

L'intégration de l'Intelligence Artificielle dans les pratiques de Gestion des Ressources Humaines : Une revue de littérature

Integrating Artificial Intelligence into Human Resource Management Practices: A Literature Review

Mariya HORCHI, (Doctorante chercheure)

*Laboratoire de recherche en Sciences de Gestion,
FSJES Agdal*

Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Jalila AIT SOUDANE, (Professeur de l'enseignement supérieure)

*Laboratoire de recherche en Sciences de Gestion,
FSJES Agdal*

Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences juridiques économique et sociale- Agdal Avenue des nations unies, BP 721 – Rabat - Agdal Université Mohammed V -Rabat
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	HORCHI, M., & AIT SOUDANE, J. (2024). L'intégration de l'Intelligence Artificielle dans les pratiques de Gestion des Ressources Humaines : Une revue de littérature. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(8), 275-290. https://doi.org/10.5281/zenodo.13328560
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: June 25, 2024

Accepted: August 13, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 8 (2024)

L'intégration de l'intelligence artificielle dans les pratiques de gestion des ressources humaines : une revue de littérature

Résumé :

La technologie de l'intelligence artificielle (IA) est la nouvelle norme. Comme tout est alimenté par l'IA à l'heure actuelle, cela a modifié notre façon de vivre. L'utilisation généralisée de l'IA dans les organisations et les sociétés les aide à rationaliser leurs processus, à augmenter leur productivité, à accroître leur efficacité et à réduire leurs coûts. L'intégration de l'intelligence artificielle aux pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) change la façon dont les organisations nomment, gèrent et engagent leur personnel. L'intelligence artificielle permet aux machines de prendre des décisions avec plus de précision que les humains, sur la base des ensembles de données et des modèles comportementaux existants. Cette transformation a amené les machines à prendre en charge tout le travail manuel, conduisant ainsi les professionnels des ressources humaines à assumer des rôles plus stratégiques.

Cette recherche discute de l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) à travers une approche systématique de revue de la littérature. Impliquant l'analyse de plusieurs articles provenant de diverses bases de données universitaires.

L'objectif de cette revue de littérature est d'analyser les progrès de l'IA dans le domaine des RH en se concentrant sur les recherches académiques, afin de comprendre et d'expliquer l'impact et les avantages apportés par l'IA dans la GRH et les défis de sa mise en place.

Mots clés : Intelligence Artificielle (IA), La Gestion des Ressources Humaines (GRH), la revue de littérature

Classification JEL : O15, Q55.

Type de l'article : Article théorique

Abstract

Artificial intelligence (AI) technology is the new normal. As everything is powered by AI these days, it has changed the way we live. The widespread use of AI in organizations and companies helps them streamline their processes, increase productivity, increase efficiency, and reduce costs. The integration of artificial intelligence into human resource management (HRM) practices are changing the way organizations appoint, manage and engage their staff. Artificial intelligence allows machines to make decisions more accurately than humans, based on existing data sets and behavioral patterns. This transformation has caused machines to take over all manual labor, leading HR professionals to take on more strategic roles.

This research discusses the integration of artificial intelligence (AI) into human resource management (HRM) practices through a systematic literature review approach. Involving analysis of multiple articles from various academic databases.

The objective of this literature review is to analyze the progress of AI in the field of HR by focusing on academic research, in order to understand and explain the impact and benefits brought by AI in HRM and the challenges of its implementation

Keywords: Artificial Intelligence (AI), Human Resources Management (HRM), literature review.

JEL Classification: O15, Q55.

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction :

Après près de soixante ans d'évolution, l'intelligence artificielle est devenue omniprésente pendant les deux dernières décennies. Elle représente une réelle avancée dans la gestion des entreprises et aura une influence significative sur la façon dont les employés travaillent, notamment dans le domaine des RH et des services d'emplois (Abdeldayem & Aldulaimi, 2020). Dans le domaine en évolution rapide de la gestion des ressources humaines (GRH), l'intelligence artificielle (IA) et l'apprentissage automatique deviennent de plus en plus importants. Les services RH entrent dans une période de perturbation en raison du dynamisme des capacités de l'IA, qui modifie leur approche en matière d'acquisition, d'engagement et de rétention des employés (Nishar, 2022). L'intelligence artificielle (IA) est en peu plus incorporée aux pratiques de contrôle des ressources humaines (GRH), apportant de nombreux avantages, notamment une efficacité accrue du recrutement, l'amélioration des employés, le suivi des performances et la sélection (Sucipto, 2024). Plusieurs études ont porté sur la puissance de l'intelligence artificielle dans la GRH, soulignant sa capacité à optimiser l'allocation des ressources humaines, à améliorer la productivité des employés et à augmenter la performance organisationnelle globale (Agustono, 2023) & (Mamun, 2022). L'adoption de l'intelligence artificielle (IA) dans la GRH peut également influencer la prise de décision de l'entreprise et avoir un impact sur ses performances. Malgré ces défis, de nombreuses entreprises s'efforcent encore d'intégrer l'intelligence artificielle dans les ressources humaines, car les avantages surpassent les obstacles à l'intégration de l'IA dans les RH (George & Thomas, 2019).

L'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) a conduit à un changement de paradigme dans tous les domaines de la vie, y compris la gestion des ressources humaines. Le but de cette étude est d'étudier l'impact de l'intégration de l'intelligence artificielle dans les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) (Kshetri, 2021). La méthode de recherche utilisée dans cette étude était une revue systématique de la littérature, ce qui nous a permis d'extraire des informations détaillées de plusieurs sources pertinentes. L'importance de ces recherches repose sur la transformation numérique en cours et l'impact significatif de l'intelligence artificielle sur la manière dont les organisations gèrent les ressources humaines. Dans une ère de plus en plus technologique, les managers doivent comprendre les changements qui jouent un rôle important dans les tendances commerciales, les besoins en talents et la dynamique continue du marché du travail. Cette recherche est importante, car il existe un besoin urgent d'identifier dans quelle mesure l'intelligence artificielle a modifié la gestion des ressources humaines et dans quelle mesure son impact sur la performance organisationnelle a changé (Votto, 2021).

Le but de cet article est de donner un aperçu de la recherche sur l'IA dans la GRH, afin d'améliorer la compréhension et de suggérer des pistes de recherche à venir.

