

Le rôle de l'Intelligence Artificielle dans la Gestion des Ressources Humaines : Revue de littérature

The Role of Artificial Intelligence in Human Resource Management: A Literature Review.

- **AUTEUR 1** : HASINAT Imane,
- **AUTEUR 2** : HJOUJI Zaynab,
- **AUTEUR 3** : LOULIDI Sofia,

- (1)** : Docteur en Sciences Economiques et Gestion
Ecole Supérieur de Technologie, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc.
- (2)** : Docteur en Sciences Economiques et Gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques, Sociales, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc.
- (3)** : Professeur habilité en Sciences Economiques et Gestion
Ecole Supérieur de Technologie, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc.



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

Pour citer cet article : HASINAT .I, HJOUJI .Z & LOULIDI .S (2025)

« Le rôle de l'Intelligence Artificielle dans la Gestion des Ressources Humaines : Revue de littérature »,

IJAME : Volume 02, N° 15 | Pp: 094 – 115.

Date de soumission : Juillet 2025

Date de publication : Août 2025



DOI : 10.5281/zenodo.16444067

Copyright © 2025 – IJAME

Résumé :

Ces dernières années, l'intelligence artificielle (IA) a profondément transformé la gestion des ressources humaines (GRH) en convertissant les pratiques traditionnelles en processus intelligents et fondés sur les données. Cette revue de la littérature explore l'intégration de l'IA dans les pratiques de GRH à travers un cadre conceptuel AIMRH. Elle examine les fondements théoriques, les applications pratiques dans le recrutement et la formation des collaborateurs, ainsi que les multiples avantages offerts par l'IA, tels que l'amélioration de l'efficacité, de la prise de décision et de la personnalisation. Parallèlement, la revue aborde de manière critique les préoccupations éthiques, organisationnelles et sociales émergentes, notamment les biais algorithmiques, la transparence et la protection des données. En s'appuyant sur des études récentes, l'article met en lumière la manière dont l'IA peut soutenir les fonctions stratégiques des RH, tout en soulignant la nécessité d'une gouvernance responsable et d'une adaptation aux contextes locaux, en particulier dans les pays en développement comme le Maroc. L'étude conclut en appelant à davantage de recherches empiriques pour valider les résultats et guider une intégration durable de l'IA dans la GRH.

Mots Clés : Intelligence artificielle, GRH, recrutement, formation, Modèle conceptuel (IAMRH).

Abstract:

In recent years, artificial intelligence (AI) has profoundly transformed human resource management (HRM), shifting traditional practices towards intelligent, data-driven processes. This literature review explores the integration of AI into HRM practices through the conceptual AIMRH framework. It examines theoretical foundations, practical applications in recruitment and employee training, and the multiple benefits offered by AI, such as enhanced efficiency, improved decision-making, and increased personalisation. At the same time, the review critically addresses emerging ethical, organisational, and social concerns, including algorithmic bias, transparency, and data protection. Drawing on recent studies, the article highlights how AI can support the strategic functions of HR, while emphasising the need for responsible governance and contextual adaptation, particularly in developing countries such as Morocco. The study concludes by calling for further empirical research to validate the findings and guide the sustainable integration of AI into HRM.

Keywords: Artificial Intelligence, Human Resource Management, Recruitment, Training, Conceptual Model (AIMRH)

1. Introduction

L'intelligence artificielle (IA) a émergé comme une force motrice dans de nombreux secteurs, transformant radicalement la manière avec laquelle les entreprises fonctionnent et prennent des décisions. John McCarthy a inventé le terme "*Intelligence Artificielle*" en 1950, définissant l'IA comme la science et l'ingénierie de la création de machines intelligentes, en particulier de programmes informatiques intelligents (Mittal, 2020), l'objectif initial était de développer des machines intelligentes capables de fonctionner comme des humains.

Depuis lors, l'IA a démontré sa capacité à résoudre des problèmes complexes, à reconnaître le langage et à s'améliorer de manière autonome, ainsi, cette technologie a été mise en œuvre avec succès à travers plusieurs méthodes et techniques, notamment les techniques virtuelles, la réalité augmentée, la reconnaissance faciale, la conversion de la parole en texte, et d'autres applications.

Dans le contexte de la gestion des ressources humaines (GRH), l'IA transforme les pratiques RH en "*ressources humaines intelligentes*", cette transition représente un changement significatif, largement influencé par les progrès technologiques, qui permet aux entreprises d'améliorer leur compétitivité en renforçant la performance des collaborateurs et par conséquent leur performance organisationnelle grâce à des pratiques RH innovantes (Hemalatha & Barani Kumari, 2020).

Cependant, l'impact de l'IA s'étend bien au-delà de la GRH, touchant une variété de secteurs allant de la santé à la finance, en passant par le transport, le commerce, l'industrie, le droit et l'éducation.

Cet impact est perceptible tant dans la sphère personnelle que professionnelle, ce qui ne rend pas difficile selon Chouhan (2021) d'imaginer un avenir où l'IA sera une partie essentielle et inévitable de chaque organisation.

En outre, l'IA offre des possibilités énormes et une polyvalence significative pour améliorer les performances dans diverses disciplines et secteurs, en créant une relation étroite Homme-Machine.

Dans cette perspective, ce travail propose une revue de littérature sur l'application de l'Intelligence Artificielle (IA) dans la gestion des ressources humaines (RH), en posant la question suivante : *Comment l'Intelligence Artificielle peut-elle être intégrée dans les*

pratiques de gestion des ressources humaines, quels en sont les résultats, et quels sont les avantages potentiels ainsi que les préoccupations éthiques et critiques associés à cette intégration ?

Cette problématique permet de structurer l'étude autour de quatre axes principaux :

1. Mettre l'accent sur la diversité et la complexité du concept de l'intelligence artificielle
2. Comprendre le modèle conceptuel AIHRM proposé par Jia et al. (2018) permettant l'intégration de l'AI dans le système RH
3. Examiner les applications pratiques et les avantages potentiels de l'IA en GRH dans le recrutement la formation.
4. Aborder les préoccupations éthiques, sociales et organisationnelles liées à l'utilisation de l'IA en GRH

2. METHODOLOGIE

Pour atteindre l'objectif de cette étude, nous avons effectué une revue de littérature en nous concentrant sur divers types de sources, y compris les récits d'experts dans le domaine des applications de l'IA en gestion des ressources humaines (GRH), nous avons consulté des bases de données électroniques telles que Science Direct, Google Scholar et Emerald, en sélectionnant une dizaine d'articles publiés au cours des cinq dernières années.

