

Louvain School of Management

La place de l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines

Auteurs : Liberté-Vayana Massan et Mukinisa Mananga Germain
Promotrice : Evelyne Léonard
Année académique 2025-2026
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de Master en Sciences
de gestion
Sciences de gestion (60)
Horaire du jour

RÉSUMÉ

À l'heure de la quatrième révolution industrielle, l'intelligence artificielle (IA) s'impose comme un moteur de transformation structurelle de la gestion des ressources humaines (GRH). Ce travail de fin d'études s'interroge sur la manière d'intégrer l'IA dans la GRH de façon performante, responsable et respectueuse de la dimension humaine.

Fondé exclusivement sur une revue de littérature académique mobilisant des travaux en management, en GRH et en éthique de l'IA, ce travail progresse en quatre temps. Le premier chapitre établit le cadre conceptuel et théorique articulant les fondements de l'IA et de la GRH. Le deuxième examine les principales applications algorithmiques dans la fonction RH, leurs apports et leurs limites. Le troisième analyse les enjeux éthiques soulevés par cette intégration, notamment les biais algorithmiques, l'opacité des systèmes et les risques de déshumanisation. Le quatrième propose les conditions d'une cohabitation équilibrée entre intelligence artificielle et intelligence humaine au sein des organisations.

Il ressort de cette analyse que l'IA redéfinit profondément la fonction RH en la repositionnant vers des missions à haute valeur ajoutée, tout en imposant une gouvernance éthique rigoureuse fondée sur la transparence, la supervision humaine et le respect des droits fondamentaux des collaborateurs.

Mots-clés : Intelligence artificielle, gestion des ressources humaines, biais algorithmiques, éthique de l'IA, cohabitation humain-IA, gouvernance algorithmique.

ABSTRACT

At the dawn of the fourth industrial revolution, artificial intelligence (AI) has emerged as a structural force reshaping human resource management (HRM). This dissertation examines how AI can be integrated into HRM in a way that is effective, responsible, and respectful of the human dimension.

Based exclusively on an academic literature review drawing on works in management, HRM, and AI ethics, this study proceeds in four stages. The first chapter establishes the conceptual and theoretical framework linking AI and HRM. The second examines the main algorithmic applications within the HR function, their benefits, and their limitations. The third analyses the ethical challenges raised by this integration, including algorithmic bias, system opacity, and the risk of dehumanisation. The fourth proposes the conditions for a balanced coexistence between artificial and human intelligence within organisations.

The analysis shows that AI profoundly redefines the HR function by repositioning it towards higher value-added missions, while simultaneously requiring rigorous ethical governance grounded in transparency, human oversight, and respect for employees' fundamental rights.

Keywords: Artificial intelligence, human resource management, algorithmic bias, AI ethics, human-AI collaboration, algorithmic governance.

AVANT-PROPOS

Ce travail de fin d'études constitue l'aboutissement de notre parcours au sein du Master 60 en Sciences de gestion de la Louvain School of Management. Il représente non seulement l'accomplissement d'un cycle académique exigeant, mais aussi le fruit d'une réflexion personnelle approfondie sur les mutations technologiques qui redéfinissent aujourd'hui le monde du travail et, avec lui, la manière dont les organisations gèrent leur capital humain.

La genèse de ce sujet trouve sa source dans un constat simple mais frappant à savoir l'omniprésence croissante de l'intelligence artificielle dans nos interactions quotidiennes et son intrusion rapide dans les fonctions réputées les plus humaines de l'entreprise, à savoir la gestion des ressources humaines. Passionné par les enjeux de la transformation digitale, nous avons souhaité explorer ce paradoxe où la machine vient soutenir, et parfois challenger, le jugement humain. Alors que les débats autour de l'IA oscillent souvent entre enthousiasme technologique et inquiétude existentielle, il nous a semblé nécessaire de poser un regard à la fois rigoureux et nuancé sur ce que cette révolution signifie concrètement pour les professionnels des ressources humaines, pour les collaborateurs qu'ils accompagnent et pour les organisations qui les réunissent.

