

## **L'intelligence artificielle et la transformation de la gestion des ressources humaines : une approche théorique**

### **Artificial Intelligence and the Transformation of Human Resource Management: A Theoretical Approach**

**Zineb BENYAHYA, (Enseignante-chercheur)**

*Ecole Nationale du Commerce et de Gestion à Casablanca  
Université Hassan II à Casablanca, Maroc*

**Asmahane TAHIRI, (Enseignante-chercheur)**

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Sebaa  
Université Hassan II à Casablanca, Maroc*

**Hajar ANABIR, (Enseignante-chercheur)**

*Faculté d'Economie et de Gestion de Guelmim  
Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	ENCG Casablanca Beau site, B.P 2725 Ain Sebaâ, Casablanca –Maroc contact@encgCasa.ma (+212) 5 22 66 08 52
<b>Déclaration de divulgation :</b>	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.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	BENYAHYA, Z., TAHIRI, A., & ANABIR, H. (2025). L'intelligence artificielle et la transformation de la gestion des ressources humaines : une approche théorique. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(12), 416–436. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.17693749">https://doi.org/10.5281/zenodo.17693749</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

*Received: 12/09/2025*

*Accepted: 22/11/2025*

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

**ISSN: 2658-8455**

**Volume 6, Issue 12 (2025)**

## **L'intelligence artificielle et la transformation de la gestion des ressources humaines : une approche théorique**

### **Résumé**

Cet article, qui prend la forme d'un état de l'art, examine le rôle de l'intelligence artificielle en tant que levier de transformation de la gestion des ressources humaines au sein des entreprises marocaines. L'étude s'appuie sur un cadrage théorique permettant d'analyser les fondements conceptuels du lien entre intelligence artificielle et pratiques de gestion des ressources humaines. Elle met en évidence les changements procéduraux introduits par l'IA dans le recrutement, la formation professionnelle et la gestion de carrière, en soulignant les gains de rapidité, de précision et de personnalisation. Elle montre également les changements comportementaux liés à l'autogestion des employés et à la gestion des équipes, révélant des effets positifs tels que l'autonomie et la satisfaction, mais aussi des risques liés au stress et à l'insécurité. Enfin, l'article relie l'intégration de l'IA aux objectifs de développement durable, notamment l'égalité entre les sexes, la santé et le bien-être, ainsi que la réduction des inégalités. L'ensemble des résultats confirme que l'IA constitue un outil stratégique à forte valeur ajoutée, à condition que son usage soit encadré par des principes éthiques et une gouvernance responsable.

**Mots clés :** Intelligence artificielle, Gestion des ressources humaines, Changement procéduraux, Changement comportementaux, Développement durable.

**Classification JEL:** M12, M54

**Type de l'article :** Recherche théorique

### **Abstract**

This article, structured as a state-of-the-art review, examines the role of artificial intelligence as a lever for transforming human resource management within Moroccan companies. The study is grounded in a theoretical framework that provides a conceptual understanding of the relationship between artificial intelligence and human resource management practices. It highlights the procedural changes introduced by AI in recruitment, professional training, and career management, emphasizing improvements in speed, accuracy, and personalization. It also addresses behavioral changes related to employee self-management and team management, revealing positive effects such as autonomy and satisfaction, but also potential risks such as stress and insecurity. Finally, the article links AI integration to sustainable development goals, particularly gender equality, health and well-being, and the reduction of inequalities. Overall, the findings confirm that AI represents a strategic tool with high added value, provided that its use is governed by ethical principles and responsible management.

**Keywords:** Artificial intelligence, Human resource management, Procedural changes, Behavioral changes, Sustainable development.

**JEL Code:** M12, M54

**Type of article:** Theoretical research

## Introduction

La diffusion rapide des outils d'intelligence artificielle (IA) dans les milieux professionnels transforme profondément la manière dont les entreprises conçoivent et pilotent leurs activités. L'IA ne se limite plus à une innovation technologique : elle devient un véritable levier stratégique permettant de mieux piloter, allouer et optimiser les ressources rares dont disposent les organisations (Marjomäki, 2025), qu'elles soient financières (Sarkhosh, 2024), technologiques (Skobelev, 2018) ou humaines (Benhmama & Bennani, 2024a). En s'inscrivant dans la perspective de la théorie du management par les ressources développée par Barney (1991), cette transformation s'explique par la recherche permanente de combinaisons optimales de ressources créant un avantage concurrentiel durable. Cette approche soutient l'idée que la valeur d'une entreprise réside dans sa capacité à mobiliser, combiner et exploiter efficacement ses actifs tangibles et intangibles (Imtiaz et al., 2025; Khan et al., 2024).

Le choix de cette approche théorique se justifie par sa pertinence dans l'analyse des effets de l'IA sur la performance organisationnelle. La théorie des ressources (Resource-Based View, RBV) offre un cadre conceptuel solide pour comprendre comment les technologies émergentes, et en particulier l'IA, peuvent être intégrées comme des ressources stratégiques au service de la création de valeur. Contrairement à d'autres approches plus technocentriques, la RBV permet de replacer l'intelligence artificielle dans une logique de construction d'un avantage compétitif durable, en soulignant que la simple adoption d'une technologie ne suffit pas : c'est sa combinaison avec les ressources humaines, culturelles et organisationnelles qui détermine la performance. Pour les lecteurs, cette perspective apporte une lecture managériale et intégrée du phénomène, en reliant les innovations technologiques aux dynamiques internes de l'entreprise, et en offrant une compréhension nuancée des leviers de transformation durable.

Dans ce contexte, l'intégration de l'IA s'impose comme un impératif stratégique. Les organisations évoluent désormais dans un environnement mondialisé, caractérisé par une concurrence accrue, une volatilité des marchés et une incertitude décisionnelle croissante (Csaszar et al., 2024). Face à ces défis, l'IA agit comme un outil d'optimisation et d'adaptation. Elle permet non seulement d'améliorer la performance opérationnelle en automatisant les processus internes (Martins, 2024), mais aussi d'accroître la pertinence et la rapidité de la prise de décision (Al-Surmi et al., 2022; Kaggwa et al., 2024). En outre, l'IA contribue à la personnalisation des produits et des services (Gujar, 2024; Rafieian & Yoganarasimhan, 2023), favorisant ainsi une meilleure expérience client et une fidélisation accrue. En libérant les équipes de certaines tâches répétitives et à faible valeur ajoutée, elle redéfinit les modes de travail et encourage l'investissement dans des activités à plus forte valeur intellectuelle et créative (Elmsellem et al., 2025). Ainsi, elle participe directement à l'amélioration de la performance globale des organisations, en stimulant la créativité, l'innovation et la capacité à se repositionner rapidement sur des marchés en mutation (Aljuhmani & Neiroukh, 2024; Climent et al., 2024).

Cependant, dans le champ du management, l'IA n'est pas un outil neutre. Comme le soulignent Canals & Heukamp (2020), son introduction dans les organisations redéfinit les logiques de coordination, de contrôle et de prise de décision. En rendant visibles et mesurables des activités auparavant implicites, l'IA transforme les relations de pouvoir, les modes de communication et les marges d'autonomie au sein des équipes. Les algorithmes, en reposant sur des modèles prédictifs complexes, remplacent partiellement le rôle traditionnel des managers dans l'analyse et l'interprétation des données (Dogru & Keskin, 2020). Ils introduisent de nouvelles formes de gouvernance algorithmique, où les décisions sont de plus en plus déléguées à des systèmes automatiques, redéfinissant le rôle du management humain.

Appliquée à la gestion des ressources humaines (GRH), cette transformation se manifeste à plusieurs niveaux. L'intervention de l'IA touche non seulement la gestion administrative, mais

aussi la dimension stratégique et comportementale du management (Benhmama & Bennani, 2024d). D'un point de vue opérationnel, son rôle peut être appréhendé selon un double mouvement. D'un côté, elle tend à remplacer le travail humain dans certaines tâches routinières et administratives : planification, traitement des candidatures, gestion des absences ou évaluation de la performance (Benhmama & Bennani, 2024a). De l'autre, elle soutient le travail humain en apportant des capacités d'analyse et de traitement massives, permettant aux professionnels des ressources humaines de concentrer leurs efforts sur des activités à forte dimension stratégique. L'IA facilite ainsi la sélection et l'évaluation des candidats lors des processus de recrutement (Benhmama & Bennani, 2024c), le suivi individualisé des apprentissages dans les programmes de formation (Benhmama et al., 2025), ainsi que la gestion personnalisée des carrières et des parcours professionnels (Kulugh et al., 2025). Ces apports modifient en profondeur la nature du travail des managers et des employés, ainsi que les pratiques de décision et d'interaction au sein des équipes.

