

Gestion des ressources humaines à l'ère de l'intelligence artificielle: Revue de littérature

Human resource management in the era of artificial intelligence: A literature review

Mohamed BENALI, (*Docteur en sciences économiques et gestion*)
Équipe de Recherche Interdisciplinaire en Management des Organisations
Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et Applications en Management (LIRAM)
Université Mohammed Premier, ENCG Oujda, Maroc.

Adresse de correspondance :	École Nationale de Commerce et de Gestion BP 658 Université Mohammed Premier Maroc (Oujda) 60000 Tél : 0536506989 Fax : 0536506984 encgo@ump.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BENALI, M. (2025). Gestion des ressources humaines à l'ère de l'intelligence artificielle: Revue de littérature. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(9), 687–696.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
ISSN: 2658-8455
Volume 6, Issue 09 (2025)

Gestion des ressources humaines à l'ère de l'intelligence artificielle : Revue de littérature

Résumé :

Dans un contexte économique et organisationnel caractérisé par une digitalisation rapide, une concurrence accrue et des attentes collaboratives en constante évolution, l'intelligence artificielle (IA) s'impose comme un levier stratégique majeur pour la transformation des organisations. Initialement centrée sur les fonctions industrielles et logistiques, son champ d'application s'élargit désormais à la gestion des ressources humaines (GRH), où elle redéfinit en profondeur les pratiques et les modes de fonctionnement. L'intégration de l'IA en GRH permet d'automatiser des tâches répétitives et chronophages, telles que le tri et la présélection des candidatures, la gestion administrative des congés ou encore le suivi de la paie. Au-delà de cette dimension opérationnelle, elle contribue également à renforcer la dimension stratégique de la fonction RH, notamment à travers l'analyse prédictive, qui permet d'anticiper le turnover, d'évaluer le potentiel de développement des collaborateurs ou encore de mesurer l'efficacité des programmes de formation. Les systèmes de recommandation et le traitement du langage naturel (NLP) offrent, quant à eux, de nouvelles possibilités pour personnaliser les parcours de formation, améliorer l'expérience collaborateur et renforcer l'engagement organisationnel. Ainsi, l'IA ne se limite pas à une simple optimisation des processus, mais agit comme un vecteur de modernisation et d'innovation dans la gestion des talents. Elle ouvre la voie à une prise de décision plus objective et fondée sur les données, tout en posant des enjeux éthiques et organisationnels liés à la transparence, à l'équité et à l'acceptation par les collaborateurs. Le présent article propose une revue de littérature intégrative, combinant des études quantitatives, qualitatives et théoriques, afin d'analyser l'impact de l'intelligence artificielle sur la transformation et la modernisation des pratiques GRH, en mettant en évidence ses apports, ses limites ainsi que les perspectives qu'elle ouvre pour l'avenir des entreprises.

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

JEL Classification : O15, Q55.

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

In an economic and organizational context marked by rapid digitalization, intensified competition, and evolving employee expectations, artificial intelligence (AI) has emerged as a major strategic lever for organizational transformation. Initially focused on industrial and logistical functions, its scope of application has now expanded to human resource management (HRM), where it is profoundly reshaping practices and operational models. The integration of AI into HRM enables the automation of repetitive and time-consuming tasks, such as resume screening and shortlisting, leave management, and payroll processing. Beyond this operational dimension, AI also strengthens the strategic role of HR through predictive analytics, which can anticipate employee turnover, assess development potential, and evaluate the effectiveness of training programs. Recommendation systems and natural language processing (NLP) further offer new possibilities for personalizing learning paths, enhancing the employee experience, and fostering organizational engagement. Thus, AI goes beyond mere process optimization; it acts as a driver of modernization and innovation in talent management. It paves the way for more objective, data-driven decision-making, while also raising ethical and organizational challenges related to transparency, fairness, and employee acceptance. This article presents an integrative literature review that combines quantitative, qualitative, and theoretical studies to analyze the impact of artificial intelligence on the transformation and modernization of HRM practices, highlighting its contributions, limitations, and the prospects it offers for the future of businesses.