Pour identifier les études pertinentes, nous avons utilisé des mots-clés comme "Intelligence artificielle" et "GRH" lors de notre recherche. Nous avons inclus des articles en anglais et en français qui semblaient pertinents pour notre objectif d'étude.

3. CONCEPT DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (IA)

La nature polysémique et polymorphe de l'intelligence artificielle met en lumière sa diversité et sa complexité, nécessitant ainsi une compréhension approfondie et nuancée pour saisir pleinement ses enjeux et ses implications dans divers domaines, y compris la gestion des ressources humaines.

A cet effet, il est crucial de comprendre ce qu'est exactement l'intelligence artificielle avant même d'explorer son impact sur les organisations et les individus qui y travaillent.

Dans ce cadre, les auteurs comme Park (2018) affirme qu'il n'y a pas de définition universelle de l'IA, en revanche, chaque individu ayant sa propre interprétation. Par conséquent, Alsaif &

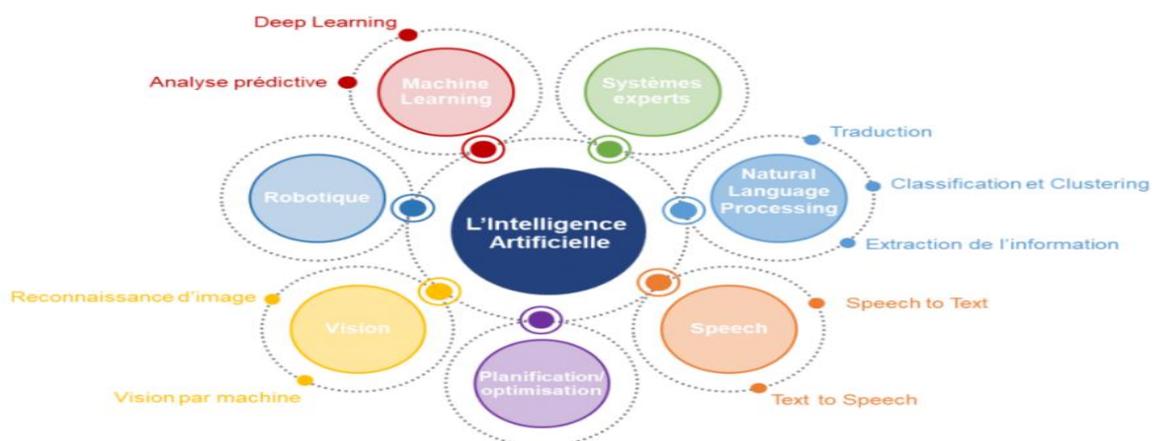
Sabih Aksoy (2023) avancent que les diverses définitions de l'intelligence artificielle se résument et s'accordent sur la capacité d'une machine à apprendre, à accomplir des tâches et à penser comme les humains.

Cependant, Barraud (2020) mettait en lumière l'étymologie du terme "intelligence" qui renvoie à sa capacité à comprendre et à discerner, tandis que le préfixe "artificiel" souligne son caractère créé par l'homme et reposant sur des technologies électroniques. Ainsi, l'intelligence artificielle vise à imiter le comportement humain en faisant des choix entre différentes alternatives et en établissant des liens entre les éléments pour mieux les appréhender.

Dans le même cadre, la définition de l'intelligence artificielle proposée par Richter et al. (2020) met en lumière le caractère multidimensionnel et complexe de cette discipline, en mettant l'accent sur la capacité des programmes informatiques à effectuer des tâches qui nécessitent des processus mentaux de haut niveau, tels que l'apprentissage perceptuel, l'organisation de la mémoire et le raisonnement critique.

Cette dernière définition souligne l'étendue des capacités que l'IA peut englober, en mettant en évidence le fait que l'IA vise à reproduire certaines fonctions cognitives humaines, mais également à les améliorer voire les dépasser dans certains domaines, tout en soulignant l'importance de l'IA dans la résolution de problèmes complexes et dans la création de systèmes capables de prendre des décisions autonomes basées sur des données et des modèles, en couvrant plusieurs domaines (voir la figure ci-dessous).

Figure1. Panorama des domaines de l'IA



Source : Barraud (2020), P.30

4. Application de l'IA dans la gestion des ressources humaines (RH)

4.1. APPROCHES THEORIQUES D'INTEGRATION DE L'IA DANS LA GRH

L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans la gestion des ressources humaines (GRH) constitue un enjeu majeur, nécessitant une compréhension approfondie des facteurs qui influencent cette adoption. Plusieurs cadres théoriques permettent de mieux cerner ces dynamiques.

La Théorie de l'Action Raisonnée (TRA), développée par Fishbein & Ajzen (1977), suggère que les décisions des professionnels RH concernant l'adoption de l'IA reposent sur deux composantes principales : les attitudes envers l'IA et les normes subjectives, c'est-à-dire les perceptions des attentes sociales. Par exemple, si les gestionnaires perçoivent l'IA comme un outil bénéfique pour optimiser les processus de recrutement ou d'évaluation, et si l'environnement organisationnel valorise son adoption, ils seront plus enclins à intégrer ces technologies dans leurs pratiques.

Le Modèle d'Acceptation de la Technologie (TAM), développée par Davis (1989) explore plus spécifiquement les déterminants individuels de l'acceptation technologique, notamment la perception de l'utilité et de la facilité d'utilisation. Appliqué à l'IA en GRH, ce modèle montre que les professionnels RH adopteront des outils basés sur l'IA (comme les chatbots pour le recrutement ou les systèmes de gestion des talents) s'ils jugent que ces technologies simplifient leur travail tout en améliorant leur efficacité. Les formations adéquates et une interface utilisateur intuitive peuvent jouer un rôle crucial dans ce contexte.

