

## Repenser La Gestion Des Ressources Humaines A L'ere De L'intelligence Artificielle

Rethinking Human Resources Management In The Age Of Artificial Intelligence.

- **AUTEUR 1** : AZAIZI Amira,
- **AUTEUR 2** : BERBOU Lahoucine,

**(1)** : Docteur en sciences de gestion, Laboratoire de Recherche en Management Marketing et Communication, ENCG, Université Hassan Premier, SETTAT.

**(2)** : Professeur de l'Enseignement Supérieur, Laboratoire de Recherche en Management Marketing et Communication, ENCG, Université Hassan Premier, SETTAT.



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

**Pour citer cet article** : AZAIZI .A & BERBOU .L (2024) « Repenser La Gestion Des Ressources Humaines A L'ere De L'intelligence Artificielle »,

**IJAME** : Volume 02, N° 08 | Pp: 087 – 102.

**Date de soumission** : Mai 2024

**Date de publication** : Juin 2024



**DOI** : 10.5281/zenodo.11400794

**Copyright** © 2024 – IJAME

## **RÉSUMÉ :**

Les tendances émergentes dans le domaine de la gestion des ressources humaines continuent d'attirer l'attention des universitaires, des décideurs et des praticiens compte tenu de la nature dynamique de l'environnement de travail, en particulier ces derniers temps.

Aujourd'hui, l'intelligence artificielle est capable de changer l'avenir de la gestion des ressources humaines. Dans cette optique, cet article propose une exploration du potentiel général des techniques d'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines. Pour ce faire, nous définissons le cadre conceptuel de notre recherche, examinons les implications de l'adoption de l'intelligence artificielle dans les opérations traditionnelles de la gestion des ressources humaines, et enfin, mettons en évidence les avantages et les défis associés à cette intégration.

**MOTS CLÉS :** Gestion Des Ressources Humaines (Grh), Pratiques De Gestion Des Ressources Humaines, Ressources Humaines (Rh), Intelligence Artificielle (IA).

## 1 INTRODUCTION

L'impact de la technologie sur la gestion des ressources humaines (GRH) a une longue histoire, s'étendant depuis les premières phases de la révolution industrielle jusqu'à nos jours. Au fil du temps, les avancées technologiques ont continuellement remodelé les opérations de GRH, et aujourd'hui, avec l'avènement de l'intelligence artificielle (IA), cette transformation atteint de nouveaux sommets. Cette ère marque une fusion entre les capacités intelligentes des machines et les tâches traditionnellement humaines de la GRH, offrant à la fois des opportunités de croissance inédites et des défis significatifs pour les organisations modernes.

La tendance récente et dominante en matière de GRH est l'utilisation de l'IA. Des termes tels que *data mining*, *deep learning* et *réseaux neuronaux*, qui étaient auparavant inconnus, sont devenus des mots à la mode à l'heure actuelle. De nombreuses organisations ont déjà commencé à adopter et à mettre en œuvre la technologie de l'IA à leur avantage, ce qui implique qu'elle n'est plus un concept d'avenir (Tewari et Pant, 2020).

Définie comme une « machine idéale intelligente » capable de percevoir son environnement et de prendre des décisions pour maximiser ses chances de succès. L'IA est une intelligence démontrée par une machine, contrairement à l'intelligence naturelle des humains (Yawalkar, 2019). Ses implications touchent tous les aspects de la GRH, offrant des avantages tangibles tels que la réduction des tâches administratives, l'augmentation de la productivité et l'amélioration de la prestation de services.

Dans ce contexte, l'intégration des systèmes de l'IA transforme radicalement la gestion quotidienne des ressources humaines (RH). Les entreprises peuvent utiliser ces technologies pour surveiller et évaluer les performances, réaligner les activités RH et même automatiser des processus entiers, allant du recrutement à la gestion des performances.