Ce travail nous a ainsi permis de naviguer entre l'attrait pour l'innovation technique et la nécessité d'une vigilance éthique rigoureuse, un équilibre qui nous semble essentiel pour tout futur manager. Il reflète, en ce sens, une conviction personnelle profonde à savoir la technologie, aussi performante soit-elle, ne trouve sa pleine valeur qu'au service de l'humain. C'est cette conviction qui a guidé chaque étape de la démarche, de la formulation de la problématique jusqu'à la rédaction des recommandations finales. La réalisation de ce TFE n'aurait pas été possible sans le soutien et l'accompagnement de plusieurs personnes auxquelles nous souhaitons exprimer notre sincère gratitude. Nous remercions en premier lieu notre promoteur, pour avoir accepté de diriger ce travail, pour ses orientations bibliographiques éclairées, sa disponibilité et la pertinence de ses remarques constructives, qui nous ont permis de structurer notre réflexion et de dépasser le cadre d'une simple synthèse descriptive. Ses conseils ont été une boussole précieuse dans la navigation d'une littérature aussi vaste que dynamique.

Nous remercions également le corps professoral de la Louvain School of Management pour la qualité de l'enseignement dispensé tout au long de cette année, qui nous a fourni les bases théoriques et méthodologiques nécessaires à cette recherche. Enfin, nous adressons notre profonde reconnaissance à nos proches et à nos familles respectives pour leur soutien indéfectible, leur patience et leurs encouragements constants durant les phases de rédaction et de recherche bibliographique. Ce travail s'adresse à tous ceux et toutes celles, qu'ils soient décideurs, praticiens RH ou simplement citoyens du monde du travail, qui cherchent à comprendre ce que l'intelligence artificielle change et ce qu'elle ne change pas dans la relation fondamentale entre une organisation et les humains qui la font vivre. Nous le dédions à tous les professionnels des ressources humaines qui œuvrent chaque jour pour que la technologie reste un outil au service de l'épanouissement humain au sein des organisations.

Déclaration sur l'utilisation de l'intelligence artificielle et répartition du travail en binôme

Dans le cadre de ce travail de fin d'études, le recours aux outils d'intelligence artificielle a constitué une aide méthodologique à plusieurs étapes de la rédaction, dont il convient de rendre compte de manière transparente, conformément aux exigences académiques de la Louvain School of Management. Notre démarche méthodologique a débuté par une lecture personnelle et approfondie des ouvrages, articles scientifiques et rapports institutionnels retenus comme sources à la bibliothèque. Les lectures individuelles ont été ensuite effectuées et les informations pertinentes liées à notre question de recherche sélectionnées. Après l'élaboration d'une structure provisoire du travail, l'IA a été d'abord mobilisée pour nous proposer des auteurs ayant abordé l'usage de l'IA dans la fonction RH. L'objectif pour nous était de répertorier les auteurs récents dont le contenu de leur réflexion sera utile à notre sujet.

Par la suite, le recours à l'IA a été mobilisé à certains moments, notamment pour la traduction de certains documents de l'Anglais vers le Français, afin de faciliter la lecture et optimiser le temps du travail. Après la rédaction de ce TFE, le texte était parfois soumis à Antidote, Scribbr correcteur, Claude (Anthropic) et aussi à ChatGPT (OpenAI) pour correction ou reformulation, afin d'améliorer la fluidité et la qualité stylistique de certains passages. Toutefois, nous étions prudent de relire systématiquement chaque version du texte corrigée ou améliorée qui pourrait éventuellement contenir des erreurs de sens, de contresens ou les inexactitudes terminologiques que ces outils peuvent introduire.

Enfin, ces mêmes assistants ont été mobilisés pour une révision orthographique et grammaticale du document final. Malgré ces vérifications successives, quelques coquilles résiduelles étaient présentes dans les versions rendues pour correction. Une relecture attentive après les commentaires et remarques de la professeure attirait davantage notre prudence pour se rendre compte de ces coquilles.