La Théorie Technologie-Organisation-Environnement (TOE), proposée par Tornatzky et Fleischer (1990), cité par Dwivedi et al. (2012) fournit un cadre global pour analyser l'adoption de l'IA. Cette théorie met en avant trois dimensions essentielles :

- Les facteurs technologiques, tels que la compatibilité des systèmes d'IA avec les infrastructures existantes.
- Les facteurs organisationnels, incluant la culture organisationnelle, le soutien des dirigeants et les ressources disponibles pour financer l'intégration de l'IA.

- Les facteurs environnementaux, comme la pression concurrentielle ou les régulations sectorielles favorisant l'innovation.

La Théorie du Comportement Planifié (TPB), élaborée par Ajzen (1991), cité par Siqueira et al. (2022) complète la TRA en introduisant la perception du contrôle comportemental, qui reflète le degré de facilité ou de difficulté perçue pour adopter l'IA. Par exemple, si les professionnels RH considèrent qu'ils manquent de compétences ou de ressources pour utiliser efficacement l'IA, cela pourrait freiner son adoption, même s'ils en reconnaissent les avantages.

Dans la *Théorie de la Diffusion de l'Innovation (IDT)* de Rogers (1995), les caractéristiques spécifiques de l'innovation sont examinées, notamment l'avantage relatif (le gain apporté par l'IA par rapport aux pratiques traditionnelles), la compatibilité (avec les valeurs et pratiques actuelles), et la complexité (facilité de compréhension et d'utilisation). Par exemple, l'IA utilisée pour l'analyse prédictive en GRH peut être adoptée plus rapidement si elle est perçue comme apportant des avantages clairs, tout en restant intuitive pour les utilisateurs.

La Théorie Unifiée de l'Acceptation et de l'Utilisation de la Technologie (UTAUT), développée par Venkatesh et al. (2003), intègre des facteurs sociaux et organisationnels tels que l'influence des pairs et les attentes de performance. Dans un environnement collaboratif, la recommandation des collègues ou l'exemple donné par les leaders peut accélérer l'adoption de l'IA, surtout si les bénéfices tangibles (comme la réduction du temps de recrutement) sont démontrés.

Ces théories offrent des perspectives riches et complémentaires pour comprendre les conditions et les facteurs facilitant l'intégration de l'IA dans la GRH. Elles montrent également que l'adoption de l'IA ne repose pas uniquement sur des considérations technologiques, mais aussi sur des dynamiques sociales, organisationnelles et environnementales. Ces cadres théoriques fournissent ainsi une base solide pour développer des stratégies adaptées et maximiser l'impact de l'IA dans les pratiques RH, tout en tenant compte des spécificités contextuelles.

4.2. MODELE CONCEPTUEL AIMRH DE JIA ET AL

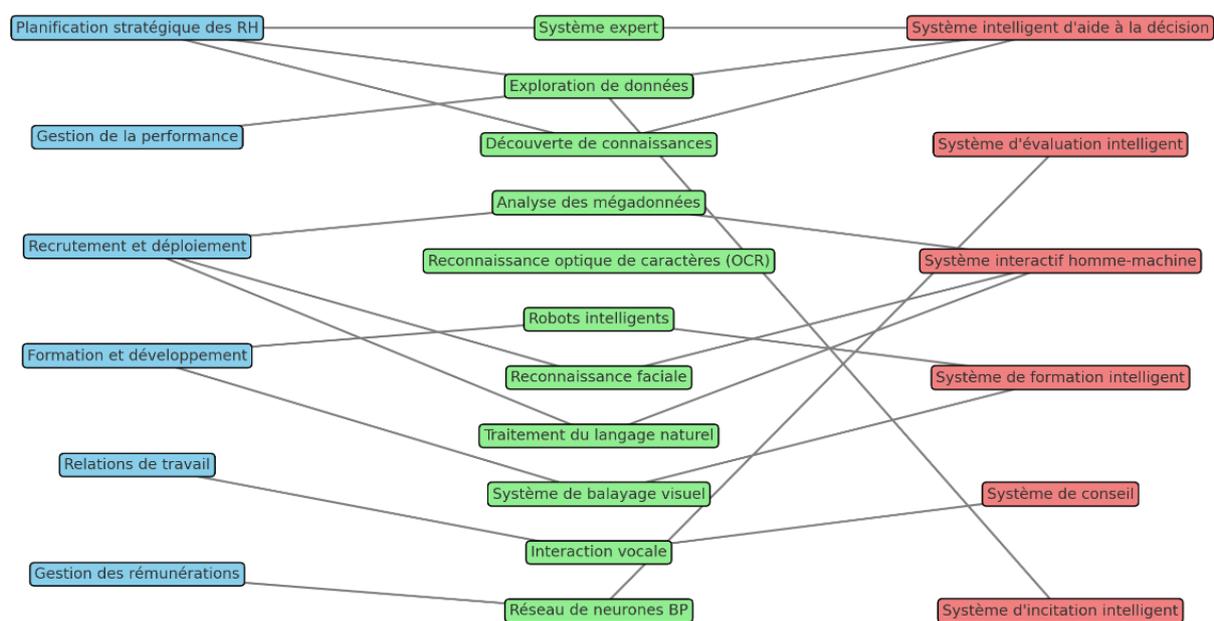
Bien que quelques études aient exploré l'adoption de la technologie (IA) dans divers domaines, il manque de recherches empiriques sur son intégration dans la gestion des ressources humaines (GRH) dans son ensemble, certes que cette intégration a pris plusieurs décennies, mais elle est devenue largement adoptée par les organisations ces dernières années pour les différentes

pratiques de GRH (Muralidhar et al., 2022) et elle s'est accentuée par la pandémie de COVID-19 qui a encore accéléré l'utilisation de l'IA dans tous les aspects des affaires, y compris la GRH.

Ainsi, il n'existe actuellement pas de cadre général pour l'application de l'IA dans les études de gestion des ressources humaines, ni de dimensions spécifiques pour examiner son application précise. Dans cette perspective, Jia et al. (2018) ont été les premiers à élaborer un cadre conceptuel d'intelligence artificielle pour la gestion des ressources humaines (IAMRH), cette recherche pionnière a non seulement fourni un cadre théorique, mais a également inspiré de nombreuses études empiriques visant à explorer et à étendre les applications de l'IA dans la gestion des ressources.