L'objectif de cet article est d'explorer le rôle de l'intelligence artificielle comme levier de transformation de la gestion des ressources dans les entreprises, en mettant l'accent sur son application à la gestion des ressources humaines. Plus précisément, il s'agit de comprendre les changements procéduraux et comportementaux induits par l'intégration de l'IA dans les fonctions RH. La question principale de recherche qui guide cette étude est la suivante : ***Quel changement comportemental et procédural est ressenti après l'intégration de l'IA dans la gestion des ressources humaines ?***

L'analyse proposée se structure en deux temps. Elle examine d'abord les transformations procédurales qui accompagnent l'usage de l'IA en GRH — notamment dans le recrutement, la formation professionnelle et la gestion de carrière —, puis s'intéresse aux changements comportementaux, tels que l'autogestion, la collaboration augmentée et la redéfinition du leadership. Enfin, ces évolutions sont situées dans le cadre plus large des objectifs de développement durable (ODD), en particulier ceux relatifs à l'égalité des genres, à la santé et au bien-être au travail, ainsi qu'à la réduction des inégalités.

Afin de renforcer l'assise scientifique de l'étude, elle mobilise trois cadres théoriques majeurs : la Resource-Based View, la théorie des Dynamic Capabilities et la théorie sociotechnique — afin d'offrir une lecture intégrée et multidimensionnelle de l'impact de l'intelligence artificielle sur la gestion des ressources humaines. Cette approche théorique combinée vise à articuler les dimensions stratégique, organisationnelle et humaine du phénomène étudié, et à fournir au lecteur une compréhension plus fine des mécanismes sous-jacents à la transformation managériale induite par l'IA. L'article se conclut par une discussion des implications managériales et par l'identification de pistes de recherche futures autour du management augmenté par cette technologie.

## **1. Les changements procéduraux lors de l'intégration de l'IA en GRH :**

L'intégration de l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines induit des changements procéduraux majeurs qui affectent l'ensemble des étapes du cycle de vie professionnel. Trois domaines apparaissent particulièrement concernés, articulés autour de trois fonctionnalités clés : l'automatisation (Alsaif & Sabih Aksoy, 2023), la prédiction (Subrahmanyam, 2024) et la personnalisation (Huang et al., 2023). Il s'agit du recrutement, de la formation professionnelle et de la gestion de carrière. Par son apport, l'IA reconfigure en profondeur les pratiques de GRH en rendant les organisations plus agiles, plus précis et plus équitables (Marhraoui et al., 2021).

### **1.1 Le recrutement**

Le processus de recrutement a largement bénéficié des avancées technologiques qui ont marqué l'entreprise moderne. Depuis les premières étapes de la digitalisation jusqu'à l'émergence des

technologies algorithmiques, les gestionnaires en ressources humaines ont progressivement intégré des outils sophistiqués visant à optimiser les ressources financières, cognitives, matérielles et temporelles. Benhmama & Bennani, (2023) précisent que ces innovations ont permis d'améliorer la sélection des candidats tout en réduisant significativement la marge d'erreur liée aux biais humains (Oman et al., 2024). De même, cette technologie offre de multiples avantages techniques et financiers aux entreprises. Selon Benhmama & Bennani (2024b), les organisations désireuses de moderniser la gestion de leur capital humain recourent à l'IA pour trois raisons principales : la rapidité et la sécurité dans la transmission des informations grâce aux systèmes intelligents, ainsi que la pertinence accrue dans la sélection des candidats. Sur la base du modèle simplifié proposé par Benhmama et al. (2022), nous allons présenter le rôle de l'intelligence artificielle dans chaque phase :

- **Phase 1 – Le Matching** : l'intégration de l'IA permet de sélectionner les profils correspondant le mieux aux exigences du poste en comparant automatiquement les compétences, les expériences et les parcours des candidats avec les critères définis par l'entreprise (Gupta & Mishra, 2023).
- **Phase 2 – La prise de contact** : l'IA facilite l'interaction initiale avec les candidats à travers des chatbots intelligents et des plateformes automatisées de communication (Koivunen et al., 2022; Tadvil et al., 2020). Ces outils assurent un premier échange rapide (Nawaz & Gomes, 2019), personnalisent l'expérience candidat (Akram, 2023) et garantissent une diffusion uniforme de l'information concernant le poste et l'organisation (Rukadikar & Khandelwal, 2024).
- **Phase 3 – L'évaluation** : les systèmes d'IA offrent des solutions avancées pour évaluer les compétences techniques (Koshti et al., 2024), les compétences douces (Ciaschi & Barone, 2024) des candidats. Cela peut inclure des tests en ligne adaptatifs, des analyses de langage naturel lors des entretiens vidéo ou encore la détection d'indices non verbaux (Albassam, 2023). L'objectif est de fournir une évaluation plus objective, fiable.
- **Phase 4 – La décision** : l'IA soutient la phase de décision en proposant des tableaux de bord analytiques qui synthétisent les données recueillies tout au long du processus d'évaluation (Aly et al., 2025). Les recruteurs disposent ainsi d'indicateurs clairs pour comparer les candidats, réduire les biais décisionnels et sélectionner le profil le plus adapté aux besoins de l'entreprise.

Les logiciels assistés par l'intelligence artificielle ont profondément transformé le processus de recrutement en automatisant partiellement, voire totalement, certaines étapes clés (Horodyski, 2023). Ce processus gagne en efficacité lorsqu'il est renforcé par l'intégration d'algorithmes avancés. A titre de précision, les algorithmes de traitement des mégadonnées permettent d'analyser un volume considérable d'informations issues de sources variées, améliorant ainsi la précision des décisions (Benhmama & Bennani, 2024c). De même, le traitement du langage naturel facilite l'analyse des dossiers de candidature, offrant une évaluation plus fine des compétences (Sharma et al., 2021). Plus récemment, l'essor des grands modèles de langage ouvre la voie à une nouvelle génération d'outils capables de simuler des entretiens, de générer des scénarios d'évaluation et d'assister les recruteurs dans la formulation de recommandations pertinentes (Vijayalakshmi et al., 2024). Ces innovations, en combinant puissance analytique et flexibilité cognitive, redéfinissent les pratiques de recrutement en les rendant plus rapides, plus objectives et plus prédictives.

## 1.2 La formation professionnelle

L'intelligence artificielle a influencé également la démarche de la réalisation des formations professionnelles. Selon Benhmama et al. (2025), les entreprises ayant déployé des solutions IA pour former les employés ont ressenti deux grands avantages : d'une part, des avantages

techniques liés à la réduction des coûts de formation, à la diminution du temps de conception et de mise en œuvre des programmes, ainsi qu'à la possibilité de remplacer certaines formations en présentiel par des dispositifs en ligne flexibles, d'autre part, des avantages sociaux se traduisant par une amélioration de la productivité et de la performance des employés, une plus grande satisfaction au travail et une réduction des discriminations liées au genre grâce à la neutralité des contenus et des évaluations.

Sur la base de Omar et al. (2024), Walkington & Bernacki, (2020), nous pouvons déduire que la réussite d'une formation professionnelle s'articule autour de trois phases essentielles. Nous présentons successivement ces phases en mettant en évidence le rôle de l'intelligence artificielle dans chacune d'elles.

- **Phase 1 – Identifier le besoin de la formation** : l'IA permet de détecter les écarts entre les compétences existantes et celles exigées par l'évolution du marché du travail (Sidhu et al., 2024). Ainsi, l'organisation peut planifier avec précision les domaines dans lesquels les employés nécessitent une montée en compétences, optimisant ainsi l'allocation des ressources et l'efficacité des programmes de formation (Tammets & Ley, 2023).
- **Phase 2 – Élaboration de la formation** : Lors de l'élaboration de la formation, l'IA intervient dans la conception de contenus adaptés et personnalisés (Ejjami, 2024). Grâce à l'apprentissage automatique et à l'analyse des profils individuels, elle propose des modules sur mesure qui tiennent compte du niveau, du rythme et du style d'apprentissage de chaque apprenant (Chen, 2023).
- **Phase 3 – Évaluer les post-requis des apprentis** : Après la mise en œuvre des programmes. Les systèmes d'évaluation intelligents orientés par l'IA analysent les performances à travers des quiz adaptatifs, des simulations et des suivis comportementaux (Holmes & Littlejohn, 2024).

En ce qui concerne les technologies mobilisées, les entreprises s'appuient sur un ensemble de dispositifs intelligents afin de renforcer l'efficacité du processus d'apprentissage (Kuper, 2020). Parmi les plus utilisés figurent les objets connectés, qui permettent de collecter en temps réel des données sur les performances et les comportements des apprenants (Ghashim & Arshad, 2023), les casques de réalité augmentée, qui superposent des informations virtuelles à l'environnement réel pour faciliter la compréhension et l'assimilation des contenus (Han et al., 2022; Petrovych et al., 2021), ainsi que les casques de réalité virtuelle, qui offrent des environnements immersifs et interactifs favorisant l'expérimentation et la simulation de situations professionnelles complexes (Renganayagalu et al., 2021; Tham et al., 2018). L'intégration de ces technologies contribue à rendre la formation plus personnalisée, dynamique et engageante, tout en ouvrant la voie à une meilleure adaptation des programmes aux besoins spécifiques des apprenants.