Cette revue vise à répondre aux problématiques suivantes : *Quelle est l'impact de l'utilisation de l'IA dans la GRH dans cette revue ? Quels sont les défis et les avantages liés à l'utilisation de l'IA en GRH ?* En étudiant l'utilisation des applications d'IA dans les tâches GRH dans un contexte général. L'analyse s'est basée sur des données secondaires issues des articles académiques. Nous avons opté pour la méthodologie de revue de la littérature comme approche de recherche afin d'approfondir et de mieux comprendre les découvertes et les résultats de la littérature existante sur l'effet de l'IA sur la GRH.

2. Revue conceptuelle : un aperçu approfondi d'Intelligence Artificielle et Gestion des Ressources Humaines

2.1. Les théories explicatives de l'IA :

2.1.1. Les théories de l'IA

L'intelligence (IA) est un champ de recherche multidisciplinaire qui comprend un large éventail de théories, de méthodologies et de littérature. Ce qui suit est un résumé des principaux concepts conceptuels de l'histoire des théories de l'intelligence artificielle.

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

Cette théorie repose sur le fonctionnement de l'esprit humain pour développer des modèles informatiques capables d'apprendre des données. Il s'attache à représenter la capacité d'apprentissage, de connexion et de généralisation du cerveau pour une meilleure résolution de problèmes complexes. Les réseaux de neurones sont présents dans de nombreuses applications réelles, ce qui permet aux systèmes informatiques d'accomplir des tâches qui impliquent une connaissance approfondie des données.

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

Cette théorie fait appel à l'apprentissage automatique, et plus particulièrement à l'apprentissage profond, pour créer des modèles traditionnels qui permettent de réellement appréhender les objets et les objets complexes. Il travaille aussi sur la prise de décision visuelle dans les systèmes autonomes comme les véhicules autonomes et la robotique, et sur le contrôle qualité et d'autres processus de production.

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

Cette théorie aborde la question de savoir comment l'acquisition humaine peut être représentée, organisée et utilisée efficacement au sein des systèmes informatiques.

L'un de ses objectifs est de transformer les ordinateurs en modèles capables de transformer les connaissances pour solutionner des problèmes et prendre des décisions. Le stockage, l'organisation et l'utilisation de l'intelligence artificielle sont essentiels pour représenter efficacement les connaissances.

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

Cette théorie se concentre sur les enjeux éthiques et sociaux liés à la conception, à la mise en œuvre et à l'exploitation de projets d'intelligence artificielle. Il tente de répondre aux problèmes éthiques potentiels découlant de l'application généralisée de l'IA. Responsabilité et obligation de rendre compte des systèmes d'IA. Des mécanismes doivent être développés pour garantir que les décisions éthiques sont prises de manière appropriée.

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

Thorstein Veblen a proposé le concept de déterminisme technologique, qui repose sur deux principes fondamentaux : le fonctionnement autonome de la technologie et le changement correspondant de la société. Li Shuo a développé cette idée en deux types : le « déterminisme technologique dur », qui croit que la technologie est le seul facteur de progrès social ; et le « déterminisme technologique doux », qui croit que la technologie est façonnée et façonnée par les entreprises. Cette idée est devenue encore plus claire avec l'avènement de l'intelligence artificielle, en particulier à la suite de la quatrième révolution industrielle, où la vitesse des ordinateurs, le ramassage et le stockage des informations ainsi que les algorithmes

ont tous fait de grands progrès. Ces changements ont profondément affecté l'emploi et les inégalités sociales, mettant en évidence l'effet de la technologie sur le développement social.

2.1.2. Définitions de l'Intelligence Artificielle

Plusieurs définitions ont été attribuée à l'IA. On peut citer parmi ces définitions.

Tableau N°01 : Définition de l'intelligence selon plusieurs auteurs

Auteurs	Définition de l'Intelligence Artificielle (IA)
Fraij et László (2021) Geetha et Bhanu, (2018).	Selon Frij et all « cette intelligence est capable de percevoir, d'analyser et d'interagir et d'évoluer selon son environnement, d'apprendre de ses expériences antérieures et de résoudre des problèmes complexes de manière totalement indépendante et autonome »
Russell et Norvig (2021)	Selon Russell & Norvig « L'intelligence artificielle est un système informatique qui perçoit son environnement et optimise ses chances de succès par rapport à un objectif »
Haenlein et Kaplan (2019)	Selon Haenlein & Kaplan « la capacité d'un système à interpréter correctement des données externes, à apprendre de ces données et à utiliser ces apprentissages pour atteindre des objectifs et des tâches spécifiques grâce à une adaptation flexible. »
Benhamou et al., (2018)	Selon Benhamou et al « l'ensemble des technologies visant à réaliser par l'informatique des tâches cognitives traditionnellement effectuées par l'humain »
Ganascia (2017)	Selon Ganascia l'IA se définit comme « la discipline informatique qui vise à fabriquer des machines simulant une à une les différentes fonctions de l'intelligence »

Source : auteurs

2.1.3. L'histoire de l'intelligence artificielle :

Les chercheurs ont commencé à chercher à mettre au point des machines efficaces de penser comme les humains dans les années 1950. Les tentatives initiales fondées sur la logique formelle et sur la théorie des ensembles ont échoué parce qu'elles ne permettaient pas de comprendre la complexité du monde réel. Les pionniers tels que John Mc Carthy, Marvin Minsky et Claude Shannon ont commencé à étudier les algorithmes d'apprentissage automatique et les réseaux neuronaux dans les années 1960, qui ont servi de base à l'intelligence artificielle contemporaine.

L'introduction du système expérimental MYCIN pour le diagnostic médical marque une étape historique dans le développement de l'intelligence artificielle, de la recherche à l'application (Boushaba & Chakor, 2023) Plusieurs applications de l'intelligence artificielle ont été développées dans les années 1980 et 1990, telles que la reconnaissance vocale, la traduction automatique et les systèmes de vision par ordinateur. En 1997, Deep Blue d'IBM est devenu le premier ordinateur à dépasser Garry Kasparov en tant que champion du monde d'échecs, un événement marquant dans l'histoire de l'intelligence artificielle. L'IA est apparue dans les années 2000 et 2010 à la suite de l'augmentation de la capacité de calcul disponible et de la prolifération des données (Boushaba & Chakor, 2023) Ceci est dû aux améliorations récentes de la mise à disposition des données et de la capacité de calcul. Les IA sont devenues incontournables dans nos vies, avec des applications allant des bureaux virtuels aux véhicules autonomes.

