

L'impact transformateur de l'intelligence artificielle sur les Pratiques de GRH : revue systématique de littérature (2015–2025)

The Transformative Impact of Artificial Intelligence on Human Resource Management Practices: A Literature Review (2015- 2025)

CALLENS Stéphane

Enseignant chercheur

Etablissement UFR Economie, Gestion Administration et Sciences Sociales

Université d'Artois

LEM UMR 9221 CNRS

France

GLOUCH Mounir

Doctorant

Etablissement UFR Economie, Gestion Administration et Sciences Sociales

Université d'Artois

LEM UMR 9221 CNRS

France

Date de soumission : 24/08/2025

Date d'acceptation : 08/10/2025

Pour citer cet article :

CALLENS S. & GLOUCH M. (2025) «L'impact transformateur de l'intelligence artificielle sur les Pratiques de GRH : revue systématique de littérature (2015–2025)», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 4 » pp : 590 - 619

Résumé

Ces dernières années, l'intelligence artificielle (IA) a connu une forte expansion, transformant profondément la vie quotidienne et les organisations. Son intégration en gestion des ressources humaines (GRH) a modifié les pratiques traditionnelles, en particulier le recrutement, la gestion de la performance, la rémunération et l'engagement des employés.

De nombreuses recherches mettent en évidence la capacité de l'IA à accroître l'efficacité, réduire les coûts, automatiser les processus et améliorer la prise de décision. Toutefois, son déploiement soulève aussi des défis majeurs : biais algorithmiques, protection des données, transparence des décisions et acceptabilité organisationnelle.

Cette étude adopte une revue systématique de littérature couvrant la période 2015–2025. Elle mobilise plusieurs bases de données universitaires (Google Scholar, Science Direct, Scopus) afin d'analyser l'impact de l'IA sur les pratiques RH. Les résultats confirment que l'IA, au-delà de son potentiel d'optimisation, exige une réflexion sur l'éthique, la gouvernance et l'équilibre homme-machine. Ainsi, l'adoption de l'IA en GRH représente à la fois une opportunité stratégique et un défi de gestion responsable.

Mots clés : Intelligence artificielle, Gestion des ressources Humaines, Revue de littérature.

Abstract

In recent years, artificial intelligence (AI) has rapidly expanded, profoundly transforming daily life and organizational practices. Its integration into human resource management (HRM) has reshaped traditional functions such as recruitment, performance management, compensation, and employee engagement.

Numerous studies emphasize AI's ability to enhance efficiency, reduce costs, automate processes, and support decision-making. However, its deployment also raises significant challenges, including algorithmic bias, data protection, decision-making transparency, and organizational acceptance.

This study adopts a systematic literature review covering the period 2015–2025. It draws on several academic databases (Google Scholar, ScienceDirect, Scopus) to analyze the impact of AI on HRM practices. Findings confirm that, beyond its optimization potential, AI requires careful consideration of ethics, governance, and the human-machine balance. Thus, adopting AI in HRM represents both a strategic opportunity and a challenge for responsible management.

Keywords : Artificial Intelligence, Human Resource Management, Literature Review

Introduction

L'abrégiée aujourd'hui **IA**, l'intelligence artificielle, est un phénomène qui ne cesse de nous surprendre. Elle s'est progressivement infiltrée dans notre vie et a réussi à impacter de nombreux secteurs : la santé, la finance, l'éducation, la logistique, le commerce, le droit ainsi que les ressources humaines (RH). L'intelligence artificielle influence toutes les sphères, tant personnelles que professionnelles, en révolutionnant nos habitudes, nos relations, nos méthodes de travail et nos modes de décision. Elle redéfinit la façon dont nous vivons.

Dans la sphère personnelle, l'intelligence artificielle est présente dans nos maisons connectées, nos smartphones, nos plateformes de divertissement, mais aussi dans la santé et l'éducation. Dans la sphère professionnelle, elle a transformé en profondeur les organisations et les structures : elle optimise les processus, automatise les tâches répétitives et accroît la productivité. L'intelligence artificielle (IA) est de plus en plus intégrée aux pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), apportant de nombreux avantages, notamment une efficacité accrue dans le recrutement, l'amélioration du suivi des employés, l'évaluation des performances et la sélection (Sucipto, 2024).

Ce double impact, à la fois intime et systémique, positionne l'IA comme une nouvelle norme incontournable de changement et de transformation. Face à ce phénomène, employés et employeurs sont appelés à une transformation profonde des compétences, des pratiques professionnelles ainsi qu'à une reconfiguration organisationnelle pour rester compétitifs et pertinents dans un environnement en constante évolution. L'IA représente ainsi une réelle avancée dans la gestion des entreprises et exerce une influence significative sur la manière dont les employés travaillent, notamment dans les domaines des ressources humaines et des services d'emploi (Abdeldayem & Aldulaimi, 2020).

L'évolution croissante de l'intégration de l'IA dans la GRH transforme profondément les processus et les pratiques de ce domaine. Selon (Tambe, 2019 ; Brynjolfsson & McAfee, 2014 ; Davenport & Ronanki, 2018), l'IA constitue aujourd'hui une avancée technologique unique qui impacte et réorganise divers secteurs, y compris les ressources humaines (Brynjolfsson & McAfee, 2014 ; Davenport & Ronanki, 2018).

Cette étude repose sur une approche de revue systématique de littérature (SLR), une méthode reproductible et rigoureuse de synthèse des connaissances scientifiques. Elle applique une démarche explicative, organisée et transparente visant à identifier, évaluer et synthétiser l'ensemble des études pertinentes répondant à la question de recherche (Nambima et al., 2019).

Elle met en lumière l'importance de comprendre la transformation engendrée par l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines. Cette recherche est primordiale, car il est impératif de déterminer dans quelle mesure l'intelligence artificielle a transformé et modifié les pratiques de la gestion des ressources humaines, et dans quel degré elle a impacté la performance organisationnelle (Votto, 2021). Cet article contribue à fournir un aperçu de la recherche sur l'IA dans la gestion des ressources humaines, afin d'améliorer sa compréhension et de suggérer des orientations pour de futures recherches.

Cette revue de littérature vise à répondre aux problématiques suivantes :

- Comment l'IA transforme-t-elle les pratiques de gestion des ressources humaines selon les études existantes ?
- Quels défis et opportunités en découlent ?

Afin de mieux répondre à ces problématiques nous avons adopté une méthodologie de revue systématique de littérature (SLR) cette approche qui a pour objectif de collecter, sélectionner et analyser de manière rigoureuse les publications scientifiques pertinentes sur le phénomène de l'intelligence artificielle et son impact sur la gestion des ressources humaines. Concrètement nous avons focaliser notre recherche sur plusieurs supports de données académiques (Google Scholar, ScienceDirect, Scopus). En mobilisant des mots-clés relatifs à l'IA, à la digitalisation, à l'automatisation, et la GRH...Les articles retenus couvrent la période 2015-2025 et ont été sélectionner selon leur pertinence académique et leur contribution théorique ou empirique. Pour garantir la transparence et la reproductibilité de la démarche nous avons suivi le protocole **PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses)** un protocole reconnu internationalement qui vise à améliorer la qualité et la transparence des revues systématiques. Elle définit une série d'étapes (identification, sélection, éligibilité et inclusion) permettant de décrire de manière explicite la démarche de recherche et de limiter les biais liés au chercheur. (Moher, et al.2009), grâce à ces étapes clés de filtrage et d'identification et de conclusion des articles.

Le présent article s'organise en plusieurs parties complémentaires. Dans un premier temps, nous élaborons la méthodologie de recherche, ensuite nous proposons un cadre conceptuel de l'intelligence artificielle et de la gestion des ressources humaines, en mobilisant les principales théories explicatives de ces deux domaines. Nous analysons ensuite le rôle de l'IA dans les différentes pratiques de la GRH, en mettant l'accent sur des fonctions clés telles que le recrutement, la formation et le développement, la gestion de la performance, l'engagement des employés et la rémunération. Dans un troisième temps, nous discutons des principaux enjeux

et défis liés à l'intégration de l'IA dans les pratiques RH, notamment en matière d'éthique, de gouvernance et d'acceptabilité organisationnelle. Enfin, nous concluons en mettant en évidence les apports, les limites de cette étude et les perspectives de recherche futures.