Cette évolution rapide est particulièrement notable dans le secteur technologique, où de nombreuses entreprises adoptent massivement l'IA et intègrent des opérations robotisées et des systèmes automatisés dans leurs opérations courantes. Certes, la pandémie de Covid-19 a posé des défis sans précédent aux gestionnaires des RH ce qui a accéléré l'adoption des applications de l'IA dans la GRH. Tout porte à croire que la prochaine normalité des pratiques de GRH sera caractérisée par une forte numérisation et une virtualisation accrue, avec l'aide des technologies de l'IA, afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable fondé sur un capital humain supérieur et des pratiques de GRH qui englobent les nouvelles innovations technologiques. Cette

transformation n'est pas sans défis. L'usage des techniques de l'IA nécessite une agilité organisationnelle et une capacité à gérer le changement. De plus, la question de l'éthique et de la confidentialité des données devient cruciale à mesure que les entreprises utilisent des algorithmes pour prendre des décisions liées aux RH.

Cet article explore donc le paysage complexe de la GRH à l'ère de l'IA, en mettant en lumière à la fois les avantages et les défis de cette révolution technologique. Dans un premier temps, l'article présente un cadre conceptuel pour recadrer nos concepts clés qui sont la gestion des ressources humaine (GRH), l'intelligence artificielle (IA), et l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines (IA dans la GRH). Dans un second, les répercussions de l'adoption de l'IA sur les pratiques de GRH sont discutées. Et enfin les avantages et les défis de l'IA pour la GRH sont mis en avant.

## **2 CADRE CONCEPTUEL**

### **2.1 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

La valeur des RH au sein d'une organisation est essentielle et ne peut être sous-estimée. Bien que les entreprises disposent d'une variété de ressources telles que le temps, les machines, les équipements, les structures et les finances, il est universellement reconnu que les RH constituent le pilier central de toute entreprise prospère (Nwafor, et al., 2023). Comme le souligne Nwosu (2017), les RH prennent souvent le pas sur les autres ressources au sein des organisations. Elles sont généralement considérées comme l'actif le plus précieux, car elles ont la capacité exclusive de diriger et d'utiliser les autres ressources de manière productive. Ainsi, il est impératif d'identifier et de valoriser les talents distinctifs que chaque individu apporte à une organisation.

De toute évidence les RH sont une partie importante de toute organisation. Le succès d'une organisation dépend de l'efficacité avec laquelle elle peut gérer sa main-d'œuvre. Dans ce sens la GRH peut être définie comme « l'ensemble des politiques et pratiques visant à maximiser la contribution des employés à la réalisation des objectifs organisationnels tout en leur permettant d'atteindre leurs propres objectifs » (Dessler, 2017). Dans la même lignée des idées, la GRH peut également être vue comme « l'art de gérer les personnes dans les organisations de manière à atteindre les objectifs organisationnels tout en permettant aux employés de réaliser leurs propres objectifs de carrière et de développement personnel » (Gomez-Mejia et al., 2016).

Selon Armstrong et Taylor, la GRH consiste en « l'ensemble des activités menées par une organisation pour attirer, développer, motiver et retenir les personnes qualifiées nécessaires à l'atteinte de ses objectifs » (2020). De façon général, Armstrong et Taylor (2020) définissent la GRH comme la manière dont les personnes sont gérées, évaluées, et développées dans une organisation.

## **2.2 INTELLIGENCE ARTIFICIELLE**

Le concept de l'intelligence artificielle (IA) est inventé dans les années 1950, lorsque John McCarthy, un informaticien américain, avait introduit le terme pour la première fois lors d'une conférence en 1956 au Dartmouth College. Toutefois, pendant la seconde moitié du vingtième siècle, ce concept n'a suscité qu'un intérêt limité tant sur le plan académique que pratique.

Définir l'IA n'est pas une tâche facile étant donné la diversité des définitions et des conceptualisations présentes dans la littérature. L'IA ou l'automatisation intelligente représente « l'automatisation des activités associée au raisonnement humain, telles que la décision, la résolution de problèmes, l'apprentissage... » (Bellman, 1978 cité dans Chevalier et Dejoux, 2021). L'automatisation est bien évidemment la technologie qui permet aux machines d'accomplir des missions avec peu ou pas d'intervention humaine.

Pour Rich, l'IA est « l'étude de la manière de faire faire aux ordinateurs des choses pour lesquelles, à l'heure actuelle, les gens sont meilleurs » (Rich, 1983). Autrement dit, en simulant le processus de la pensée humaine, la machine peut rapidement récupérer la base de données, extraire des informations et fournir de meilleures réponses, de manière directe et rationnelle. C'est ainsi que l'IA est reconnue sous le nom de l'intelligence des machines, représentant un domaine de l'informatique et de l'ingénierie qui donne aux machines la capacité d'agir comme des humains dans la perception, la synthèse, l'inférence et l'interprétation des informations.