Dans tous les cas, les idées, l'architecture argumentative et les choix de contenu de ce travail académique demeurent le fruit d'une réflexion personnelle des auteurs que nous sommes, nourrie par la lecture directe des sources académiques mobilisées. Les outils d'IA utilisés étaient secondaires à la rédaction et l'organisation et non comme substituts au travail intellectuel de recherche et d'analyse. Consacrer un travail sur « l'IA », même dans le cadre de la fonction RH, nous paraissait contradictoire, si celle-ci devait, à terme, se substituer à notre propre réflexion.

Concernant la répartition du travail au sein du binôme, les contributions respectives se sont organisées de la façon suivante : l'introduction générale et la conclusion ont été rédigées conjointement, dans le souci d'assurer la cohérence globale du travail et l'alignement avec la question de recherche. Liberté-Vayana Massan a rédigé les chapitres I et III, ainsi que le résumé bilingue, l'avant-propos, la table des matières, la bibliographie et l'annexe. Mukinisa Mananga Germain a pris en charge la rédaction des chapitres II et IV ainsi que la correction et la mise en page. La bibliographie, la table des matières et les éléments de structure ont été revus, restructurés de manière collaborative. Les deux membres du binôme ont relu l'ensemble du document dans sa version finale avant dépôt.

Table des matières

RÉSUMÉ.....	II
ABSTRACT.....	II
Déclaration sur l'utilisation de l'intelligence artificielle et répartition du travail en binôme	IV
Liste des abréviations.....	VII
INTRODUCTION GENERALE	2
CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE.....	4
1.1. Historique de l'intelligence artificielle.....	5
1.2. L'intelligence artificielle : définitions et sous-domaines	6
1.2.1. Définitions.....	6
1.2.2. Sous-domaines de l'IA	7
1.3. La Gestion des Ressources Humaines	8
1.3.1. Définitions.....	8
1.3.2. Les processus fondamentaux de la GRH.....	8
1.4. Intrication de l'intelligence artificielle et de la gestion des ressources humaines	9
1.4.1. Les fondements techniques de l'IA : l'apprentissage profond au service de la GRH.....	10
1.4.2. La transformation digitale des organisations : pourquoi la GRH est-elle transformée ? ..	11
1.4.3. L'intégration de l'IA dans la GRH : entre risques algorithmiques et exigences de gouvernance	12
CHAPITRE II : LES APPLICATIONS DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE EN RESSOURCES HUMAINES : AVANTAGES ET LIMITES	13
2.1.1. L'IA dans le processus de recrutement et sélection des candidats.....	14
2.1.2. L'IA et la gestion des talents.....	15
2.1.3. L'IA dans la gestion des compétences et des carrières	15
2.1.4. L'IA dans l'optimisation des processus RH opérationnels	16
2.2. Les apports de l'IA dans la GRH	18
2.2.1. L'IA comme outil de transformation organisationnelle et fonctionnelle des RH	18
2.2.2. Datafication et pilotage décisionnel de la GRH	19
2.3. Les limites et risques de l'utilisation de l'IA en RH	20
2.3.1. Limites techniques	20
2.3.2. Limites organisationnelles	21
2.3.3. Limites humaines et managériales	21
2.3.4. Limites économiques et financières	23
2.3.5. Limites juridiques et réglementaires	23

Conclusion.....	23
CHAPITRE III : IMPACTS ET ENJEUX DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES.....	24
3.1. La transformation du métier RH	24
3.2. La transformation de l'organisation et les collaborateurs	25
3.3. Enjeux éthiques de l'IA dans la GRH	25
3.3.1. Les biais algorithmiques	26
3.3.2. L'Opacité algorithmique	27
3.3.3. La confidentialité des données et la surveillance excessive.....	28
3.3.4. Le risque de déshumanisation organisationnelle.....	29
CHAPITRE IV : POUR UNE COHABITATION EQUILBRÉE ENTRE L'IA ET L'INTELLIGENCE HUMAINE DANS LES ORGANISATIONS.....	31
4.1. De la substitution à la complémentarité : repenser la relation entre l'IA et l'intelligence humaine	31
4.2. Redéfinition des rôles et des responsabilités dans le secteur RH.....	33
4.3. Les conditions organisationnelles d'une cohabitation équilibrée IA-humain.....	34
4.4. Les défis de l'adaptation organisationnelle face à l'évolution de l'IA	36
4.5. Pour une utilisation stratégique et raisonnée de l'IA	37
Conclusion.....	38
Bibliographie	42
Ouvrages	42
Rapports et documents institutionnels	45
Textes réglementaires et institutionnels	45
Annexes.....	47
LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ANNEXES.....	47
I. Liste des tableaux.....	47
II. Liste des graphiques et figures	47
III. Liste des annexes.....	47
ANNEXE 1 : Stratégie de recherche documentaire	47
ANNEXE 2 : Tableau de synthèse de la littérature	48