2.2. Les théories explicatives de GRH :

2.2.1. Les théories de GRH :

Il existe plusieurs théories de la GRH, on peut citer parmi elles :

Tableau N°02 : Théories de la GRH

Les théories de GRH	Description
Théorie des Ressources et Compétence (Barney, 1991) :	Cette théorie propose que les ressources internes de l'entreprise, telles que les aptitudes et les talents des employés, sont essentielles pour obtenir un avantage concurrentiel durable.
Théorie du Capital Humain (Becker, 1964) :	Cette théorie considère les compétences, les connaissances et les expériences des employés comme des investissements qui augmentent leur productivité et la performance totale de l'entreprise.
Théorie de la Motivation de Maslow (Maslow, 1943) :	Propose une hiérarchie des besoins humains allant des besoins fondamentaux aux besoins d'accomplissement, influençant ainsi la motivation des employés.
Théorie des Deux Facteurs de Herzberg (Herzberg, 1959) :	Repère les facteurs de motivation (qui favorisent la satisfaction) et les facteurs d'hygiène (qui empêchent l'insatisfaction) en milieu professionnel.
Théorie de l'Échange Social (Blau, 1964):	Examine les relations entre les employés et l'organisation comme un échange réciproque de ressources, influençant l'engagement et la satisfaction.
Théorie de la Justice Organisationnelle (Greenberg, 1987) :	Analyse comment les perceptions de justice et d'équité influencent la tenue des employés et leur satisfaction au travail.
Théorie de la Contingence (Fiedler, 1964) :	Suggère que les pratiques de GRH doivent être adaptées en fonction des caractéristiques spécifiques de l'organisation et de son environnement.
Théorie du Leadership Transformationnel (Bass, 1985):	Se concentre sur le rôle des leaders dans l'inspiration et la motivation des employés pour aller au-delà de leurs attentes et atteindre des objectifs communs.

Source : Auteurs

2.2.2. Définitions de GRH :

Selon Cadin et al. (2012) : « la GRH est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des RH correspondant à ses besoins en quantité et qualité ».

Selon St-Onge et al. (2004) la GRH se définit comme « un ensemble variable de pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés à la présence de personnels au sein d'une entreprise ».

Selon L'Organisation Internationale du Travail (OIT) a défini la GRH comme : « Élément du management qui est chargé de donner ses avis d'une façon générale sur toutes les questions touchant au facteur humain dans l'entreprise et en particulier remplir certaines tâches d'ordre administratif relatives à l'emploi, aux conditions de travail et au bien-être du personnel de l'entreprise ».

Selon Pigeyre (2006) stipule que « la GRH a pour but de fournir à l'entreprise les RH dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixé ».

3. Les avantages AI dans GRH

Dans la gestion des ressources humaines (GRH), l'utilisation de l'IA permet de réduire la durée et les efforts nécessaires pour accomplir des missions complexes et lourdes, tout en améliorant la prise de décision, pour obtenir des résultats optimaux (Parveen & Palaniammal, 2019) .L'utilisation de l'IA dans la gestion des ressources humaines peut améliorer la

technologie des RH en permettant aux entreprises de réaliser des économies pour améliorer leurs performances et leur compétitivité sur le marché mondial (Sucipto, 2024). L'intelligence artificielle peut optimiser l'allocation des ressources humaines utiles, augmenter la productivité des travailleurs et améliorer la prise de décision de groupe (Agustono, 2023). De plus, l'IA dans les RH peut améliorer les performances globales des employés, l'acquisition et le développement du savoir, le développement des aptitudes ainsi que la fidélisation des employés tout en contribuant à minimiser le roulement du personnel (Sucipto, 2024). L'évolution croissante des RH a rapproché les machines et les personnes, nécessitant de prendre en compte les aspects démographiques des professionnels des RH, tels que la créativité, les compétences en résolution de problèmes et l'empathie (Stevenson, 2019). Avec l'avènement de l'IA et du machine learning, il est désormais très simple de comprendre les performances d'un employé à un moment donné. De tels programmes d'apprentissage et de développement personnel permettent aux employés d'améliorer leurs performances en leur permettant de travailler sur leurs points faibles (Tewari & Pant (2020). Il existe des robots intelligents qui répondent aux questions des employés sur le travail et utilisent la technologie pour effectuer des tâches telles que les robots virtuels « soigneusement ». Collaborer avec les candidats, rédiger des e-mails, planifier des réunions, générer des rapports et d'autres tâches, ce qui est épuisant.

En général, l'utilisation de l'IA peut être un outil précieux dans la GRH et peut avoir un effet important sur la performance organisationnelle. (Kiran, 2023). L'intelligence artificielle peut réduire les fonctions diverses d'une organisation, telles que le recrutement et l'apprentissage, en offrant des solutions pertinentes et efficaces pour mieux se préparer aux problèmes futurs. D'autres bénéfices peuvent également être évoqués (Geetha & Bhanu, 2018):

Gain de temps : l'intelligence artificielle permet de gagner du temps en conservant des enregistrements, ce qui n'entraîne pas de

Répétez l'événement. L'approche habituelle du recrutement consiste à consacrer suffisamment de temps à la sélection des CV des candidats. Par conséquent, la sélection des CV est une tâche répétitive.

Économies de coûts : la tâche d'acquisition des bons aspirants pour l'organisation est effectuée de manière qualitative et externalisée. La taille des agences de recrutement a diminué. Par conséquent, les outils d'IA contribuent à réduire les coûts.

Correction des requêtes : les employés obtiennent des informations mises à jour et reçoivent des réponses immédiates leurs exigences. En fin de compte, cela augmente la satisfaction des employés et augmente leur engagement. Cela peut aider Réduisez le roulement du personnel et servez bien l'organisation.

Recrutement impartial : Le recrutement des candidats se fait par des machines sans intervention humaine. Il en résulte donc une sélection et une sélection impartiales des candidats.

Aspirants de qualité : le progiciel d'intelligence artificielle aide à filtrer et à sélectionner les aspirants à la qualité. Il permet d'identifier les compétences, les capacités et les caractéristiques des candidats qui correspondent au poste postulé. Cela se traduit donc par l'embauche de candidats talentueux.

