

Intelligence artificielle et la motivation RH : Revue théorique

Artificial Intelligence and HR Motivation: A Theoretical Review

Yahya ALLAM, (Doctorant en science de gestion)

*Laboratoire des recherches prospectives en finance et gestion,
 École Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca
 Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Mohammed HABACHI, (Enseignant chercheur)

*Laboratoire de recherche en science de gestion
 Facultés des sciences juridiques, économiques et sociales d'Agdal
 Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Youssef TABIT, (Enseignant chercheur)

*Laboratoire des recherches prospectives en finance et gestion,
 École Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca
 Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole Nationale de commerce et de gestion 2725 Rte des chaux et Ciments,Casablanca ,20250 Tel : 06.39.96.02.47
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	ALLAM, Y., HABACHI, M., & TABIT, Y. (2024). Intelligence artificielle et la motivation RH : Revue théorique. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(12), 602-613. https://doi.org/10.5281/zenodo.14538222
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: November 10, 2024

Accepted: December 18, 2024

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

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 12 (2024)

Intelligence artificielle et la motivation RH : Revue théorique

Résumé :

Cet article constitue une revue de littérature portant sur l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) dans la gestion des ressources humaines, en mettant particulièrement l'accent sur la motivation des collaborateurs. Dans un environnement technologique en constante évolution, l'IA se positionne comme un levier stratégique pour réinventer les pratiques RH. Elle permet non seulement d'optimiser l'efficacité des processus, mais aussi de personnaliser les parcours de formation et d'améliorer les processus de recrutement, tout en offrant des solutions plus accessibles et adaptées aux besoins des employés.

L'impact de l'IA sur la motivation des collaborateurs se manifeste par une gestion plus fine des talents et des attentes individuelles. À travers des outils comme les retours en temps réel sur la performance et les recommandations de développement personnalisé, l'IA fournit des feedbacks ajustés qui renforcent l'engagement des employés. En outre, ces outils contribuent à mieux répondre aux besoins spécifiques des collaborateurs, améliorant ainsi leurs conditions de travail et leur expérience globale au sein de l'entreprise.

Cette revue de littérature met en lumière la manière dont l'IA transforme les approches traditionnelles de la motivation RH, en ouvrant la voie à de nouvelles pratiques qui favorisent le bien-être, l'épanouissement et la fidélisation des talents. L'intégration de l'IA dans la gestion des ressources humaines apparaît ainsi comme un vecteur clé pour l'évolution des pratiques RH dans un monde de plus en plus tourné vers la technologie.

Mots clés : Motivation RH, Intelligence artificielle, Théories de motivation

Classification JEL : O15

Type du papier : Recherche théorique

Abstract:

This article is a literature review focusing on the use of artificial intelligence (AI) in human resource management, with a particular emphasis on employee motivation. In a rapidly evolving technological environment, AI is positioned as a strategic lever for reinventing HR practices. It not only optimizes the efficiency of processes but also personalizes training pathways and enhances recruitment processes, while offering more accessible and tailored solutions to meet employees' needs.

The impact of AI on employee motivation is evident in the more refined management of talent and individual expectations. Through tools such as real-time performance feedback and personalized development recommendations, AI provides customized feedback that strengthens employee engagement. Furthermore, these tools help address specific needs, thereby improving employees' working conditions and their overall experience within the organization.

This literature review highlights how AI is transforming traditional approaches to HR motivation, paving the way for new practices that promote well-being, growth, and talent retention. The integration of AI in human resource management emerges as a key driver for the evolution of HR practices in an increasingly technology-driven world.

