilisation des données pose des questions éthiques sur la vie privée et la surveillance, qu'il convient de traiter avec transparence et rigueur (Tursunbayeva et al., 2021).

2.3.2. Expérience collaborateur augmentée

L'IA améliore également l'expérience des collaborateurs grâce à des dispositifs personnalisés, interactifs et en temps réel. Les assistants virtuels, capables de répondre à des questions RH ou de guider les employés dans leurs démarches administratives, représentent une première couche de cette transformation (van den Broek et al., 2021).

De plus, les plateformes de feedback automatisées permettent de mesurer en continu le climat social et d'ajuster les politiques RH en fonction des attentes réelles du terrain. Ces outils facilitent une boucle de rétroaction constante, renforçant l'écoute active de l'organisation (Makarius, Mukherjee, Fox, & Fox, 2020).

L'IA intervient aussi dans la reconnaissance et la valorisation des collaborateurs, via des systèmes de reconnaissance automatisée des contributions ou des plateformes de gamification personnalisées. En adaptant les interactions à chaque individu, l'entreprise peut stimuler l'engagement, favoriser la motivation et améliorer la fidélisation des talents.

CONCLUSION

Au terme de ce travail a été entrepris dans le but de mieux comprendre les mutations profondes que connaît la gestion des talents à l'ère de la transformation numérique, et plus particulièrement sous l'impulsion de l'intelligence artificielle. Dans un contexte où les entreprises sont confrontées à une évolution rapide des compétences, des attentes des collaborateurs et des outils technologiques, il devenait essentiel d'examiner comment l'IA redéfinit les pratiques RH, notamment en matière de recrutement, d'attraction, de développement et de rétention des talents.

Cette étude théorique visait à explorer les transformations de la gestion des talents à l'ère de l'intelligence artificielle, en interrogeant les apports, les limites et les tensions que soulève son intégration croissante dans les pratiques RH.

En mobilisant les cadres conceptuels existants, nous avons mis en évidence un double mouvement : d'une part, l'IA offre de nouvelles possibilités d'optimisation, de personnalisation et d'anticipation des besoins en compétences ; d'autre part, elle soulève des défis majeurs, notamment en matière de transparence, de biais et de responsabilité.

Ce socle théorique servira de base pour les travaux futurs, qui s'orienteront vers une phase empirique. Cette prochaine étape consistera à étudier, sur le terrain, comment les organisations intègrent concrètement l'IA dans leur gestion des talents, quels en sont les impacts observés, et quelles pratiques émergent. Par ailleurs, une étude approfondie sera dédiée aux enjeux éthiques,

afin d'éclairer les conditions d'une utilisation responsable et équitable de l'intelligence artificielle dans les ressources humaines.

BIBLIOGRAPHIE:

Bersin, J. (2019). Talent Management in the Experience Age. Josh Bersin Academy.

Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualizing the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>

Brynjolfsson, E., & McElheran, K. (2016). The rapid adoption of data-driven decision-making. *American Economic Review*, 106(5), 133–139. <https://doi.org/10.1257/aer.p20161016>

Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st-century human resources function: It's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, 24(4), 17–23.

Cappelli, P., & Keller, J. R. (2017). The historical context of talent management. *Industrial and Labor Relations Review*, 70(3), 601–626. <https://doi.org/10.1177/0019793916668878>

Chamorro-Premuzic, T., Akhtar, R., Winsborough, D., & Sherman, R. A. (2017). The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is the Key to Unlocking Human Potential. Piatkus.

Chamorro-Premuzic, T., Akhtar, R., Winsborough, D., & Sherman, R. A. (2023). Harnessing AI for recruitment and selection. *Organizational Dynamics*.

Chamorro-Premuzic, T., Wade, M., & Jordan, J. (2019). AI and the New Face of Talent Management. *Harvard Business Review*.

Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R. A., & Hogan, R. (2019). New talent signals: Shiny new objects or a brave new world? *Industrial and Organizational Psychology*, 12(3), 353-375. <https://doi.org/10.1017/iop.2019.22>

Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R., & Hogan, R. (2016). New talent signals: Shiny new objects or a brave new world? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(3), 621–640. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.6>

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>

Deloitte. (2021). Human Capital Trends – The social enterprise in a world disrupted.

Deloitte. (2022). Global 2022 Gen Z and Millennial Survey.