### 1.3 La gestion de carrière

Suite à l'introduction de l'intelligence artificielle, les employés ont constaté des changements notables dans trois dimensions clés du processus de gestion de carrière : (a) Une gestion proactive et agile, rendue possible par la personnalisation des recommandations d'évolution de carrière, qui renforce la visibilité des employés sur le marché du travail en valorisant leurs compétences (Kulugh et al., 2025). (b) une amélioration de la définition et de l'atteinte des objectifs à court et à long terme grâce à une planification de carrière plus structurée (Al Shibly et al., 2024). (c) un accompagnement personnalisé favorisant le renforcement et l'optimisation des compétences acquises (Indira & Suganthi, 2025). En se basant sur le travail de Zhang & Perey (2023), nous proposons les phases appliquées lors d'élaboration d'un plan de carrière et nous ajoutons la contribution de l'IA :

- **Phase 1 – Identifier les aspirations et les besoins de carrière** : L'intelligence artificielle permet d'analyser les données individuelles des employés afin de dresser un profil complet et de l'adapter aux besoins du marché (Bankins et al., 2024; Gedrimiene et al., 2024). Grâce aux algorithmes de traitement des données, elle identifie les aspirations implicites et explicites des collaborateurs et les rapproche avec les opportunités disponibles dans l'organisation. Cette analyse préalable constitue la base d'un accompagnement stratégique de carrière aligné à la fois sur les objectifs individuels et sur ceux de l'entreprise (George & George, 2025; Shannaq, 2025).
- **Phase 2 – Élaboration des plans de carrière** : Une fois les besoins identifiés, l'IA facilite la conception de plans de carrière personnalisés (Kulugh et al., 2025). En proposant des trajectoires professionnelles adaptées, elle permet aux employés de se projeter dans des évolutions claires et réalistes, tout en guidant les décideurs RH dans l'allocation optimale des talents au sein de l'organisation (Bildirici et al., 2025; Rachma et al., 2024).
- **Phase 3 – Développement et accompagnement continu** : L'IA contribue au suivi et à l'accompagnement des employés dans la mise en œuvre de leur plan de carrière (Rahman, 2024). À travers des plateformes intelligentes, elle recommande des opportunités de formation, de mobilité ou de mentorat (Westman et al., 2021)
- **Phase 4 – Évaluation des post-requis et ajustement des trajectoires** : Les systèmes d'IA mesurent régulièrement l'acquisition de nouvelles compétences et la performance dans les nouveaux rôles occupés notamment lorsqu'il s'agit d'un environnement VUCA (Benchea et al., 2024). Ils identifient les écarts persistants, proposent des correctifs et suggèrent de nouvelles opportunités en fonction de l'évolution des besoins organisationnels et du marché (Vuorinen & Kettunen, 2021). Cette évaluation continue permet d'ajuster les trajectoires de carrière afin de garantir leur pertinence et leur durabilité

## 2. Les changements comportementaux lors de l'intégration de l'IA en GRH :

L'intelligence artificielle induit des changements comportementaux profonds qui se manifestent principalement sous deux formes : D'une part, l'IA transforme l'auto-gestion des employés, en leur offrant de nouveaux outils et méthodes pour piloter leur trajectoire professionnelle, renforcer leur autonomie et ajuster leurs pratiques quotidiennes de travail. D'autre part, elle modifie les dynamiques collectives à travers la gestion des équipes, en redéfinissant les modes de collaboration, les processus décisionnels et les mécanismes de coordination. Ainsi, l'IA agit à la fois sur la dimension individuelle, en façonnant la manière dont l'employé se perçoit et organise son activité, et sur la dimension collective, en influençant les relations interpersonnelles et le fonctionnement organisationnel.

### 2.1 L'autogestion

L'introduction de l'intelligence artificielle dans la sphère professionnelle transforme en profondeur la manière dont les employés gèrent individuellement leur trajectoire et leur quotidien au travail (Zhixue et al., 2021). Cette auto-gestion, au cœur des dynamiques organisationnelles contemporaines, peut prendre deux formes complémentaires : le recours à de nouveaux instruments technologiques, en l'occurrence les solutions d'IA, ou l'adoption de nouvelles méthodes de gestion élaborées à partir d'applications intelligentes (Hessari et al., 2024). Elle se révèle particulièrement stimulante lorsque l'IA génère une perception favorable de l'expérience vécue. Dans ce cas, l'employé renforce sa perception de soi, tout en consolidant la qualité de son activité professionnelle (Alessandro et al., 2025; Patil & Pramod, 2024). À cet égard, l'IA peut également générer des effets délétères lorsque l'expérience vécue par

l'employé est perçue comme défavorable, suscitant l'émergence d'émotions négatives (Hornung & Smolnik, 2022; Link & Stowasser, 2024; Mirbabaie et al., 2022). Le tableau ci-dessous propose une liste des travaux académiques qui ont étudié le rôle de l'IA sur les caractères psychologique positifs et négatif ressentie par les employés :

**Tableau 1 : Les caractères psychologiques ressentie au travail après l'intégration de l'IA**

Caractère psychologique positif ou négatif ressentie au travail	Développement
<b>Caractère psychologique positif</b>	
<b>Performance perçue</b> (Benhmama & Sabiri, 2025a)	L'IA renforce l'auto-perception des employés quant à leur performance dans l'exécution des tâches.
<b>Satisfaction perçue</b> (Benhmama & Sabiri, 2025b)	L'IA accroît la satisfaction des employés vis-à-vis de la qualité du travail accompli.
<b>Productivité perçue</b> (Ravirajan & Sundarajan, 2025)	L'IA accroît la productivité des employés et améliore leur bien-être
<b>Auto-efficacité perçue</b> (Benhmama et al., 2026)	L'IA renforce la confiance de l'employé dans sa capacité à gérer des tâches complexes avec autonomie.
<b>Autonomie perçue</b> (Xavier et al., 2025)	L'IA élargit l'autonomie en réduisant les tâches répétitives, mais peut aussi induire des idées créatives.
<b>Justice perçue</b> (Bandara et al., 2025)	L'usage de l'IA dans les décisions affecte la perception d'équité.
<b>Apprentissage perçu</b> (Deshmukh & Mehta, 2025)	L'IA peut renforcer la perception de développement continu des compétences par la médiation technologique.
<b>Charge cognitive perçue</b> (Brachten et al., 2020)	L'IA peut alléger la charge mentale par la simplification des processus, ou au contraire la complexifier en exigeant une adaptation continue.
<b>Caractère psychologique négatif</b>	
<b>Addiction perçue</b> (Bilderback, 2025)	L'IA peut engendrer une dépendance excessive aux outils intelligents, réduisant l'autonomie décisionnelle et renforçant un usage compulsif des technologies.
<b>Insécurité perçue</b> (B.-J. Kim & Kim, 2024)	L'IA peut accentuer le sentiment d'instabilité professionnelle en renforçant les craintes liées à la pérennité de l'emploi et aux perspectives de carrière.
<b>Sentiment de contrôle</b> (Alessandro et al., 2025)	L'IA influence la perception du contrôle exercé sur le travail, pouvant renforcer ou au contraire réduire ce sentiment.
<b>Peur de l'obsolescence</b> (Lapuz et al., 2025)	L'IA alimente la crainte de voir certaines compétences ou fonctions devenir dépassées, ce qui fragilise la sécurité professionnelle perçue.

*Source : Tableau réalisé par nos soins*

En résumé, l'intégration de l'IA en GRH génère des perceptions psychologiques contrastées. Sur le plan positif, elle favorise la performance, la satisfaction, l'autonomie et l'apprentissage continu, renforçant ainsi l'auto-efficacité des employés. En revanche, elle peut aussi susciter des effets négatifs, tels que l'addiction technologique, l'insécurité professionnelle, la perte de contrôle perçue ou la peur de l'obsolescence. Cette ambivalence souligne que l'IA constitue à la fois un levier d'épanouissement et un facteur de vulnérabilité psychologique au travail, nécessitant un encadrement organisationnel adapté pour en maximiser les bénéfices.