Keywords: HR Motivation, Artificial Intelligence, Motivation Theories

JEL Classification: O15

Paper Type: Theoretical Research

1. Introduction :

L'intelligence artificielle (IA) a radicalement transformé plusieurs secteurs d'activité au cours des dernières décennies, et la gestion des ressources humaines (RH) ne fait pas exception. Cette avancée technologique, qui a permis d'automatiser et d'améliorer divers processus organisationnels, redéfinit profondément les pratiques RH en offrant des outils puissants pour optimiser la gestion des talents, la performance des collaborateurs et la motivation au sein des entreprises. En effet, à une époque où les technologies numériques jouent un rôle de plus en plus central dans le fonctionnement des organisations, l'IA apparaît comme un levier stratégique pour les entreprises cherchant à améliorer leur efficacité et à se doter d'une plus grande agilité. À travers l'analyse avancée des données et l'automatisation de certaines tâches, l'IA permet aux entreprises de dégager des gains d'efficacité, d'identifier des schémas de comportement et d'extraire des informations utiles pour personnaliser et améliorer leurs stratégies RH. Les recherches de Brynjolfsson et McAfee (2014) soulignent que l'émergence rapide de l'IA a provoqué des changements profonds dans le paysage organisationnel, modifiant non seulement la façon dont les entreprises gèrent leurs processus internes, mais aussi la manière dont elles interagissent avec leurs collaborateurs. En effet, l'intelligence artificielle ne se contente pas de soutenir la prise de décision : elle transforme également les paradigmes traditionnels de gestion des ressources humaines. L'un des aspects les plus remarquables de cette évolution réside dans la manière dont l'IA permet une personnalisation accrue des pratiques RH. Grâce à des outils d'analyse avancée des données, les entreprises sont désormais en mesure de mieux comprendre les attentes des employés, d'identifier leurs besoins spécifiques en matière de développement professionnel et de définir des stratégies de motivation adaptées à chaque individu. Ce processus de "datafication" permet d'exploiter des données volumineuses pour extraire des insights qui peuvent guider les décisions RH, notamment en matière de recrutement, de gestion des performances, de formation et de rétention des talents. Cette capacité à traiter des quantités massives d'informations et à générer des recommandations pertinentes est devenue l'un des principaux moteurs de la transformation digitale des pratiques RH (Leicht-Deobald et al., 2019). Dans cette optique, l'objectif principal de l'IA est de rationaliser la prise de décision en permettant une analyse approfondie de diverses données, tout en facilitant la personnalisation des stratégies de gestion des ressources humaines. L'IA, en proposant des solutions basées sur des données objectives et des algorithmes d'apprentissage automatique, permet de réduire l'erreur humaine, d'optimiser les processus et de proposer des décisions qui sont non seulement fondées sur des faits, mais également alignées sur les besoins spécifiques des collaborateurs. Cette approche offre aux entreprises la possibilité d'adopter des méthodes de gestion plus agiles, basées sur des décisions éclairées qui tiennent compte de l'évolution continue du marché du travail et des attentes des employés. Toutefois, bien que l'IA soit perçue comme un avantage pour l'amélioration de l'efficacité organisationnelle et la création de valeur, sa mise en œuvre soulève également des défis importants, notamment en matière d'éthique et de gestion des ressources humaines. Les préoccupations relatives à l'utilisation des données personnelles des employés, à la transparence des algorithmes, et à la gestion des risques liés à la prise de décision automatisée demeurent des enjeux majeurs pour les organisations. L'impact de l'IA sur la gestion des ressources humaines ne se limite donc pas à l'amélioration de l'efficacité des processus, mais soulève également des questions cruciales sur la manière dont les entreprises doivent aborder la gestion de ces technologies tout en respectant les valeurs humaines fondamentales (Binns et al., 2018). Dans une perspective plus humaine, la gestion des ressources humaines joue un rôle central dans l'adoption de l'IA au sein de l'organisation. En effet, il est essentiel que les responsables RH assurent la cohérence entre les objectifs technologiques de l'entreprise et les valeurs humaines qu'elle défend.

Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines devient un facilitateur qui veille à ce que les technologies, tout en optimisant la gestion des collaborateurs, ne compromettent pas la dimension humaine du travail. Cela passe par l'intégration de l'IA de manière éthique, transparente et responsable, afin que l'outil devienne un atout pour renforcer l'engagement des collaborateurs, améliorer leur motivation et leur bien-être, tout en évitant les dérives potentielles liées à la déshumanisation du travail. L'impact de l'IA sur les pratiques de gestion des ressources humaines se manifeste dans une rupture profonde avec les méthodes traditionnelles. L'automatisation de certaines tâches, l'analyse prédictive de la performance et la personnalisation des parcours de formation et de développement des collaborateurs entraînent une redéfinition complète des processus RH. En redessinant les méthodes de gestion des collaborateurs, l'IA introduit de nouvelles façons de motiver les employés, adaptées à leurs attentes individuelles, et offre ainsi un cadre propice à la fidélisation et à l'engagement des talents. Davenport, Guenole et Waller (2020) soulignent que cette évolution implique une véritable réinvention des pratiques de motivation, permettant aux entreprises de répondre plus rapidement aux besoins et aux aspirations des collaborateurs tout en optimisant les résultats organisationnels. Ainsi, cet article s'inscrit dans le prolongement des recherches actuelles sur l'intelligence artificielle et son impact sur la gestion des ressources humaines. L'objectif est d'examiner l'état actuel des pratiques en matière de motivation des collaborateurs dans un contexte où l'IA devient de plus en plus omniprésente. À travers une revue des travaux existants et des tendances émergentes, cet article s'efforcera d'analyser les défis, les opportunités et les perspectives futures de l'intégration de l'IA dans les pratiques de gestion des ressources humaines, notamment dans la manière de motiver les collaborateurs à l'ère des transformations digitales. Ce faisant, l'article contribuera à enrichir la compréhension des impacts de l'IA sur la gestion des talents et la motivation des employés, en mettant en lumière les nouvelles dynamiques qui façonnent l'avenir du travail dans un monde de plus en plus digitalisé.