1. Méthodologie de recherche

La première phase de notre étude consiste à identifier les travaux scientifiques analysant l'intelligence artificielle et la gestion des ressources humaines (GRH) ainsi que l'intégration de l'intelligence artificielle dans les pratiques de la gestion des ressources humaines (GRH). Pour ce faire, un processus rigoureux et reproductible a été suivi, comprenant la définition des bases de données et des mots-clés, l'élimination des doublons, puis une lecture progressive des titres, résumés et, enfin, des articles complets.

Afin de garantir l'objectivité et la transparence du processus, nous avons opté pour la méthode PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Ce protocole internationalement reconnu précise les différentes étapes à suivre pour assurer la fiabilité d'une revue systématique et limiter les biais liés au chercheur.

Bases de données consultées

Nous avons mobilisé les principales bases de données académiques : Google Scholar, Scopus et Science Direct. Ces plateformes couvrent un large éventail de disciplines (management, sciences sociales, informatique, ingénierie) et constituent des sources pertinentes pour identifier les études sur l'IA et la GRH.

Stratégie de recherche documentaire

La recherche a été effectuée en anglais et en français, afin de couvrir la littérature scientifique internationale. Les mots-clés utilisés incluent :

- Artificial Intelligence OR AI
- Human Resource Management OR HRM OR Gestion des ressources humaines
- Combinés avec des termes spécifiques comme recruitment, training, performance management, employee engagement, compensation, automation, digitalization.

Les opérateurs booléens AND et OR ont été utilisés pour affiner la recherche. Exemple: ("Artificial Intelligence" OR "AI") AND ("Human Resource Management" OR "HRM") AND ("recruitment" OR "training" OR "performance").

Critères d'inclusion et d'exclusion

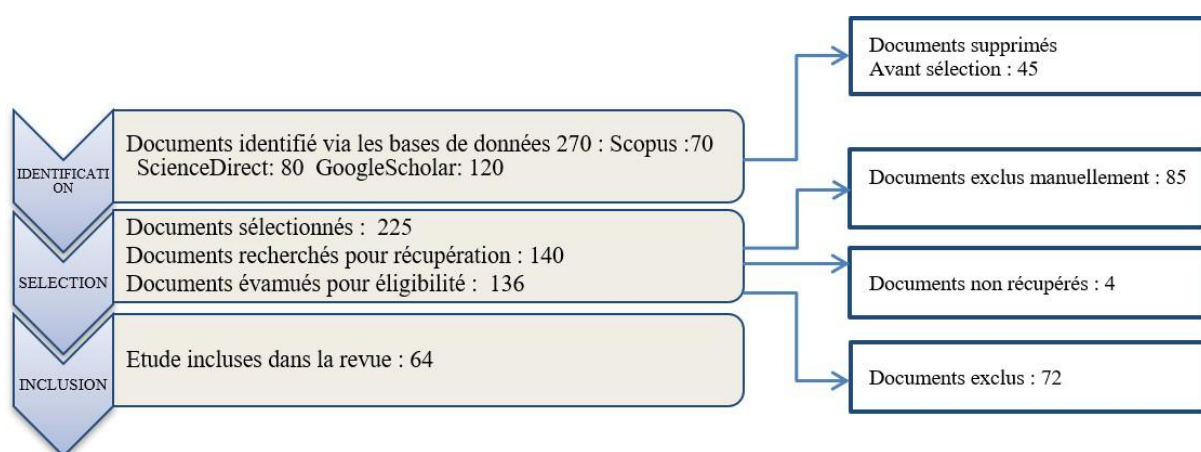
- **Inclusion** : articles publiés entre **2015 et 2025**, en anglais ou en français, parus dans des revues académiques ou actes de conférence, portant explicitement sur l'impact de l'IA dans les pratiques de GRH.
- **Exclusion** : chapitres de livres, thèses, rapports non académiques, articles sans lien direct avec la GRH (par exemple ceux portant uniquement sur l'IA dans la santé, la finance ou d'autres secteurs).

1.1.Processus de sélection

La recherche initiale a permis d'identifier 520 documents. Ces références ont été intégrées dans un logiciel de gestion bibliographique (Zotero) afin de faciliter le classement et l'élimination des doublons. Après suppression des doublons, une première sélection a été réalisée sur la base des titres, résumés et mots-clés, éliminant les articles hors du champ de recherche.

Les articles restants ont ensuite été analysés intégralement afin de vérifier leur pertinence scientifique et leur contribution théorique ou empirique. Ci-dessous le flowchart PRISMA présenté ci-dessous (figure 1)

Tableau 1 : nombre et pourcentage d'articles publiés par bases de données



Source : Auteurs

Finalement, l'étude porte sur 64 références qui ont été exportées depuis ZOTERO sous format RIS, pour les importer par la suite au logiciel NVIVO pour une analyse complète des documents collectés. Nous avons créé par exemple plusieurs codes relatifs à l'objectif, la méthodologie adoptée, l'échantillon et aux résultats, ainsi que des sous-codes concernant la méthodologie selon la méthode quantitative ou qualitative.

1.2.RESULTATS

L'utilisation du logiciel NVIVO nous a permis de réaliser une analyse qualitative approfondie de l'ensemble des références collectées. Notre corpus est constitué de trois bases de données principales : Scopus, Science Direct et Google Scholar (Tableau 2).

Les articles faisant l'objet de notre travail proviennent majoritairement de Google Scholar, avec 30 articles, soit 46,86 % des 64 documents identifiés. Ensuite, la base Science Direct représente par 16 articles soit 29,63 % de l'ensemble du corpus, Enfin, la base Scopus compte 28 articles, équivalant à 43,75 % de l'ensemble des références collectées.

Tableau 2 : nombre et pourcentage d'articles publiés par bases de données

Bases de Données	Nombre d'articles	Pourcentages
SCOPUS	28	43,75 %
GOOGLE SCHOLAR	30	46,86 %
SCIENCE DIRECT	16	29,63 %
Total	64	100 %

Source : NVIVO Le tableau ci-dessous est obtenu après l'analyse des résumés des références collectés, ils permettent de voir la fréquence de répétition des mots. Ces derniers nous aident à mieux cibler nos mots clés pour les futures recherches et de nous assurer de la pertinence des références collectées. Nous pouvons déduire de ce tableau que les mots ayant le plus grand nombre de répétitions à savoir « Intelligence artificielle, Gestion des ressources humaines, automatisation, Performance » représentent les mots clés principaux faisant l'objet de notre recherche.

Tableau 3 : Fréquence de répétition des mots

MOTS	EQUIVALENTS EN ANGLAIS	NOMBRE	PORCENTAGES PONDERE %
Intelligence artificielle	Artificial intelligence	304	18,94 %
Ressources Humaines	Human Resource	282	17,57 %
Gestion	Management	234	14,58 %
Performance	Performance	163	10,16 %
Recrutement	Recruitment	153	9,53 %
Engagement	Engagement	124	7,73 %
Formation/ Apprentissage	Training/ Learning	114	7,11 %
Rémunération/Salaire	Compensation/Pay	99	6,17 %
Ethique	Ethic	70	4,36 %
Automatisation	Automation	62	3,86 %

Les articles retenus pour notre revue de littérature systématique se répartissent principalement entre deux grandes catégories. En premier lieu, nous avons identifié 28 articles empiriques (quantitatifs), représentant 43,8 % de notre corpus. Ces travaux se focalisent sur des contextes organisationnels spécifiques et mobilisent des méthodes d'enquête (questionnaires, entretiens, études de cas ou analyses de données RH) afin d'examiner l'impact de l'intégration de l'intelligence artificielle sur différentes pratiques de gestion des ressources humaines, telles que le recrutement, la formation, la gestion de la performance, l'engagement et la rémunération.

En second lieu, nous avons recensé 36 articles théoriques et conceptuels, soit 56,2 % des références incluses. Ces études se présentent sous forme de réflexions théoriques, de cadres conceptuels, de revues de littérature ou encore de méta-analyses. Elles visent à structurer le champ de recherche sur l'IA en GRH, en discutant des enjeux éthiques, organisationnels et méthodologiques liés à son déploiement.