Keywords : Artificial Intelligence, Human Resource Management, Literature Review.

Classification JEL : O15, Q55.

Paper type : Theoretical Research

1. Introduction

Dans un environnement marqué par une digitalisation accélérée, une intensification de la concurrence et une évolution permanente des attentes des collaborateurs, les organisations sont contraintes de réinventer leurs modes de gestion et d'adopter des solutions innovantes. L'intelligence artificielle (IA), longtemps associée aux secteurs industriels, logistiques ou marketing, investit désormais la sphère de la gestion des ressources humaines (GRH) en tant que levier stratégique de modernisation et de performance (Bersin, 2018 ; Cappelli, 2018 ; Lahache & Bekkaoui, 2025).

L'IA permet d'automatiser un large éventail de processus RH, réduisant ainsi la charge opérationnelle des responsables tout en renforçant la qualité et la rapidité des décisions. Dans le domaine du recrutement, elle facilite le tri des candidatures, l'évaluation objective des compétences et l'optimisation de l'expérience candidat, grâce à des outils tels que les chatbots ou les systèmes de prédiction de compatibilité (Lahache & Bekkaoui, 2025). Au-delà de l'automatisation, ces technologies participent à repositionner la fonction RH vers des activités plus stratégiques, notamment en matière de gestion des talents et de développement organisationnel (Bersin, 2018).

Sur le plan de la formation et du développement du personnel, l'IA ouvre de nouvelles perspectives en matière de personnalisation des parcours d'apprentissage, d'identification des déficits de compétences et de suivi continu des progrès des collaborateurs. En favorisant une mise à jour rapide et diversifiée des connaissances, elle contribue à renforcer l'efficacité des programmes de formation et à soutenir l'adaptation des collaborateurs face aux transformations des métiers (Saxena, 2020 ; Chen et al., 2020 ; Loeffen, 2021 ; Nishar, 2022 ; Sakka, Ghadi & Goldman, 2022).

L'IA s'impose également comme un levier déterminant dans la gestion de l'engagement et de la motivation des collaborateurs. En analysant les comportements et les feedbacks, elle propose des recommandations personnalisées, anticipe les risques de désengagement et soutient la mise en place de pratiques managériales plus inclusives et proactives (Dhanpat et al., 2020 ; Yahia et al., 2021 ; Arslan et al., 2022 ; Saadaoui & Belmouaffeq, 2023 ; Allam et al., 2024). Des exemples concrets, tels que l'utilisation de l'IA par IBM pour détecter les signaux de désengagement ou par Google pour anticiper le bien-être des employés, illustrent la portée stratégique de ces technologies dans la gestion du capital humain (Allam et al., 2024).

Toutefois, l'intégration de l'IA dans la GRH soulève des questionnements critiques concernant la transparence des algorithmes, la confidentialité des données et les risques de biais dans la prise de décision (Garrido-Perez et al., 2019 cités dans Loeffen, 2021 ; Hattab & El Hour, 2023). Ces limites appellent à un équilibre entre l'automatisation et la préservation de la dimension humaine des relations de travail.

L'objectif de cet article est d'analyser comment l'intégration de l'IA peut contribuer à renforcer l'efficacité des pratiques GRH. Plus précisément, il s'agit de questionner les apports, les limites et les perspectives qu'offre l'IA dans plusieurs domaines clés de la GRH, tels que le recrutement, la gestion des talents, le développement des compétences, l'engagement et la motivation des collaborateurs, l'évaluation des performances, ainsi que l'optimisation de la prise de décision.

Cette problématique prend appui sur une revue de littérature intégrative, mobilisant un corpus de travaux scientifiques qui ont examiné le rôle de l'IA dans l'amélioration des pratiques GRH au sein des organisations. Les sources retenues proviennent de bases de données académiques reconnues, regroupant un large éventail de revues spécialisées traitant de l'articulation entre l'IA et la GRH.