2. L'intelligence artificielle appliquée en GRH : Revue théorique

2.1. Définitions :

Avant d'expliquer comment l'intelligence artificielle peut être au service de la GRH, et plus particulièrement au service de la motivation RH, il est nécessaire de définir certains concepts pour articuler nos idées et discuter leurs relations dans le contexte de cette recherche.

L'intelligence artificielle aborde la capacité des systèmes informatiques à imiter les tâches nécessitant une intelligence humaine telles que l'apprentissage, le raisonnement et la prise de décision (Russell & Norvig, 2016). Nous retenons 3 définitions de l'intelligence de points de vue différents.

De manière générale, l'intelligence artificielle permet de créer des systèmes qui stimulent les processus cognitifs humains à travers des algorithmes mathématiques (Sutton & Barto, 2018). D'un point de vue technique, l'intelligence artificielle regroupe des technologies avancées à savoir l'apprentissage supervisé et non supervisé, le réseau des neurones profonds permettant aux machines de traiter un volume important de données tout en améliorant leur performance à partir des feedbacks reçus (Goodfellow et al., 2016).

Finalement, d'un point de vue pratique, l'intelligence artificielle permet d'automatiser des tâches complexes comme l'analyse de données massives et la prédiction des comportements futurs pouvant impacter divers domaines et secteurs (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Relativement à la gestion des ressources humaines, il s'agit en fait de l'ensemble des pratiques liés à l'acquisition des talents, le développement des compétences, et à la gestion des employés d'une organisation dans une perspective de maximisation de leur contribution et performance (Dessler, 2020).

Selon Boselie (2014), la GRH est une combinaison de politiques et pratiques qui permettent de façonner les relations de travail pour atteindre des objectifs organisationnels et sociaux ou sociétaux.

Pour ce qui est de la motivation RH, elle peut représenter un comportement que tout individu peut développer mais sans savoir comment, ni quand ce comportement s'est développé. La motivation dans ce sens est similaire à un processus déclenché et qui dépend des caractéristiques de chaque individu.

Selon Vallerand et Thill (1993, p.18), « *le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externe produisant le déclenchement, la direction l'intensité et la persistance du comportement.* »

La notion de motivation permet d'éclaircir les causes qui poussent un individu à se comporter d'une telle façon ou d'adopter un comportement face à une décision de direction ou sous une pression.

Nous pouvons ressortir de cette description que la motivation est l'ensemble des efforts déployé avec intensité et de façon continue pour atteindre des objectifs. Il s'agit d'un processus permettant de dynamiser le comportement des individus pour réaliser les objectifs.

2.2. Les types d'intelligences artificielles appliquées aux ressources humaines :

L'intelligence artificielle englobe plusieurs technologies émergentes comme l'apprentissage automatique et le traitement du langage naturel. Actuellement, elle figure comme outil stratégique utilisé par les organisations afin d'optimiser leurs processus RH (Davenport et al., 2020).

Il s'agirait dans cette partie d'examiner les différents types d'intelligence artificielle utilisés dans les domaines de GRH.

- ***L'apprentissage automatique (Machine learning) :***

L'apprentissage automatique, ou **machine learning**, constitue une sous-catégorie de l'intelligence artificielle et représente un domaine scientifique central dans l'analyse et l'exploitation des données. Ce domaine repose sur l'utilisation de systèmes capables d'apprendre à partir de grandes quantités de données, tout en améliorant continuellement leurs performances dans l'exécution des tâches, et ce, sans nécessiter une programmation explicite (Jordan & Mitchell, 2015). Ces systèmes sont capables de détecter des patterns ou des relations cachées dans les données, ce qui les rend particulièrement adaptés à des applications variées où la prédiction et l'adaptation sont essentielles. En gestion des ressources humaines, l'apprentissage automatique est de plus en plus utilisé pour prédire le succès des collaborateurs, notamment en se basant sur des données historiques liées à leurs performances passées, à leurs caractéristiques personnelles ou à leurs comportements professionnels. Ces données peuvent inclure des informations sur les évaluations de performance, les formations suivies, les antécédents professionnels, ainsi que d'autres paramètres qui influencent la réussite des employés au sein de l'organisation. L'utilisation de modèles prédictifs basés sur l'apprentissage automatique permet ainsi de mieux anticiper l'évolution des carrières des collaborateurs, d'identifier des tendances et des risques potentiels, et d'adapter les stratégies de gestion des talents. Dans un cadre plus pratique, l'apprentissage automatique trouve une application particulièrement intéressante dans le processus de recrutement. Grâce à des algorithmes capables d'analyser d'importantes quantités de données relatives aux candidats (CV, entretiens, tests psychométriques, etc.), ces modèles prédictifs peuvent aider à identifier les candidats les plus susceptibles de réussir dans un poste donné. L'utilisation de ces outils permet d'optimiser les processus de sélection, en réduisant le biais humain et en améliorant la précision des décisions relatives à l'embauche.