Un résumé de cette répartition est présenté dans le tableau ci-dessous (Tableau 4)

Catégories	Nombre d'articles	Pourcentage
Empirique	28	43,8%
Théorique	36	56,2 %
Total	64	100%

La création des codes nous a permis de construire une grille d'analyse présentée sous forme de tableau. Cette grille regroupe les éléments essentiels pour l'analyse des travaux scientifiques, à savoir : l'objectif de l'étude, l'échantillon et le contexte, la méthodologie employée (quantitative ou qualitative), les principaux résultats obtenus, ainsi que les modèles ou cadres théoriques mobilisés lorsque c'est le cas.

Une telle démarche nous permet d'identifier les méthodologies les plus répandues, de repérer les modèles conceptuels ou analytiques matures et d'évaluer la diversité des approches adoptées dans la recherche académique sur l'intelligence artificielle appliquée à la gestion des ressources humaines.

Sur la base des 64 articles retenus pour notre revue de littérature systématique, nous avons extrait une sélection d'études empiriques représentatives. Une synthèse des résultats de 10 recherches empiriques est présentée dans le Tableau 5 ci-dessous, tandis que la grille complète couvrant l'ensemble du corpus figure en annexe.

Auteurs (année)	Objectif de l'étude	Échantillon / Contexte	Méthodologie	Résultats principaux	Modèle / Cadre mobilisé
Froese, Pan & Inkpen (2022)	Évaluer l'impact de l'IA sur le recrutement et les biais	Données internationales (recrutement en ligne)	Quantitative	IA réduit certains biais mais peut en introduire de nouveaux	Analyse biais algorithmiques
Pan & Froese (2023)	Étudier la perception des candidats face au recrutement algorithmique	Candidats à l'embauche (Asie/Europe)	Quantitative	Perceptions mitigées : efficacité mais crainte de déshumanisation	Théorie de l'acceptation technologique (TAM)
Bahl, Sharma & Singh (2020)	Explorer l'usage de l'IA en formation et développement	Employés d'entreprises indiennes	Quantitative	IA personnalise les parcours et renforce l'efficacité de l'apprentissage	Learning analytics
Chattopadhyay, Jha & Singh (2020)	Évaluer la gestion de la performance avec IA	Cadres et employés en Inde	Qualitative (cas)	Feedback 360° enrichi par IA, suivi plus complet et précis	HR analytics framework
Jaiswal & Singh (2022)	Détecter et corriger les biais de rémunération avec IA	Données RH de grandes entreprises	Quantitative	IA favorise égalité et la transparence dans la rémunération	Compensation equity framework
Dwivedi et al. (2019)	Étudier l'impact de l'IA sur l'engagement des employés	Entreprises multinationales (UK, global)	Quantitative	IA accroît l'engagement grâce à modèles prédictifs	Modèles prédictifs de l'engagement
Jarrahi, Newlands et al. (2022)	Évaluer l'impact des chatbots RH sur l'expérience employé	Entreprises tech et services (USA/Europe)	Qualitative (cas)	Chatbots améliorent le suivi et la communication interne	Chatbot-based HR systems

2. Aperçu approfondi d'Intelligence Artificielle et Gestion des Ressources Humaines

2.1 Contexte général de l'intelligence artificielle (IA)

En 1956, lors d'une conférence d'informatique à l'université de Dartmouth, quatre visionnaires – John McCarthy, Marvin Minsky, Claude Shannon et Nathaniel Rochester – ont donné naissance au terme *intelligence artificielle*. À l'issue d'une séance de réflexion (*brainstorming*), ils ont formulé l'hypothèse fondatrice selon laquelle « chaque aspect de l'apprentissage ou toute autre caractéristique de l'intelligence peut, en principe, être décrit avec une telle précision qu'une machine peut être conçue pour le simuler ». Bien évidemment, cette conférence n'a pas abouti à une théorie unifiée ni à une méthodologie unique, mais elle a permis à l'intelligence artificielle de passer du domaine académique à celui d'un levier clé de développement technologique, social et économique. Cette initiative a jeté les bases d'une exploration interdisciplinaire visant à doter les machines de capacités similaires à celles de l'humain. Durant les années suivantes, l'intelligence artificielle a connu une intensification de son développement. L'introduction du système **MYCIN** pour le diagnostic médical a marqué une étape historique dans la recherche en IA : ce système, basé sur plus de 500 règles de production, s'alignait sur le niveau d'expertise des spécialistes humains dans le domaine des infections sanguines, et même au-delà de celui des médecins généralistes (Boushaba & Chakor, 2023). Plusieurs applications et technologies ont vu le jour dans les années 1980-1990 : les réseaux de neurones artificiels (ANN), les systèmes multi-agents, la reconnaissance vocale (Alexa, Siri), la reconnaissance optique de caractères (OCR) et la reconnaissance d'images. En 1997, **Deep Blue** d'IBM est devenu le premier ordinateur à battre le champion du monde d'échecs Garry Kasparov, un événement marquant dans l'histoire de l'IA. Cette victoire a été rendue possible grâce à la combinaison des méthodes d'intelligence symbolique, des techniques avancées de recherche arborescente et de l'exploitation d'une vaste base de données d'ouvertures et de finales (Bory, 2019). Au début du nouveau millénaire, en particulier durant les années 2000-2010, l'intelligence artificielle a connu une nouvelle phase avec l'augmentation de la puissance de calcul et la disponibilité de grandes quantités de données (*Big Data*). Ces facteurs ont créé un terrain favorable au développement et à la démocratisation de l'apprentissage à grande échelle (Jordan & Mitchell, 2015). Aujourd'hui, **l'intelligence artificielle générative** occupe le devant de la scène. Elle permet de produire des textes, images, vidéos et sons de manière automatisée et réaliste, grâce à des modèles de très grande taille tels que GPT-3 (2020), qui compte plus de 175 milliards de paramètres et ouvre

de nouveau champs de recherche en IA créative et générative (Yenduri et al., 2023). Depuis 2010, l'IA marque une nouvelle ère, caractérisée par de grandes transformations, notamment avec l'essor du Deep Learning, grâce au modèle AlexNet (Krizhevsky, et al., 2012), qui a révolutionné le traitement des réseaux neuronaux profonds appliqués à l'informatique. Désormais, l'IA s'impose comme un élément incontournable de notre quotidien, avec des usages multiples et varié.

2.2. Les théories explicatives de l'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle est un domaine qui englobe un large éventail de théories et se caractérise par son approche multidisciplinaire. De nombreux travaux et méthodologies scientifiques ont été élaborés. Ci-dessous, nous présentons un résumé des principaux concepts, théories et classifications.

Théorie du déterminisme technologique (Thorstein Veblen, 1929 ; Li Shuo)

Thorstein Veblen a développé le concept du déterminisme technologique, qui repose essentiellement sur deux facteurs : le fonctionnement autonome de la technologie et le changement social. Selon lui, les mécanismes technologiques fonctionnent de manière déterministe, suivant un processus fixe et prévisible. Autrement dit, la technologie n'est pas un simple outil neutre, mais une force active qui influence profondément le développement économique et social. Cette idée est devenue plus claire avec l'avènement de l'intelligence artificielle : la puissance de calcul et le développement rapide des algorithmes ont accentué les inégalités sociales et transformé l'emploi, remettant en question la dynamique des systèmes sociaux et organisationnels.

Théorie des réseaux neuronaux (Marvin Minsky et Seymour Papert, 1969)

Marvin Minsky et Seymour Papert se sont inspirés du fonctionnement biologique du cerveau humain pour développer des modèles informatiques capables d'apprendre et d'analyser l'information. Leur approche met en évidence la capacité cognitive du cerveau, notamment l'apprentissage et les connexions entre différentes unités d'information. Cette théorie constitue la base de nombreuses applications modernes, telles que la reconnaissance vocale et faciale, ou encore la traduction automatique.

Théorie de la vision par ordinateur (Richard Hartley et Andrew Zisserman, 2003)

Grâce à des algorithmes sophistiqués d'analyse d'image et à l'utilisation de réseaux neuronaux profonds, cette théorie repose sur l'apprentissage automatique, et plus particulièrement sur l'apprentissage profond. Elle vise à percevoir et interpréter des modèles visuels (images,

vidéos) de manière similaire à la vision humaine. Elle formalise les algorithmes permettant de créer des modèles capables d'extraire des informations pertinentes à partir d'une collecte visuelle complexe.