## 2.2 La gestion des équipes

La gestion des équipes à travers l'intelligence artificielle se déploie également sous deux formes complémentaires : D'une part, l'IA intervient dans l'amélioration de la dimension psychologique des membres de l'équipe, en introduisant des mécanismes de gamification (Getman et al., 2024), ce qui favorise une meilleure implication dans les objectifs organisationnels (La Torre et al., 2021). D'autre part, elle joue un rôle opérationnel et comportemental (Khakurel & Blomqvist, 2022; Webber et al., 2019). Cette double contribution illustre comment l'IA agit simultanément sur le bien-être et l'efficacité, créant ainsi un équilibre

entre performance collective et harmonie organisationnelle. Le tableau ci-dessous présente certains caractères perçus par l'équipe à la suite de l'intégration de l'intelligence artificielle :

**Tableau 2 : Les caractères perçus par l'équipe après l'intégration de l'IA**

Caractère au travail	Développement
<b>Dimension psychologique</b>	
<b>Motivation ressentie des équipes</b> (Wu et al., 2025)	L'IA générative peut accroître la productivité d'une équipe, mais un usage excessif risque d'éroder sa motivation
<b>Réduction du stress collectif</b> (Klonek & Parker, 2025)	Les algorithmes prédictifs aident à équilibrer la charge de travail, diminuant le stress collectif.
<b>Bien-être psychologique partagé</b> (Watermann et al., 2025)	L'IA soutient des pratiques de bien-être collectif via le suivi en continu et les outils de prévention
<b>Satisfaction des équipes</b> (Dennis et al., 2023)	Les environnements augmentés par l'IA créent des conditions de travail perçues comme plus justes et stimulantes
<b>Dimension comportementale</b>	
<b>Performance ressentie des équipes</b> (Ousghir et al., 2024)	Les outils intelligents accroît l'efficacité et l'efficience de l'équipe vers la performance collective.
<b>La gestion du projet collectif</b> (Webber et al., 2019)	Les outils d'IA soutiennent la gestion des projets collectifs en fournissant aux leaders et facilitateurs une vision globale, des retours précis et des exercices adaptés. Ils favorisent ainsi une coordination plus efficace entre plusieurs équipes en parallèle
<b>Coopération et collaboration</b> (Schneider et al., 2021)	Les plateformes intelligentes stimulent la collaboration en temps réel et à distance.
<b>Prise de décision collective</b> (Webber et al., 2019)	Les outils d'IA facilitent la prise de décision collective en identifiant les zones de désaccord et en fournissant des résultats anonymes qui encouragent un dialogue ouvert entre les membres de l'équipe.
<b>Communication organisationnelle</b> (Junco, 2024)	L'IA fluidifie la communication entre membres de l'équipe via des chatbots et des systèmes de gestion d'information intelligents
<b>Gestion des conflits</b> (Paul, 2025)	Les systèmes de planification prédictive réduisent les tensions liées aux incompatibilités de planning.
<b>Innovation collective</b> (Javed et al., 2025)	L'IA soutient la génération d'idées nouvelles par l'analyse des tendances et le partage de connaissances.

*Source : Tableau réalisé par nos soins*

En somme, l'intégration de l'intelligence artificielle dans la gestion des équipes engendre des effets à la fois psychologiques et comportementaux. D'un côté, elle favorise la motivation, la satisfaction et le bien-être collectif en réduisant le stress et en améliorant les conditions de travail. De l'autre, elle optimise la performance, la collaboration et la prise de décision, tout en fluidifiant la communication et en réduisant les conflits. Ce double dynamique démontre que l'IA agit à la fois comme un catalyseur de cohésion psychologique et comme un levier d'efficacité opérationnelle au sein des équipes.

### 3. La perspective de l'IA en GRH : les objectifs de développement durable

Les objectifs de développement durable (ODD), adoptés par l'Assemblée générale des Nations Unies en 2015 dans le cadre de l'Agenda 2030, constituent un cadre universel visant à répondre aux grands défis mondiaux (ONU, 2015). Leur mise en œuvre ne concerne pas uniquement les États, mais mobilise également les entreprises, considérées comme des acteurs essentiels dans la construction d'un développement inclusif et durable (Lau & Wong, 2023).

Au niveau des organisations, les ODD se traduisent par la nécessité d'intégrer des pratiques socialement responsables et respectueuses de l'environnement, la production et la gouvernance. En particulier, la gestion des ressources humaines joue un rôle central en alignant les politiques internes de l'entreprise avec les ODD (Campos-García et al., 2024). Cela implique, entre autres,

la promotion de l'égalité des chances, la garantie du bien-être au travail et la réduction des discriminations structurelles.

### **3.1 L'objectif N°1 (ODD 5) : Egalité entre les sexes**

L'égalité entre les sexes reste un enjeu central dans le monde du travail (Kouamé & Tameko, 2000; Milewski, 2019). L'IA en GRH peut agir comme un instrument stratégique permettant de prédire les inégalités de genre (Nuseir et al., 2021). De plus, dans les processus de recrutement, les systèmes d'IA, lorsqu'ils sont entraînés de manière responsable, favorisent une évaluation centrée sur les compétences plutôt que sur le genre (P. T. Kim, 2018). Cependant, cette opportunité comporte un risque : si les données utilisées pour entraîner les algorithmes reflètent des discriminations historiques, l'IA peut perpétuer ces inégalités (Hall & Ellis, 2023; Renan Barzilay, 2019). C'est pourquoi la gouvernance éthique et la transparence des systèmes algorithmiques s'avèrent cruciales (Caliskan, 2023). Dans une perspective de développement durable, l'IA doit être envisagée comme un outil de promotion de l'équité et non comme une reproduction des inégalités existantes.

### **3.2 L'objectif N°2 (ODD 3) : Santé et bien être**

La santé et le bien-être au travail sont au cœur des ODD et trouvent une application directe dans la GRH augmentée par l'IA (Herlina & Iskandar, 2025). Les systèmes intelligents permettent de surveiller en continu la charge de travail et d'identifier les signaux faibles de stress (Tariq, 2025). L'IA peut également personnaliser les programmes de bien-être selon les besoins des employés, qu'il s'agisse de gestion du temps, de prévention du stress ou de soutien psychologique (Rao et al., 2025). Ces avancées renforcent la prévention et améliorent la productivité (Ravirajan & Sundarajan, 2025), mais elles soulèvent aussi des préoccupations en matière de protection des données personnelles (Dhand et al., 2025). Dans une logique d'ODD, l'objectif est de mettre l'IA au service du bien-être collectif et de la santé organisationnelle, plutôt que de l'utiliser uniquement comme un outil de surveillance.

### **3.3 L'objectif N°10 (ODD 10) : Réduction des inégalités**

L'IA peut aussi contribuer à la réduction des inégalités en élargissant l'accès aux opportunités professionnelles (Liu et al., 2023). Dans le domaine de la formation, les applications d'IA permettent de personnaliser les parcours d'apprentissage et d'offrir aux employés des opportunités adaptées à leurs besoins et rythmes (Benhmama et al., 2025). Cette capacité favorise une montée en compétences plus inclusive et réduit les écarts entre les salariés issus de milieux différents. L'IA, lorsqu'elle est intégrée de manière responsable, constitue donc un levier essentiel pour opérationnaliser l'ODD 10 au sein des organisations.

Finalement, l'IA représente un outil ambivalent dans la poursuite des objectifs de développement durable liés à la GRH. D'un côté, elle peut soutenir la mise en œuvre d'une gestion plus équitable, plus saine et plus inclusive, de l'autre, elle peut renforcer les inégalités si son usage n'est pas encadré par des principes éthiques. Ainsi, son intégration doit être envisagée comme un processus aligné sur les valeurs de responsabilité sociale, afin de transformer les contraintes organisationnelles en opportunités de développement durable.

## **4. Cadrage théorique : Vers une lecture intégrée de l'IA en GRH : entre ressource, adaptation et interaction humaine**

Pour analyser l'intégration de l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines, trois cadres théoriques apparaissent particulièrement pertinents : la Resource-Based View (RBV), la théorie des Dynamic Capabilities, et la théorie sociotechnique. Ces approches se complètent en offrant une lecture à la fois stratégique, organisationnelle et humaine de la transformation induite par l'IA. Ensemble, elles permettent de comprendre

comment cette technologie influence la performance organisationnelle, la reconfiguration des processus RH et la redéfinition des interactions au travail.

#### **4.1. Resource-Based View (RBV) : l'IA comme ressource stratégique**

Selon la RBV, les avantages compétitifs durables reposent sur des ressources rares, précieuses, inimitables et non substituables (Barney, 1991). Dans cette perspective, l'intelligence artificielle n'est pas une simple technologie, mais une ressource stratégique lorsqu'elle est intégrée aux compétences humaines et aux routines internes de l'organisation. Les entreprises capables d'exploiter efficacement les données RH grâce à l'IA — pour le recrutement, la gestion des talents ou la formation — développent un avantage concurrentiel fondé sur la connaissance et la personnalisation. La RBV aide ainsi à expliquer pourquoi l'IA produit des résultats variables selon la qualité des ressources humaines et organisationnelles mobilisées pour l'exploiter.

#### **4.2. Dynamic Capabilities : l'adaptabilité comme facteur de succès**

La théorie des Dynamic Capabilities (Teece, Pisano & Shuen, 1997) complète la RBV en introduisant la dimension dynamique de l'apprentissage et de l'adaptation. Dans un environnement marqué par l'innovation rapide, les organisations doivent sans cesse reconfigurer leurs ressources et processus pour tirer profit des nouvelles technologies. Appliquée à l'IA, cette approche souligne que la performance découle non seulement de la possession d'outils intelligents, mais surtout de la capacité à les intégrer, à apprendre de leur usage et à ajuster continuellement les pratiques RH. Les organisations agiles, capables de redéfinir leurs compétences et leurs structures, sont celles qui transformeront l'IA en véritable levier de performance.