4. Le rôle de l'IA dans la GRH

Le rôle progressif de l'IA dans la GRH change la manière dont les processus RH sont exécutés dans presque tous les domaines clés de la gestion des RH. L'intelligence artificielle est en peu plus intégrée dans différents processus opérationnels RH en raison des grandes quantités de données associées aux opérations organisationnelles et à la gestion des effectifs. Cette

intégration vise à renforcer un cadre commercial durable, comme le notent (Votto et al., 2021). L'intelligence artificielle (IA) dans la GRH permet aux organisations d'obtenir des talents de haute qualité et de recruter plus efficacement (Meshram, 2023). Les applications d'IA peuvent aider les services RH à favoriser une dynamique d'équipe plus forte, à réduire l'attrition des employés et à augmenter l'expérience globale des employés (Garima et al., 2020). La technologie d'IA intelligente offre une nouvelle démarche de la gestion du personnel qui améliore les performances globales de l'entreprise et offre diverses opportunités de gestion des performances (Khaled et al., 2023) et (Hemalatha et al., 2021). Les principales fonctions de GRH touchées par l'IA sont : le recrutement, la gestion des performances, l'apprentissage et le développement, l'engagement et la motivation des employés, qui seront présentés dans cet article (Yawalkar & Vivek, 2019). D'une manière plus générale, l'intelligence artificielle modèle, la gestion des effectifs, des performances au travail et des tendances dans les entreprises grâce à la connaissance approfondie, la robotique et l'automatisation pour que les technologies de l'IA soient plus humaines (Tuffaha & Perello, 2021). En fin de compte, ils augmentent l'efficacité, fournissent un retour instantané et augmentent l'engagement global des employés. Ces considérations préliminaires sont expliquées dans les sous-sections suivantes.

H1 : L'IA accélère et optimise le recrutement en analysant rapidement les CV pour identifier les candidats les plus qualifiés.

4.1. Recrutement :

Au cœur des missions RH se trouve la fonction recrutement. Son importance ne peut être sous-estimée, car c'est grâce à cette fonction que les organisations sont en mesure de trouver les candidats les meilleurs et les plus efficaces sur le marché du travail. Il est difficile de trouver le bon candidat, car il s'agit d'un vaste éventail de talents. Cependant, il existe aujourd'hui de nombreuses start-up permettent de recruter sans CV en utilisant diverses méthodes innovantes telles que la présélection par l'IA via des bases de données ou LinkedIn, avec l'aide de la présélection de l'IA, trouver ces profils sont difficiles et nécessitent un temps de recherche (Hattab & El houri, 2023). L'offre sans CV offre également l'opportunité d'explorer de nouvelles caractéristiques associées au poste grâce à la programmation d'une série d'algorithmes, qui analysent tous les indicateurs possibles et en dérivent un classement d'applications permettant de cibler les compétences du profil de manière plus sophistiquée (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021). Ensuite, les entretiens d'IA sont encore plus paranoïaques, car il existe actuellement une start-up appelée "Hire-view" qui effectue une reconnaissance faciale sur les candidats lors d'entretiens en vidéoconférence et analyse ensuite leurs émotions pour comprendre s'il est plus ou moins franc, assez stressant ou empathique (Hattab & EL Hour, 2023). Basé sur des normes cognitives. L'entreprise utilise l'intelligence artificielle pour réaliser une analyse émotionnelle du candidat à la fin de l'entretien. L'outil est par exemple utilisé par Amazon lors de la présélection, où les candidats sont invités à ajouter une vidéo qu'ils traitent par la suite (Fraij & László, 2021).

Les chatbots aident les recruteurs et les candidats à répondre rapidement à leurs questions au lieu d'envoyer des e-mails et d'attendre une réponse (Hattab & EL Hour, 2023). L'objectif est donc d'aider le candidat à choisir les propositions et de lui donner des avis sur son CV afin de le réorienter vers de nouvelles carrières.

H2 : L'IA personnalise les parcours de formation pour chaque employé, optimisant l'apprentissage et le développement.

4.2. Apprentissage et développement :

Toute entreprise, à travers son service des ressources humaines, doit garantir que ses employés disposent des compétences et des connaissances nécessaires pour atteindre les buts et la vision de l'entreprise par l'apprentissage et développement. Ils permettent de s'adapter aux

changements, de conserver l'engagement et de développer des responsables, ce qui contribue à l'efficacité et à la durabilité de l'organisation. Chaque organisation a besoin d'une formation professionnelle appropriée et de qualité pour ses employés (Iqbal, 2018).

Il est nécessaire de former les employés aux nouvelles tendances et développements dans leur domaine. Les services RH peuvent dorénavant utiliser des outils d'IA pour former et évaluer les employés. Les outils d'IA peuvent identifier les déficits de compétences et créer des plans de formation adaptés aux besoins des employés (Bhatt et Muduli, 2022). Le besoin de formation, d'adaptation et d'accompagnement des nouveaux employés dès leurs premières étapes d'emploi est la pierre angulaire du succès de toute entreprise. La formation est aussi importante pour les employés existants que pour les nouveaux personnels, ces derniers s'intègrent dans l'entreprise et s'adaptent aux nouveaux rôles et routines (Saxena, 2020). Il peut améliorer l'efficacité des talents, permettre aux employés d'obtenir des conseils et des ressources pour l'apprentissage et le développement pendant leur temps libre, améliorer l'interactivité et l'expérience et renforcer l'attractivité du contenu des cours (Chen et al., 2020). L'intelligence artificielle favorise l'itération rapide des connaissances et des compétences et diversifie les méthodes d'apprentissage par exemple le partage devient une méthode importante de formation et de développement (Chen et al., 2020). Le module de formation basée sur l'IA est intégré aux plateformes de formation et garantit que le programme de formation convient aux besoins déterminés des employés. Pour permettre une plus grande automatisation, une meilleure personnalisation et un meilleur développement de carrière et professionnel (Saxena, 2020). L'intelligence artificielle révolutionne l'environnement de Développement professionnel et de perfectionnement des compétences en garantissant que les employés continuent de bénéficier d'opportunités de développement professionnel adaptées à leurs objectifs (Nishar, 2022).

H3 : L'IA personnalise les recommandations pour améliorer l'engagement des employés en analysant leurs feedbacks et comportements.