Théorie de la base de connaissances (David L. Poole et Alan K. Mackworth, 2010)

Cette théorie met l'accent sur l'utilisation efficace des connaissances humaines dans un système informatique. Pour qu'un système d'intelligence artificielle prenne des décisions pertinentes, il doit disposer des connaissances structurées. Deux facteurs sont essentiels :

1. La représentation des connaissances sous forme de bases de données bien organisées, d'ontologies sémantiques et de règles logiques, permettant au système de raisonner à partir des informations stockées.

- 2 La gestion efficace de ces bases de connaissances (cohérence, mise à jour, accessibilité).

Cette théorie est fondamentale pour plusieurs applications modernes, comme les systèmes de recommandation, les systèmes experts et les agents intelligents.

Théorie de l'intelligence artificielle éthique (Robin Hanson, 2016 ; Vincent C. Müller, 2016, 2020)

L'émergence rapide de l'intelligence artificielle soulève des enjeux éthiques et sociaux liés à sa conception et à son exploitation. Cette approche met en avant des principes fondamentaux tels que la transparence, la responsabilité et l'explicabilité. Elle considère que les décisions de l'IA doivent être cohérentes avec le raisonnement humain afin d'être compréhensibles. Elle insiste également sur la nécessité d'instaurer des mécanismes et protocoles de contrôle permettant d'anticiper des conséquences indésirables, telles que la discrimination ou les atteintes à la vie privée.

2.3 Définitions de l'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle (IA) est un phénomène multidimensionnel unifié, qui porte plusieurs définitions selon les disciplines et les époques, On peut citer parmi ces définitions :

Piliers	Définition de l'IA	Auteurs
Simulation de la pensée humaine	Toute activité intellectuelle humaine peut, en principe, être décrite de façon si précise qu'une machine peut être conçue pour la simuler.	McCarthy, Minsky (1956–68) <i>Approche cognitive</i>
Agent intelligent	L'intelligence artificielle est un système informatique qui perçoit son environnement et Optimise ses chances de succès par rapport à un objectif	Russell & Norvig (1995–2020) <i>Approche rationaliste</i>

Capacité de décision intelligente en autonomie	L'intelligence artificielle est l'étude de la manière dont rendre les ordinateurs capables de faire des choses qui, actuellement, nécessitent l'intelligence humaine.	Elaine Rich (1983) – <i>Approche pragmatique</i>
IA explicable et éthique	L'intelligence artificielle doit inclure l'explicabilité, la responsabilité, la prévention des risques, et le respect de valeurs humaines.	Vincent C. Müller (2016–2020) – <i>Dimension éthique et explicabilité</i>

2.4 Classifications de l'Intelligence Artificielle

L'intelligence artificielle ne constitue pas un domaine monolithique. Elle se compose de plusieurs systèmes informatiques complexes. De nombreux travaux de recherche ont proposé différentes classifications du phénomène. Nous retenons ci-dessous les principales approches.

L'intelligence artificielle ne constitue pas un domaine monolithique. Elle se compose de plusieurs systèmes informatiques complexes. De nombreux travaux de recherche ont proposé différentes classifications du phénomène. Nous retenons ci-dessous les principales approches

Selon les capacités et le niveau d'intelligence

Cette classification repose sur la capacité des systèmes d'IA à penser et raisonner à un niveau comparable à celui de l'humain. Trois catégories principales se distinguent :

❖ L'intelligence artificielle étroite (ANI)

Également appelée *IA faible*, elle désigne l'ensemble des systèmes conçus pour accomplir uniquement les tâches pour lesquelles ils ont été programmés (réseaux de neurones, systèmes experts, apprentissage supervisé). Ces systèmes analysent des données et exécutent des algorithmes avec un haut niveau de performance, mais dans un domaine limité. Ils ne peuvent pas transférer leurs compétences à d'autres contextes. (Smith & Lee, 2019)

❖ L'intelligence artificielle générale (AGI)

Appelée aussi *IA forte*, l'AGI correspond à la capacité d'un système à comprendre, apprendre et appliquer des connaissances dans des contextes variés, à un niveau comparable à celui de l'être humain. L'AGI inclut la compréhension du langage naturel, le raisonnement, la résolution de problèmes complexes et la planification. (Goertzel, 2014 ; Russell, Dewey & Tegmark, 2015)

❖ La super-intelligence artificielle (ASI)

Cette forme hypothétique représente le stade ultime du développement de l'IA. Elle dépasserait largement les capacités cognitives humaines dans tous les domaines : créativité, prise de décision, résolution de problèmes et compétences sociales. On distingue généralement trois caractéristiques :

- ✓ La rapidité (*Speed ASI*),
- ✓ L'intelligence collective (*Collective ASI*),
- ✓ La qualité supérieure (*Quality ASI*).

Selon les fonctionnalités (architecture cognitive)

❖ Machines réactives

Il s'agit de la forme la plus basique d'IA. Ces systèmes n'ont aucune mémoire et ne peuvent pas apprendre de leurs expériences passées. Ils réagissent uniquement en fonction d'algorithmes préprogrammés. Un exemple emblématique est *Deep Blue* d'IBM, qui a battu le champion du monde d'échecs Garry Kasparov en 1997.

❖ Machines à mémoire limitée

Ces systèmes utilisent à la fois des algorithmes réactifs et des données passées pour améliorer leurs performances. Les véhicules autonomes et les chatbots en sont des exemples concrets : ils stockent certaines informations pour adapter leurs actions aux situations rencontrées.

❖ Théorie de l'esprit

Cette étape de développement fait référence à des IA capables de comprendre les états mentaux de leurs interlocuteurs (besoins, croyances, émotions). Contrairement aux catégories précédentes, elles visent une interaction plus "humaine" et contextualisée.

❖ IA consciente d'elle-même

Il s'agit du niveau le plus avancé, encore purement théorique. Ces IA disposeraient d'une conscience et d'une métacognition, leur permettant de réfléchir sur elles-mêmes. À ce jour, elles relèvent de la science-fiction ou de la recherche spéculative. Leur concrétisation soulèverait d'importants enjeux éthiques, juridiques et sécuritaires.

3. Les théories explicatives de la gestion des ressources humaines

3.1 Théories de la Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines (GRH) est une discipline scientifique appliquée qui s'appuie sur l'ensemble de théories issues des sciences économiques, psychologiques, sociologiques et managériales. Ces théories constituent un cadre conceptuel permettant d'analyser, de comprendre et d'optimiser la gestion du capital humain au sein des organisations. Au fil du temps, plusieurs approches se sont imposées. Le tableau ci-dessous présente une synthèse des principales théories majeures en GRH.

Théorie de la Justice Organisationnelle	Les perceptions de justice (distributive, procédurale, interactionnelle) influencent la Satisfaction et la fidélité	Processus équitables, communication transparente, politiques justes	Greenberg, J. (1987). <i>A taxonomy of organizational justice theories</i> . Academy of Management Review, 12(1), 9–22
Théorie de la Contingence	Les pratiques RH devraient être adaptées aux caractéristiques de l'organisation et de son environnement	Adaptation des styles de management et stratégies RH selon le contexte	Fiedler, F. (1964). <i>A contingency model of leadership effectiveness</i> . Advances in Experimental Social Psychology, 1, 149–190.
Théorie de l'acceptation Technologique TAM	L'intention d'utiliser une technologie dépend de deux facteurs principaux : Perceived Usefulness (PU) = perception de l'utilité. Perceived Ease of Use (PEOU) = perception de la facilité d'utilisation	Influencer l'attitude envers l'utilisation → qui influence l' intention d'usage → qui conduit à l' usage effectif .	Théorie de l'acceptation technologique (TAM – Davis, 1989)

3.2 Définition de la Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines (GRH) représente un domaine clé des sciences de gestion des organisations, centré sur la gestion, l'optimisation et le développement du capital humain. Au fil du temps, cette discipline a évolué, intégrant des dimensions stratégiques, opérationnelles et relationnelles. Plusieurs définitions ont été proposées par des chercheurs et praticiens, reflétant la complexité et la multi-dimensionnalité de la fonction RH. Ainsi, Paauwe et Farndale (2017) considèrent la GRH comme un levier stratégique, définissant cette fonction comme une approche visant à aligner les pratiques RH avec les objectifs organisationnels afin d'améliorer la performance globale. De leur côté, Boxall et Purcell (2016) soulignent que la GRH regroupe l'ensemble des politiques et pratiques destinées à développer, motiver et retenir les talents, contribuant ainsi à un avantage concurrentiel durable. Au niveau de l'exécution, Kaufman (2015) décrit la GRH comme un processus systématique de gestion du personnel, visant à répondre aux besoins organisationnels tout en garantissant le bien-être des employés. Par ailleurs, Wright et Nishii (2018) rappellent que la GRH doit être flexible et adaptable pour relever les défis contemporains, tels que la digitalisation et la diversité, et qu'elle joue un rôle majeur dans l'innovation et la résilience des entreprises.