L'IA est également définie comme la science, l'ingénierie et la technologie mettant l'accent sur le comportement intelligent, imitant les capacités humaines de réflexion, de détection et de réaction (Gherghina, 2015).

Selon Jain (2018), L'IA est considérée comme un sous-domaine de l'informatique. L'IA à son tour comprend plusieurs sous-domaines tels que l'apprentissage automatique, le traitement du langage naturel, les jeux, la robotique et l'exploration des données, etc. Grâce à l'IA, les machines deviennent plus utiles et travaillent de manière plus intelligente. Les réseaux de

neurones artificiels, les théorèmes scientifiques, les systèmes de décision intelligents sont les outils de fonctionnement de l'IA (Holland, 1992).

L'IA est la capacité d'un système à interpréter correctement des données externes, à apprendre à partir de ces données et à utiliser ces apprentissages pour atteindre des objectifs spécifiques grâce à une adaptation flexible (Haenlein & Kaplan, 2019).

Benbya, Davenport et Pachid (2020) ont défini l'IA, comme la « capacité des machines à effectuer des tâches cognitives semblables à celles des humains, ce qui inclut l'automatisation de processus physiques tels que la manipulation et le déplacement d'objets, la détection, la perception, la résolution de problèmes, la prise de décision et l'innovation ».

Finalement, on peut dire que le point en commun entre ces définitions réside dans la conceptualisation de l'IA comme une technologie de traitement de l'information par des machines qui imitent les activités cognitives humaines (Popkova & Sergi, 2020), néanmoins le rôle de l'être humain dans cette équation reste ambiguë, du fait qu'on sait pas si cette ère sera marquée par une collaboration homme – machine ou par une prédominance des machines intelligentes.

### **2.3 INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

L'IA dans la GRH est un sujet qui dépasse le domaine de la GRH en raison de sa nature interdisciplinaire, c'est-à-dire que le développement d'outils de RH basés sur l'IA dépend des progrès réalisés dans les domaines techniques, tandis que la mise en œuvre de ces outils d'IA et les conséquences de la mise en œuvre de l'IA dépendent des connaissances en sciences sociales.

Dans le domaine de la GRH, l'IA est conceptualisée comme une vaste gamme d'algorithmes qui permettent à un ordinateur d'accomplir des tâches de GRH habituellement associées à la cognition et à l'intervention humaines (Meijerink et al., 2021).

Wang & Lin, (2018) définissent l'IA dans la GRH comme une machine capable d'imiter les humains en termes de pensée, de raisonnement et d'apprentissage dans le domaine des RH.

Selon certains chercheurs (Budwar, Malik, DeSilva et Praveena, 2022), l'intégration de l'IA dans la GRH par les organisations est considérée comme nécessaire pour superviser le personnel et influencer la direction générale de l'entreprise. Avec l'adoption de l'IA, les

machines ont dorénavant la capacité de prendre des décisions éclairées en se basant sur des données historiques et des modèles de comportement disponibles.

Bien qu'un nombre important d'entreprises adoptent des applications d'IA dans la GRH (Black & van Esch, 2020), les preuves d'une harmonie réussie entre l'IA et la GRH restent encore à clarifier. Cette situation découle principalement du fait que l'IA est une technologie émergente mais aussi, parce que les stratégies d'adoption de l'IA ne sont pas encore clairement définies (Xu, et al., 2020). Ce qui peut entraîner des défis supplémentaires lors de son intégration dans les processus RH existants.

### **3 INTÉGRATION DES OUTILS DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Dans la gestion des ressources humaines, comme dans tout autre domaine, des techniques adéquates sont cruciales pour faire face avec succès aux exigences multiples d'un environnement en perpétuel développement. La GRH utilise un ensemble large et hétérogène de techniques. Outre les techniques spécifiques au domaine, il s'agit également de techniques importées d'autres domaines, par exemple les tests psychométriques de la psychologie organisationnelle, l'optimisation de la recherche opérationnelle ou le traitement analytique en ligne des systèmes d'information (Strohmeier et Piazza, 2015). L'IA est une autre discipline de premier plan qui propose des techniques susceptibles d'être appliquées à la GRH (Strohmeier et Piazza, 2015).