Afin de répondre à cette problématique, l'article s'articule autour de deux axes principaux. Le premier vise à clarifier la notion d'IA appliquée à la GRH, à travers sa définition et ses

spécificités. Le second s'attache à examiner le rôle de l'IA dans l'amélioration des pratiques GRH, en mobilisant une revue de littérature structurée autour de plusieurs dimensions : son impact sur le recrutement, son rôle en tant que levier de gestion des talents et de développement du personnel, sa contribution à l'engagement et à la motivation des collaborateurs, son efficacité dans l'évaluation continue des performances, ainsi que sa capacité à optimiser la prise de décision au sein des organisations.

2. Clarification de la notion d'intelligence artificielle en gestion des ressources humaines

Avant d'aborder la revue de littérature consacrée au rôle de l'intelligence artificielle dans la GRH, il est essentiel de commencer par clarifier la notion d'IA et de présenter ses principales typologies appliquées au champ de la GRH.

2.1. Définition de l'intelligence artificielle

L'IA peut être définie comme la capacité des systèmes informatiques à exécuter des tâches traditionnellement associées à l'intelligence humaine, telles que la compréhension du langage naturel, la prise de décision ou la prédiction d'événements (Russell & Norvig, 2021). Selon l'OCDE, elle regroupe des systèmes capables, à partir de données et d'objectifs définis par l'humain, de générer des prédictions, des recommandations ou des décisions influençant des environnements réels ou virtuels (Aghraige & Lachir, 2025). La littérature distingue généralement deux formes : l'IA faible, spécialisée dans des tâches spécifiques, et l'IA forte, ou « *intelligence artificielle générale* », qui renvoie à des machines dotées de capacités cognitives générales et potentiellement conscientes (Legg & Hutter, 2006). Sur le plan technique, l'IA repose notamment sur l'apprentissage supervisé et non supervisé, ainsi que sur les réseaux de neurones profonds, qui permettent de traiter de vastes volumes de données et d'améliorer la performance des systèmes grâce aux rétroactions reçues (Goodfellow et al., 2016). En ce sens, l'IA peut être appréhendée comme la faculté d'un système à analyser des données, à apprendre de celles-ci et à mobiliser les connaissances acquises pour atteindre des objectifs de manière flexible et adaptative (Lahrache & Bekkaoui, 2025).

Tableau N° 1 : Définitions de l'intelligence artificielle selon plusieurs auteurs

Auteurs	Définition de l'Intelligence Artificielle (IA)
Fraij et László (2021) ; Geetha et Bhanu (2018)	« Cette intelligence est capable de percevoir, d'analyser, 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)	« 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)	« 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)	« L'ensemble des technologies visant à réaliser par l'informatique des tâches cognitives traditionnellement effectuées par l'humain. »
Ganascia (2017)	« La discipline informatique qui vise à fabriquer des machines simulant une à une les différentes fonctions de l'intelligence. »

Source : Horchi & Ait Soudane, (2024). « L'intégration de l'Intelligence Artificielle dans les pratiques de Gestion des Ressources Humaines : Une revue de littérature ».

Au-delà de sa capacité technique à percevoir, analyser, interagir et apprendre de manière autonome, l'IA peut également être définie sous un angle critique, en tenant compte de ses implications éthiques et sociales. Dans cette perspective, inspirée des travaux de Robin Hanson

(2016) et Vincent C. Müller (2016, 2020), l'IA n'est pas seulement un système autonome de traitement de l'information, mais un ensemble de technologies dont la conception et l'usage soulèvent des enjeux de responsabilité, de transparence et d'obligation de rendre compte (Horchi & Ait Soudane, 2024).. Ainsi, une définition critique de l'intelligence artificielle met en évidence la nécessité d'intégrer des mécanismes de gouvernance permettant d'assurer que les décisions générées par ces systèmes respectent des principes éthiques, tout en anticipant les risques liés à leur application généralisée dans les organisations et dans la société.