- ***L'analyse prédictive :***

L'analyse prédictive repose sur des techniques statistiques avancées et l'exploitation de données historiques pour anticiper des événements futurs, en utilisant des algorithmes d'intelligence artificielle capables d'élaborer des prédictions sur des faits à venir (Shmueli & Koppius, 2011). Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, cette approche permet de prévoir des événements ou des phénomènes qui peuvent avoir un impact significatif sur l'organisation. Par exemple, l'analyse prédictive peut être utilisée pour anticiper des phénomènes tels que le turnover des employés, l'efficacité des programmes de formation ou encore l'issue des processus de recrutement (Cascio & Boudreau, 2016). En utilisant des données passées sur les performances des employés, leur engagement, leur comportement ou encore leur historique de formation, l'analyse prédictive permet de générer des modèles qui aident les responsables RH à mieux comprendre les facteurs influençant ces événements. Par exemple, elle peut être utilisée pour identifier les collaborateurs les plus susceptibles de quitter l'entreprise, en analysant des facteurs tels que la satisfaction au travail, les antécédents de mobilité interne, ou encore les évaluations de performance. De même, en ce qui concerne le recrutement, l'analyse prédictive permet de mieux évaluer les candidats en fonction de critères de performance précédemment identifiés, et ainsi améliorer la qualité des embauches. Ainsi, l'analyse prédictive, par sa capacité à exploiter les données pour anticiper des événements à venir, offre aux responsables RH des outils puissants pour améliorer la gestion des talents, réduire les risques organisationnels et prendre des décisions éclairées, basées sur des données objectives.

- ***Systèmes de recommandation :***

Cette branche de l'intelligence artificielle repose également sur des algorithmes d'apprentissage automatique et permet aux utilisateurs de bénéficier de recommandations personnalisées en fonction de leurs préférences et comportements passés (Ricci et al., 2015). Ces systèmes sont conçus pour analyser des données comportementales et offrir des contenus ou des actions ciblées, visant à répondre aux besoins spécifiques de chaque utilisateur. Dans le cadre de la gestion des ressources humaines, les systèmes de recommandation jouent un rôle crucial en suggérant des plans d'action RH adaptés aux besoins et aux aspirations des collaborateurs, tout en tenant compte des objectifs stratégiques de l'organisation. Ces systèmes peuvent, par exemple, recommander des formations spécifiques pour les employés en fonction de leurs performances passées, de leurs compétences à développer ou de leurs objectifs de carrière, contribuant ainsi au développement du capital humain de manière plus ciblée et efficace (Sparrow, 2016). En outre, ils peuvent aider à personnaliser les parcours professionnels, favoriser la rétention des talents et optimiser la gestion des performances en proposant des actions concrètes pour améliorer les compétences, la motivation et l'engagement des collaborateurs. En permettant une approche plus individualisée et proactive, les systèmes de recommandation offrent ainsi aux organisations des outils puissants pour améliorer leur performance globale.

- ***Traitement du langage naturel (Natural Language Processing – NLP)***

Le traitement du langage naturel (NLP, pour *Natural Language Processing*) est une branche de l'intelligence artificielle qui permet aux machines d'assimiler, de comprendre et d'interpréter le langage humain, facilitant ainsi l'interaction entre l'homme et la machine (Manning & Schütze, 1999). En gestion des ressources humaines, le NLP est utilisé de manière innovante pour automatiser et optimiser plusieurs processus. Par exemple, il permet de traiter efficacement les candidatures en analysant les CV et lettres de motivation, afin de sélectionner les profils les plus pertinents pour un poste donné. Cette technologie permet également d'automatiser les

réponses aux questions fréquemment posées par les employés ou les candidats, ce qui améliore l'efficacité et réduit la charge de travail des équipes RH. En outre, le NLP est utilisé pour améliorer l'expérience des collaborateurs en RH, notamment à travers des chatbots RH. Ces outils conversationnels, basés sur le NLP, sont capables d'interagir avec les employés en temps réel, répondant à leurs questions concernant la paie, les congés, la formation ou d'autres aspects administratifs. Cela permet non seulement de répondre plus rapidement aux besoins des collaborateurs, mais aussi d'améliorer la satisfaction et l'engagement en offrant un service personnalisé et disponible 24/7 (Bersin, 2018). Ainsi, le NLP joue un rôle clé dans la modernisation des processus RH, en rendant les interactions plus fluides et en augmentant l'efficacité organisationnelle.