Adopter et intégrer les nouvelles technologies dans les RH est une bonne idée pour faciliter le travail et le rendre moins complexe. Le mariage entre l'IA et les pratiques de GRH constitue, à présent, un déterminant majeur de la manière dont les organisations recrutent, forment, gèrent et engagent leurs mains-d'œuvre. L'IA dans les organisations améliore les produits, optimise les opérations internes et externes, pousse les employés à une plus grande créativité et aide les cadres supérieurs à prendre de meilleures décisions (Ojiako, et al., 2023).

L'adoption des techniques IA, comme les chatbots, l'apprentissage automatique et l'automatisation des processus dans la GRH, simplifie la charge administrative, facilite les opérations de recrutement, sélection, et intégration, mais aussi la formation, la gestion de la rémunération et des performances, comme on va voir dans ce qui suit.

Dans une organisation, les professionnels des RH doivent assumer plusieurs responsabilités simultanément. L'utilisation de la technologie, en particulier de l'IA, est susceptible de réduire

leur charge de travail. L'IA propose des solutions aux problèmes quotidiens de gestion et contribue à accroître l'efficacité des RH au sein d'une organisation. Elle permet de réduire la charge administrative et d'augmenter l'efficacité en réduisant la redondance des employés sur le lieu de travail. De cette manière, diverses tâches robotiques sont réalisées pour accroître l'efficacité sur le lieu de travail. Les tâches robotisées comprennent la collecte de données, le classement de rapports, la copie de données, l'identification des données requises à partir des données disponibles, le traitement, etc.

En termes de recrutement, L'IA aide les entreprises et les agences de recrutement à travailler efficacement en traitant un grand nombre de candidatures en très peu de temps. Grâce à l'IA, les responsables du recrutement peuvent examiner les candidatures, et les candidats peuvent obtenir des réponses rapides. L'IA facilite la recherche de candidats qui répondent aux critères de sélection pour un poste donné. L'IA est utilisée pour réduire le favoritisme et contribue donc à accroître la transparence sur le lieu de travail via les applications qui permettent d'analyser les descriptions de poste et de sélectionner les CV qui correspondent à ces postes. Le système de chatbots ou de répondeur automatique joue un rôle essentiel pour résoudre les questions et les problèmes concernant le processus de recrutement dans une organisation (Chevalier et Dejoux, 2021). D'ailleurs les chatbots alimentés par l'IA peuvent fournir des réponses instantanées aux questions des candidats, les guidant tout au long du processus de recrutement, améliorant ainsi leur expérience globale.

Les nouvelles technologies peuvent être utilisées pour améliorer la sélection et la communication avec les candidats. La vidéoconférence sur Internet, par exemple, a été largement utilisée dans les premières étapes du processus de sélection, ce qui peut permettre d'obtenir des gains de temps et d'encadrement considérables (Galanaki, 2002). Grâce à l'IA, le responsable des RH peut trouver le bon candidat en peu de temps et la technologie l'aidera à identifier les candidats adéquats en fonction des compétences requises. D'ailleurs, l'intelligence artificielle permet d'automatiser le processus d'entretien en examinant les candidats à l'aide d'examen de mots ou de modèles de discours. Des outils comme Amy et Clara sont utilisés pour planifier les entretiens et les réunions de travail (Yawalkar, 2019). Sans oublier les plateformes d'entretien en ligne telles que HireVue, qui sont extrêmement utiles pour réaliser des évaluations préalables à l'embauche. HireVue permet aux recruteurs de fournir aux candidats des questions préétablies auxquelles ils sont censés répondre par le biais d'une vidéo. Ces vidéos préenregistrées sont ensuite évaluées par les recruteurs afin de sélectionner les

candidats adéquats pour un entretien final. Grâce à cette technologie, il est possible d'évaluer un plus grand nombre de candidats dans un laps de temps réduit. Ce type de processus permet d'impliquer les candidats et de faciliter le processus d'embauche (Ahmed, 2018).