2.2. Typologies de l'IA dans le domaine de la GRH

Allam et al. (2024) identifient plusieurs applications de l'IA en GRH, parmi lesquelles l'apprentissage automatique (machine learning), considéré comme l'une de ses composantes majeures. Cette approche consiste à doter les systèmes de la capacité d'apprendre et de progresser de manière autonome à partir des données, sans nécessiter de programmation explicite (Goodfellow et al., 2016, cité dans Lahrache & Bekkaoui, 2025). Fondés sur des techniques statistiques avancées, les algorithmes de machine learning permettent d'analyser de vastes ensembles d'informations, de détecter des régularités sous-jacentes et d'adapter leurs performances au fil de l'expérience (Lahrache & Bekkaoui, 2025). Ils se révèlent particulièrement pertinents dans les environnements caractérisés par une forte incertitude et un besoin constant de prédiction, en facilitant l'identification de relations complexes et la détection de schémas cachés (Jordan & Mitchell, 2015, cité dans Allam et al., 2024). Dans le champ de la GRH, cette technologie est mobilisée pour anticiper le potentiel de réussite des collaborateurs en exploitant des données relatives à leurs performances antérieures, à leurs caractéristiques individuelles et à leurs comportements professionnels (Allam et al., 2024).

Parallèlement, l'analyse prédictive, qui repose sur l'exploitation de données historiques et l'utilisation de modèles statistiques, constitue une autre application essentielle de l'IA. Elle permet d'anticiper des événements futurs susceptibles d'affecter l'organisation, tels que le turnover des employés, l'efficacité des dispositifs de formation ou encore les résultats des processus de recrutement (Cascio & Boudreau, 2016, cité dans Allam et al., 2024). En ce sens, elle offre aux responsables RH des outils précieux pour optimiser la gestion des talents, réduire les risques organisationnels et orienter les décisions stratégiques sur la base d'indicateurs objectifs et fiables (Allam et al., 2024).

Un troisième domaine d'application réside dans les systèmes de recommandation, qui exploitent également des algorithmes d'apprentissage automatique afin de générer des suggestions personnalisées à partir des comportements et préférences passés des utilisateurs (Ricci et al., 2015, cité dans Allam et al., 2024). Dans la GRH, ces dispositifs contribuent à l'élaboration de plans d'action individualisés alignés à la fois sur les aspirations des collaborateurs et sur les objectifs stratégiques de l'organisation. Ils peuvent notamment recommander des parcours de formation adaptés, favoriser le développement des compétences clés ou encore proposer des actions ciblées de gestion de carrière (Allam et al., 2024).

Enfin, le traitement automatique du langage naturel (Natural Language Processing, NLP) constitue une dimension de l'IA particulièrement innovante. Il vise à permettre aux systèmes de comprendre et d'interpréter le langage humain afin de faciliter les interactions homme-machine (Manning & Schütze, 1999, cité dans Allam et al., 2024). Dans le domaine de la GRH, cette technologie est de plus en plus exploitée pour automatiser des processus tels que le tri et la sélection des candidatures, la gestion des formations ou encore certaines tâches administratives, comme la paie et la gestion des congés (Allam et al., 2024).

3. Rôle de l'IA dans l'amélioration de la GRH : Revue de littérature

À l'instar des autres domaines de la gestion, la GRH a connu une évolution significative grâce

à l'émergence des nouvelles technologies et à l'intégration de l'intelligence artificielle (IA). Cette revue de la littérature a pour objectif d'examiner, à travers des travaux antérieurs, la manière dont l'IA contribue à la transformation et à la modernisation de la fonction RH au sein des organisations. L'analyse portera plus particulièrement sur plusieurs domaines clés de la GRH, notamment le recrutement, la gestion des talents et le développement des compétences, l'engagement et la motivation des collaborateurs, l'évaluation des performances, ainsi que l'optimisation de la prise de décision.