Leur étude a été réalisée dans le contexte des entreprises innovantes utilisant l'IA pour améliorer leurs processus RH et s'appuie sur la théorie des six dimensions fondamentales de la gestion des ressources humaines, qui incluent **la stratégie et la planification des ressources humaines, le recrutement, la formation et le développement, la gestion des performances, la gestion des rémunérations, et la gestion des relations de travail**, en les associant à leurs applications potentielles de la technologie de l'IA et en illustrant les relations entre la gestion des ressources humaines, les technologies spécifiques de l'IA et le système intelligent résultant de cette intégration, comme le montre la figure ci-dessous.

Figure. Modèle conceptuel IAMRH de Jia et al. (2018)



Source : inspiré et traduit par nos soins des travaux de Jia et al. (2018)

La Dimension de la planification stratégique des ressources humaines : La planification stratégique des ressources humaines (RH) est essentielle pour aligner les besoins en personnel avec les objectifs à long terme de l'entreprise. L'intelligence artificielle (IA) joue un rôle crucial dans cette démarche, en utilisant des systèmes experts, l'exploration de données et la découverte de connaissances pour créer un système intelligent d'aide à la décision, cette dimension englobe notamment :

✓ ***Systemes experts***

Les systèmes experts sont des programmes informatiques qui imitent la prise de décision humaine dans des domaines spécifiques. En RH, ces systèmes peuvent analyser des données complexes pour fournir des recommandations sur la gestion des talents, les besoins en formation, et les prévisions de recrutement.

✓ ***Exploration de données (data mining)***

L'exploration de données consiste à extraire des informations utiles à partir de grands ensembles de données. En RH, cette technique peut être utilisée pour identifier des modèles et des tendances cachées dans les données des employés, comme les taux de rétention, les performances et les besoins en développement professionnel.

✓ ***Découverte de connaissances***

La découverte de connaissances va au-delà de l'exploration de données en cherchant à découvrir des relations et des modèles significatifs dans les données. Cela implique l'utilisation d'algorithmes avancés et de techniques de machine learning pour extraire des informations précieuses qui peuvent guider les stratégies RH.

La dimension de la gestion de la performance : La gestion de la performance est un élément clé des ressources humaines qui consiste à évaluer et à améliorer la performance des employés pour atteindre les objectifs organisationnels. L'intelligence artificielle (IA) et plus spécifiquement, l'exploration de données (data mining) jouent un rôle essentiel dans la création de systèmes d'incitation intelligents qui motivent et récompensent les employés de manière équitable et efficace.

La dimension du recrutement et déploiement : Le recrutement et le déploiement efficaces des talents sont cruciaux pour le succès d'une organisation. L'intégration de l'intelligence artificielle

(IA) dans ces processus permet de créer des systèmes interactifs homme-machine avancés, combinant l'analyse des mégadonnées, la reconnaissance faciale et le traitement du langage naturel pour améliorer l'efficacité et l'objectivité de la sélection des candidats, cette dimension englobe notamment :

✓ ***Analyse des mégadonnées (big data)***

L'analyse des mégadonnées implique l'extraction et l'analyse d'énormes volumes de données pour identifier des modèles, des tendances et des informations pertinentes. Dans le contexte du recrutement, cette analyse peut être utilisée pour évaluer les profils des candidats, prédire leur adéquation culturelle et organisationnelle, et anticiper leurs performances potentielles.

✓ ***Reconnaissance faciale***

La reconnaissance faciale est une technologie d'IA qui permet d'identifier et de vérifier l'identité des individus à partir de leurs caractéristiques faciales. Dans le contexte du recrutement, elle peut être utilisée pour simplifier et sécuriser les processus de vérification d'identité et de gestion des entretiens

La dimension de la formation et développement des employés : sont des aspects cruciaux de la gestion des ressources humaines qui contribuent à l'amélioration des compétences, à la productivité et à la rétention du personnel. L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans ces processus permet de créer des systèmes de formation intelligents en s'appuyant sur des robots intelligents et des systèmes de balayage visuel, cette dimension englobe notamment :

✓ ***Robots intelligents***

Les robots intelligents, ou robots d'apprentissage, sont des dispositifs équipés de capacités d'IA qui peuvent interagir avec les humains et effectuer des tâches complexes. Dans le domaine de la formation, ces robots peuvent être utilisés pour fournir un apprentissage interactif et personnalisé, simuler des scénarios de travail réalistes, et fournir un feedback immédiat.

✓ ***Systèmes de balayage visuel***

Les systèmes de balayage visuel utilisent des technologies d'IA telles que la vision par ordinateur pour analyser et interpréter des images et des vidéos. Dans le contexte de la formation, ces systèmes peuvent être utilisés pour évaluer les compétences des employés,

fournir un feedback visuel sur les performances, et identifier les domaines nécessitant une amélioration

La dimension des relations de travail : qui englobent les interactions entre les employés et les employeurs ainsi que les dynamiques au sein de l'organisation, jouent un rôle crucial dans la productivité, la satisfaction des employés et le bien-être organisationnel.

L'intégration de technologies d'interaction vocale dans ce domaine permet de développer des systèmes de conseil avancés, facilitant la communication, la résolution des conflits et l'amélioration du climat organisationnel, cette dimension englobe notamment :

✓ ***Technologies d'interaction vocale***

Les technologies d'interaction vocale utilisent la reconnaissance vocale et le traitement du langage naturel (NLP) pour permettre aux utilisateurs de communiquer avec des systèmes informatiques via la voix. Ces technologies sont capables de comprendre et d'interpréter les commandes vocales, de répondre aux questions et même d'initier des actions basées sur les instructions vocales des utilisateurs.

✓ ***Développement d'un système de conseil***

En intégrant les technologies d'interaction vocale dans les processus de conseil en milieu de travail, les organisations peuvent développer des systèmes de conseil sophistiqués qui offrent un soutien personnalisé et réactif aux employés sur une variété de questions et de préoccupations liées au travail.

La dimension de la gestion des rémunérations : La gestion des rémunérations est un aspect crucial de la gestion des ressources humaines qui implique la conception, la mise en œuvre et la gestion des systèmes de rémunération des employés. L'intégration d'un réseau de neurones BP (backpropagation) dans ce domaine permet de construire des systèmes d'évaluation intelligents, améliorant ainsi la précision et l'équité des décisions relatives à la rémunération des employés, cette dimension englobe :

✓ ***Réseau de neurones BP***

Le réseau de neurones BP est une technique d'apprentissage automatique qui permet d'entraîner des modèles prédictifs complexes en ajustant les poids des connexions entre les neurones en fonction des erreurs de prédiction. Dans le contexte de la gestion des rémunérations, les réseaux

de neurones BP peuvent être utilisés pour analyser de grandes quantités de données sur les employés et les pratiques de rémunération, afin de prédire les niveaux de rémunération appropriés pour différents postes et niveaux d'expérience.