Une phase importante dans le processus d'embauche est l'intégration. L'IA y contribue grâce à des processus d'intégration personnalisés. De même, les professionnels des RH sont aujourd'hui assistés par des robots qui interagissent avec les nouveaux employés et les tiennent informés de leurs avantages professionnels, des règles et des politiques de l'entreprise, ces robots les aident également à répondre à leurs questions et leurs doutes (Min, 2017).

Dans l'environnement actuel en pleine mutation, il est extrêmement vital que les employés soient au courant des dernières tendances, évolutions et changements liés à leur travail. C'est pourquoi une structure de formation adéquate est indispensable dans toute organisation pour disposer d'une main-d'œuvre professionnelle et techniquement qualifiée. La formation des employés est une mission très importante dans le département RH. Les nouvelles technologies dans le domaine de la formation et du développement aident les RH à rendre leurs programmes de formation plus efficaces et plus intelligents grâce à des plateformes d'apprentissage en ligne et des outils d'IA comme Engazify (pour fournir un retour d'information), Obie et Niles (pour le partage des connaissances), Wade&Wendy (pour l'avancement professionnel) (Amla & Malhotra, 2017 cités dans Yawalkar, 2019). De même l'IA permet la personnalisation des formations selon le centre d'intérêt, les compétences à développer et les objectifs de carrière de chaque employé (Chevalier et Dejoux, 2021).

Toutes les entreprises, petites ou grandes, doivent s'engager dans la planification de la rémunération. La planification de la rémunération consiste à s'assurer que les gestionnaires répartissent équitablement les augmentations salariales dans l'ensemble de l'organisation tout en respectant les lignes directrices budgétaires. Un système de gestion des rémunérations efficace au sein de l'organisation permet d'améliorer les performances individuelles et collectives. La technique des réseaux neuronaux artificiels peut s'avérer utile pour établir un niveau d'équité dans le processus d'évaluation des rémunérations (Jia et al., 2018). Ces réseaux neuronaux peuvent identifier des schémas et des tendances qui pourraient ne pas être évidents à première vue, permettant ainsi de détecter d'éventuels biais ou injustices dans le processus d'évaluation des rémunérations. En ajustant les modèles en conséquence, il devient possible de promouvoir un niveau plus élevé d'équité et de transparence dans la rémunération des employés.

La gestion des performances est une autre pratique très importante de la GRH. Les systèmes soutenus par l'IA ont rendu ce processus très rapide et efficace. Les méthodes d'évaluation scientifique telles que l'évaluation à 360 degrés sont désormais menées automatiquement (Tewari et Pant, 2020). Les critères d'évaluation des employés sont introduits dans des systèmes avec d'autres données utiles pour obtenir des résultats basés sur les performances. Pareillement, en utilisant des algorithmes d'apprentissage automatique, les systèmes d'IA peuvent analyser les données sur les performances passées des employés pour prédire leur succès futur et identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires.

#### **4 AVANTAGES DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

L'IA joue un rôle crucial pour relever les défis du 21<sup>e</sup> siècle en matière de RH puisqu'elle agit comme une solution pour soutenir les fonctions fondamentales du département RH. L'IA facilite l'utilisation optimale des ressources, en réduisant le temps, le personnel et même les infrastructures physiques pour obtenir de meilleurs résultats (Ojiako et al., 2023).

Un certain nombre d'organisations utilisent actuellement l'intelligence artificielle et l'automatisation dans diverses pratiques de GRH. Ces technologies sont adoptées pour servir les divers intérêts des organisations utilisatrices. L'automatisation des RH consiste à utiliser un logiciel pour automatiser et rationaliser les tâches répétitives et laborieuses afin d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise en matière de stratégie et de prise de décision (Fitzgibbons, 2023 cité dans Ojiako et al., 2023). L'automatisation accrue de la GRH a rapproché les machines et les humains et a encouragé le personnel des RH à s'occuper d'aspects plus humains tels que la pensée créative, la résolution de problèmes et l'empathie (Stevenson, 2019 cité dans Tewari et Pant, 2020).

Plusieurs avantages sont associés à l'automatisation des RH et à l'usage des techniques de l'IA. Des auteurs confirment que l'automatisation des RH réduit la charge du travail du personnel administratif, supprime les répétitions, et surmonte les limites de l'être humain augmentant ainsi l'efficacité dans l'exécution des tâches (Chevalier et Dejoux, 2021 ; Yawalkar, 2019).