Enfin, Ulrich et Dulebohn (2015) mettent en avant la transformation de la GRH vers un rôle de partenaire stratégique, où les professionnels RH collaborent étroitement avec la direction pour intégrer efficacement la gestion des talents à la stratégie globale de l'organisation.

4. Le rôle de l'intelligence artificielle dans la Gestion des ressources humaines

4.1 Recrutement

Les ressources humaines constituent un facteur essentiel pour le développement et la performance de l'entreprise. L'acquisition de ces ressources, à travers le processus de recrutement, représente donc un enjeu majeur (Jbara, 2016). Le recrutement est l'une des fonctions les plus critiques pour les responsables RH : c'est au cœur de cette fonction que les organisations identifient les meilleurs candidats et les profils les plus adaptés au marché du travail. La présélection et le tri des CV, afin de retenir le profil pertinent, peuvent cependant s'avérer très complexes pour le recruteur (Froese et al., 2022).

Grâce à l'intelligence artificielle, certaines tâches fastidieuses comme le tri et la présélection des candidatures évoluent, ce qui permet d'accélérer considérablement le processus tout en réduisant les biais humains (Singh, 2024). Grâce à des algorithmes sophistiqués, certaines entreprises optent même pour des offres sans CV : l'IA analyse alors un large éventail de données et d'indicateurs relatifs aux candidats, afin de classer plus efficacement les candidatures et de cibler précisément les compétences requises, offrant ainsi un processus de recrutement mieux ajusté aux besoins des entreprises (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021).

L'IA contribue également à fluidifier le recrutement dans un contexte où les besoins d'embauche augmentent continuellement (Abdeldayem & Aldulaimi, 2020). Les technologies d'intelligence artificielle, comme les chatbots, sont de plus en plus adoptées par les organisations sur leurs plateformes de carrière : les candidats sont invités à déposer leur CV et à fournir des informations complémentaires via une conversation avec ces agents virtuels (Parveen & Palaniammal, 2019). Cela permet de gagner un temps précieux, car de nombreuses tâches répétitives (collecte des informations, analyse des CV, présélection, planification des entretiens, réponses aux questions) peuvent être automatisées (Abdeldayem & Aldulaimi, 2020).

L'utilisation de l'IA s'étend également aux entretiens. Les systèmes d'analyse vidéo exploitant la reconnaissance faciale, l'analyse vocale et l'évaluation du langage corporel permettent de recueillir des indicateurs sur les traits de personnalité, les comportements et les émotions des candidats (Chamorro-Premuzic et al., 2017). Par exemple, la start-up américaine HireVue a

développé une solution basée sur la reconnaissance faciale pour analyser les émotions des candidats lors d'entretiens en visioconférence, afin d'évaluer leur sincérité, leur niveau de stress ou encore leur empathie (Hattab & El Hour, 2023).

En intégrant ces technologies, les décisions de recrutement, de sélection et de post-sélection reposent davantage sur des critères objectifs que sur des perceptions personnelles ou des jugements biaisés. Les systèmes d'IA, alimentés par l'apprentissage automatique, évaluent les candidatures en fonction de données mesurables telles que l'expérience professionnelle, les compétences et les performances passées, plutôt que sur des éléments subjectifs comme l'apparence physique, le sexe, l'origine ou les affinités personnelles. L'automatisation du recrutement réduit ainsi le risque de favoritisme ou de discrimination (intentionnelle ou involontaire), contribuant à rendre le processus plus équitable et transparent (Froese et al., 2022).

4.2 Formation et Développement

Dans un environnement caractérisé par des changements et des évolutions constants, les entreprises ainsi que l'ensemble des structures organisationnelles, à travers leurs services de ressources humaines, doivent impérativement garantir que les employés disposent des bases de connaissances nécessaires ainsi que des compétences indispensables pour s'aligner avec les objectifs et la vision de l'entreprise. L'apprentissage et le développement permettent de s'adapter aux changements, de maintenir l'engagement, de renforcer la montée en compétences du personnel et, in fine, d'améliorer la performance, contribuant ainsi à l'efficacité et à la durabilité organisationnelle. Une structure de formation professionnelle appropriée et de qualité est donc nécessaire pour l'ensemble des employés (Iqbal, 2018).

L'intelligence artificielle transforme radicalement les pratiques d'apprentissage et de développement (L&D) en gestion des ressources humaines, en permettant de personnaliser et d'adapter les formations. Les systèmes d'IA, tels que les outils de machine learning et les plateformes de learning analytics, permettent de cibler avec précision les besoins en compétences de chaque employé. L'IA offre aux organisations la possibilité d'améliorer l'efficacité des programmes de développement et de personnaliser les parcours de formation grâce à l'analyse approfondie des indicateurs de performance et aux systèmes de recommandations intelligents (Chatterjee, et al., 2023). Ces technologies renforcent l'engagement des apprenants et améliorent la rétention des connaissances à travers des dispositifs immersifs (Bahl, et al., 2020). Elles permettent également d'identifier les besoins

individuels et de déterminer le type de formation le plus adapté à chaque employé. Autrement dit, les outils d'IA automatisent le processus d'apprentissage, par exemple en générant des vidéos de formation et de développement (Bhatt & Muduli, 2022). Les managers et les employés sont ainsi en mesure d'assurer un suivi en temps réel pour détecter les lacunes en compétences et planifier des interventions ciblées grâce aux systèmes d'intelligence artificielle. Aujourd'hui, il est possible de collecter et d'analyser divers indicateurs de performance (temps de réponse, difficultés spécifiques, progression individuelle), afin d'adapter et de personnaliser les approches pédagogiques, tout en soutenant la performance organisationnelle (Jarrahi, et al., 2022).

De plus, l'IA permet d'analyser de vastes ensembles de données (tendances du marché, performances individuelles, évolutions technologiques et organisationnelles) afin d'anticiper avec un degré élevé de précision les compétences qui seront nécessaires à l'avenir (Dwivedi, et al., 2019).

4.3 Gestion de la performance

Un des facteurs primordiaux pour assurer l'efficacité et la continuité des résultats des employés dans toute organisation est de disposer d'une structure de gestion de la performance. Cette structure constitue un moyen efficace de contrôler non seulement l'impact de la performance des employés sur la performance organisationnelle, mais aussi d'évaluer l'efficacité des actions de formation et de développement adoptées (Abdeldayem & Aldulaimi, 2020).

L'intégration de l'intelligence artificielle dans la gestion de la performance permet aux organisations d'adopter une approche plus précise, proactive et orientée vers les données. Selon Meijerink et Bondarouk (2021), l'IA facilite la collecte et l'analyse continues des indicateurs de performance, offrant ainsi une vision en temps réel des contributions individuelles et collectives. Traditionnellement, la gestion de la performance repose sur un processus séquentiel et relativement long, comprenant la définition des objectifs, l'auto-évaluation, l'évaluation par les managers, la discussion et le consentement (Premnath & Chully, 2019). Cette approche souffre généralement de délais importants entre les étapes, ce qui limite la réactivité face aux évolutions des besoins. L'intégration de l'intelligence artificielle permet en revanche une évolution dynamique et itérative grâce à ses systèmes de collecte et d'analyse des indicateurs de performance en continu. Elle offre ainsi une vision actualisée des résultats individuels et collectifs (Meijerink & Bondarouk, 2021).

Cette automatisation réduit le temps entre la collecte des données, leur observation et la mise en place d'actions correctives, garantissant un meilleur alignement stratégique des employés avec la vision de l'organisation.

L'évaluation des performances, processus clé de la gestion des ressources humaines, se focalise traditionnellement sur des indicateurs quantitatifs tels que les résultats de production, les objectifs atteints, la présence au travail ou les ventes réalisées. Elle néglige souvent les dimensions qualitatives comme la collaboration, la créativité ou l'engagement collectif, des indicateurs difficiles à mesurer avec précision.