✓ *Construction d'un système d'évaluation intelligent*

En utilisant les prédictions générées par le réseau de neurones BP, les organisations peuvent construire des systèmes d'évaluation intelligents qui aident à déterminer les niveaux de rémunération appropriés pour chaque employé en fonction de leurs contributions, de leurs compétences et de leurs performances.

Ce modèle propose des solutions intelligentes et innovantes pour la planification stratégique, la gestion de la performance, le recrutement, la formation, les relations de travail et la gestion des rémunérations. En combinant ces technologies, les organisations peuvent développer des systèmes robustes et intelligents pour optimiser la gestion des ressources humaines.

Les conclusions de l'étude de Jia et al. (2018) suggèrent que l'intégration de l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines au sein des entreprises devrait se faire en utilisant un paradigme conceptuel de l'IAHRM représentant un cadre théorique plus large qui englobe non seulement les applications pratiques de l'IA dans la GRH mais aussi les implications stratégiques, éthiques et organisationnelles de cette intégration.

5. EXPLORATION DES MULTIPLES UTILISATIONS DE L'IA DANS LA GRH

5.1.RECRUTEMENT

L'adoption croissante de l'intelligence artificielle (IA) dans divers domaines de la gestion des ressources humaines (GRH) entraîne une transformation significative de l'industrie du recrutement. Selon Wilson & Daugherty (2018), cité par Rodgers et al. (2023), l'IA permet de réduire les coûts et les délais tout en favorisant la diversité socio-économique des nouveaux employés.

Ainsi, dans de nombreuses entreprises, l'IA révolutionne le processus de recrutement, par exemple, une société régionale utilise désormais une technologie d'analyse vidéo pour trier efficacement des milliers de candidatures, cette avancée technologique permet d'obtenir des résultats précis en un temps record, offrant ainsi un avantage concurrentiel dans un contexte économique axé sur les services, où la force de travail est essentielle.

De plus, l'IA simplifie également la tâche des recruteurs en surveillant en temps réel les indicateurs d'emploi et en réduisant les biais potentiels liés à la sélection des candidats, aussi et grâce à des outils d'analyse prédictive, les gestionnaires peuvent anticiper les besoins futurs en matière de main-d'œuvre et planifier en conséquence.

Abdeldayem & Aldulaimi (2020), soulignent que, en libérant les professionnels des RH des tâches manuelles et répétitives, l'IA leur permet de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée, contribuant ainsi à l'efficacité globale de l'entreprise.

Dans le même cadre, Bharadwaj Rajeev (2019), cité par Chouhan (2021) dans son article intitulé "L'intelligence artificielle est le renouvellement de l'emploi", montre que l'IA transforme la manière dont les recrutements et les interactions avec les employés sont menés et qu'un algorithme de recherche automatisé identifie avec succès quelques individus répondant aux besoins spécifiques des recruteurs, rendant le processus de sélection plus efficace et précis.

En définitif, l'IA dans les processus de recrutement offre des avantages considérables, notamment la réduction des coûts, l'amélioration de la diversité des employés, la prévision des besoins futurs en matière de main-d'œuvre, et la focalisation sur des tâches à haute valeur ajoutée. Ces améliorations contribuent de manière significative à l'efficacité globale et à la compétitivité des entreprises dans le secteur des services.

Le tableau ci-dessous présente une illustration du processus de recrutement avec l'intégration de l'IA dans chaque étape du processus :

Tableau n°1. Processus de recrutement avec l'intégration de l'IA

Présélection des candidatures

L'intelligence artificielle (IA) peut être utilisée pour analyser et classer rapidement les candidatures reçues, en identifiant les profils les plus pertinents. Par exemple, grâce au traitement automatique du langage naturel (NLP), des informations clés comme les compétences, l'expérience ou les diplômes peuvent être automatiquement extraites des CV et des lettres de motivation, permettant aux recruteurs de se concentrer sur les meilleurs candidats.



Communication avec les candidats

Le traitement automatique du langage naturel (NLP) permet de simplifier la communication avec les candidats, notamment via des chatbots et des e-mails automatisés. Par exemple, un chatbot peut répondre instantanément aux questions fréquentes des candidats ou confirmer la réception de leur candidature. De plus, l'IA peut générer des retours personnalisés pour les candidats non retenus, en leur proposant des suggestions concrètes pour améliorer leurs candidatures futures, comme renforcer certaines compétences ou mieux structurer leur CV.



Entretiens et évaluations

L'intelligence artificielle peut être utilisée pour améliorer les entretiens et les évaluations des candidats grâce à l'analyse vidéo et à la reconnaissance faciale. Par exemple, lors d'un entretien vidéo, l'IA peut analyser les expressions faciales, l'intonation de la voix et le choix des mots pour évaluer des qualités comme la confiance en soi ou l'adéquation culturelle. De plus, la reconnaissance faciale peut être employée pour vérifier l'identité des candidats pendant des tests en ligne, réduisant ainsi les risques de fraude. Par exemple, un test en ligne pour un poste technique peut s'assurer que seule la personne inscrite passe l'évaluation.



Prise de décision

L'intelligence artificielle exploite l'analyse des données massives pour évaluer les candidats et identifier les profils qui correspondent le mieux aux critères du poste. Par exemple, en analysant des données telles que les compétences, les expériences professionnelles et les performances lors des tests, l'IA peut classer les candidats selon leur adéquation avec les exigences du poste. En complément, elle peut générer des recommandations précises pour aider les recruteurs à prendre des décisions éclairées. Par exemple, pour un poste de développeur, l'IA peut suggérer des candidats ayant obtenu les meilleurs résultats dans des tests de programmation et disposant d'expériences pertinentes dans des entreprises technologiques.