4.3. Engagement et motivation des employés :

Sur la base des études menées par (Dhanpat et al., 2020) et (Geetha & Bhanu, 2018). L'intelligence artificielle permet un suivi en temps réel des mesures de performance, qui à son tour peuvent assurer un suivi continu, permettant aux organisations de mesurer des variables comme la motivation et l'engagement. Une telle utilisation facilitera certainement des interventions plus efficaces permettant aux employés de se sentir soutenus par leur organisation. En outre, l'automatisation des chatbots peut être utilisée comme une aide, car le dialogue est un élément fondamental de l'engagement des employés. Ce système peut permettre aux employés d'interagir et de communiquer plus couramment. Elle peut également permettre d'évaluer immédiatement la performance des employés ou leurs progrès, positifs ou négatifs (Yahia et al., 2021). Les employés n'ont pas besoin de rencontres en face à face, ni même de rendez-vous, car ils peuvent alors s'exprimer librement selon leurs émotions (Saadaoui & Belmouaffeq, 2023). Les entreprises peuvent prophétiser le niveau d'engagement de leurs employés en utilisant plusieurs méthodes de prédiction alimentées par l'IA. Les modèles d'intelligence artificielle utilisés pour l'analyse de textes (e-mails, messages de chatbot, observations sur les médias, etc.) afin d'en extraire des données permettant d'évaluer l'engagement des employés.

(Saadaoui & Belmouaffeq, 2023)) Aujourd'hui, les niveaux d'engagement présents et futurs des employés peuvent être prédéterminés grâce au Big Data et à des résultats significatifs. Les données obtenues à partir de différentes sources peuvent être converties en données structurées à l'aide du traitement du langage naturel anglais (NLP), une technologie qui permet aux ordinateurs de comprendre le langage humain (Arslan et al, 2022)

H4 : L'IA analyse les performances des employés en temps réel pour fournir des évaluations objectives et précises.

4.4. Gestion de performance :

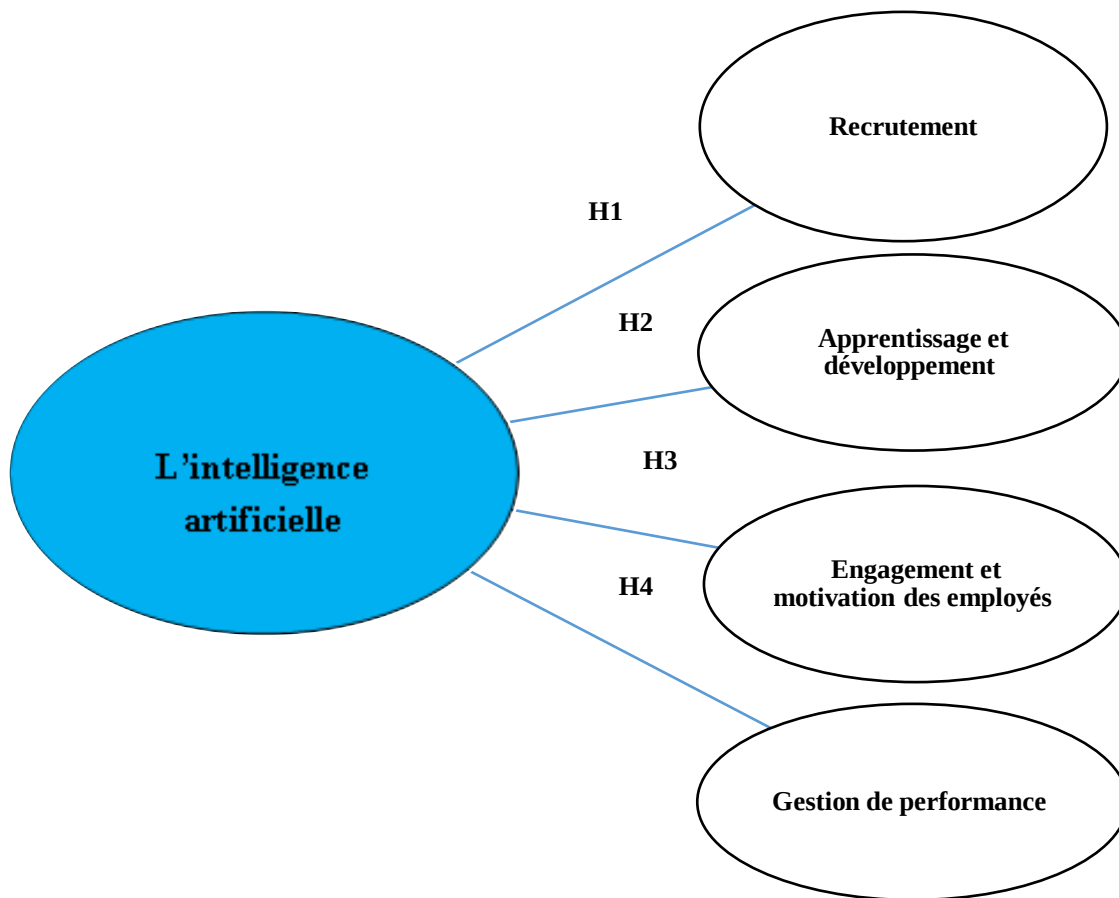
Un facteur important qui détermine le succès d'une organisation est la mise en place d'une méthode de gestion efficace des performances. Cette structure peut être un moyen efficace de surveiller les effets de la performance des employés sur la performance organisationnelle. Il est possible de retracer l'impact d'une formation dispensée par une entreprise dotée de ce type de structure (Abdeldayem & Aldulaimi, 2020). Grâce à cette structure, les employés pourront synchroniser leurs réalisations professionnelles avec les objectifs et la vision fixés par l'organisation. La gestion de la performance, telle que définie par la méthode traditionnelle, suit certaines étapes lourdes, notamment la définition d'objectifs, self-évaluation, l'évaluation des gestionnaires, la concertation et l'accord (Premnath & Chully, 2019). Pour garantir une surveillance rapide, l'IA peut être un outil utile. Pour contrôler la réalisation des objectifs fixés et évaluer les réalisations et les mesures à prendre ensuite, le feedback jouera un rôle important en fournissant des informations, car il est normalement connu qu'aucun objectif ne peut être atteint sans un suivi approprié des progrès (Abdeldayem & Aldulaimi, 2020). Aux fins des modèles d'évaluation du rendement au travail dans la gestion des performances, les données relatives aux performances au travail des employés doivent être collectées et examinées. Les outils d'intelligence artificielle permettent de contrôler la conduite et d'évaluer l'efficacité professionnelle de tous les employés. Par exemple, des récompenses peuvent être offertes pour la réalisation expéditive d'un objectif, et l'intelligence artificielle peut fournir des rappels et des indications sur les tâches qui ne sont pas couvertes par elles lorsque les buts ne sont pas atteints dans les dates impartis (Premnath & Chully, 2019).