L'IA contribue à l'acquisition de talents et à l'identification des bons candidats pour le poste et donc favorise une meilleure affectation des ressources. En outre, puisque l'IA contribue à la mise en place de politiques plus équitables et plus adaptées, elle permet d'augmenter la motivation, la confiance et l'engagement des employés sur le lieu de travail.

L'IA autorise une prise de décision fondée sur les données, qui permet d'améliorer les rapports, de mesurer les éléments exploitables, d'analyser l'expérience des employés et de trouver des modèles dans les données, ce qui contribue à créer de meilleures pratiques (Yawalkar, 2019 ; Ojiako et al., 2023). Par ailleurs, l'IA offre de meilleures mesures de sécurité pour l'organisation et l'ensemble de ses employés.

L'adoption de l'IA dans les organisations permet d'économiser les ressources, du moment qu'elle donne la possibilité d'atteindre des résultats identiques ou meilleurs avec un nombre réduit de ressources (Chevalier et Dejoux, 2021 ; Ojiako et al., 2023).

L'IA peut aider les responsables des RH en jouant à la fois le rôle d'assistant et de consultant (Tewari et Pant, 2020). Le « système d'assistant virtuel » se charge de la coordination avec les candidats et les employés, de la rédaction des courriels, de la programmation des réunions, de l'établissement des rapports et d'autres tâches fastidieuses. Le « système de conseiller virtuel » peut soutenir la prise de décision en prédisant intelligemment les résultats futurs dans des domaines critiques. L'examen des données peut servir à anticiper les résultats à venir sur des questions organisationnelles importantes (Tewari et Pant, 2020), permettant ainsi de prendre des mesures préventives nécessaires. De plus, l'IA peut être exploitée pour aborder les problématiques de conformité, en identifiant tout risque potentiel à l'avance, à partir des données de réseau de l'organisation (Ahmed, 2018).

## **5 DÉFIS DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

L'avènement des nouvelles technologies et les évolutions sociétales des dernières décennies ont donné naissance à un marché mondial hautement concurrentiel. Bien que l'adoption des techniques de l'IA permette à l'entreprise d'être de plus en plus compétitives en raison de la multitude des avantages qu'offre cette innovation, certes l'organisation d'aujourd'hui doit être vigilante par rapport à certains défis et challenges portés par l'IA.

Plusieurs chercheurs estiment que l'adoption des nouvelles technologies par la GRH pourrait avoir un certain nombre de conséquences imprévues (Stone et Dulebohn, 2013 ; Tuffaha et Perello-Marin, 2023). Par exemple, il se peut que ces nouveaux systèmes se concentrent principalement sur l'efficacité et la maîtrise des coûts, et n'améliorent pas l'efficacité des processus RH. Les chercheurs craignent que l'automatisation du processus de sélection des RH,

par exemple, ait un effet négatif sur les membres de certains groupes de candidats comme les demandeurs d'emploi âgés ou handicapés.

Des rôles traditionnels comme la planification, l'organisation, et la coordination continuent de diminuer à mesure que le facteur humain dans les organisations modernes s'érode avec l'adoption des innovations technologiques. Cette évolution remet donc en question le rôle central de l'humain dans les processus organisationnels. Il est tout à fait possible que l'IA finisse par remplacer tous les types d'emplois humains. L'IA a déjà remplacé des emplois basés sur des tâches mécaniques et analytiques et a le potentiel d'exécuter même les tâches qui sont intuitives et empathiques (Tewari et Pant, 2020), ce qui menace grandement l'emploi humain.

Dans le même sens, il est reconnu que la plupart du temps, il est difficile pour les employés de comprendre le fonctionnement des outils de l'IA et de maîtriser les technologies numériques. En effet, la mise en œuvre et la gestion de systèmes d'IA peuvent être complexes, nécessitant des compétences spécialisées et une compréhension approfondie des algorithmes et des modèles utilisés, donc le fait de trouver le bon candidat pour manipuler les outils d'IA est un défi majeur pour le département des RH (Yawalkar, 2019).

L'introduction de ces nouvelles technologies a également un impact sur les relations interpersonnelles au sein des organisations. Les méthodes traditionnelles de collaboration et de communication entre employeurs et employés sont perturbées, ce qui pourrait entraîner une diminution de l'interaction humaine au profit des interactions avec des machines (Ojiako et al., 2023).