#### **4.3. Théorie sociotechnique : repenser la complémentarité humain-machine**

La théorie sociotechnique met en avant l'idée que toute innovation technologique doit être accompagnée d'une adaptation des structures sociales du travail (Trist & Bamforth, 1951). Dans le contexte de la GRH, l'introduction de l'IA modifie la nature des tâches, les relations de pouvoir et les modes de décision. L'efficacité de l'IA dépend donc de la co-construction entre les dimensions techniques et humaines : une approche purement technologique peut générer résistance, perte d'autonomie ou baisse de motivation, tandis qu'une approche sociotechnique favorise l'acceptation, la confiance et la collaboration homme-machine. Cette théorie apporte une grille de lecture essentielle pour comprendre les transformations comportementales et organisationnelles induites par l'automatisation intelligente.

#### **4.4. Synthèse et apport du cadre théorique**

Ces trois cadres théoriques, loin d'être concurrents, offrent une vision systémique et multidimensionnelle de l'intégration de l'intelligence artificielle en GRH.

La RBV pose les bases de la valeur stratégique de l'IA, mais reste statique : elle décrit ce qui crée l'avantage sans expliciter comment il se maintient dans le temps. C'est ici que les Dynamic Capabilities interviennent, en introduisant la logique du mouvement, de l'apprentissage et de la transformation continue. Ensemble, ces deux approches expliquent pourquoi et comment l'IA devient un levier de performance.

Toutefois, ces théories demeurent centrées sur la rationalité économique et la logique de l'efficacité. La théorie sociotechnique vient nuancer cette vision en réintroduisant la dimension humaine, sociale et éthique. Elle rappelle que les performances technologiques ne se traduisent en performance organisationnelle que si elles s'accompagnent d'une appropriation humaine, d'un climat de confiance et d'une gouvernance participative. Ainsi, la complémentarité entre ces trois approches permet de construire un cadre d'analyse équilibré :

- ✓ **Stratégique** (RBV) : l'IA comme ressource génératrice d'avantage compétitif ;
- ✓ **Organisationnel** (Dynamic Capabilities) : l'IA comme catalyseur de reconfiguration et d'apprentissage ;
- ✓ **Humain** (Sociotechnique) : l'IA comme vecteur de collaboration et de bien-être au travail.

Cette articulation théorique offre une grille de lecture globale des transformations engendrées par l'IA dans la GRH, en conciliant performance, agilité et humanisme managérial.

## 5. Conclusion

Ce travail de recherche met en lumière l'importance croissante de l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines. Cette technologie s'impose désormais comme un levier stratégique permettant d'optimiser les processus, de réduire les coûts et de renforcer la qualité des décisions. Elle transforme profondément la manière dont les organisations recrutent, forment et accompagnent leurs collaborateurs, en plaçant l'efficacité et la personnalisation au cœur de la gestion du capital humain.

Au niveau procédural, les résultats confirment que l'IA améliore la rapidité et la précision des processus de recrutement, favorise la création de parcours de formation adaptés aux besoins individuels et soutient la planification de carrières plus dynamiques. Ces transformations se traduisent par une meilleure allocation des ressources et par une plus grande capacité d'adaptation des entreprises face aux mutations technologiques et organisationnelles.

Au niveau comportemental, l'étude met en évidence l'impact ambivalent de l'IA. Elle peut renforcer l'autonomie, la confiance et la satisfaction des employés lorsqu'elle est perçue comme un outil de soutien, mais elle peut également générer du stress, un sentiment d'insécurité ou une dépendance excessive lorsqu'elle est mal intégrée. La gestion des équipes bénéficie également de l'apport de l'IA grâce à l'optimisation de la collaboration, de la communication et de la prise de décision collective.

Enfin, les implications managériales montrent que l'IA contribue à l'atteinte des objectifs de développement durable, en particulier en matière d'égalité entre les sexes, de santé et bien-être au travail et de réduction des inégalités. Toutefois, son efficacité dépend étroitement de la gouvernance éthique, de la transparence des algorithmes et de la capacité des organisations à encadrer son usage de manière responsable.

En somme, l'intelligence artificielle constitue à la fois une opportunité et un défi pour la gestion des ressources humaines. Elle offre des perspectives prometteuses pour renforcer la performance organisationnelle et améliorer l'expérience employé, mais son intégration doit être pensée dans une logique d'équilibre entre innovation technologique, respect des valeurs humaines et responsabilité sociale.

## Références

- (1). Akram, S. (2023). Recruitment Chatbots Design and Dialog : HCAI Perspective. *DC@CHIItaly*, 36-42. <https://eur-ws.org/Vol-3481/paper6.pdf>
- (2). Al Shibly, M. S., Alabdallat, T. T., Bakir, S. M. A., Alotoum, F. J., & Alghizzawi, M. (2024). Adoption of Artificial Intelligence in Human Resources Management : Career-Planning Perspective. *Pakistan Journal of Life & Social Sciences*, 22(2). [http://www.pjlss.edu.pk/pdf\\_files/2024\\_2/18455-18467.pdf](http://www.pjlss.edu.pk/pdf_files/2024_2/18455-18467.pdf)
- (3). Albassam, W. A. (2023). The power of artificial intelligence in recruitment: An analytical review of current AI-based recruitment strategies. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(6), 4.

- (4). Alessandro, G., Federica, D., Cristina, B., Anna, M., Antonio, S., & Sharon, R. (2025). Artificial Intelligence in the Workplace : Effects on Self-Efficacy, Self-Objectification and Beliefs in Free Will. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 35(3), e70107. <https://doi.org/10.1002/casp.70107>
- (5). Aljuhmani, H. Y., & Neiroukh, S. (2024). From AI Capability to Enhanced Organizational Performance : The Path Through Organizational Creativity. In A. Hamdan (Éd.), *Achieving Sustainable Business Through AI, Technology Education and Computer Science* (Vol. 159, p. 667-676). Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-71213-5\\_58](https://doi.org/10.1007/978-3-031-71213-5_58)
- (6). Alsaif, A., & Sabih Aksoy, M. (2023). AI-HRM : Artificial intelligence in human resource management: a literature review. *Journal of Computing and Communication*, 2(2), 1-7.
- (7). Al-Surmi, A., Bashiri, M., & Koliouisis, I. (2022). AI based decision making : Combining strategies to improve operational performance. *International Journal of Production Research*, 60(14), 4464-4486. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1966540>
- (8). Aly, A. M., Alawida, M., Aldhaen, G., El Alem, A., & AlBloushi, S. (2025). Optimizing Recruitment with AI : A Smarter Approach to Candidate Evaluation. *2025 1st International Conference on Computational Intelligence Approaches and Applications (ICCIAA)*, 1-6. <https://doi.org/10.1109/ICCIAA65327.2025.11013684>
- (9). Bandara, R., Biswas, K., & Akter, S. (2025). AI-Driven High-Performance Work Systems : Implications for Algorithmic Justice and Workplace Well-being. *PACIS 2025 Proceedings*. <https://aisel.aisnet.org/pacis2025/conftrack/conftrack/8>
- (10). Banks, S., Jooss, S., Restubog, S. L. D., Marrone, M., Ocampo, A. C., & Shoss, M. (2024). Navigating career stages in the age of artificial intelligence : A systematic interdisciplinary review and agenda for future research. *Journal of vocational behavior*, 153, 104011.
- (11). Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- (12). Benchea, L., Candidatu, C., Ilie, A. G., & Dumitriu, D. (2024). Career Management in a VUCA World – An Ongoing Debate between Threats and Opportunities under the Technological Imperative. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 18(1), 2968-2979. <https://doi.org/10.2478/picbe-2024-0245>
- (13). Benhmama, A., & Bennani, Y. B. (2023). *The Impact of Industry 4.0 on the Recruitment Process of Moroccan Companies*. 819-827.
- (14). Benhmama, A., & Bennani, Y. B. (2024a). Change Management in the Age of AI : Case of AI Application in Human Resource Management. *International Journal of Applied Management and Economics*, 2(09), 016-039.
- (15). Benhmama, A., & Bennani, Y. B. (2024b). Factors driving the adoption of artificial intelligence technology in the recruitment process in Morocco. *Access Journal*, 5(3), 387-406.
- (16). Benhmama, A., & Bennani, Y. B. (2024c). The contribution of big data technology in the recruitment process in Morocco. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(1), 277-288.
- (17). Benhmama, A., & Bennani, Y. B. (2024d). The impact of managerial approaches on the implementation of AI in the HRM departments of Moroccan companies. *African Scientific Journal*, 3(24), 139-139.
- (18). Benhmama, A., Bennani, Y. B., & Sabiri, B. (2022). Application de la théorie des jeux dans le processus de recrutement au sein des entreprises. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(6).