3. L'intelligence artificielle comme catalyseur de la motivation RH :

Les pratiques traditionnelles de la motivation reposent essentiellement sur la récompense et la reconnaissance. En effet, ces pratiques mettent en évidence des facteurs extrinsèques et les considèrent comme leviers de stimulation de la performance.

En littérature, les théories de motivation sont divisées en deux catégories : les théories de contenu qui se concentrent sur les besoins des individus et les facteurs internes qui poussent les collaborateurs à agir dans le sens des objectifs de l'entreprise. La deuxième catégorie concerne les théories de processus qui s'intéressent aux mécanismes cognitifs qui influencent le comportement des ressources humaines.

Il s'agirait dans cette partie de présenter un état des lieux des théories motivationnelles pour constituer une perspective complémentaire sur les dynamiques de motivation au travail.

3.1. Les théories de contenu :

Selon Schermerhorn et al., 2010, les théories du contenu s'intéressent à la compréhension des besoins des individus. Ces théories ont pour objet principal les lacunes matérielles ou psychologiques que les individus cherchent à combler.

À travers ces théories, les chercheurs démontrent l'impact des besoins non comblés sur la performance, le comportement et la satisfaction des employés.

Dans cette partie, nous allons citer uniquement les deux principales théories du contenu les plus célèbres (Schermerhorn et al., 2010).

- ***La théorie des besoins acquis de McClelland:***

Tout comme Maslow, la théorie des besoins de McClelland (1961, 1965), s'appuie sur les besoins, et précise que la motivation dépend de la satisfaction de trois besoins essentiels (Schermerhorn et al. 2010) à savoir des besoins de nature sociale, notamment les besoins d'affiliation qui se rapportent au désir d'entretenir des relations sociales chaleureuses avec les autres. Ainsi que le besoin de pouvoir qui se réfère à un désir d'exercer son emprise et son influence sur les autres.

Et finalement, le besoin d'accomplissement qui correspond au désir d'atteindre les meilleures choses et d'essayer de faire toujours mieux. McClelland s'appuie sur les besoins pour identifier ce qui peut motiver les individus. Néanmoins, cette expérience n'est pas suffisante pour prouver que la satisfaction de ces trois besoins est un facteur principal de motivation.

- ***La théorie bifactorielle de Herzberg:***

La théorie des 2 facteurs est développée par le psychologue Frederick Herzberg. L'objectif initial de cette théorie est de porter une réponse à la question suivante : Comment peut-on motiver le personnel ?

Herzberg (1959) a découvert qu'il existe 2 types de facteurs impactant la motivation de l'individu au travail.

- Des facteurs extrinsèques (facteurs d'hygiène) : Ces facteurs sont propres à tous les êtres humains. Ils concernent les conditions de travail et la qualité de l'environnement. Il s'agit des facteurs qui peuvent causer une frustration en cas d'absence, mais leur présence ne stimule pas forcément la motivation.
- Des facteurs intrinsèques :

Il s'agit des facteurs moteurs, à savoir l'utilité du travail, les politiques de rémunération incitatives, la reconnaissance au travail et les perspectives d'évolution...

Ce sont des facteurs qu'Herzberg recommande de développer pour stimuler la motivation du capital humain. Le développement des facteurs de motivation intrinsèque se matérialise par l'enrichissement du travail en apportant une diversification du travail attribué aux salariés ainsi que d'augmenter l'autonomie du capital humain. Selon la théorie bi-factorielle de Frederick Herzberg (1950), la satisfaction et l'insatisfaction agissent de manière indépendante.

L'entreprise doit en premier lieu, assurer la présence des facteurs d'hygiène afin d'éviter l'insatisfaction des collaborateurs, puis elle doit mettre en place les moyens nécessaires pour assurer l'abondance des facteurs de motivation pour la satisfaction du capital humain. Cette théorie nous a permis de mettre en exergue la complexité de la nature humaine en matière de motivation. Frederick Herzberg estime que pour motiver, il faut obtenir une combinaison entre l'absence d'insatisfaction et la présence de la satisfaction.

3.2. Les théories de processus :

Nous avons pu voir à travers les théories de contenu que les besoins sont la source de motivation des individus. Cependant, les théories des processus cherchent à comprendre le processus de la motivation. Dans cette partie, nous allons examiner deux principales théories de processus à savoir : la théorie de fixation des objectifs (Locke, 1968) et la théorie des attentes (Vroom, 1964).

• La théorie de fixation des objectifs :

La théorie de la fixation des objectifs est à l'origine du management par objectif qui est très répandu actuellement. Cette théorie est le fruit des travaux de Locke (1968) qui a cherché comment motiver l'individu.