4.5. Synthèses

Sur la base de l'analyse systématique de la littérature menée, plusieurs éléments clés liés à l'effet de l'intelligence artificielle (IA) sur les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) ont été reconnus. Cette étude montre que l'intégration de l'IA dans la GRH peut offrir un certain nombre d'avantages significatifs.

Premièrement L'IA révolutionne le recrutement en s'affranchissant du CV traditionnel, en analysant les compétences et les parcours des candidats à partir de bases de données ou LinkedIn. Elle réduit les biais, accélère le processus, et personnalise les correspondances, rendant le recrutement plus équitable et efficace. Deuxièmes L'IA personnalise l'apprentissage en adaptant les contenus aux besoins individuels, optimise le développement des expériences via l'analyse de résultats, et automatise le suivi des progrès, rendant l'apprentissage plus efficace et centré sur l'apprenant. Troisièmes L'IA améliore l'engagement et la motivation des employés en fournissant des feedbacks personnalisés, en identifiant les besoins de développement et en recommandant des formations pertinentes. Elle aide à créer un environnement de travail plus adapté en analysant les données sur la satisfaction et le bien-être des employés. De plus, l'IA facilite la reconnaissance des performances et la mise en œuvre de programmes de récompenses efficaces. Finalement L'IA optimise la gestion des performances en offrant des évaluations continues et en temps réel, en analysant les données pour déterminer les tendances et les opportunités d'amélioration, et en fournissant des feedbacks personnalisés. Elle permet aux gestionnaires de prendre des décisions objectives et d'augmenter la productivité et le développement des salariés.

Figure 1 : Modèle conceptuel



Source : Auteurs

H1 : L'IA accélère et optimise le recrutement en analysant rapidement les CV pour identifier les candidats les plus qualifiés.

H2 : L'IA personnalise les parcours de formation pour chaque employé, optimisant l'apprentissage et le développement.

H3 : L'IA personnalise les recommandations pour améliorer l'engagement des employés en analysant leurs feedbacks et comportements.

H4 : L'IA analyse les performances des employés en temps réel pour fournir des évaluations objectives et précises.

5. Les enjeux éthiques de l'intelligence artificielle (IA) dans la GRH :

Aujourd'hui, Les employés doivent posséder des aptitudes et des connaissances très précises pour utiliser l'intelligence artificielle dans les ressources humaines, ce qui rend difficile l'apprentissage et l'adoption des outils d'IA ainsi que des aptitudes dans le domaine des technologies numériques. (Qamar et al., 2021). Selon (Vrontis et al., 2022) ont tenté dans leur étude d'organiser la recherche existante sur l'intelligence artificielle, y compris ses avantages et ses inconvénients pour la gestion des ressources humaines. Les auteurs ont conclu que les nouvelles méthodes d'intelligence artificielle peuvent améliorer les performances des organisations et des employés ainsi que d'autres fonctions des ressources humaines, mais soulèvent également certaines questions éthiques. Selon (Tursunbayeva et al., 2022) l'application de l'IA pour analyser et imaginer des données compliquées provenant de l'ensemble d'un effectif ou d'équipes, d'employés et de services spécifiques afin de fournir des informations exploitables peut poser des défis éthiques et des risques en termes de

confidentialité et d'autonomie. (Qamar et al., 2021) donne un aperçu clair de la façon dont les préjugés et l'injustice peuvent s'installer lorsque l'IA est utilisée pour des tâches telles que l'évaluation de données de performance complexes, la création de recommandations de formation personnalisées, la prévision des performances futures et la détermination de la satisfaction des employés. (Afzal et al., 2023) donne l'exemple de la sélection des candidats à un emploi, les systèmes experts peuvent être biaisés en fonction de l'expertise de l'expert, ce qui peut en outre conduire à des préférences pour des sexes spécifiques, certains talents, origines, groupes ethniques, etc. Les risques d'une application abusive de l'IA sont également bien visibles, on parle d'IA verrouillées et hiérarchisées et du péril d'échec des systèmes d'IA (Dejoux&Gréselle 2023) : « *Parler d'IA ce n'est pas quelque chose de naturel (perte d'emploi, piratage des données, maturités des entreprises...)* ». Il est important de garantir une utilisation responsable et sécurisée de ces données, en respectant les droits fondamentaux des personnes. (Ait Soudan & Baddouh, 2024). Alors que l'IA apporte des gains d'efficacité évidents aux organisations, les services RH sont confrontés à de nouvelles pressions pour équilibrer ces gains d'efficacité et aligner leurs effectifs. L'intelligence artificielle reste une préoccupation importante pour les employés de nombreuses organisations (Palos-Sánchez et al., 2022). L'intégration homme-machine est inefficace, « *On ne peut pas mener un projet d'intelligence artificielle si on le fait en même temps, on ne fait pas de projets d'interface homme-machine* » (Dejoux & Gréselle, 2023). L'une des difficultés les plus fréquentes de la GRH est l'absence d'implication des humains dans la prise de décision par l'IA (Mazarakis et al., 2023).

6. Conclusion :

Il reste encore beaucoup à faire pour préparer le personnel à utiliser la technologie et la surveiller en permanence pour répondre à ses exigences éthiques, même si les services RH ont réussi à s'adapter aux changements dus à l'IA. Il est nécessaire de continuer à chercher des moyens de surmonter les obstacles pour participer pleinement à tout nouveau développement. Une approche semblable doit être mise en place dans le secteur des ressources humaines, et d'après les nombreuses recherches présentées dans cet article, il est facile de déduire que les données et leur précision sont essentielles pour l'implémentation de l'IA dans les fonctions organisationnelles. Les professionnels de RH doivent s'assurer que les éléments utilisés sont loyaux. L'IA a été utilisée dans les processus de RH dans le but d'optimiser la planification et la prise de décision. Les entreprises peuvent utiliser l'IA pour améliorer la productivité de leurs employés, augmenter la productivité totale du travail, baisser les coûts, automatiser les missions d'habitude que les employés exécutent actuellement, à fournir une analyse intelligente des données et prédire les résultats futurs. Ce n'est qu'en adoptant pleinement l'intelligence artificielle et en comprenant sa valeur le plus tôt possible que les entreprises pourront survivre et se développer dans une ère de concurrence et de développement technologique de plus en plus féroces. L'absence d'analyse expérimentale et statistique dans ce cadre accroît les perspectives de recherches à venir. À partir de ce document, nous pouvons en déduire l'adoption adéquate de l'IA dans la GRH qui peut offrir des perspectives infinies. Les organisations s'adaptent à tous changements technologiques.