3.1. L'impact de l'IA sur le recrutement

L'IA transforme en profondeur la fonction du recrutement au sein des entreprises. Elle permet notamment l'automatisation des tâches administratives répétitives et chronophages, telles que le tri des CV, la planification des entretiens ou la gestion des feuilles de temps. Grâce à l'analyse de données, les systèmes d'IA identifient les meilleurs talents, réduisent certains biais de sélection et prédisent la compatibilité des candidats avec les postes proposés (Lahrache & Bekkaoui, 2025).

S'appuyant sur des algorithmes de machine learning, ces outils évaluent les compétences et qualifications des candidats de manière plus objective, renforçant ainsi la qualité des recrutements (Cappelli, 2018 ; Lahrache & Bekkaoui, 2025). Cette automatisation libère les responsables RH des tâches opérationnelles, leur permettant de se consacrer davantage à des activités stratégiques comme la gestion des talents et le développement organisationnel (Bersin, 2018 cité dans Lahrache & Bekkaoui, 2025).

Plusieurs exemples illustrent l'efficacité de ces technologies dans le recrutement. Chez L'Oréal, le chatbot « Mya » a permis de traiter plus d'un million de candidatures annuelle en réduisant les délais de réponse, en améliorant l'expérience des candidats et en atteignant un taux de satisfaction proche de 100 % (Lahrache & Bekkaoui, 2025). De même, IBM a démontré comment l'IA peut renforcer la gestion des talents et améliorer la performance des collaborateurs. Ces résultats mettent en lumière le potentiel de l'IA à optimiser les processus de recrutement tout en remplaçant les professionnels RH dans un rôle de conseil centré sur la dimension humaine.

L'automatisation du recrutement soulève néanmoins des enjeux critiques liés à la confidentialité des données, à la transparence des algorithmes et à l'éthique (Lahrache & Bekkaoui, 2025). Des études montrent que l'utilisation d'algorithmes pour analyser CV et lettres de motivation réduit significativement le temps de sélection, mais pose la question de la fiabilité des décisions automatisées, notamment face à des compétences difficilement quantifiables comme la créativité ou l'intelligence émotionnelle (Garrido-Perez et al., 2019 cités dans Loeffen, 2021).

Par ailleurs, de nouvelles pratiques émergent, telles que le recrutement sans CV, reposant sur l'analyse algorithmique des parcours et compétences via des bases de données ou LinkedIn (Hattab & El Hour, 2023 ; Horchi & Ait Soudane, 2024). Ces approches permettent d'identifier des profils pertinents et de classer les candidatures selon des critères sophistiqués (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021). D'autres innovations, comme l'évaluation émotionnelle par reconnaissance faciale lors d'entretiens vidéo (Hire-View), suscitent toutefois des débats éthiques en raison des risques de biais cognitifs et de l'intrusion dans la sphère personnelle (Fraij & László, 2021). Enfin, les chatbots apparaissent comme des outils complémentaires, facilitant la communication entre recruteurs et candidats en offrant des réponses rapides et personnalisées (Hattab & El Hour, 2023).

Ainsi, l'IA contribue à rendre le recrutement plus efficace, équitable et personnalisé, mais son intégration dans les organisations exige une réflexion critique sur ses limites et sur la place indispensable du jugement humain dans l'évaluation des talents.

3.2. L'IA : levier de la gestion des talents et développement du personnel

L'IA constitue un levier majeur pour optimiser la gestion des talents et le développement professionnel. En s'appuyant sur l'analyse des données, elle permet d'élaborer des plans de développement personnalisés qui maximisent le potentiel des collaborateurs tout en favorisant leur évolution au sein de l'organisation (Sakka, Ghadi & Goldman, 2022 ; Lahrahe & Bekkaoui, 2025). Les systèmes d'IA identifient les besoins en compétences, conçoivent des programmes adaptés et automatisent le suivi des progrès, ce qui rend l'apprentissage plus efficace et centré sur l'apprenant (Loeffen, 2021).