Cette théorie stipule que l'individu a des buts qu'il cherche à atteindre et s'intéresse à comprendre comment ces objectifs peuvent impacter le comportement des individus au travail. Selon Locke (1968) la motivation au travail est boostée si l'entreprise a fixé des objectifs à atteindre par l'individu. L'individu sera plus efficace et performant s'il est guidé par des objectifs plutôt que par des instructions. Locke a conclu que la fixation des objectifs dans une entreprise permet d'améliorer la performance des employés à condition qu'il ait un feedback par les supérieurs en informant les salariés du progrès par rapport aux objectifs, ainsi qu'il faut mettre en place des mesures d'encouragement après l'atteinte de l'objectif.

Dans ces conditions, la motivation peut diriger le comportement des individus vers l'atteinte des objectifs.

Pour inciter à atteindre un objectif, Locke (1968) précise que l'objectif doit être difficile pour renforcer le niveau d'effort et de sa persistance, ainsi qu'il doit être clair, précis et bien défini pour faciliter son atteinte.

• La théorie des attentes :

Victor Vroom (1964) a repris les concepts fondamentaux de valence et d'expectation introduits par Lewin 1936, Rotter (1955) et Tolman (1932) pour proposer une théorie de la motivation au travail, intitulée la théorie des attentes. Selon Vroom (1964) la motivation de l'individu dépend essentiellement de 3 types de perceptions :

- L'attente (expectation) : ce terme signifie que le salarié se demande s'il est capable de réaliser une tâche ou atteindre un objectif.
- L'instrumentalité : le salarié formule des attentes à propos de la récompense ou des sanctions qui résultent de l'atteinte ou de la non-atteinte des objectifs. Il s'agit pour le salarié de l'utilité de la récompense qu'il va recevoir.
- La valence : C'est la valeur affective que le salarié donne à sa récompense, c'est pour cela que le défi pour l'entreprise est d'instaurer des mesures de récompenses encourageantes et valorisantes pour motiver le salarié.

La motivation peut alors être représentée par l'équation suivante : $M = E \times I \times V$

Cette équation nous permet de déduire que l'entreprise doit maximiser les trois paramètres pour booster la motivation de l'individu, ainsi l'entreprise doit mettre en place des mesures d'encouragements et des récompenses qui dépendent de la performance et qui sont affectées par l'individu, car plus ce dernier affecte sa récompense plus il est motivé et considère que cette récompense a une grande valeur à ses yeux.

La théorie des attentes de Victor Vroom met en évidence l'importance du feedback pour le salarié et rappelle que les récompenses doivent dépendre du niveau de performance pour atteindre leurs objectifs, notamment de la motivation de l'individu.

Bien que les théories classiques de motivation soient influentes, elles présentent plusieurs limites.

Les théories de contenu, telles que celle de Maslow, proposent une hiérarchisation des besoins des individus sans tenir compte des différences culturelles ou contextuelles (Gambrel & Cianci, 2003). De plus, la théorie bi-factorielle de Herzberg présente des critiques à cause de son manque de généralisation à tous les secteurs professionnels (Ewen, 1964).

En ce qui concerne les théories de processus, le modèle des attentes de Vroom repose sur l'idée que les ressources humaines se comportent de manière rationnelle tout en ignorant les dimensions émotionnelles ou intuitives du comportement (Mitchell, 1974).

Finalement, ces théories ne prennent pas en compte les dynamiques actuelles du travail comme la flexibilité et la recherche du sens du travail, qui proposent une nouvelle définition de la motivation.

4. L'apport de l'IA dans la motivation RH :

L'intégration de l'intelligence artificielle dans les pratiques de motivation RH représente une avancée significative pour les entreprises visant à améliorer l'engagement de leurs collaborateurs.

L'intelligence artificielle permet de personnaliser les actions de motivation en fonction des facteurs extrinsèques ou intrinsèques des collaborateurs. Actuellement, les entreprises peuvent analyser les performances et les comportements des individus à travers des algorithmes avancés de l'intelligence artificielle, ce qui permet à l'entreprise de concevoir des actions de motivation et fournir des feedbacks en temps réel tout en ajustant instantanément les objectifs et les attentes. Cette approche, favorise un bon climat où les collaborateurs se sentent compris et soutenus ce qui booste leur motivation (Davenport et al., 2020).

Certaines entreprises comme IBM et Google ont intégré des systèmes d'intelligence artificielle dans leur processus RH, ce qui leur permet d'analyser les données relatives à l'engagement des collaborateurs.

Citons par exemple la plateforme d'IA utilisée par IBM pour identifier les signes de désengagement des collaborateurs sur la base de l'analyse de la communication interne, cela permet aux managers de réagir rapidement face à ce problème afin de rétablir l'engagement des collaborateurs (Liptak, 2022). L'intelligence artificielle permet donc à l'entreprise d'adopter

une approche proactive de gestion des ressources humaines et contribue à la création d'une culture d'entreprise réactive et centrée sur le capital humain.