De plus, les questions de sécurité des données et de protection de la vie privée jouent un rôle essentiel. Les entreprises doivent garantir que les données sensibles des employés soient sécurisées et que les pratiques d'IA respectent les normes de confidentialité et de protection des données en vigueur (Tuffaha et Perello-Marin, 2023).

Enfin, un défi majeur pour les organisations est de s'assurer que les technologies adoptées répondent aux attentes et aux besoins réels de l'entreprise, tout en minimisant l'écart entre le service attendu et le service réel rendu par la technologie. Cela nécessite une analyse minutieuse des besoins organisationnels et une préparation adéquate pour tirer pleinement profit de ces nouvelles technologies. Puisque le fonctionnement des applications d'IA repose entièrement sur les datas, il est primordial que les données soient correctement intégrées, sinon aucune technologie d'IA ne peut fournir la valeur proposée.

## CONCLUSION

En conclusion, l'introduction de l'IA dans la GRH représente à la fois une opportunité et un défi. Alors que l'IA offre des avantages indéniables en termes d'efficacité, de productivité et de compétitivité sur le marché mondial, elle soulève également des questions complexes concernant son implantation, sa gestion, sa durabilité et son interaction avec les employés au sein des organisations.

Pour relever ces défis, les entreprises doivent adopter une approche réfléchie et éthique dans l'intégration de l'IA dans leurs pratiques de GRH. Cela implique de veiller à ce que les systèmes d'IA soient conçus de manière à éviter les biais et les discriminations, tout en mettant en place des mécanismes pour favoriser une interaction harmonieuse entre les employés et les technologies. De nombreux chercheurs estiment que dans un avenir très prochain, l'IA jouera un rôle de soutien et ne remplacera jamais totalement les humains. C'est la collaboration entre les machines et les humains qui existera dans le futur, où les machines vont prédire les résultats et les humains vont décider et prendre les mesures appropriées (Tewari et Pant, 2020).

De plus, comme de plus en plus d'entreprises commenceront à adopter la technologie de l'IA, il y aura une concurrence massive sur le marché pour attirer les meilleurs talents. Dans cette situation, seule la capacité des entreprises à répondre aux attentes numériques des candidats et à leur offrir la meilleure expérience fera la différence entre elles (Ahmed, 2018). L'avenir sera gouverné par l'industrie qui prépare sa main-d'œuvre à utiliser de manière constructive le potentiel de l'IA pour acquérir un avantage concurrentiel. Dans cette optique, les organisations doivent investir dans la formation et le développement des compétences pour garantir que les employés puissent s'adapter efficacement aux changements qui en découlent. En fin de compte, une approche équilibrée qui combine les avantages de l'IA avec des RH qualifiées sera essentielle pour permettre aux organisations de prospérer dans un environnement en constante évolution.

Le domaine des RH a assez bien réagi à la révolution technologique apportée par l'IA, mais il y a encore beaucoup de retard à rattraper. À l'heure de la concurrence accrue et de la transformation technologique, seules les organisations qui ont reconnu la valeur de l'IA seront capables de survivre et d'obtenir de meilleurs résultats.

Peu de recherches empiriques ont été menées dans ce domaine, nous recommandons donc aux efforts de recherche futurs d'étudier l'impact des outils de l'IA sur les pratiques de GRH mais

également sur les résultats organisationnels comme la performance, la satisfaction et le bien-être au travail. Il serait également intéressant de mener des études longitudinales pour retracer l'impact de l'IA sur le fonctionnement organisationnel au fil du temps. Des cadres théoriques comme la théorie de l'acceptation de la technologie, la théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation de la technologie et la théorie de l'utilisabilité peuvent être utiles pour expliquer les processus d'adoption, d'usage et d'influence des outils de l'IA.

## RÉFÉRENCES

Ahmed, D. O. (2018). ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN H. International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR). 971-978.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.

Benbya, H., Davenport, T.H, and Pachid, S. (2020). Artificial Intelligence in Organizations: Current State and Future Opportunities. Dec 2020, MIS Quarterly Executive 19(4):9-21, DOI:10.2139/SSRN.3741983, www.researchgate.net).