Dans ce contexte, les services RH disposent désormais d'outils capables de former et d'évaluer les employés en continu. L'IA repère les déficits de compétences, propose des parcours adaptés et favorise l'intégration des nouveaux collaborateurs tout en accompagnant les employés existants face aux évolutions de leur métier (Saxena, 2020). Elle enrichit également l'expérience d'apprentissage en rendant les contenus plus interactifs, attractifs et accessibles, favorisant ainsi une mise à jour rapide et diversifiée des connaissances (Chen et al., 2020). Intégrée aux plateformes de formation, l'IA garantit une meilleure personnalisation et contribue à renforcer l'efficacité des programmes de développement professionnel (Saxena, 2020 ; Nishar, 2022).

3.3. L'IA : Source de d'engagement et de motivation des collaborateurs

Au-delà de la formation, l'IA joue un rôle croissant dans l'amélioration de l'engagement et de la motivation au travail. Elle fournit des recommandations personnalisées, analyse les feedbacks et comportements des employés et propose des actions de développement adaptées (Loeffen, 2021). Grâce au suivi en temps réel des performances, les organisations peuvent mesurer des variables clés comme la motivation ou le niveau d'engagement et déployer des interventions rapides et ciblées (Dhanpat et al., 2020).

Les chatbots constituent par ailleurs un outil d'interaction continue, facilitant la communication et le soutien aux collaborateurs (Yahia et al., 2021). Le traitement automatique du langage naturel (NLP) permet d'exploiter des données issues d'e-mails, de messageries ou de réseaux sociaux afin de prédire les niveaux actuels et futurs d'engagement (Saadaoui & Belmouaffeq, 2023 ; Arslan et al., 2022).

Sur le plan motivationnel, l'IA ouvre la voie à des pratiques personnalisées tenant compte des facteurs extrinsèques et intrinsèques des employés. Les entreprises utilisent ces technologies pour analyser les comportements, fournir un feedback en temps réel et ajuster dynamiquement les objectifs, ce qui renforce le sentiment de reconnaissance et de soutien (Allam et al., 2024). IBM, par exemple, recourt à l'IA pour détecter précocement les signes de désengagement dans les communications internes, permettant une réaction rapide des managers (Liptak, 2022). De son côté, Google utilise l'IA pour suivre le bien-être des collaborateurs et anticiper leur risque de désengagement (Bersin, 2019). Enfin, Unilever intègre l'IA dans le recrutement et la gestion des talents afin d'assurer un alignement optimal entre les nouvelles recrues, la culture organisationnelle et les objectifs stratégiques.

En définitive, l'IA contribue à instaurer une gestion proactive de l'engagement et de la motivation, en créant des environnements de travail plus inclusifs, équitables et centrés sur le capital humain (Allam et al., 2024).

3.4. L'IA : Outil efficace pour l'évaluation continue des performances

Les algorithmes d'intelligence artificielle (IA) offrent la possibilité de collecter et d'analyser des données en temps réel, permettant une évaluation continue et objective des performances des employés. Contrairement aux approches traditionnelles, souvent limitées à des évaluations

annuelles ou semestrielles, cette méthode favorise un suivi dynamique et personnalisé du rendement individuel et collectif (Wickramasinghe & Chathurani, 2021).

L'IA contribue ainsi à la détection précoce des écarts de performance, à la formulation de feedbacks constructifs et à la mise en place de plans de développement adaptés (Cascio & Boudreau, 2016 ; Bersin, 2018). Ces dispositifs garantissent une meilleure transparence et réduisent les biais subjectifs, tout en permettant aux collaborateurs de bénéficier d'un accompagnement plus équitable et motivant (Lahrache & Bekkaoui, 2025).