De plus, l'intelligence artificielle facilite la conception de programmes de reconnaissance et de bien-être au travail. Google par exemple, utilise l'intelligence artificielle pour surveiller le bien-être des employés et constituer des prédictions sur leur désengagement permettant ainsi de prendre des mesures préventives (Bersin, 2019).

Par ailleurs, des entreprises comme Unilever, utilisent l'intelligence artificielle dans leur processus de recrutement et de gestion de talents ce qui permet de créer une assurance sur l'alignement des nouvelles recrues avec la culture de l'entreprise et les objectifs de l'entreprise. En somme, l'utilisation de l'intelligence artificielle dans la motivation des collaborateurs permet aux entreprises de créer un environnement de travail inclusif et équitable et d'adopter des solutions novatrices pour dynamiser la motivation des collaborateurs et moderniser la manière dont les entreprises gèrent l'engagement de leurs collaborateurs.

5. Revue empirique

Les recherches empiriques sur l'impact de l'intelligence artificielle (IA) dans la gestion des ressources humaines (RH) révèlent plusieurs aspects importants concernant la motivation des collaborateurs. L'IA transforme les pratiques RH en améliorant l'efficacité organisationnelle, la gestion des talents, la satisfaction et l'engagement des employés. Selon Brynjolfsson et McAfee (2014), l'IA a le potentiel d'accroître la productivité en automatisant les tâches répétitives, permettant ainsi aux collaborateurs de se concentrer sur des activités plus valorisantes, ce qui, à son tour, peut augmenter leur motivation et leur satisfaction au travail. Davenport et al. (2020) corroborent cette idée, soulignant que l'IA permet une gestion plus personnalisée des talents, ce qui favorise la motivation intrinsèque des employés en répondant à leurs besoins individuels. Ces avancées sont soutenues par des systèmes prédictifs et des recommandations basés sur des données qui aident les entreprises à mieux gérer les performances et le développement des collaborateurs. Cependant, des défis éthiques demeurent. Binns et al. (2018) avertissent que l'IA peut entraîner des biais dans les décisions RH, affectant la motivation extrinsèque des employés et leur confiance dans les processus décisionnels. Cette problématique soulève la nécessité d'un cadre éthique rigoureux dans l'adoption de l'IA, comme le soulignent Leicht-Deobald et al. (2019). Ces préoccupations doivent être prises en compte pour que l'IA ne réduise pas la motivation des employés, mais, au contraire, contribue à un environnement de travail plus équitable et inclusif.

Pour tester l'impact de l'IA sur la motivation des employés, nous proposons les hypothèses suivantes :

- **H1** : L'intégration de l'IA dans les processus RH améliore la motivation intrinsèque des employés en permettant une personnalisation accrue des parcours professionnels.
- **H2** : L'utilisation de l'IA pour automatiser des tâches RH répétitives augmente la satisfaction au travail des employés, réduisant ainsi leur charge de travail et améliorant leur perception de l'efficacité organisationnelle.
- **H3** : Les préoccupations éthiques liées à l'IA dans les pratiques RH diminuent la motivation extrinsèque des employés en réduisant leur confiance dans les systèmes RH automatisés.

Le modèle théorique de cette recherche s'inspire des théories de la motivation telles que la théorie des besoins de Maslow, la théorie de l'autodétermination et la théorie de l'équité. En appliquant ces théories au contexte de l'IA dans les RH, le modèle proposé stipule que l'IA peut avoir des effets variables sur la motivation des employés en fonction de la manière dont elle est implémentée et des valeurs organisationnelles qui guident son adoption. Ce modèle théorique propose que l'IA, lorsqu'elle est correctement intégrée et éthiquement appliquée, peut renforcer

la motivation intrinsèque des employés en répondant à leurs besoins de développement et d'accomplissement. Toutefois, une mauvaise mise en œuvre pourrait affecter négativement la motivation extrinsèque en raison de la perception de biais ou d'une perte de transparence dans les décisions RH. L'étude devra être complétée par la collecte de données primaires à travers des questionnaires, qui permettront de valider les hypothèses proposées et d'analyser les effets de l'IA sur la motivation des employés. Ces questionnaires devront être distribués aux collaborateurs de diverses entreprises ayant intégré l'IA dans leurs processus RH. L'objectif est de recueillir des informations sur leur perception de la personnalisation des parcours professionnels, l'impact de l'automatisation des tâches et leur opinion sur les préoccupations éthiques liées à l'IA. Les résultats obtenus permettront de tester le modèle théorique et d'apporter des éclairages précieux sur la manière dont l'IA influence la motivation des employés dans un contexte professionnel.

6. Conclusion :

D'après tout ce qui a été précité, nous pouvons conclure que l'utilisation de l'IA dans la gestion de la motivation des ressources humaines présente des apports significatifs.