Source : Elaboré par nos soins

5.2. FORMATION ET DEVELOPPEMENT

Les avancées technologiques telles que les systèmes autonomes, les chatbots et les assistants virtuels transforment le paysage de la formation et du développement professionnel (Hemalatha & Barani Kumari, 2020). Par exemple, les chatbots peuvent être utilisés pour dispenser une formation interactive et personnalisée, tandis que les systèmes de reconnaissance d'images permettent une évaluation automatique des compétences, de plus, les assistants virtuels peuvent offrir un soutien continu aux apprenants tout au long de leur parcours de formation.

Ainsi, ces outils basés sur l'IA permettent de collecter et d'analyser les données de formation de manière efficace, offrant ainsi une rétroaction instantanée aux apprenants et aux gestionnaires

de formation, en conséquence, les professionnels des RH peuvent consacrer moins de temps aux tâches administratives et se concentrer davantage sur la création de contenu pédagogique de qualité. De ce fait, l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) dans la formation des employés permet de créer une culture organisationnelle axée sur l'apprentissage en tirant parti de diverses technologies, contrairement à l'approche traditionnelle basée sur l'analyse des écarts de compétences, où les gestionnaires des ressources humaines doivent effectuer des recherches approfondies pour identifier les lacunes et concevoir des programmes de formation sur mesure, l'IA simplifie et optimise ce processus.

En résumé, l'IA révolutionne la formation des employés en rendant le processus plus efficace, personnalisé et facile à gérer pour les gestionnaires des ressources humaines (Ragavendran & Shree, 2023).

6. AVANTAGES POTENTIELS DE L'INTEGRATION DE L'IA DANS LA GRH

L'intelligence artificielle (IA) occupe désormais une place cruciale dans le domaine des ressources humaines en offrant des solutions innovantes et rentables à ses divers aspects, ainsi, cette technologie se révèle particulièrement bénéfique pour les professionnels des RH, depuis le filtrage initial des candidats jusqu'à la phase de rétention des employés (Nawaz et al., 2024), tout en permettant d'automatiser les tâches fastidieuses et répétitives de l'équipe RH et en améliorant ainsi la qualité des processus RH dans leur ensemble.

Dans ce cadre, Parry & Battista (2019) cité par Nawaz et al. (2024) avancent que par le biais d'algorithmes extrapolatifs, les organisations peuvent automatiser leurs processus et prendre des décisions planifiées de manière plus précise.

Cette automatisation présente également l'avantage de limiter les coûts associés aux erreurs humaines, notamment dans le processus de recrutement, en réduisant les risques liés à l'embauche de candidats inadéquatement qualifiés ou au rejet de candidats appropriés (GRomov, 2018), de plus, l'utilisation de l'IA dans le processus de recrutement se traduit par une baisse des coûts d'embauche et une efficacité accrue (Johnson et al., 2020; Chwastek, 2017).

En conséquence, les entreprises cherchent à mettre en œuvre des processus d'automatisation basés sur l'IA dans tous les aspects fonctionnels des RH, minimisant ainsi l'effort humain et réduisant le temps consacré aux tâches routinières (Nawaz & Gomes, 2019). Dans la même perspective, Malik et al. (2022) considèrent l'IA comme étant essentielle pour élaborer des

stratégies RH efficaces, analyser les politiques organisationnelles et gérer les talents, tout en proposant des expériences individualisées pour les employés.

Ensuite, Vrontis et al. (2022) ont mené une recherche pour explorer l'impact de l'intelligence artificielle sur la gestion des ressources humaines en analysant un corpus de 45 articles pertinents, les résultats ont souligné que les technologies d'automatisation intelligente ouvrent de nouvelles perspectives pour la gestion des employés et la performance organisationnelle, de plus, l'étude a identifié plusieurs enjeux majeurs tant sur le plan technologique qu'éthique, mettant en lumière l'influence croissante des technologies d'IA sur la GRH.

Dans la même perspective, Strohmeier et al. (2015) cité par Alsaif & Sabih Aksoy (2023) ont mené une étude pour évaluer comment les stratégies basées sur l'intelligence artificielle peuvent être appliquées de manière générale dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Les auteurs ont entrepris une introduction concise, détaillant les capacités essentielles des approches en intelligence artificielle et les exigences fondamentales de la gestion des ressources humaines. Pour ce faire, ils ont utilisé la méthodologie d'adéquation tâche-technologie comme fondement de leur discussion. Six scénarios d'utilisation différents ont été sélectionnés pour examiner les possibilités d'intégration de l'IA dans la GRH, notamment la prédiction du roulement du personnel, la recherche de candidats, l'établissement des horaires du personnel, l'analyse des sentiments des RH, la collecte de données de CV et le libre-service des employés. En outre, les auteurs ont procédé à un examen et à un résumé des découvertes fondamentales et exploratoires dans ce domaine.

7. PREOCCUPATIONS ETHIQUES, SOCIALES ET ORGANISATIONNELLES

Il est crucial de considérer divers aspects lors de la conception et de l'implémentation de solutions basées sur l'intelligence artificielle (IA) dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH), ces aspects, identifiés par Selbst et al. (2019), revêtent une importance capitale pour garantir l'efficacité, la fiabilité et l'éthique des systèmes d'IA appliqués aux RH et comprennent notamment :

- ***Solutionisme*** : Il s'agit de la tendance à considérer que la meilleure solution à un problème implique nécessairement l'utilisation de la technologie. Cela souligne l'importance de ne pas négliger d'autres approches possibles lors de la résolution de problèmes en GRH.

- **Effet d'entraînement** : Cela fait référence à la façon dont l'incorporation de la technologie dans un système social existant peut modifier les comportements et les valeurs enracinées de ce système. Il met en évidence la nécessité de comprendre les implications sociales et comportementales de l'introduction de l'IA dans la GRH.
- **Formalisme** : Cela indique la difficulté à prendre en compte le contexte global des concepts sociaux, tels que l'équité, qui peuvent être complexes et contestables. Il souligne la nécessité de ne pas se limiter à des formalismes mathématiques lors de la modélisation de concepts sociaux dans les solutions basées sur l'IA en GRH.
- **Portabilité** : Ce terme fait référence au fait que les solutions algorithmiques conçues pour un contexte social particulier peuvent être inappropriées ou même préjudiciables lorsqu'elles sont appliquées à un contexte différent. Cela souligne l'importance de tenir compte des spécificités de chaque contexte organisationnel lors de la conception de solutions basées sur l'IA en GRH.
- **Cadrage** : Il s'agit de l'incapacité à modéliser l'ensemble du système social dans lequel une norme sociale, telle que l'équité, doit être appliquée. Cela met en évidence la nécessité de prendre en compte les nuances et les contextes spécifiques lors de la conception de solutions basées sur l'IA en GRH.