De plus, le suivi continu instauré par l'IA participe à renforcer l'engagement des employés en leur offrant une visibilité accrue sur leurs résultats et trajectoires de carrière (Dhanpat et al., 2020). En ce sens, elle transforme l'évaluation de la performance en un processus d'amélioration continue, favorisant une culture organisationnelle centrée sur le développement du capital humain (Allam et al., 2024).

3.5. L'IA : Outil efficace pour l'amélioration de la prise de décision

L'intelligence artificielle s'impose également comme un levier déterminant dans l'amélioration des processus décisionnels en GRH. Grâce à l'analyse prédictive et aux algorithmes d'apprentissage automatique, elle permet d'anticiper les besoins en main-d'œuvre, de détecter les tendances émergentes et de prévenir les risques organisationnels tels que le turnover ou la démotivation (Russell & Norvig, 2020). Ces avancées techniques offrent la possibilité de transformer les données massives issues des systèmes RH en indicateurs exploitables, permettant ainsi une prise de décision plus éclairée et fondée sur l'évidence empirique.

Au-delà de la simple collecte et du traitement de données, l'IA contribue à renforcer la capacité des décideurs RH à établir des modèles prédictifs robustes, facilitant la modélisation de scénarios complexes et l'élaboration de stratégies différenciées en fonction des contextes organisationnels (Goodfellow et al., 2016 ; Jordan & Mitchell, 2015). Elle permet ainsi non seulement de comparer plusieurs options stratégiques, mais également d'évaluer leurs impacts potentiels avant leur mise en œuvre (Cappelli, 2018).

Cette capacité d'anticipation et de simulation repositionne la fonction RH dans une logique plus proactive et stratégique. L'IA ne se limite plus à un rôle d'appui opérationnel, mais devient un instrument clé d'aide à la décision, favorisant l'alignement entre la gestion des talents et les orientations globales de l'entreprise (Bersin, 2018 ; Allam et al., 2024). Par conséquent, l'adoption de l'IA dans le processus décisionnel ouvre la voie à une GRH davantage orientée vers la performance organisationnelle, la résilience et l'innovation, tout en réduisant l'incertitude inhérente aux environnements complexes et dynamiques.

4. Conclusion

L'examen de la littérature récente confirme que l'intelligence artificielle constitue un levier majeur de transformation de la gestion des ressources humaines. En automatisant des tâches administratives chronophages, elle permet aux professionnels RH de se concentrer davantage sur des missions à forte valeur ajoutée. Plus encore, l'IA s'impose comme un outil stratégique, capable d'améliorer la qualité des recrutements, de personnaliser les parcours de formation et de favoriser l'engagement et la motivation des collaborateurs (Bersin, 2018 ; Lahrache & Bekkaoui, 2025 ; Allam et al., 2024). Ces apports mettent en lumière le potentiel de l'IA à redéfinir le rôle de la fonction RH, en la repositionnant au cœur de la création de valeur organisationnelle.

Cependant, cette intégration soulève des enjeux importants relatifs à l'éthique, à la protection des données et à la transparence des algorithmes. Les risques de biais dans les processus de recrutement, la difficulté à évaluer certaines compétences intangibles ou encore la dépendance excessive aux systèmes automatisés rappellent la nécessité de maintenir un équilibre entre

innovation technologique et jugement humain (Fraj & László, 2021 ; Garrido-Perez et al., 2019 ; Hattab & El Hourri, 2023).

D'un point de vue théorique, cette revue souligne que l'IA ne doit pas être appréhendée uniquement comme un outil opérationnel, mais comme un catalyseur de nouvelles pratiques managériales et organisationnelles. L'apport de l'IA réside autant dans son potentiel d'optimisation que dans sa capacité à transformer la vision stratégique de la gestion du capital humain.

Pour les recherches futures, plusieurs pistes méritent d'être approfondies. D'une part, il serait pertinent d'explorer les conditions organisationnelles et culturelles qui favorisent une adoption efficace de l'IA dans les pratiques RH. D'autre part, l'impact de l'IA sur des dimensions plus intangibles, telles que la créativité, la confiance ou le climat organisationnel, demeure encore peu étudié. Enfin, la question de la cohabitation entre intelligence artificielle et intelligence humaine, en termes de complémentarité et de limites, ouvre un champ prometteur de réflexion théorique.