Grâce aux systèmes d'analyse basés sur l'intelligence artificielle, les structures organisationnelles peuvent désormais analyser des données multi-sources, issues notamment de feedbacks à 360° collectés auprès des collègues, supérieurs et subordonnés (Chattopadhyay, et al., 2020). En conséquence, une vision plus équilibrée et holistique de la performance est obtenue, intégrant à la fois les dimensions quantitatives et qualitatives.

Enfin, grâce à son analyse anticipative des indicateurs de performance, la robotique et l'automatisation intelligente permettent de collecter et d'analyser en temps réel les données clés, renforçant la capacité organisationnelle et instaurant un pilotage continu de la performance afin d'anticiper les problèmes et d'optimiser le rendement et la productivité (Tuffaha & Perello, 2021).

4.4 Engagement et motivation des employés

L'impact de l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines ne se limite pas uniquement aux fonctions techniques telles que le recrutement ou l'évaluation des performances des employés. L'IA joue également un rôle majeur dans le renforcement de l'engagement et de la motivation des collaborateurs. Les techniques prédictives basées sur l'intelligence artificielle permettent d'identifier prématurément les signes de désengagement ou de risque de turnover. Ces modèles prédictifs exploitent des données comportementales et contextuelles afin de détecter des schémas et des signaux précoces de décrochage professionnel, ce qui facilite la mise en place d'interventions anticipatives et personnalisées en fonction des besoins de chaque employé (Meijerink, et al., 2021).

De plus, un nombre croissant d'entreprises adoptent des chatbots dans leurs services RH afin d'offrir aux collaborateurs un agent conversationnel instantané, capable de collecter des feedbacks et d'assurer un suivi en temps réel des besoins et préoccupations des employés, tout en favorisant une communication proactive (Jarrahi, et al., 2022).

Les applications et outils d'intelligence artificielle, tels que les plateformes collaboratives, contribuent également à améliorer l'expérience employé en facilitant la communication et le partage d'informations au sein des équipes. Cela permet de créer un environnement de travail inclusif et connecté. L'IA renforce ainsi le sentiment d'appartenance des collaborateurs à l'organisation grâce aux recommandations et interactions proposées en fonction des besoins individuels (Bahl, et al., 2020). Ces outils jouent un rôle essentiel dans la motivation des employés en améliorant leur quotidien professionnel et en mettant en avant les indicateurs de satisfaction grâce à l'analyse combinée de données quantitatives et qualitatives (enquêtes, feedbacks, interactions numériques). Les systèmes d'IA identifient les facteurs influençant l'engagement au travail et la motivation, et facilitent l'ajustement des politiques de gestion des ressources humaines (Dwivedi, et al., 2019). Enfin, les actions mises en place par l'employeur jouent un rôle décisif : lorsque celles-ci sont alignées avec les attentes et objectifs des employés, elles instaurent un sentiment de reconnaissance et de valorisation, renforçant ainsi l'engagement et le sentiment d'appartenance des collaborateurs à l'organisation (Chattopadhyay, et al., 2020).

4.5 Rémunération

L'intelligence artificielle révolutionne la fonction de gestion des rémunérations au sein des organisations. Il s'agit d'un processus d'analyse, de gestion et de détermination des incitations et avantages accordés à chaque employé (Premnath & Chully, 2019). Grâce à l'analyse avancée des données salariales, des performances individuelles, des tendances du marché et des compétences, l'IA permet de personnaliser et de rendre plus compétitives les grilles de rémunération (Kumar, et al., 2022). Ces systèmes ajustent les salaires en fonction d'indicateurs tels que l'évolution de carrière, les objectifs atteints, l'expérience ou encore des facteurs démographiques et géographiques (Singh & Gupta, 2021).

L'intelligence artificielle apporte ainsi précision, transparence et équité dans les processus décisionnels liés à la rémunération. Les systèmes intelligents facilitent l'ajustement dynamique des salaires en tenant compte des évolutions professionnelles et des performances, tout en identifiant les inégalités salariales potentielles liées au genre, à l'expérience ou à d'autres facteurs démographiques (Singh & Gupta, 2021).

De plus, les systèmes d'IA automatisent la gestion des performances et garantissent les incitations financières. Ils permettent aux entreprises de mettre en place des politiques de rémunération alignées sur les objectifs et la vision stratégique de l'organisation (Pérez, et al.,

2019). L'IA contribue également à la planification budgétaire grâce à sa capacité prédictive en matière d'impôts et d'augmentations salariales, en intégrant les données historiques et les tendances de performance (Mehta, et al., 2023).

Enfin, l'intelligence artificielle met l'accent sur l'équité et l'efficacité en détectant et corrigeant les biais salariaux encore présents dans les systèmes traditionnels. En s'appuyant sur des analyses objectives de données, elle réduit les discriminations involontaires liées au genre, à l'origine ou à d'autres facteurs, favorisant ainsi des processus plus transparents et justes au sein des entreprises (Jaiswal & Singh, 2022).

4.6 Synthèse des résultats

À l'issue d'une analyse systématique de la littérature menée sur l'impact de l'intelligence artificielle (IA) dans la gestion des ressources humaines (GRH), il ressort clairement que l'IA est un acteur majeur de la transformation des pratiques RH. Son intégration apporte de nombreux avantages. Premièrement, l'IA permet d'accélérer la sélection des candidats grâce à ses algorithmes de tri automatique des CV, aux chatbots et aux outils d'entretien vidéo. En réduisant les biais humains, ces technologies favorisent l'identification précise des compétences requises et améliorent l'expérience candidat grâce à des interactions personnalisées. Deuxièmement, en matière de formation et de développement, les plateformes de *Learning Analytics* et les systèmes de recommandations intelligents personnalisent les parcours d'apprentissage en fonction des besoins spécifiques de chaque employé. Ils permettent un suivi en temps réel des compétences, favorisent un développement adapté et anticipent les compétences futures alignées avec la vision organisationnelle.

Troisièmement, pour la gestion de la performance, les systèmes prédictifs et les évaluations continues basées sur des données multi-sources offrent une vision dynamique des résultats individuels et collectifs. L'IA facilite ainsi l'identification rapide des besoins d'amélioration et l'alignement stratégique des collaborateurs avec les objectifs de l'entreprise.

Quatrièmement, concernant l'engagement et la motivation, les modèles prédictifs comportementaux, les chatbots RH et les plateformes collaboratives intelligentes détectent précocement les signes de désengagement. Ils permettent de mettre en place des interventions personnalisées, renforçant la communication interne, le sentiment d'appartenance et la satisfaction au travail. Enfin, pour la gestion des rémunérations, les outils d'analyse avancée et les systèmes prédictifs automatisés optimisent les politiques salariales en garantissant la transparence, l'équité et l'adaptation dynamique aux performances individuelles. L'IA

contribue également à identifier et corriger les biais discriminatoires.

En résumé, l'intégration de l'IA dans la gestion des ressources humaines révolutionne les pratiques traditionnelles en apportant rapidité, précision et humanisation des processus, tout en renforçant la performance globale des organisations.