Les recherches menées par plusieurs chercheurs, dont Bader & Kaiser (2019) et Bankins & Formosa (2020), ont montré que même avec l'intégration croissante de l'intelligence artificielle dans les processus de prise de décision en milieu professionnel, les individus continuent d'être impliqués dans ces processus. Bien que l'IA soit de plus en plus utilisée et perçue comme prenant une part importante dans les décisions, les individus restent connectés à ces processus, souvent en raison de leur implication directe ou de leur proximité avec les systèmes et les décisions prises.

Cependant, lorsque l'intelligence artificielle est utilisée de manière inégale par rapport aux processus de prise de décision humains, cela peut entraîner des conséquences néfastes telles que des retards dans les décisions, des contournements des processus établis et des manipulations des données.

En outre, les recherches menées par Buzko et al. (2016) ont examiné les conséquences de l'interaction entre les êtres humains et les robots sociaux sur le lieu de travail. Ils ont mis en

évidence le fait que les contrats psychologiques entre les employés et ces technologies avancées sont peu étudiés, malgré leur importance croissante dans les environnements professionnels.

Dans le même cadre, l'impact de l'intelligence artificielle (IA) sur la gestion des ressources humaines (GRH) soulève des défis éthiques, juridiques et stratégiques, tout en offrant des opportunités pour améliorer l'efficacité des processus de GRH (Rodgers et al., 2023).

A cet égard, l'intégration de l'IA dans les décisions de GRH peut aider à débiaiser les jugements humains, mais soulève également des préoccupations concernant la confidentialité des données et la transparence dans la communication de la responsabilité (Hermann, 2022; Loureiro et al., 2021). En revanche ce cadre doit inclure des systèmes de GRH éthiques pour éliminer les biais de conception, en utilisant des modèles d'algorithmes qui réduisent les biais et les actions non éthiques.

Ensuite, le problème soulevé par Lemaignan et al. (2017) est que malgré les progrès de l'IA, les robots restent limités dans leur capacité à interagir de manière intelligente et adaptative avec les humains en raison de leur manque d'intelligence émotionnelle et de leur dépendance à la programmation et à la conception humaines.

Dans la même perspective, l'étude "*The Future of Employment*", publiée en 2013 par Carl Benedikt Frey et Michael Osborne de l'Université d'Oxford cité par Caseau (2020), a suscité un vif intérêt en raison de ses conclusions alarmantes sur l'impact potentiel de l'automatisation sur l'emploi. Les chercheurs ont examiné la probabilité que différents types d'emplois soient automatisés dans un avenir proche en analysant les caractéristiques des emplois et les avancées technologiques en intelligence artificielle et robotique. Leur étude a conclu que près de la moitié des emplois aux États-Unis étaient à risque d'automatisation dans les décennies à venir. Ces résultats ont alimenté un débat important sur les implications de l'automatisation pour le marché du travail et la société dans son ensemble.

Dans la même optique, le livre "*The Second Machine Age*" de Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee, paru en 2014 et cité par Caseau (2020) met en évidence l'accélération de l'automatisation, soulignant que les ordinateurs et les robots acquièrent nos compétences à un rythme sans précédent. Cependant, il est crucial de rester prudent dans l'interprétation de ces études, car elles reposent souvent sur des hypothèses simplistes qui pourraient ne pas refléter la complexité réelle de l'évolution technologique.

L'étude de l'OCDE(Organisation de coopération et de développement économiques), menée en 2016 et cité par Héry & Levert (2017) adopte une perspective plus optimiste en ce qui concerne l'impact de l'automatisation sur les emplois. Elle estime que seulement 25 % à 35 % des emplois seront affectés par l'automatisation, soit deux à trois fois moins que ce que suggèrent les conclusions de Frey et Osborne. Cette divergence de résultats soulève des questions sur les méthodologies de recherche utilisées ainsi que sur les hypothèses sous-jacentes. Il est important de reconnaître que les prévisions concernant l'avenir du travail sont intrinsèquement incertaines et dépendent de nombreux facteurs, notamment les progrès technologiques, les politiques publiques et les stratégies organisationnelles.

Dans la même perspective, l'étude de George Krasadakis en 2018 citée par Hemalatha & Barani Kumari (2020) met en lumière les risques d'obsolescence de certains rôles et emplois à long terme, tout en soulignant que dans la plupart des cas, l'IA aura un rôle de soutien auprès des humains, les aidant à être plus efficaces dans la gestion de situations critiques nécessitant du jugement et de la créativité.

DISCUSSION

La transition vers l'IA, comme l'ont observé Duggan et al. (2020), remet également en question les rôles traditionnels des professionnels en GRH, suscitant des interrogations sur leur fonction et la nécessité d'un cadre de responsabilité pour l'utilisation de l'IA.

Par conséquent, pour maximiser les avantages des technologies IA, il faut une intégration réussie avec le capital humain, comme l'ont souligné Barro & Davenport (2019) et cité par Rodgers et al. (2023) ainsi qu'une gestion efficace des données et des questions éthiques, comme l'ont souligné Tambe et al. (2019) sont essentielles.

Ainsi, L'intelligence artificielle est utilisée dans de nombreux domaines, y compris le recrutement, la sélection, le management des performances, la collecte et l'analyse de données des employés (Nasser Sulaiman Al Farsi & Aulia, 2022). Cependant, son utilisation dans le département des ressources humaines nécessite le développement de compétences spécifiques pour les employés pour s'adapter et comprendre les technologies d'intelligence artificielle.

Conclusion

La discussion autour de l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans la gestion des ressources humaines (GRH) revêt une importance croissante dans un contexte où les avancées technologiques transforment rapidement le monde du travail. Cependant, malgré l'abondance de recherches internationales sur ce sujet, il est regrettable de constater qu'il existe un manque d'études et de recherches spécifiques dans le contexte marocain, cette lacune soulève des questions importantes quant à la pertinence et à l'applicabilité des pratiques d'IA en GRH dans le contexte socio-économique spécifique du Maroc.