Black, J. S., & van Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it?. Business Horizons, 63(2), 215-226.

Budwar, P., Malik, A., DeSilva., T and Thevisuthan, P. (2022). Artificial Intelligence-Challenges and Opportunities for International HRM: A Review and Research Agenda. The International Journal of Human Resource Management, 33:6, 1065-1097, DOI:10.1080/09585192.2022.2035161.

Chevalier, F., & Dejoux, C. (2021). Intelligence artificielle et Management des ressources humaines: pratiques d'entreprises. Annales des Mines-Enjeux Numériques, (15), 94-105.

Dessler, G. (2017). Human resource management. NY: Pearson.

Galanaki, E. (2002). The decision to recruit online: A descriptive study. Career Development International, 7(4), 243-251.

Gherghina, S. C. (2015). An artificial intelligence approach towards investigating corporate bankruptcy. Rev. Eur. Stud., 7, 5.

Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). Managing human resources (8th, Global Ed.).

Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019). A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence. California management review, 61(4), 5-14.

Holland, J. H. (1992). Adaptation in natural and artificial systems: an introductory analysis with applications to biology, control, and artificial intelligence. Cambridge, MA: MIT Press

Jain, D. S. (2018). Human resource management and artificial intelligence. International Journal of Management and Social Sciences Research, 7(3), 56-59.

Jia, Q., Guo, Y., Li, R., Li, Y., & Chen, Y. (2018). A conceptual artificial intelligence application framework in human resource management, in Proc. ICEB Conf., 2018, pp. 106-114.

Meijerink, J., Boons, M., Keegan, A. et Marler, J. (2021). Algorithmic human resource management: Synthesizing developments and cross-disciplinary insights on digital HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 1-18.

Min, J. (2017). Ten ways HR tech leaders can make the most of artificial intelligence. *Personnel Today*, Elde edilme tarihi, 28.

Nwafor, A.E., Ojiako, C.I., Okonkwo, E.R, and Onyeulo, F.L. (2023). Administrative Weakness, Politics of Recruitment and Impediments to Effective Service Delivery in the Nigerian Public Sector: The Dilemma of Human Resource Managers. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 4(2).

Nwosu, O.C. (2017). The Challenge of Human Resource Management in the Nigerian Public Sector. *Recurrent Themes in Nigerian Public Administration*, OTUSON NIG, LTD, Enugu Nigeria.

Ojiako, C. I., Oju, B. U., Nwosu, I. C., & Ojoh, J. (2023). Human Resource Management in the Age of Artificial Intelligence: The Dilemma of Modern Organizations. *International Journal of Public Administration and Management Research*, 9(1), 21-29.

Popkova, E. G., & Sergi, B. S. (2020). Human capital and AI in industry 4.0. Convergence and divergence in social entrepreneurship in Russia. *Journal of Intellectual Capital*, 21(4), 565-581.

Rich, E. (1983). Users are individuals: individualizing user models. *International journal of man-machine studies*, 18(3), 199- 214.

Stone, D. L., & Dulebohn, J. H. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM). *Human Resource Management Review*, 23(1), 1-5.

Strohmeier, S., & Piazza, F. (2015). Artificial intelligence techniques in human resource management—a conceptual exploration. *Intelligent Techniques in Engineering Management: Theory and Applications*, 149-172.

Tewari, I., & Pant, M. (2020, December). Artificial intelligence reshaping human resource management: A review. In *2020 IEEE international conference on advent trends in multidisciplinary research and innovation (ICATMRI)* (pp. 1-4). IEEE.

Tuffaha, M., & Perello-Marin, M. R. (2023). Artificial intelligence definition, applications and adoption in human resource management: a systematic literature review. *International Journal of Business Innovation and Research*, 32(3), 293-322

Wang, T., & Lin, J. (2018). Research on the influence of artificial intelligence on human resource management teaching and work. In *Proceedings of the International Conference on Humanities and Advanced Education Technology (ICHAET)* (Vol. 4, No. 2, pp. 512-517).

Xu, S., Stienmetz, J., & Ashton, M. (2020). How will service robots redefine leadership in hotel management? A Delphi approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2217–2237.

Yawalkar, M. V. V. (2019). A study of artificial intelligence and its role in human resource management. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 6(1), 20-24.