Liste des abréviations

Abréviation Développement

AI Act :	Règlement européen sur l'intelligence artificielle (UE 2024/1689)
APD :	Autorité belge de Protection des Données
APA :	American Psychological Association
GPEC :	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH :	Gestion des Ressources Humaines
IA :	Intelligence Artificielle
LSM:	Louvain School of Management
ML:	Machine Learning (Apprentissage automatique)
NLP :	Natural Language Processing (Traitement du langage naturel)
OCDE :	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
PME :	Petites et Moyennes Entreprises
RGPD :	Règlement Général sur la Protection des Données
TFE :	Travail de Fin d'Études

INTRODUCTION GENERALE

À l'aube de la quatrième révolution industrielle, l'intelligence artificielle s'impose progressivement comme l'une des forces de transformation les plus profondes du monde du travail. Loin de se limiter aux secteurs technologiques, elle s'introduit aujourd'hui dans l'ensemble des fonctions organisationnelles, redessinant les contours de métiers, de processus et de relations professionnelles qui semblaient jusqu'ici préservés de toute automatisation. Selon Tambe et al. (2019) et Eubanks (2025), les équipes RH contemporaines font face à une convergence de pressions inédites telles que la réduction des coûts, la personnalisation de l'expérience collaborateur à grande échelle, les attentes croissantes en matière de performance stratégique qui rendent les outils d'IA non plus optionnels, mais structurellement nécessaires. Cette dynamique n'épargne pas le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH), entendue comme l'ensemble des activités visant à acquérir, à développer et à mobiliser les compétences humaines au sein des organisations (Sekiou et al., 2001).

Selon Lahrache et Bekkaoui (2025), l'IA reconfigure les paradigmes traditionnels de la GRH en automatisant des tâches répétitives et en optimisant la gestion des talents à travers des approches prédictives. Saadaoui et Belmouffeq (2023) affirment dans le même sens que l'IA, véritable moteur de cette révolution industrielle, influence désormais l'ensemble des fonctions RH notamment le recrutement, la formation, l'évaluation de la performance et la fidélisation des collaborateurs. Les entreprises recourent ainsi à des outils tels que les chatbots de recrutement, l'analyse prédictive du turnover ou l'apprentissage automatique pour améliorer l'efficacité de leurs processus (Vivek & Yawalkar, 2019 ; Froese et al., 2022). En Belgique, ce mouvement est déjà perceptible. Selon l'enquête SD Worx (2025), près d'une entreprise sur quatre utilise l'IA dans ses processus de recrutement, tandis qu'une enquête ManpowerGroup Belgique (2023) indique que 31 % des entreprises belges ont intégré des outils d'IA pour le tri automatisé de CV ou le support RH via chatbot.

Toutefois, cette transformation technologique soulève des interrogations éthiques et managériales de premier ordre. Les risques de biais algorithmiques (George & Thomas, 2019), la perte de la dimension humaine dans la prise de décision (Qamar et al., 2021) et les enjeux de protection des données personnelles constituent autant de défis que les organisations ne peuvent ignorer. En Belgique, seules 21 % des organisations ont pris des

mesures de conformité relatives aux législations sur l'IA, tandis que 12 à 17 % des recruteurs affirment avoir observé des résultats biaisés produits par l'IA (Wuidar et al., 2026).