Folks RH. (2024). Comment l'IA transforme la gestion des ressources humaines. FolksRH.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of “talent” in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>

Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>

- George, G., Haas, M. R., & Pentland, A. (2014). Big data and management. *Academy of Management Journal*, 57(2), 321–326. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.4002>
- Hennekam, S., & Bennett, D. (2020). Inclusion in the creative industries: The case of the performing arts. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(6), 705–726.
- HILMI, Y. (2024). L'intégration des systèmes de contrôle de gestion via les plateformes numériques. *Revue Economie & Kapital*, (25).
- Jarrahi, M. H., Newlands, G., Lee, M. K., Wolf, C. T., Kinder, E., & Sutherland, W. (2021). Algorithmic management in a work context. *Big Data & Society*, 8(2). <https://doi.org/10.1177/20539517211020332>
- Langer, M., König, C. J., & Papathanasiou, M. (2021). Highly automated job interviews: Acceptance under the influence of social presence. *Journal of Managerial Psychology*, 36(2), 99-112. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2020-0150>
- Leicht-Deobald, U., Busch, T., Schank, C., Weibel, A., Schafheitle, S., Wildhaber, I., & Kasper, G. (2019). The challenges of algorithm-based HR decision-making for personal integrity. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 377–392.
- LinkedIn Talent Solutions. (2023). L'impact de l'IA sur le recrutement et la gestion des talents. LinkedIn Business.
- LinkedIn. (2022). Global Talent Trends Report.
- Mahlendorf, M. D., Rankin, F. W., & Tsakumis, G. T. (2023). Human-AI collaboration in HR decision making: Implications for accountability and fairness. *Journal of Management Accounting Research*, 35(1), 45–68. <https://doi.org/10.2308/JMAR-2021-049>
- Makarius, E. E., Mukherjee, D., Fox, J., & Fox, A. (2020). Rising together: Leveraging the power of inclusion through virtual human resource development. *Human Resource Development International*, 23(4), 406–417. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779244>
- ManpowerGroup. (2023). Talent Shortage Survey. www.manpowergroup.com
- McKinsey & Company. (1997). The War for Talent. *The McKinsey Quarterly*.
- Meijerink, J., Bondarouk, T., & Lepak, D. (2021). When digital technology meets HRM: From competence-based to technology-based HRM. *Human Resource Management Review*, 31(2). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100682>
- Meijerink, J., Bondarouk, T., & Lepak, D. P. (2020). When digital technology meets HRM: Toward a digitalized model of human resource management. *Journal of Business Research*, 121, 354-367. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.018>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The war for talent. Harvard Business Press.
- Morgan, J. (2017). The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate. Wiley.

Nawaz, M., Gomes, A. M., & Isa, D. (2022). Artificial Intelligence in Talent Acquisition: A Review and Research Agenda. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(1), 45–61. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v12i1.19558>

Parry, E., & Strohmeier, S. (2014). HRM in the digital age: digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*, 36(4), 311–326.

Rao, L., & Verweij, G. (2017). Artificial Intelligence in HR: A No-brainer. PwC. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/data-and-analytics/publications/artificial-intelligence-study.html>

Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: How HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44(3), 236–242. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.008>

Sadiq, S., & Indulska, M. (2022). AI-driven personalized learning and its application in upskilling. *AI & Society*, 37(4), 1245–1257. <https://doi.org/10.1007/s00146-021-01225-4>

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189.

Sivathanu, B., & Pillai, R. (2018). Smart HR 4.0 – How industry 4.0 is disrupting HR. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 7–11. <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2018-0057>

Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... & Wright, P. M. (2012). Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25–32.

Stryker, C., & Kavlakoglu, E. (2024, August 9). What Is Artificial Intelligence (AI)? IBM. <https://www.ibm.com/think/topics/artificial-intelligence>

Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15–42.

Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>

Tansley, C., & Tietze, S. (2013). Rites of passage through talent management progression stages: An identity work perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1799–1815. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.725080>

Tursunbayeva, A., Pagliari, C., & Bunduchi, R. (2021). Ethics of artificial intelligence in human resource management: A systematic literature review. *AI & Society*, 36, 611–637. <https://doi.org/10.1007/s00146-020-01080-1>

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press.

Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: Implications for recruitment. *Strategic HR Review*, 17(5), 255–258. <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2018-0051>

van den Broek, T., Sergeeva, A., Huysman, M., & de Reuver, M. (2021). When the machine meets the expert: An ethnography of developing AI for hiring. *Journal of Strategic Information Systems*, 30(3), 101656. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2021.101656>

van Esch, P., Black, J. S., & Ferolie, J. (2019). Marketing AI recruitment: The next phase in job application and selection. *Computers in Human Behavior*, 90, 215–222. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.009>

Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237–1281. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1899154>

World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report*.

World Economic Forum. (2023). *Jobs of Tomorrow: Skills-first Employment*.

World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>.

Zhai, X., Chu, X., Wang, M., & Chen, F. (2022). Artificial intelligence in corporate training and talent development: A systematic review. *Computers & Education*.