- (19). Benhmama, A., Bennis, Y. B., & Sabiri, B. (2025). The Impact of AI on Professional Training in Moroccan. *Proceedings of Sustainability, Entrepreneurship, Equity and Digital Strategies (SEEDS 2024)*, 3, 107.
- (20). Benhmama, A., & Sabiri, B. (2025a). Can AI improve individual employee performance? *2025 International Conference on Innovation in Artificial Intelligence and Internet of Things (AIIT)*, 1-6. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/11082834/>
- (21). Benhmama, A., & Sabiri, B. (2025b). Enhancing HR Managers' Job Satisfaction through the Integration of AI. *Journal of Information & Knowledge Management*, 2550061. <https://doi.org/10.1142/S0219649225500613>
- (22). Benhmama, A., Sabiri, B., & Bennis, Y. B. (2026). Can AI Enhance Self-Efficacy in Workplace? Analysis of Perceived Self-Efficacy of Moroccan Employees. In R. K. Hamdan (Éd.), *Integrating Big Data and IoT for Enhanced Decision-Making Systems in Business: Volume 1* (p. 525-532). Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-97609-4\\_45](https://doi.org/10.1007/978-3-031-97609-4_45)
- (23). Bilderback, S. (2025). Can't work without it: The quiet addiction to AI at work. *Strategic HR Review*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/shr-05-2025-0045/full/html>
- (24). Bildirici, F., Medeni, T. D., Medeni, İ. T., & Soylu, D. (2025). Artificial intelligence Supported Career Platform Model: A Proposal For Adaptive Development in Companies and Talents. *Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi*, 7(2), 209-230.
- (25). Brachten, F., Brünker, F., Frick, N. R. J., Ross, B., & Stieglitz, S. (2020). On the ability of virtual agents to decrease cognitive load: An experimental study. *Information Systems and E-Business Management*, 18(2), 187-207. <https://doi.org/10.1007/s10257-020-00471-7>
- (26). Caliskan, A. (2023). Artificial Intelligence, Bias, and Ethics. *IJCAI*, 7007-7013. <https://www.ijcai.org/proceedings/2023/0799.pdf>
- (27). Campos-García, I., Alonso-Muñoz, S., González-Sánchez, R., & Medina-Salgado, M. (2024). Human resource management and sustainability : Bridging the 2030 agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(3), 2033-2053. <https://doi.org/10.1002/csr.2680>
- (28). Canals, J., & Heukamp, F. (2020). *The future of management in an AI world*. Springer.
- (29). Chen, Z. (2023). Artificial intelligence-virtual trainer : Innovative didactics aimed at personalized training needs. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(2), 2007-2025.
- (30). Ciaschi, M., & Barone, M. (2024). Exploring the role of Artificial Intelligence in assessing soft skills. *2024 19th Conference on Computer Science and Intelligence Systems (FedCSIS)*, 573-578. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/10736027/>
- (31). Climent, R. C., Haftor, D. M., & Staniewski, M. W. (2024). AI-enabled business models for competitive advantage. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(3), 100532. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100532>
- (32). Csaszar, F. A., Ketkar, H., & Kim, H. (2024). Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making : Evidence from Entrepreneurs and Investors. *Strategy Science*, 9(4), 322-345. <https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0190>
- (33). Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- (34). Dennis, A. R., Lakhiwal, A., & Sachdeva, A. (2023). AI Agents as Team Members : Effects on Satisfaction, Conflict, Trustworthiness, and Willingness to Work With. *Journal of Management Information Systems*, 40(2), 307-337. <https://doi.org/10.1080/07421222.2023.2196773>

- (35). Deshmukh, S., & Mehta, M. (2025). AI-enabled self-regulated learning : Reinforcing a proactive workplace culture—a viewpoint. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/dlo-09-2024-0277/full/html>
- (36). Dhand, S., Pandey, A., Mishra, S., Sharma, K., Kadanga, A., Rawat, A., Kumari, V., & Yadav, M. (2025). Role of Artificial Intelligence in Enhancing Employee Well-Being at the Workplace. In *Global Work Arrangements and Outsourcing in the Age of AI* (p. 25-46). IGI Global Scientific Publishing. <https://www.igi-global.com/chapter/role-of-artificial-intelligence-in-enhancing-employee-well-being-at-the-workplace/378534>
- (37). Dogru, A. K., & Keskin, B. B. (2020). AI in operations management : Applications, challenges and opportunities. *Journal of Data, Information and Management*, 2(2), 67-74. <https://doi.org/10.1007/s42488-020-00023-1>
- (38). Ejjami, R. (2024). AI's impact on vocational training and employability : Innovation, challenges, and perspectives. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(4), 1-32.
- (39). Elmsellem, H., Essadki, S., El Khallouki, R., Lamsyah, R., Hajjaji, W., & Boughoufa, R. (2025). Artificial Intelligence and Productivity : Essential Tools to Save Time. *International Journal for Interdisciplinary Scientific Advancements (IJISA)*, 6(1), 240-253.
- (40). Gedrimiene, E., Celik, I., Kaasila, A., Mäkitalo, K., & Muukkonen, H. (2024). Artificial Intelligence (AI)-enhanced learning analytics (LA) for supporting Career decisions : Advantages and challenges from user perspective. *Education and Information Technologies*, 29(1), 297-322. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-12277-4>
- (41). George, A. S., & George, A. H. (2025). The AI Job Revolution-How Emerging Roles Are Reshaping the Future of Work and Creating New Career Pathways. *Partners Universal Innovative Research Publication*, 3(4), 58-70.
- (42). Getman, A. P., Department of Environmental Law, Yaroslav Mudryi National Law University, Kharkiv, Ukraine, Yaroshenko, O. M., Department of Labor Law, Yaroslav Mudryi National Law University, Kharkiv, Ukraine, Demenko, O. I., Department of Pedagogy, Foreign Philology and Translation, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine, Lutsenko, O. Ye., Department of Labor law, Yaroslav Mudryi National Law University, Kharkiv, Ukraine, Prokopiev, R. Ye., & Department of Labor Law, Yaroslav Mudryi National Law University, Kharkiv, Ukraine. (2024). Gamification for staff motivation : Impact on work efficiency and corporate culture at the international level. *Journal of Economics and Management*, 46, 274-299. <https://doi.org/10.22367/jem.2024.46.11>
- (43). Ghashim, I. A., & Arshad, M. (2023). Internet of things (IoT)-based teaching and learning : Modern trends and open challenges. *Sustainability*, 15(21), 15656.
- (44). Gujar, V. (2024). New age marketing : AI personalization strategies in digital world. *International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology*, 11(3). [https://www.researchgate.net/profile/Vivek-Gujar/publication/379512526\\_New\\_Age\\_Marketing\\_AI\\_Personalization\\_Strategies\\_In\\_Digital\\_World/links/660d0c2d390c214cfd310d61/New-Age-Marketing-AI-Personalization-Strategies-In-Digital-World.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Vivek-Gujar/publication/379512526_New_Age_Marketing_AI_Personalization_Strategies_In_Digital_World/links/660d0c2d390c214cfd310d61/New-Age-Marketing-AI-Personalization-Strategies-In-Digital-World.pdf)
- (45). Gupta, A., & Mishra, M. (2023). Artificial Intelligence for Recruitment and Selection. In *The Adoption and Effect of Artificial Intelligence on Human Resources Management, Part B* (p. 1-11). Emerald Publishing Limited.
- (46). Hall, P., & Ellis, D. (2023). A systematic review of socio-technical gender bias in AI algorithms. *Online Information Review*, 47(7), 1264-1279.