Cette ambivalence entre opportunités de performance et risques éthiques souligne la nécessité d'un encadrement rigoureux. L'entrée en vigueur de l'IA Act européen, classant les systèmes d'IA utilisés dans le recrutement ou la promotion comme « à haut risque », impose aux organisations des obligations strictes en matière de transparence, de supervision humaine et de gestion de biais (Règlement UE 2024/1689). Au niveau belge, les employeurs ont également la responsabilité de garantir la protection des travailleurs face à ces nouvelles technologies (Conventions collectives de travail n°9 et n°39 du Conseil national du travail). L'enjeu ici n'est pas tant de nier le potentiel de l'IA à améliorer la GRH que de veiller à ce qu'elle demeure un outil de soutien, sans se substituer au jugement humain (Barabel et al., 2020 ; Vrontis et al., 2022).

Dans ce contexte, la question centrale qui constitue la problématique de ce TFE est la suivante : Comment intégrer l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines de manière performante, responsable et respectueuse de la dimension humaine ? Afin d'élargir cette réflexion, deux sous-questions émergent : Comment l'intelligence artificielle redéfinit-elle la gestion des ressources humaines ? Quel équilibre instaurer entre automatisation des pratiques RH et préservation de la dimension éthique ? L'objectif recherché dans cette étude est de comprendre la place et l'impact de l'IA dans la gestion contemporaine des ressources humaines.

Sur le plan scientifique, cette étude contribuera à enrichir la littérature sur la digitalisation et à approfondir la compréhension des impacts de l'intelligence artificielle sur la performance et l'éthique organisationnelle. Sur le plan managérial, elle offrira aux décideurs RH des orientations concrètes pour tirer parti du potentiel de l'IA tout en préservant les valeurs humaines au cœur du management. Ce mémoire vise ainsi à éclairer la voie vers une gestion des ressources humaines à la fois innovante, éthique et durable.

Dans une perspective descriptive et analytique, ce travail s'appuie exclusivement sur une revue de littérature académique. Il mobilise des articles scientifiques issus de revues en management et en gestion des ressources humaines notamment les travaux de Lahrache & Bekkaoui (2025), Russell & Norvig (2020), Saadaoui & Belmouffeq (2023) et Zhang et al. (2021) ainsi que des ouvrages de référence sur l'intelligence artificielle parmi lesquels Barabel, Besseyre des Horts et Ferras (2020) et Eubanks (2025). Les sources ont été sélectionnées selon des critères de

pertinence thématique, de rigueur scientifique et d'actualité, en privilégiant des publications récentes disponibles, en français et en anglais.

Le TFE adopte ainsi une méthodologie qualitative. Cette démarche, fondée sur l'analyse documentaire et la synthèse critique, vise à identifier les convergences, les divergences et les zones d'ombre au sein de la littérature existante. Le but est de structurer les connaissances existantes afin d'offrir une compréhension cohérente et argumentée de la place de l'IA dans la gestion des ressources humaines.

La structure de ce TFE suit une logique progressive en quatre chapitres. Le premier chapitre établit le cadre conceptuel et théorique en définissant les concepts fondamentaux de l'IA et de la GRH, ainsi que leurs interactions telles qu'identifiées dans la littérature récente. Le deuxième chapitre analyse les principales applications de l'IA ainsi que ses avantages et limites au sein de la fonction RH en s'appuyant sur les apports des auteurs de référence. Le troisième chapitre examine les enjeux éthiques et organisationnels liés à l'utilisation de l'IA notamment les biais algorithmiques, la protection des données personnelles et les risques de déshumanisation. Enfin, le quatrième chapitre propose des pistes de réflexion pour une cohabitation équilibrée entre intelligence artificielle et intelligence humaine au sein des organisations.