En somme, l'intégration de l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines se présente comme une opportunité majeure mais non exempte de défis. Elle appelle à une approche équilibrée, combinant rigueur scientifique, innovation technologique et respect des valeurs humaines, afin de construire des pratiques RH à la fois performantes, éthiques et durables.

Référence :

- (1). AGHRAIGE, A., & LACHIR, K. (2025). IA & GRH: Vers une Gestion des Ressources Humaines Plus Intelligente et Responsable. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(9).
- (2). ALLAM, Y., HABACHI, M., & TABIT, Y. (2024). Intelligence artificielle et la motivation RH: Revue théorique. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 5(12), 602-613.
- (3). 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.
- (4). BERSIN, J. (2018). The AI-Powered Talent Management System. *Harvard Business Review*.
- (5). Bhatt, P., & Muduli, A. (2022). Artificial intelligence in learning and development: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*,
- (6). Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Harvard Business Press.
- (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). 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).
- (9). 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).
- (10). 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.

- (11). 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.
- (12). Garrido-Perez, M. I., De-La-Rosa-Navarro, I., & De-Castro-González, R. (2019). Artificial intelligence applied to the selection process: The impact on applicants and organizations. *Business Horizons*, 62(5), 663–672.
- (13). Goodfellow, I., Bengio, Y., Martin, J., & Courville, A. (2016). *Deep Learning*. MIT Press.
- (14). Hanson, R., & Medbo, L. (2016). Aspects influencing man-hour efficiency of kit preparation for mixed-model assembly. *Procedia CIRP*, 44, 353-358.
- (15). Hattab, S., & El houari, Z. (2023). L'intelligence artificielle au cœur du processus de recrutement E-Recrutement 4.0 au Maroc Etat des lieux et perspectives. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(2).
- (16). Horchi, M., & Ait Soudane, J. (2024). L'intégration de l'Intelligence Artificielle dans les pratiques de Gestion des Ressources Humaines: Une revue de littérature. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 5(8), 275-290.
- (17). 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.
- (18). Lahrache, R., & Bekkaoui, A. (2025). L'impact de l'intelligence Artificielle sur la gestion des ressources humaines. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(7).
- (19). Legg, S., & Hutter, M. (2006). A formal measure of machine intelligence. In *Proc.15th Annual Machine Learning Conference of Belgium and The Netherlands (Benelearn'06)*,
- (20). LIPTAK, A. (2022). Google's AI tools help companies improve employee engagement. *TechCrunch*.
- (21). Loeffen, A. (2021). L'impact de l'intelligence artificielle sur la gestion des ressources humaines: Cas des entreprises marocaines. *The Interdisciplinary Journal of Human and Social Studies-The Interdisciplinary Journal of Human and Social Studies*, 1(1), 85-99.
- (22). Müller, V. C. (2020). Ethics of artificial intelligence and robotics.
- (23). 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
- (24). Russell, S., & Norvig, P. (2020). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4th ed.). Pearson .
- (25). Saadaoui, S., & Belmouaffeq, B (2023). L'impact de l'Intelligence Artificielle sur la Gestion des Ressources Humaines: Une revue de littérature.
- (26). Sakka, F., Ghadi, M. Y., & Goldman, A. (2022). Talent Management and Professional Development of Employees using Digital Technologies. *TEM Journal* , V11, issue 4, 1612- 1619.
- (27). Saxena, A. (2020). The growing role of artificial intelligence in human resource. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research*, 6(8), 152-158.
- (28). Wickramasinghe, V., & Chathurani, M. (2021). Effects of continuous improvement in streamlining HRM practices . *Business Process Management Journal*, Vol. 27 No. 3, 883- 900.
- (29). 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.