- (47). Han, X., Chen, Y., Feng, Q., & Luo, H. (2022). Augmented reality in professional training : A review of the literature from 2001 to 2020. *Applied Sciences*, 12(3), 1024.
- (48). Herlina, M. G., & Iskandar, K. (2025). Integrating sustainable HRM, AI, and employee well-being to enhance engagement in Greater Jakarta : An SDG 3 perspective. *E3S Web of Conferences*, 601, 00020. [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2025/01/e3sconf\\_icegc2024\\_00020/e3sconf\\_icegc2024\\_00020.html](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2025/01/e3sconf_icegc2024_00020/e3sconf_icegc2024_00020.html)
- (49). Hessari, H., Bai, A., & Daneshmandi, F. (2024). Generative AI : Boosting Adaptability and Reducing Workplace Overload. *Journal of Computer Information Systems*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/08874417.2024.2417672>
- (50). Holmes, W., & Littlejohn, A. (2024). Artificial intelligence for professional learning. In *Handbook of artificial intelligence at work* (p. 191-211). Edward Elgar Publishing. <https://www.elgaronline.com/edcollchap/book/9781800889972/book-part-9781800889972-18.xml>
- (51). Hornung, O., & Smolnik, S. (2022). AI invading the workplace : Negative emotions towards the organizational use of personal virtual assistants. *Electronic Markets*, 32(1), 123-138. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00493-0>
- (52). Horodyski, P. (2023). Applicants' perception of artificial intelligence in the recruitment process. *Computers in Human Behavior Reports*, 11, 100303. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2023.100303>
- (53). Huang, X., Yang, F., Zheng, J., Feng, C., & Zhang, L. (2023). Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence : Theory and implications. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 598-610.
- (54). Imtiaz, A., Abbas, N., Ashfaq, K., & Shahazdi, I. (2025). The Strategic Impact of Artificial Intelligence on Business Innovation and Firm Performance : A Resource-Based View Approach. *Journal of Management & Social Science*, 2(4), 832-852.
- (55). Indira, S., & Suganthi, S. (2025). AI for learning, upskilling, and career planning. *Emerging Research Trends in Computer Science and Information Technology*, 85.
- (56). Javed, H., Goncalves, M., & Thirunavukkarasu, S. (2025). Innovative Pathways : Leveraging AI Adoption and Team Dynamics for Multinational Corporation Success. *Businesses*, 5(3), 28. <https://doi.org/10.3390/businesses5030028>
- (57). Junco, V. B. (2024). The potential of AI to revolutionize organizational communication and teamwork. *Revista de investigación multidisciplinaria, Iberoamericana*, 3. <https://revistarimi.net/index.php/home/article/view/94>
- (58). Kaggwa, S., Eleogu, T. F., Okonkwo, F., Farayola, O. A., Uwaoma, P. U., & Akinoso, A. (2024). AI in decision making : Transforming business strategies. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, 10(12), 423-444.
- (59). Khakurel, J., & Blomqvist, K. (2022). Artificial Intelligence Augmenting Human Teams. A Systematic Literature Review on the Opportunities and Concerns. In H. Degen & S. Ntoa (Éds.), *Artificial Intelligence in HCI* (Vol. 13336, p. 51-68). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-05643-7\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-031-05643-7_4)
- (60). Khan, A. N., Mehmood, K., & Ali, A. (2024). Maximizing CSR impact : Leveraging artificial intelligence and process optimization for sustainability performance management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(5), 4849-4861. <https://doi.org/10.1002/csr.2832>
- (61). Kim, B.-J., & Kim, M.-J. (2024). How artificial intelligence-induced job insecurity shapes knowledge dynamics : The mitigating role of artificial intelligence self-efficacy. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100590. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100590>

- (62). Kim, P. T. (2018). Big Data and Artificial Intelligence : New Challenges for Workplace Equality. *University of Louisville Law Review*, 57, 313.
- (63). Klonek, F., & Parker, S. (2025). Does AI at Work Increase Stress? Text Mining Social Media About Human–AI Team Processes and AI Control. *Journal of Organizational Behavior*, job.70000. <https://doi.org/10.1002/job.70000>
- (64). Koivunen, S., Ala-Luopa, S., Olsson, T., & Haapakorpi, A. (2022). The March of Chatbots into Recruitment: Recruiters’ Experiences, Expectations, and Design Opportunities. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 31(3), 487-516. <https://doi.org/10.1007/s10606-022-09429-4>
- (65). Koshti, H., Gosavi, P., Pagar, R., Khairnar, P., & Talekar, S. (2024). AI-Powered Interview Preparation System: Integrating Resume Analysis, HR Simulation, and Technical Skill Assessment. *HR Simulation, and Technical Skill Assessment (April 01, 2024)*. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=5238093](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5238093)
- (66). Kouamé, A., & Tameko, D. (2000). Inégalités entre hommes et femmes sur le marché du travail. *RAPPORTS DE GENRE ET QUESTIONS DE POPULATION*. <https://www.uqac.ca/leraa/wp-content/uploads/2016/11/genre-et-d%C3%A9veloppement.pdf#page=49>
- (67). Kulugh, V. E., Aondover, K. P., & Faki, A. S. (2025). Artificial Intelligence-Powered Personalised Career Guidance System. *Dutse Journal of Pure and Applied Sciences*, 11(1c), 92-104.
- (68). Kuper, H. (2020). Industry 4.0: Changes in work organization and qualification requirements—challenges for academic and vocational education. *Entrepreneurship Education*, 3(2), 119-131. <https://doi.org/10.1007/s41959-020-00029-1>
- (69). La Torre, D., Colapinto, C., Durosini, I., & Triberti, S. (2021). Team formation for human-artificial intelligence collaboration in the workplace: A goal programming model to foster organizational change. *IEEE Transactions on Engineering management*, 70(5), 1966-1976.
- (70). Lapuz, C. J. G., Panlilio, R. G. S., Sebuguero, K. O. C., & Olazo, D. B. (2025). The Impact of Advanced Machine Learning Integration on Workplace FOBO: The Mediating Role of Self-Efficacy. *Journal of Global Business*, 14(1), 1-24.
- (71). Lau, C. K., & Wong, J. C. (2023). The integration of Sustainable Development Goals into businesses sustainability management: A reporting perspective. *International Journal of Disclosure and Governance*, 20(4), 490-505. <https://doi.org/10.1057/s41310-022-00164-2>
- (72). Link, J., & Stowasser, S. (2024). Negative Emotions Towards Artificial Intelligence in the Workplace – Motivation and Method for Designing Demonstrators. In H. Degen & S. Ntoa (Éds.), *Artificial Intelligence in HCI* (p. 75-86). Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-60611-3\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-031-60611-3_6)
- (73). Liu, Y., Liu, C., & Huang, T. (2023). Does AI Reduce Inequality? A Study with a New Occupational AI Exposure Measure. *A Study with a New Occupational AI Exposure Measure* (September 30, 2023). [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4515629](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4515629)
- (74). Marhraoui, M. A., Idrissi, M. A. J., & El Manouar, A. (2021). An integrated human-AI framework towards organizational agility and sustainable performance. *2021 International Conference on Digital Age & Technological Advances for Sustainable Development (ICDATA)*, 133-139. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9588131/>
- (75). Marjomäki, N. (2025). *From scarcity to abundance: Leveraging AI to optimize resources in startups*. <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/170117>

- (76). Martins, M. R. (2024). Optimizing business operations through artificial intelligence. *International Journal of Advanced Research and Interdisciplinary Scientific Endeavours*, 1(4), 226-236.
- (77). Milewski, F. (2019). III. Les inégalités entre les femmes et les hommes. *Repères*, 3, 69-90.
- (78). Mirbabaie, M., Brünker, F., Möllmann Frick, N. R. J., & Stieglitz, S. (2022). The rise of artificial intelligence – understanding the AI identity threat at the workplace. *Electronic Markets*, 32(1), 73-99. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00496-x>
- (79). Marjomäki, S. (2025). AI adoption in enterprises: A strategic resource perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 192, 122456. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122456>
- (80). Nawaz, N., & Gomes, A. M. (2019). Artificial intelligence chatbots are new recruiters. *IJACSA) International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 10(9).
- (81). Nuseir, M. T., Al Kurdi, B. H., Alshurideh, M. T., & Alzoubi, H. M. (2021). Gender Discrimination at Workplace : Do Artificial Intelligence (AI) and Machine Learning (ML) Have Opinions About It. In A. E. Hassanien, A. Haqiq, P. J. Tonellato, L. Bellatreche, S. Goundar, A. T. Azar, E. Sabir, & D. Bouzidi (Éds.), *Proceedings of the International Conference on Artificial Intelligence and Computer Vision (AICV2021)* (Vol. 1377, p. 301-316). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-76346-6\\_28](https://doi.org/10.1007/978-3-030-76346-6_28)
- (82). Oman, N. Z. U., Siddiqua, N. A., & Noorain, N. R. (2024). Artificial Intelligence and its ability to reduce recruitment bias. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 24(1), 551-564.
- (83). Omar, Z.-F., Mior Harun, M. H., Mohd Ishar, N. I., Mustapha, N. A., & Ismail, Z. (2024). Enhancing professional development and training through AI for personalized learning : A framework to engaging learners. *International Journal of e-Learning and Higher Education (IJELHE)*, 19(3), 115-138.
- (84). ONU. (2015). *Global Sustainable Development Report 2015 Edition Advance Unedited Version* (p. 202). ONU.
- (85). Ousghir, S., Benhmama, A., & Sabiri, B. (2024). HR Team Performance in the Realm of AI-HRM : A Case Study of Moroccan Small and Medium Companies. *International Conference on Digital Technologies and Applications*, 202-211. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-68650-4\\_20](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-68650-4_20)
- (86). Patil, K. P., & Pramod, D. (2024). Conversational artificial intelligence in the workplace : Analysing the impact of ChatGPT on users' perceived self-efficacy. *2024 2nd International Conference on Advancement in Computation & Computer Technologies (InCACCT)*, 766-770. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/10551239/>
- (87). Paul, J. (2025, avril 1). *Human-AI Collaboration in Resolving Workplace Conflicts*. Researchgate. [https://www.researchgate.net/publication/390355855\\_Human-AI\\_Collaboration\\_in\\_Resolving\\_Workplace\\_Conflicts](https://www.researchgate.net/publication/390355855_Human-AI_Collaboration_in_Resolving_Workplace_Conflicts)
- (88). Petrovych, O. B., Vinnichuk, A. P., Krupka, V. P., Zelenenka, I. A., & Voznyak, A. V. (2021). The usage of augmented reality technologies in professional training of future teachers of Ukrainian language and literature. *Proceedings of the 4th International Workshop on Augmented Reality in Education (AREdu 2021) Kryvyi Rih, Ukraine, May 11, 2021*, 2898, 316-333. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/727271/>
- (89). Rachma, Y., Sutarman, A., Andayani, D., Haryani, H., & Johnson, S. A. (2024). Analysis of HR Career Development Strategies in the Era of Artificial Intelligence. *2024 3rd International Conference on Creative Communication and Innovative Technology (ICCIT)*, 1-7. <https://doi.org/10.1109/ICCIT62134.2024.10701126>