Références :

- (1). Abdeldayem, M. M., & Aldulaimi, S. H. (2020). Trends and opportunities of artificial intelligence in human resource management: Aspirations for public sector in Bahrain. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(1), 3867-3871.

- (2). Afzal, M. N., Shohan, A. H., Siddiqui, S., & Tasnim, N. (2023). Application of AI on Human Resource Management: A Review. *Journal of Human Resource Management – HR Advances and Developments*, 26(1), 1–11. <https://doi.org/10.46287/FHEV4889>
- (3). Agustono, D. O., Nugroho, R., & Fianto, A. Y. A. (2023). Artificial Intelligence in Human Resource Management Practices. *KnE Social Sciences*, 958-970. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i9.13409>
- (4). Anyoha, R. (2017). The history of artificial intelligence. *Science in the News*, 28. <https://sitn.hms.harvard.edu/flash/2017/history-artificial-intelligence/>
- (5). Arslan, A., C. Cooper, Z. Khan, I. Golgeci, and I. Ali. 2022. Artificial Intelligence and human workers interaction at team level: A conceptual assessment of the challenges and potential HRM strategies. *International Journal of Manpower* 43 (1):75–88. <https://10.1108/IJM-01-2021-0052>
- (6). Baddouh, L., & Ait soudane, J. (2024). L'Intégration de l'IA dans la Gestion des Ressources Humaines : Convergence et Défis Éthiques. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(4), 210-222. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10939341>
- (7). Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- (8). Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310>
- (9). Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.
- (10). Benhamou, S., Janin, L., Bocognano, A., Charrié, J., & Thibault, G. (2018). Intelligence artificielle et travail. *Paris: France Stratégie*, 90.
- (11). Bhardwaj, G., Singh, S. V., & Kumar, V. (2020, January). An empirical study of artificial intelligence and its impact on human resource functions. In 2020 International Conference on Computation, Automation and Knowledge Management (ICCAKM) (pp. 47-51). IEEE <https://doi.org/10.1109/ICCAKM46823.2020.9051544>
- (12). Bhatt, P., & Muduli, A. (2022). Artificial intelligence in learning and development: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*,
- (13). Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- (14). Boushaba, I., & Chakor, A. (2023). L'IMPACT DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE SUR LE MANAGEMENT DE PROJET: OPPORTUNITES ET DEFIS. *International Journal of Economics and Management Research*, 4(6), 87-109. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2021-0143>
- (15). Cadin, L., & Guérin, F. (2015). *La gestion des ressources humaines* (4e éd). Dunod.
- (16). Chen, M., Wang, H., & Ma, H. (2020). Human Resource Management Under the Impact of Artificial Intelligence. In *Frontier Computing: Theory, Technologies and Applications (FC 2019)* 8 (pp. 458-465). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-15-3250-4_57
- (17). Dhanpat, N., Buthelezi, Z. P., Joe, M. R., Maphela, T. V., & Shongwe, N. (2020). Industry 4.0: The role of human resource professionals. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1302>
- (18). Fiedler, F. E. (1964). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Academic Press.
- (19). FraiJ, J., & László, V. (2021). A literature review: artificial intelligence impact on the recruitment process. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 6(1), 108-119. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2021.1.10>

- (20). Ganascia, J. (2017). Définition. Dans : , J. Ganascia, *Intelligence artificielle: Vers une domination programmée ?* (pp. 9-10). Paris: Le Cavalier Bleu. <https://doi.org/10.3917/lcb.ganas.2017.01>
- (21). Garima, B., Vikram, S., & Vinay, K. (2020). An Empirical Study Of Artificial Intelligence and its Impact on Human Resource Functions. In 2020 International Conference on Computation, Automation and Knowledge Management (ICCAKM) Amity University. <https://doi.org/10.1109/ICCAKM46823.2020.9051544>
- (22). Geetha, R., & Bhanu, S. R. D. (2018). Recruitment through artificial intelligence: a conceptual study. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9(7), 63-70. <http://www.iaeme.com/ijmet/issues.asp?JType=IJMET&VType=9&IType=7>
- (23). George, G., & Thomas, M. R. (2019). Integration of artificial intelligence in human resource. *Int. J. Innov. Technol. Explor. Eng*, 9(2), 5069-5073. <https://doi.org/10.35940/ijitee.L3364.129219>
- (24). Greenberg, J. (1987). "A taxonomy of organizational justice theories". *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- (25). Gréselle-Zaïbet, O. & Dejoux, C. (2023). Perception du rôle de l'IA dans le processus de transformation des conditions de travail : investigation basée sur le dialogue social dans le secteur de la métallurgie. *Revue de gestion des ressources humaines*, 128, 3-21. <https://doi.org/10.3917/grhu.128.0003>
- (26). 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. <https://doi.org/10.1177/0008125619864925>
- (27). Hanson, R., & Medbo, L. (2016). Aspects influencing man-hour efficiency of kit preparation for mixed-model assembly. *Procedia CIRP*, 44, 353-358. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.02.064>
- (28). Hartley, R., & Zisserman, A. (2003). *Multiple view geometry in computer vision*. Cambridge university press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511811685>
- (29). Hattab, S., & El houari, Z. (2023). L'intelligence artificielle au cœur du processus de recrutementE-Recrutement 4.0 au Maroc Etat des lieux et perspectives. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.7945077>
- (30). Hemalatha, A., Kumari, PB, Nawaz, N. et Gajenderan, V. (2021). Impact de l'intelligence artificielle sur le recrutement et la sélection des entreprises de technologies de l'information. Dans Actes - Conférence internationale sur l'intelligence artificielle et les systèmes intelligents, ICAIS 2021 (pp. 60-66). <https://doi.org/10.1109/ICAIS50930.2021.9396036>
- (31). Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.7202/1022040AR>
- (32). Iqbal, F. M. (2018). Can artificial intelligence change the way in which companies recruit, train, develop and manage human resources in workplace. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 5(3), 102-104. <https://doi.org/10.20448/journal.500.2018.53.102.104>
- (33). Islam, M., Mamun, A. A., Afrin, S., Ali Quaosar, G. A., & Uddin, M. A. (2022). Technology adoption and human resource management practices: the use of artificial intelligence for recruitment in Bangladesh. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 9(2), 324-349. <https://doi.org/10.1177/23220937221122329>
- (34). Jia, Q., Guo, Y., Li, R., Li, Y., & Chen, Y. (2018). A conceptual artificial intelligence application framework in human resource management. <https://aisel.aisnet.org/iceb2018/91>