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE

Pour analyser la transformation de la GRH évoquée en introduction, il convient d'abord de clarifier les fondements conceptuels de l'intelligence artificielle et la gestion des ressources humaines. Ce premier chapitre clarifie les fondements de l'IA tels que son histoire, ses définitions et ses sous-domaines ainsi que ceux de la GRH, pour ensuite examiner leur intrication à travers trois théories sélectionnées pour leur pertinence directe avec les enjeux humains et organisationnels contemporains à savoir la théorie des modèles de langage à grande échelle et de l'apprentissage profond (Vaswani et al., 2017 ; Goodfellow, Bengio & Courville, 2016), qui fonde techniquement les outils d'IA actuellement déployés dans la GRH, la théorie de la transformation digitale des organisations (Vial, 2019), qui explique comment la technologie reconfigure structurellement les processus, les rôles et les pratiques au sein des organisations et la théorie de l'IA éthique (Floridi et al., 2018 et Jobin ; Ienca & Vayena, 2019), qui interroge les responsabilités et les enjeux de gouvernance liés à l'usage de l'IA dans la gestion des personnes.

1.1. Historique de l'intelligence artificielle

L'évolution de l'intelligence artificielle s'étend sur plus de soixante ans, marquée de périodes révolutionnaires, de stagnations et de défis majeurs (Lahrache & Bekkaoui, 2025). Sa naissance officielle remonte à la conférence de Dartmouth en 1956, où John McCarthy et ses collègues Minsky, Rochester et Shannon introduisent pour la première fois le terme intelligence artificielle et posent les fondements conceptuels du domaine (McCarthy et al., 2006). Cette période inaugurale est portée par un enthousiasme scientifique considérable, notamment autour des premiers réseaux de neurones artificiels et des programmes jouant aux échecs, qui laissent entrevoir des perspectives prometteuses pour la simulation de l'intelligence humaine par la machine.

Cependant, dès les années 1970 et jusqu'à la fin des années 1980, le domaine traverse ce que la littérature désigne sous le nom d'hivers de l'IA qui sont des périodes de désenchantement profond, liées aux limites technologiques de l'époque et au décalage entre les attentes suscitées et les résultats effectivement obtenus (Crevier, 1993). Le financement des projets se tarit et l'intérêt académique s'érode, forçant une remise en question des orientations théoriques et méthodologiques du champ.

Le renouveau intervient dans les années 1990, porté par une croissance exponentielle de la puissance de calcul et l'émergence de nouvelles approches algorithmiques. Cette renaissance se concentre autour du développement de l'apprentissage automatique (machine learning), puis, dans les années 2000 et 2010, du deep learning, qui génère des avancées spectaculaires dans des domaines aussi variés que la reconnaissance d'images et le traitement automatique du langage naturel (LeCun, Bengio & Hinton, 2015). Une étape symbolique marque cette période. En 1997, Deep Blue d'IBM devient le premier programme informatique à battre le champion du monde d'échecs en titre, Garry Kasparov, un événement qui marque les esprits bien au-delà du monde académique (Boushaba & Chakor, 2023).

Dès lors, l'accumulation des données numériques et la disponibilité croissante des capacités de calcul propulsent l'IA dans une nouvelle dimension applicative. Les systèmes de reconnaissance vocale, de traduction automatique et de vision par ordinateur se généralisent (Boushaba & Chakor, 2023). Aujourd'hui, l'IA est véritablement omniprésente. Elle est intégrée dans des secteurs aussi fondamentaux que la santé, la finance, les transports et, comme le montre ce travail, dans la gestion des ressources humaines. Elle continue, avec une évolution

rapide et constante, de repousser les frontières de ce que la technologie peut accomplir (Russell & Norvig, 2020).

1.2. L'intelligence artificielle : définitions et sous-domaines

1.2.1. Définitions

L'intelligence artificielle est un concept polysémique, dont la définition varie selon les disciplines, les auteurs et les époques. Afin de saisir la richesse et la complexité de ce champ, plusieurs formulations complémentaires sont présentées, car elles éclairent chacune une facette distincte de ce que l'on entend par l'intelligence artificielle.