La fusion entre l'IA et la motivation RH représente un élément décisif et majeur dans la gestion des talents et ouvre de nouvelles perspectives pour les entreprises modernes.

Grâce aux techniques avancées proposées par l'intelligence artificielle, les entreprises peuvent fournir un feedback en temps réel, permettant à l'entreprise d'ajuster les objectifs et les attentes en fonction des résultats des analyses (Davenport et al., 2020).

De plus, l'intelligence artificielle permet à l'entreprise de détecter les signaux d'alerte relatifs au désengagement ou démotivation des collaborateurs à travers l'analyse des éléments comme le taux d'absentéisme et les interactions internes (Sharma et al., 2021).

Le cas des entreprises utilisant l'IA dans leur processus de ressources humaines comme Google et IBM illustre l'impact positif des nouvelles technologies sur la motivation des ressources humaines.

En utilisant les outils analytiques proposés par l'intelligence artificielle, ces entreprises parviennent à créer une culture valorisant la reconnaissance, la satisfaction et la fidélisation des collaborateurs (Liptak, 2022).

Cependant, il est important de prendre en considération que l'intelligence artificielle ne doit pas négliger l'aspect humain mais plutôt le compléter.

La dimension humaine reste cruciale et nécessaire pour le renforcement des interactions humaines et la création des relations authentiques pour maintenir un environnement positif.

L'intégration de l'intelligence artificielle dans le processus de motivation RH promet une redéfinition du paysage organisationnel en offrant des approches innovantes et personnalisées pour motiver les collaborateurs.

En matière de perspectives de recherche scientifique, plusieurs pistes sont désignées concernant l'intelligence artificielle et son interaction avec la gestion des ressources humaines.

Des études longitudinales peuvent enrichir la littérature et proposer une continuité des études réalisées afin de contribuer au déploiement de pratiques de gestion des ressources humaines inclusives et équitables. Cela permettra de faciliter la compréhension des dynamiques entre la technologie et la gestion des talents.

Références :

- (1). ALLAM, Y., HABACHI, M., & TABIT, Y. (2024). Motivational Theories of Content & Motivational Process Theories. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*.

- (2). AMBATI, L. S., NARUKONDA, K., BOJJA, G. R., & BISHOP, D. (2020). Factors influencing the adoption of artificial intelligence in organizations – from an employee’s perspective.
- (3). BERSIN, J. (2018). The AI-Powered Talent Management System. *Harvard Business Review*.
- (4). BERSIN, J. (2019). AI in Learning and Development: What You Need to Know. *Deloitte Insights*.
- (5). BINNS, R., VEALE, M., VAN KLEEK, M., SHADBOLT, N., & SHADBOLT, N. (2018). ‘It’s Not That We Don’t Want to Help You, But...’: An Analysis of the Ethical Concerns of AI in Human Resources. *Proceedings of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*.
- (6). BRYNJOLFSSON, E., & MCAFEE, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- (7). CASCIO, W. F., & BOUDREAU, J. W. (2016). The Search for Impact: Making the Case for HR’s Contribution to Organizational Success. *Organizational Dynamics*.
- (8). DAVENPORT, T. H., GUENOLE, N., & WALLER, M. (2020). *The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work*. MIT Press.
- (9). DAVENPORT, T. H., GUHA, A., GREWAL, D., & BRESSGOTT, T. (2020). How AI Will Change the Future of Marketing. *Harvard Business Review*.
- (10). DESSLER, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson.
- (11). EWEN, R. B. (1964). Some Determinants of Job Satisfaction: A Study of the Generality of Herzberg's Theory. *Journal of Applied Psychology*.
- (12). FENWICK, A., GABOR, M., & PIPER, F. (2024). The critical role of HRM in AI-driven digital transformation: A paradigm shift to enable firms to move from AI implementation to human-centric adoption.
- (13). GAMBREL, P. A., & CIANCI, R. (2003). Maslow's Hierarchy of Needs: Does It Apply in a Collectivist Culture. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*.
- (14). GOODFELLOW, I., BENGIO, Y., & COURVILLE, A. (2016). *Deep Learning*. MIT Press.
- (15). LEICHT-DEOBALD, U., ET AL. (2019). The ethics of artificial intelligence in HRM: An overview of the current state and future research agenda. *Human Resource Management Review*.
- (16). LIPTAK, A. (2022). Google’s AI tools help companies improve employee engagement. *TechCrunch*.
- (17). MITCHELL, T. R. (1974). Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference, and Effort: A Theoretical, Methodological, and Empirical Appraisal. *Psychological Bulletin*.
- (18). SUTTON, R. S., & BARTO, A. G. (2018). *Reinforcement Learning: An Introduction*. MIT Press.