- (35). Jones, M. L. (2023). AI in History. *The American Historical Review*, 128(3), 1360-1367. <https://doi.org/10.1093/ahr/rhad361>
- (36). Khaled, A. S., Sharma, D. K., Yashwanth, T., Reddy, V. M. K., doewes, R. I., & Naved, M. (2022, June). Evaluating the Role of Robotics, Machine Learning and Artificial Intelligence in the Field of Performance Management. In *Proceedings of Second International Conference in Mechanical and Energy Technology: ICMET 2021*, India (pp. 285-293). Singapore: Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-19-0108-9_30
- (37). Kiran, P. N., Sireesha, K., Donthu, S., Vali, S. K. M., Pushpalatha, S., & Madhan, P. (2023, May). Framework Analysing the Impact of Artificial Intelligence on Human Resource Management using AMO framework. In *2023 4th International Conference on Intelligent Engineering and Management (ICIEM)* (pp. 1-6). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICIEM59379.2023.10165698>
- (38). Kshetri, N. (2021). Utilisations évolutives de l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines dans les économies émergentes du Sud : quelques preuves préliminaires. *Revue de recherche en gestion*, 44(7), 970990.
- (39). Lacroux, A., & Martin-Lacroux, C. (2021). L'Intelligence artificielle au service de la lutte contre les discriminations dans le recrutement: nouvelles promesses et nouveaux risques. *Revue management et avenir*, (2), 121-142. <https://doi.org/10.3917/mav.122.0121>
- (40). Maslow, A. H. (1943). "A Theory of Human Motivation". *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- (41). Mazarakis, A., Bernhard-Skala, C., Braun, M., and Peters, I. (2023). What is critical for human-centered AI at work? -towards an interdisciplinary theory. *Front. Artif. Intell.* 6, 1257057. <https://doi.org/10.3389/frai.2023.1257057>
- (42). Meshram, R. (2023). Le rôle de l'intelligence artificielle (IA) dans le recrutement et la sélection des employés dans l'organisation. *Journal de droit russe*, 11(9s), 322-333. <https://doi.org/10.52783/rj.v11i9s.1624>
- (43). Minsky, M., & Papert, S. (1969). An introduction to computational geometry. *Cambridge tiass., HIT*, 479(480), 104. <https://doi.org/10.1109/TIT.1969.1054388>
- (44). Müller, V. C. (2020). Ethics of artificial intelligence and robotics.
- (45). Nishar, S. (2022). The Role of Artificial Intelligence in Transforming Human Resource Management: A Literature Review. *Journal of Artificial Intelligence & Cloud Computing*. SRC/JAICC-167. DOI: doi.org/10.47363/JAICC/2022 (1), 155, 2-4. [https://doi.org/10.47363/JAICC/2022\(1\)155](https://doi.org/10.47363/JAICC/2022(1)155)
- (46). Palos-Sánchez, P. R., Baena-Luna, P., Badicu, A., and Infante-Moro, J. C. (2022). Artificial intelligence and human resources management: a bibliometric analysis. *Appl. Artif. Intell.* 36, 2145631. <https://doi.org/10.1080/08839514.2022.2145631>
- (47). Parveen, N. A., & Palaniammal, V. S. (2019). A study on artificial intelligence in human resource management today and tomorrow. *IJRAR-International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 6(1), 513-516.
- (48). Pigeyre, F. (2006). *Les modèles d'analyse de la GRH. Management et Gestion Des Ressources Humaines: Stratégies, Acteurs et Pratiques*, 7.
- (49). Poole, D. L., & Mackworth, A. K. (2010). *Artificial Intelligence: foundations of computational agents*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108164085>
- (50). Premnath, E., Chully, A.A. (2020). Artificial Intelligence in Human Resource Management: A Qualitative Study in the Indian Context. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*. 11 (12), 1193-1205.

- (51). Qamar, Y., Agrawal, R. K., Samad, T. A., & Jabbour, C. J. C. (2021). When technology meets people: the interplay of artificial intelligence and human resource management. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(5), 1339-1370. <https://doi.org/10.1108/JEIM-11-2020-0436>
- (52). Russell, S. J., & Norvig, P. (2016). *Artificial intelligence: a modern approach*. Pearson.
- (53). Saadaoui, S., & Belmouaffeq, B (2023). L'impact de l'Intelligence Artificielle sur la Gestion des Ressources Humaines: Une revue de littérature.
- (54). Saxena, A. (2020). The growing role of artificial intelligence in human resource. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research*, 6(8), 152-158. <https://doi.org/10.36713/epra4924>
- (55). Stevenson, M. (2019). AI in HR. *HR Exchange Network*.
- (56). St-Onge, S., Audet, M., Haines, V., & Petit, A. (2004). *Faire de la GRH une valeur ajoutée*. Gaëtan Morin Editeur, 659–687.
- (57). Sucipto, H. (2024). The Impact of Artificial Intelligence (AI) on Human Resource Management Practices. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(1), 138-145. <https://doi.org/10.62207/xey9mx18>
- (58). 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. <https://doi.org/10.1109/ICATMRI51801.2020.9398420>
- (59). Tilman, R. (1997). Thorstein Veblen (1857-1929): Sociologist Oeconomicus. *International Sociology*, 12(1), 93-101. <https://doi.org/10.1177/026858097012001006>
- (60). Tuffaha, M., Perello-Marin, M. R., & Suarez-Ruz, E. (2021). THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN TRANSFORMING HRM FUNCTIONS. A LITERATURE. *Business Meets Technology*, 195. <https://doi.org/10.4995/BMT2021.2021.13696>
- (61). Tursunbayeva, A., Pagliari, C., Di Lauro, S., & Antonelli, G. (2021). The ethics of people analytics: risks, opportunities and recommendations. *Personnel Review*, 51(3), 900-921. <http://dx.doi.org/10.1108/PR-12-2019-0680>
- (62). Votto, A., R. Valecha, P. Najafirad, and R. Rao. 2021. Artificial Intelligence in Tactical Human Resource Management: A Systematic Literature Review. *International Journal of Information Management Data Insights* 1 (2):100047. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2021.100047>
- (63). Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *The international journal of human resource management*, 33(6), 1237-1266. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>
- (64). Yahia, N. B., J. Hlel, and R. Colomo-Palacios. 2021. From Big Data to Deep Data to Support People Analytics for Employee Attrition Prediction. *IEEE Access* 9:60447–58. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3074559>
- (65). 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.