5. Enjeux et Défis de l'intelligence artificielle dans les pratiques de la gestion des ressources humaines

L'adoption de l'intelligence artificielle (IA) dans la gestion des ressources humaines (GRH) représente une évolution importante, offrant plusieurs avantages et opportunités en termes d'efficacité, de précision et de personnalisation des processus. Cependant, l'application de ce phénomène soulève un ensemble complexe d'enjeux et de défis, tels que l'éthique des décisions et les risques liés à l'automatisation des outils de recrutement. Les systèmes intelligents peuvent en effet reproduire des discriminations historiques présentes dans les bases d'apprentissage, notamment en matière de genre, d'origine ethnique ou d'âge. Un audit régulier et une supervision humaine sont donc essentiels afin de garantir la transparence et de diversifier les jeux de données pour limiter ces biais (Raghavan, Barocas, Kleinberg & Levy, 2020). L'intervention humaine permet de créer un équilibre entre la performance technologique et le respect des principes d'équité. Face à l'utilisation de l'IA, les organisations portent une responsabilité juridique et éthique considérable. En l'absence d'encadrement clair ou de supervision, l'IA risque d'aggraver les discriminations préexistantes. Les entreprises sont ainsi tenues non seulement de configurer l'IA en conformité avec les lois anti-discrimination, mais également de mettre en place des mécanismes d'audit et de gouvernance algorithmique (Bogen & Rieke, 2018). Un cadre réglementaire clair apparaît donc crucial pour encadrer l'usage de l'IA dans les organisations. L'instauration de ce cadre nécessite l'implication conjointe des autorités publiques, des entreprises et de la société civile (Ajunwa, 2021). Par ailleurs, la sécurité et la confidentialité des données représentent des enjeux éthiques et juridiques majeurs. Il est essentiel de garantir l'équité et de déterminer clairement la responsabilité en cas d'erreur algorithmique, compte tenu de l'importance des informations personnelles traitées par l'IA. La réduction des biais dans les décisions algorithmiques constitue également une priorité (Reddy, Fox & Purohit, 2019). L'essor spectaculaire de l'intelligence artificielle, qui dépasse désormais les capacités humaines sur le plan computationnel, met en lumière la collaboration homme-machine. Cette collaboration est toutefois fragilisée par la résistance au changement de certains employés, liée à la crainte d'une perte de confiance ou d'emploi. Les organisations doivent

donc garantir une transition et une intégration souples de l'IA, notamment par la formation des employés aux nouvelles méthodes de travail et par l'implication du personnel dans la vision organisationnelle de la transition (Jarrahi & Sutherland, 2019). Le paradoxe de l'automatisation dans les pratiques de la GRH met en évidence la nécessité de trouver un équilibre entre expertise humaine et utilisation de l'IA. Pour assurer cet équilibre, une redéfinition des rôles des professionnels RH s'impose, en orientant leurs missions vers des fonctions plus stratégiques (Raisch & Krakowski, 2021). Enfin, l'utilisation de l'IA pour le suivi des performances, des comportements et des interactions des employés peut générer un sentiment de contrôle permanent, impactant négativement la motivation, l'engagement et la confiance. Bien que l'IA favorise l'efficacité et la précision des processus de suivi, il demeure indispensable d'instaurer un équilibre entre contrôle algorithmique et autonomie individuelle (Kellogg, Valentine & Christin, 2020).

6. Perspectives de recherche

Afin d'accroître la valeur ajoutée de cette revue systématique, La matrice présentée ci-dessous (Tableau 6) permet de structurer les résultats de la littérature en reliant les applications de l'IA aux différents domaines de la gestion des ressources humaines. Elle met en évidence les bénéfices associés, les limites potentielles et les conditions modératrices de succès. Cette matrice détermine comment les techniques d'IA se déclinent selon les fonctions RH et que leurs bénéfices ne sont atteints que sous certaines conditions (qualité des données, gouvernance algorithmique, maturité analytique, conformité réglementaire).

Fonctions RH	Techniques IA	Les Bénéfices attendus	Risques \ Limites	Conditions de succès
Recrutement	Chatbots, NLP, scoring prédictif, vision par ordinateur	Rapidité, meilleure adéquation profil-poste, expérience candidat améliorée	Biais algorithmiques, opacité des critères	Traçabilité des données, audits de biais, transparence
Formation et développement	Recommandation, apprentissage adaptatif, genAI (contenus)	Personnalisation, montée en compétences ciblée	Qualité variable des contenus, surcharge informationnelle	Curation humaine, suivi qualité, culture d'apprentissage
Gestion de performance	Feedback automatisé, analytics, NLP (360°)	Feedback continu, objectivité accrue	Sentiment de surveillance, proxies discutables	Explicabilité des scores, co- construction des indicateurs

Engagement et Motivation	Modèles prédictifs de turnover, analyse de sentiment, assistants RH	Détection précoce du désengagement, interventions ciblées	Surveillance excessive , faux positifs	Gouvernance des données sensibles, communication transparente
Rémunération	Benchmarking IA, ML d'ajustement salarial	Transparence, équité salariale, alignement marché	Reproduction d'inégalités existantes	Audits d'équité, contraintes décisionnelles, revue humaine

Au regard des résultats de ce travail, plusieurs perspectives de recherche apparaissent nécessaires pour compléter la compréhension de l'impact de l'intelligence artificielle sur la gestion des ressources humaines. il convient de développer des mesures d'effet robustes afin d'évaluer l'apport réel des techniques d'IA aux différentes fonctions RH. Des indicateurs tels que le *time- to-hire*, la qualité des recrutements, le taux de rétention, la diversité des candidats, ou encore les écarts de rémunération peuvent constituer des métriques de référence.

Deuxièmement, la recherche doit s'attacher à la généralisation et à la contingence des résultats. L'efficacité de l'IA varie fortement selon la taille des organisations (PME versus multinationales), les secteurs d'activité (industrie, services, finance, santé) et les contextes institutionnels et culturels (Europe, Afrique, Asie).

Troisièmement, la question de la justice algorithmique et de l'explicabilité doit être approfondie. L'utilisation de métriques standardisées de fairness (statistical parity, equal opportunity, equalized odds) et la mise en place de protocoles d'audit sont indispensables pour identifier et corriger les discriminations potentielles générées par les systèmes automatisés.

Enfin, les travaux futurs devront examiner les mécanismes de gouvernance et d'éthique appliqués. La documentation des pratiques internes (chartes d'IA, comités d'éthique, audits réguliers) et externes (RGPD, AI Act) permettra d'identifier les conditions nécessaires à une intégration responsable et durable de l'IA en gestion des ressources humaines.

En somme, cet agenda de recherche invite à une approche multidimensionnelle qui combine mesures quantitatives, analyses comparatives et investigations qualitatives, afin de saisir pleinement les effets de l'IA sur les pratiques RH et leurs implications organisationnelles et sociétales.

Conclusion

L'intelligence artificielle marque un changement paradigmatique dans la gestion des ressources humaines, transformant à la fois les processus organisationnels et le rôle des professionnels RH au sein des structures. Les études montrent que de nombreux efforts doivent être consacrés à la mise en œuvre de mécanismes permettant de surmonter les obstacles éthiques, afin de garantir une pratique saine à tous les niveaux.

D'après cette revue, l'IA améliore profondément la prise de décision, optimise la gestion des talents et renforce l'efficacité organisationnelle. Cependant, plusieurs enjeux complexes persistent, notamment la déshumanisation des processus, la propagation de biais décisionnels, la surveillance excessive des employés, ainsi que les risques liés à la sécurité et à la confidentialité des données. Les organisations sont donc appelées à adopter des stratégies équilibrées et hybrides, conciliant intervention humaine et automatisation. Une politique claire de transparence éthique, impliquant l'ensemble des acteurs concernés, s'avère indispensable pour maintenir la confiance et l'engagement des collaborateurs, tout en garantissant l'exécution des stratégies et des visions d'automatisation organisationnelles.

Ce n'est qu'en adoptant pleinement l'IA et en comprenant sa valeur que les organisations pourront survivre et se développer dans un environnement marqué par une concurrence accrue et un développement technologique spectaculaire. L'absence d'analyses expérimentales et statistiques dans ce domaine met en évidence la nécessité de futures recherches, ouvrant de larges perspectives scientifiques.

En conclusion, l'adoption adéquate de l'IA dans la GRH représente une opportunité stratégique majeure, offrant des perspectives quasi infinies pour l'avenir de la gestion des ressources humaines.