C'est indéniable que l'IA pourrait faciliter le processus de recrutement en identifiant plus rapidement les candidats qualifiés et en réduisant les biais inhérents aux décisions humaines. En outre, elle pourrait contribuer à une gestion plus efficace des talents en identifiant les compétences clés et en proposant des programmes de développement personnalisés.

Cependant, l'introduction de l'IA en GRH n'est pas sans limites et défis. Parmi ceux-ci, on peut citer les risques liés à la protection des données personnelles des employés, la dépendance excessive aux algorithmes au détriment du jugement humain, et les préoccupations éthiques concernant la discrimination algorithmique. De plus, l'adoption de l'IA peut nécessiter des investissements importants en termes de formation et de mise à niveau des compétences des professionnels des RH.

Dans ce contexte, il est essentiel pour le Maroc de mener des recherches approfondies sur l'intégration de l'IA dans la GRH, en tenant compte des spécificités culturelles, légales et socio-économiques du pays.

Une telle démarche permettrait de mieux comprendre les opportunités et les défis associés à cette transition technologique, ainsi que d'identifier les meilleures pratiques pour une mise en œuvre réussie.

En outre, il est important de souligner que cette recherche, bien qu'elle offre une revue de littérature, reste non exhaustive et narrative, soulignant ainsi la nécessité de recherches empiriques approfondies pour étayer les conclusions et recommandations.

Références

Bader, V., & Kaiser, S. (2019). Algorithmic decision-making? The user interface and its role for human involvement in decisions supported by artificial intelligence. *Organization*, 26(5), 655–672. <https://doi.org/10.1177/1350508419855714>

Bankins, S., & Formosa, P. (2020). When AI meets PC: exploring the implications of workplace social robots and a human-robot psychological contract. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 215–229. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1620328>

Barraud, B., Barraud, B., De, L., Barraud, B., & Barraud, B. (2020). *L ' intelligence de l ' intelligence artificielle* To cite this version : HAL Id : hal-02327501 *L ' intelligence de l ' intelligence artificielle*.

Buzko, I., Dyachenko, Y., Petrova, M., Nenkov, N., Tulenina, D., & Koeva, K. (2016). Artificial Intelligence technologies in human resource development. *Computer Modelling & New Technologies*, 20(2), 26–29. https://www.researchgate.net/profile/Yuriy_Dyachenko/publication/308031679_Artificial_Intelligence_technologies_in_human_resource_development/links/57d7abcb08ae601b39ac3808/Artificial-Intelligence-technologies-in-human-resource-development.pdf

Caseau, Y. (2020). Le futur du travail en présence de formes artificielles d ' intelligence. *Annales Des Mines*, 67–72.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 13(3), 319–339. <https://doi.org/10.2307/249008>

Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2020). Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 114–132. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12258>

Dwivedi, Y. K., Wade, M. R., & Schneberger, S. L. (2012). *Information Systems Theory: Vol.2*. Springer, 28(May), 461. <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6108-2>

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1977). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*.

Hemalatha, A., & Barani Kumari, P. (2020). *a Conceptual Framework on Artificial Intelligence Technologies in Human Resource Management*. XII(0886), 1364–1374. <https://ssrn.com/abstract=3897499>

Hermann, E. (2022). Leveraging Artificial Intelligence in Marketing for Social Good—An Ethical Perspective. *Journal of Business Ethics*, 179(1), 43–61. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04843-y>

Héry, M., & Levert, C. (2017). The future of work: The impact of technology on employment and its arduousness. *Futuribles: Analyse et Prospective*, 2017-Sept(420), 5–18. <https://doi.org/10.3917/futur.420.0005>

Jia, Q., Guo, Y., Li, R., Li, Y., & Chen, Y. (2018). Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL) A Conceptual Artificial Intelligence Application Framework in Human Resource Management Recommended Citation "A Conceptual Artificial Intelligence Application Framework in Human Resource M. *8th International Conference on Electronic Business*, 106–114. <https://aisel.aisnet.org/iceb2018/91>

Lemaignan, S., Warnier, M., Sisbot, E. A., Clodic, A., & Alami, R. (2017). Artificial cognition for social human–robot interaction: An implementation. *Artificial Intelligence*, 247, 45–69. <https://doi.org/10.1016/j.artint.2016.07.002>

Loureiro, S. M. C., Guerreiro, J., & Tussyadiah, I. (2021). Artificial intelligence in business: State of the art and future research agenda. *Journal of Business Research*, 129(January 2019), 911–926. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.001>

Mittal, N. (2020). *Realization of Artificial Intelligence in Human Resource Management Best Practices*. IX(Vii), 2786–2795.

Nasser Sulaiman Al Farsi, A. K., & Aulia, D. S. (2022). A Conceptual Study on Artificial Intelligence in Human Resources and its Effects on Future. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 10(7), 20–29. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.1007003>

Ragavendran, V. A., & Shree, S. V. (2023). *An Application Framework for Conceptual Artificial Intelligence in Human Resource Management*. 44(4), 8165–8173.

Rajni, D., Jaiswal, D. R., Rajvanshi, D. A., Shaikh, D. M., Tiwari, V., & Alaskar, D. K. (2024). Impact of Artificial Intelligence (AI) on Selected Human Resource Management (HRM)

Functions in Pharmaceutical Industry in India. *Migration Letters*, 20(S13), 629–646.
<https://doi.org/10.59670/ml.v20is13.7493>

Richter, L. E., Carlos, A., & Beber, D. M. (2020). *L'IA au service du GRH*.

Rodgers, W., Murray, J. M., Stefanidis, A., Degbey, W. Y., & Tarba, S. Y. (2023). An artificial intelligence algorithmic approach to ethical decision-making in human resource management processes. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100925.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100925>

Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations (4th edn.)* ACM The Free Press.

Siqueira, M. S. S., Nascimento, P. O., & Freire, A. P. (2022). Reporting Behaviour of People with Disabilities in relation to the Lack of Accessibility on Government Websites: Analysis in the light of the Theory of Planned Behaviour. *Disability, CBR and Inclusive Development*, 33(1), 52–68. <https://doi.org/10.47985/dcidj.475>

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>

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>

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
<https://www.jstor.org/stable/30036540>