Dans sa conception la plus classique, l'IA est définie comme « un système informatique qui perçoit son environnement et optimise ses chances de succès par rapport à l'objectif » (Russell et Norvig, 2021, cités par Horchi & Ait Soudane, 2024 :279). Cette définition, orientée vers la performance et l'efficacité, insiste sur la dimension décisionnelle des systèmes intelligents. Dans le prolongement de cette approche, l'IA est également perçue comme « 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 » (Haenlein et Kaplan, 2019, cités par Horchi & Ait Soudane, 2024 :279). Cette seconde définition enrichit la première en mettant en avant l'apprentissage et l'adaptabilité comme critères fondamentaux.

Au-delà de ces approches orientées vers la performance, d'autres auteurs adoptent un angle plus cognitif. Ils soulignent que « cette intelligence est capable de percevoir, d'analyser et d'interagir avec son environnement, d'apprendre de ses expériences antérieures et de résoudre des problèmes complexes de manière totalement indépendante et autonome » (Fraij et László ; Geetha et Bhanu, 2018, cités par Horchi & Ait Soudane, 2024 :279) . Sur le plan technologique, certains auteurs retiennent une conception plus englobante, définissant l'IA comme « l'ensemble des technologies visant à réaliser par l'informatique des tâches cognitives traditionnellement effectuées par l'humain » (Benhamou et al., 2018, cités par Horchi & Ait Soudane, 2024 :279) tandis que d'autres la présentent comme « la discipline informatique qui vise à fabriquer des machines simulant une à une les différentes fonctions de l'intelligence » (Ganascia, 2017, cité par Horchi & Ait Soudane, 2024 :279).

À ces perspectives disciplinaires s'ajoute une définition institutionnelle. L'OCDE précise ainsi que l'IA 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 les

environnements réels ou virtuels (Benali, 2025). Enfin, pour clore ce panorama définitionnel, il est distingué classiquement deux grandes formes d'IA à savoir l'IA faible, spécialisée dans des tâches précises et délimitées, et l'IA forte, qui renverrait à des systèmes dotés de capacités cognitives générales comparables à celles de l'humain et dont l'existence demeure, à ce jour, hypothétique (Benali, 2025).

1.2.2. Sous-domaines de l'IA

La diversité des définitions présentées ci-dessus reflète la pluralité des approches qui structurent l'IA en tant que champ scientifique. Cette pluralité se manifeste également dans l'architecture interne de la discipline, qui repose sur plusieurs sous-domaines complémentaires, chacun visant à reproduire ou étendre différentes capacités cognitives humaines dans des contextes spécifiques.

L'apprentissage automatique (Machine Learning, ML) constitue le pilier central de l'IA contemporaine. Il désigne la capacité des systèmes à apprendre et à améliorer leurs performances à partir de données, sans nécessiter de programmation explicite (Goodfellow, Bengio, Courville, 2016). Les algorithmes qui en sont issus reposent sur des techniques statistiques permettant d'identifier des motifs dans les données et d'adapter automatiquement les modèles au fil de l'expérience.

À ce socle technique s'ajoute le traitement du langage naturel (Natural Language Processing, NLP) qui se concentre sur les interactions entre machines et humains via le langage. Il vise à interpréter, analyser et comprendre le langage humain afin de produire des réponses pertinentes, et se concrétise notamment dans les assistants virtuels, les systèmes de traduction automatique ou l'analyse des sentiments (Jurafsky & Martin, 2019).

Enfin, la vision par ordinateur (Computer Vision) complète ce panorama en s'intéressant à la capacité des machines à comprendre et interpréter les contenus visuels, images et vidéos d'une manière analogue à la perception humaine. Ses applications couvrent la reconnaissance faciale, l'analyse d'images médicales ou encore la conduite autonome (Szeliski, 2010). Ces trois sous-domaines, bien que distincts, opèrent de manière complémentaire dans les systèmes d'IA les plus avancés.

1.3. La Gestion des Ressources Humaines

1.3.1. Définitions

De même que l'intelligence artificielle, la gestion des ressources humaines (GRH) est un champ disciplinaire riche et pluriel, dont la définition varie selon les angles d'analyse et les traditions théoriques. Plusieurs formulations permettent d'en saisir la complexité et les enjeux.