Bibliographie

- 1) Abdeldayem, M. M., & Aldulaimi, S. H. (2020). Artificial intelligence in HRM: Opportunities and challenges. *International Journal of Business and Management Studies*, 12(2), 55–70.
- 2) Ajunwa, I. (2021). An auditing imperative for automated hiring. *Harvard Civil Rights-Civil Liberties Law Review*, 56(2), 505–547.
- 3) Bahl, S., Sharma, H., & Singh, J. (2020). Artificial intelligence in learning and development: Enhancing employee capabilities. *International Journal of Training and Development*, 24(4), 345–360. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12200>
- 4) Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- 5) Bhatt, A., & Muduli, A. (2022). AI-enabled learning in organizations: A new era of training. *Journal of Workplace Learning*, 34(7), 611–630. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2021-0171>
- 6) Bogen, M., & Rieke, A. (2018). Help wanted: An examination of hiring algorithms, equity, and bias. *Upturn*.
- 7) Bory, P. (2019). Deep Blue and the symbolic meaning of AI victories. *AI & Society*, 34(4), 781–789. <https://doi.org/10.1007/s00146-018-0831-7>
- 8) Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Oxford University Press.
- 9) Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton.
- 10) Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R. A., & Hogan, R. (2017). New talent signals: Shiny new objects or a brave new world? *Industrial and Organizational Psychology*, 10(3), 634–639. <https://doi.org/10.1017/iop.2017.79>
- 11) Chatterjee, S., Rana, N. P., & Dwivedi, Y. K. (2023). AI-powered learning analytics in HRM: Current trends and future directions. *Journal of Business Research*, 160, 113–128. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113128>
- 12) Chattopadhyay, A., Jha, A., & Singh, P. (2020). Performance management with AI: A 360-degree approach. *Human Resource Development Review*, 19(4), 389–410. <https://doi.org/10.1177/1534484320949875>
- 13) Chaudhuri, R., Tripathi, P., & Banerjee, S. (2020). AI-enabled talent management systems. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(3), 421–439. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12253>
- 14) Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- 15) Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., ... Williams, M. D. (2019). Artificial intelligence for enhancing employee engagement. *International Journal of Information Management*, 48, 144–162. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.012>
- 16) Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in*

Experimental Social Psychology, 1, 149–190. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60005-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60005-2)

17) Froese, F. J., Pan, S., & Inkpen, A. (2022). AI in recruitment: Reducing biases or creating new ones? *The International Journal of Human Resource Management*, 33(15), 3001–3020. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1875492>

18) Garima, G., Verma, P., & Chhabra, N. (2020). Employee experience and AI: Redefining HR services. *Journal of Human Capital Development*, 15(2), 112–128.

19) Goertzel, B. (2014). Artificial general intelligence: Concept, state of the art, and future prospects. *Journal of Artificial General Intelligence*, 5(1), 1–46. <https://doi.org/10.1515/jagi-2014-0001>

20) Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>

21) Hartley, R., & Zisserman, A. (2003). *Multiple view geometry in computer vision* (2nd ed.). Cambridge University Press.

22) Hattab, S., & El Hour, A. (2023). Emotion AI in recruitment interviews: Ethical perspectives. *AI and Ethics*, 3(2), 215–229. <https://doi.org/10.1007/s43681-022-00184-4>

23) Horchi, H., & Ait Soudane, S. (2021). Artificial intelligence for sustainable HRM practices. *Sustainability*, 13(18), 10245. <https://doi.org/10.3390/su131810245>

24) Iqbal, A. (2018). The importance of training and development in the workplace. *Journal of Business and Management Studies*, 6(1), 1–5.

25) Jaiswal, A., & Singh, P. (2022). Detecting and mitigating pay bias using AI. *Compensation & Benefits Review*, 54(1), 15–28. <https://doi.org/10.1177/08863687221080569>

26) Jarrahi, M. H., & Sutherland, W. (2019). Algorithmic management and resistance to AI in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 160(1), 63–76. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3920-3>

27) Jarrahi, M. H., Newlands, G., Lee, M. K., Wolf, C. T., Kinder, E., & Sutherland, W. (2022). Chatbots for HR: Enhancing employee engagement. *Computers in Human Behavior*, 132, 107–123. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107123>

28) Jbara, A. (2016). Recruitment challenges and HR solutions. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(3), 123–138. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i3.9732>

29) Jordan, M. I., & Mitchell, T. M. (2015). Machine learning: Trends, perspectives, and prospects. *Science*, 349(6245), 255–260. <https://doi.org/10.1126/science.aaa8415>

30) 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. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>

31) Krizhevsky, A., Sutskever, I., & Hinton, G. E. (2012). ImageNet classification with deep convolutional neural networks. *Advances in Neural Information Processing Systems*, 25, 1097–1105.

32) Kumar, S., Patel, R., & Sharma, V. (2022). AI-based compensation systems: Toward equity and transparency. *Journal of Compensation and Benefits*, 38(2), 45–60.

- 33) Lacroux, A., & Martin-Lacroux, C. (2021). From CV to algorithms: How AI reshapes recruitment. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 120(2), 5–18. <https://doi.org/10.3917/grhu1.120.0005>
- 34) Mehta, P., Gupta, S., & Verma, R. (2023). Predictive analytics for compensation planning. *International Journal of Forecasting*, 39(1), 78–92. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2021.08.006>
- 35) Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2021). The human side of algorithmic management: HRM implications. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 1–19. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12371>
- 36) Meshram, S. (2023). Talent acquisition with AI: A paradigm shift. *Global Journal of Human Resource Management*, 11(1), 20–35.
- 37) Min, S., Kim, J., & Lee, H. (2022). AI-powered career development systems. *Career Development International*, 27(5), 500–520. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2021-0218>
- 38) Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- 39) Müller, V. C. (2016). Ethical and social issues in AI. *AI & Society*, 31(4), 511–517. <https://doi.org/10.1007/s00146-016-0680-3>
- 40) Nambiem, A., et al. (2019). Systematic literature reviews in management research: Methodological foundations. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 299–323. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12165>
- 41) Nosratabadi, S., Mosavi, A., Keivani, R., & et al. (2022). AI and HRM: A systematic review. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121467. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121467>
- 42) 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>
- 43) Paauwe, J., & Farndale, E. (2017). *Strategy, HRM, and performance: A contextual approach* (2nd ed.). Oxford University Press.
- 44) Parveen, K., & Palaniammal, S. (2019). Chatbots in recruitment: A case study. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 10(8), 155–162. <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2019.0100822>
- 45) Pérez, J., López, M., & Torres, R. (2019). Linking AI with compensation systems. *Human Resource Management Review*, 29(4), 100691. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100691>
- 46) Poole, D. L., & Mackworth, A. K. (2010). *Artificial intelligence: Foundations of computational agents*. Cambridge University Press.
- 47) Premnath, J., & Chully, P. (2019). AI in performance appraisal systems. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 10(3), 44–59. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2019070104>
- 48) Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020). Mitigating bias in

algorithmic hiring. In *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency* (pp. 469–481). <https://doi.org/10.1145/3351095.3372828>

49) Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>

50) Reddy, S., Fox, G., & Purohit, H. (2019). Bias and fairness in algorithmic decision making: A survey. *ACM Computing Surveys*, 52(6), 1–35. <https://doi.org/10.1145/3287324>

51) Rich, E. (1983). *Artificial intelligence*. McGraw-Hill.

52) Russell, S., Dewey, D., & Tegmark, M. (2015). Research priorities for robust and beneficial artificial intelligence. *AI Magazine*, 36(4), 105–114. <https://doi.org/10.1609/aimag.v36i4.2577>

53) Russell, S., & Norvig, P. (2020). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.

54) Singh, A. (2024). Artificial intelligence and fair hiring. *Journal of Human Resource Technology*, 12(1), 33–49.

55) Singh, R., & Gupta, P. (2021). Dynamic compensation strategies with AI. *Journal of Compensation Management*, 11(2), 23–38.

56) Smith, J., & Lee, K. (2019). Narrow AI and HR applications. *Journal of Artificial Intelligence Research*, 65, 345–360. <https://doi.org/10.1613/jair.1.11480>

57) Sucipto, A. (2024). AI in HRM: New practices for employee management. *Journal of Human Resource Innovation*, 9(1), 22–41.

58) Tambe, P. (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>

59) Tuffaha, M., & Perello, M. (2021). Humanized AI for HR practices. *Journal of Organizational Change Management*, 34(6), 1234–1250. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2020-0287>

60) Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What’s next for HR? *Human Resource Management*, 54(2), 1–22. <https://doi.org/10.1002/hrm.21704>

61) Vivek, S., & Yawalkar, P. (2019). AI-driven learning and development in HR. *Journal of Education and Human Development*, 8(3), 125–136. <https://doi.org/10.15640/jehd.v8n3a12>

62) Votto, C., Amrani, R., & Laghzaoui, S. (2021). AI integration and organizational performance in HR. *Journal of Strategic HR Management*, 10(3), 90–102.

63) Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2018). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 193–219. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104553>

64) Yenduri, S., Patel, A., & Singh, R. (2023). Generative AI in HRM: Opportunities and risks. *AI & Society*, 38(1), 55–72. <https://doi.org/10.1007/s00146-022-01557-y>