- (90). Rafieian, O., & Yoganarasimhan, H. (2023). AI and personalization. *Artificial intelligence in marketing*, 77-102.
- (91). Rahman, M. Z. (2024). Leveraging Artificial Intelligence for Enhanced Career Guidance and Development in Bangladesh : Addressing Educational and Employment Gaps. *International Journal of Career Development*, 7(13), 13-18.
- (92). Rao, T. V. N., Patel, G. S., Bhavana, S., & Swetha, C. (2025). AI-Driven Decision Support System for Workplace Wellbeing. In *Insights on Wellbeing and Happiness in the Workplace* (p. 1-18). IGI Global Scientific Publishing. <https://www.igi-global.com/chapter/ai-driven-decision-support-system-for-workplace-wellbeing/367763>
- (93). Ravirajan, K., & Sundarajan, A. (2025). *Enhancing Workplace Productivity and Well-being Using AI Agent* (arXiv:2501.02368). arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2501.02368>
- (94). Renan Barzilay, A. (2019). The Technologies of Discrimination : How Platforms Cultivate Gender Inequality. *The Law & Ethics of Human Rights*, 13(2), 179-202. <https://doi.org/10.1515/lehr-2019-2006>
- (95). Renganayagalu, S. K., Mallam, S. C., & Nazir, S. (2021). Effectiveness of VR Head Mounted Displays in Professional Training : A Systematic Review. *Technology, Knowledge and Learning*, 26(4), 999-1041. <https://doi.org/10.1007/s10758-020-09489-9>
- (96). Rukadikar, A., & Khandelwal, K. (2024). Navigating change : A qualitative exploration of chatbot adoption in recruitment. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2345759. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2345759>
- (97). Sarkhosh, H. (2024). *Optimization of Financial Resources Allocation in Medical Device Production Companies through Artificial Intelligence : An Integrated Approach* [PhD Thesis, Technische Universität Wien]. <https://repositum.tuwien.at/handle/20.500.12708/199207>
- (98). Schneider, M., Miller, M., Jacques, D., Peterson, G., & Ford, T. (2021). Exploring the Impact of Coordination in Human-Agent Teams. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 15(2-3), 97-115. <https://doi.org/10.1177/15553434211010573>
- (99). Shannaq, B. (2025). Leveraging AI to Forecast Future Job Market Trends : Smart Solutions and Strategic Recommendations for Career Success. *Journal of Information & Knowledge Management*, 2550070. <https://doi.org/10.1142/S0219649225500704>
- (100). Skobelev, P. (2018). Strategic management in the age of AI: Resource-based and dynamic perspectives. *Journal of Management Analytics*, 5(4), 311–328. <https://doi.org/10.1080/23270012.2018.1505798>
- (101). Sharma, A., Singhal, S., & Ajudia, D. (2021). Intelligent recruitment system using NLP. *2021 International Conference on Artificial Intelligence and Machine Vision (AIMV)*, 1-5. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9670958/>
- (102). Sidhu, G. S., Sayem, M. A., Taslima, N., Anwar, A. S., Chowdhury, F., & Rowshon, M. (2024). AI and workforce development : A comparative analysis of skill gaps and training needs in emerging economies. *International journal of business and management sciences*, 4(08), 12-28.
- (103). Skobelev, P. (2018). Towards Autonomous AI Systems for Resource Management : Applications in Industry and Lessons Learned. In Y. Demazeau, B. An, J. Bajo, & A. Fernández-Caballero (Eds.), *Advances in Practical Applications of Agents, Multi-Agent Systems, and Complexity : The PAAMS Collection* (Vol. 10978, p. 12-25). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-94580-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-94580-4_2)

- (104). Subrahmanyam, S. (2024). AI Integration in HR Processes. In *Embracing Transhumanism and Genomics in Human Resources Management* (p. 69-100). IGI Global. <https://www.igi-global.com/chapter/ai-integration-in-hr-processes/355092>
- (105). Tadvii, S., Rangari, S., & Rohe, A. (2020). HR Based Interactive Chat bot (PowerBot). *2020 International Conference on Computer Science, Engineering and Applications (ICCSEA)*, 1-6. <https://doi.org/10.1109/ICCSEA49143.2020.9132917>
- (106). Tammets, K., & Ley, T. (2023). Integrating AI tools in teacher professional learning : A conceptual model and illustrative case. *Frontiers in artificial intelligence*, 6, 1255089.
- (107). Tariq, M. U. (2025). AI and Work-Life Balance : Transforming Employee Wellbeing in the Modern Workplace. In *Strengthening Human Relations in Organizations With AI* (p. 85-110). IGI Global Scientific Publishing. <https://www.igi-global.com/chapter/ai-and-work-life-balance/372990>
- (108). Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- (109). Trist, E., & Bamforth, K. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4(1), 3–38. <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>
- (110). Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>
- (111). Tham, J., Duin, A. H., Gee, L., Ernst, N., Abdelqader, B., & McGrath, M. (2018). Understanding virtual reality : Presence, embodiment, and professional practice. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 61(2), 178-195.
- (112). Vijayalakshmi, V., Ananya, A., & Sharanya Avadhani, M. U. (2024). Optimization of HR Recruitment Process using Large Language Model (LLM). *2024 First International Conference on Innovations in Communications, Electrical and Computer Engineering (ICICEC)*, 1-5. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/10808420/>
- (113). Vuorinen, R., & Kettunen, J. (2021). Digital transitions lifelong guidance : Rethinking careers practitioner professionalism. *Ajankohtaista elinikäisestä ohjauksesta*, 21. [https://jyx.jyu.fi/jyx/Record/jyx\\_123456789\\_79127](https://jyx.jyu.fi/jyx/Record/jyx_123456789_79127)
- (114). Walkington, C., & Bernacki, M. L. (2020). Appraising research on personalized learning : Definitions, theoretical alignment, advancements, and future directions. *Journal of Research on Technology in Education*, 52(3), 235-252. <https://doi.org/10.1080/15391523.2020.1747757>
- (115). Watermann, L., Kubowitsch, S., & Lerner, E. (2025). AI and work design : A positive psychology approach to employee well-being. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift Für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 56(2), 311-320. <https://doi.org/10.1007/s11612-025-00806-3>
- (116). Webber, S. S., Detjen, J., MacLean, T. L., & Thomas, D. (2019). Team challenges : Is artificial intelligence the solution? *Business Horizons*, 62(6), 741-750. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.007>
- (117). Westman, S., Kauttonen, J., Klemetti, A., Korhonen, N., Manninen, M., Mononen, A., Niittymäki, S., & Paananen, H. (2021). Artificial Intelligence for Career Guidance—Current Requirements and Prospects for the Future. *IAFOR Journal of Education*, 9(4), 43-62.
- (118). Wu, S., Liu, Y., Ruan, M., Chen, S., & Xie, X.-Y. (2025). Human-generative AI collaboration enhances task performance but undermines human’s intrinsic motivation. *Scientific Reports*, 15(1), 15105.

- (119). Xavier, D. F., Korunka, C., & Reiter-Palmon, R. (2025). AI integration and workforce development : Exploring job autonomy and creative self-efficacy in a global context. *PLOS ONE*, 20(6), e0319556. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0319556>
- (120). Zhang, Y., & Perey, G. M. (2023). Career Planning : Its Implementation and Impact. *Mathematical Modeling and Algorithm Application*, 1(1), 16-19. <https://doi.org/10.54097/xwwiwsoy>
- (121). Zhixue, Z., Shuming, Z., Huiwen, L., & Xiaoyun, X. (2021). Self-management and Self-leadership in the Digital and AI Era : An Overview and Future Directions. *Foreign Economics & Management*, 43(11), 3-14. <https://doi.org/10.16538/j.cnki.fem.20210918.101>