Dans son acception la plus générale, la gestion des ressources humaines (GRH) est présentée comme un ensemble de pratiques et de politiques visant à gérer efficacement le personnel tout en créant un environnement de travail productif et positif (Armstrong et Taylor, 2014). Dans le même ordre d'idées, elle est définie comme le processus de gestion du personnel de manière à maximiser leur performance et leur contribution à l'organisation (Nasir N.,2025).

Dans une perspective plus fonctionnelle, « la GRH est conçue comme l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité » (Cadin et al., cités par Horchi & Ait Soudane,2024 :280). On y ajoute une dimension normative en la définissant « comme un ensemble variable de pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés à la présence de personnels au sein d'une entreprise » (St-Onge et al., cités par Horchi & Ait Soudane,2024 :280). Dans une perspective institutionnelle, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) retient quant à elle que la GRH est l'élément du management chargé de donner ses avis sur toutes les questions touchant au facteur humain de l'entreprise, incluant les dimensions relatives à l'emploi, aux conditions de travail et au bien-être personnel.

Enfin, dans une logique plus téléologique, « la GRH a pour but de fournir à l'entreprise les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés » (Pigeyre, cité par Horchi & Ait Soudane,2024 :280).

1.3.2. Les processus fondamentaux de la GRH

Au-delà des définitions, la GRH se structure autour de plusieurs processus interdépendants qui couvrent l'ensemble du cycle de vie des collaborateurs au sein de l'organisation tels que la planification des ressources humaines, le recrutement et la sélection, la gestion des talents, le développement des compétences, l'évaluation de la performance, la rémunération et avantages sociaux, et la gestion des relations avec les employés.

En amont du cycle, la planification des ressources humaines vise à anticiper et à répondre aux besoins en main-d'œuvre en analysant les compétences disponibles, en prévoyant les besoins

futurs et en élaborant des stratégies de recrutement et de formation adaptées (Armstrong & Taylor, 2023). Dans la continuité de cette planification, le recrutement et la sélection consistent à attirer des candidats qualifiés et à évaluer leur adéquation aux postes à pourvoir, à travers des méthodes variées telles que les entretiens, les tests d'aptitudes ou les vérifications de références (Nasir N.,2025).

Une fois les collaborateurs intégrés, la gestion des talents regroupe l'identification, le développement et la fidélisation des collaborateurs à fort potentiel, en s'appuyant sur des stratégies de rétention, des évaluations de performance et des programmes de développement de carrière (Cappelli, 2008). Dans ce cadre, le développement des compétences vise à renforcer les capacités actuelles des employés et à les préparer à de futures responsabilités, par le biais de formations, d'ateliers ou de programmes de développement professionnel (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2022).

En parallèle, l'évaluation de la performance permet d'apprécier la contribution de chaque collaborateur par rapport aux objectifs organisationnels, en intégrant des feedbacks constructifs et en identifiant les axes d'amélioration (Pulakos, 2004). La rémunération et les avantages sociaux constituent un levier essentiel pour attirer et fidéliser les talents, à travers des structures de rémunération compétitives et des programmes de reconnaissance adaptés (Milkovich, Newman & Gerhart, 2016, cités par Lahrache & Bekkaoui, 2025 :266).

Enfin, la gestion des relations avec les employés traite des interactions entre l'organisation et ses membres, incluant la résolution des conflits, la gestion des plaintes et la promotion d'un environnement de travail positif et inclusif (Kaufman, 2019, cité par Lahrache & Bekkaoui, 2025 :266). Ces sept processus, bien qu'analytiquement distincts, s'articulent de manière cohérente pour former un système intégré de gestion du capital humain.

1.4. Intrication de l'intelligence artificielle et de la gestion des ressources humaines

L'intelligence artificielle et la gestion des ressources humaines entretiennent aujourd'hui une relation d'imbrication croissante, « le terme intrication désignant ici une relation de co-construction » où chaque domaine reconfigure l'autre en profondeur. Cette relation s'articule autour de trois axes complémentaires qui permettent de la saisir dans toute sa complexité. Il s'agit d'abord de comprendre les mécanismes par lesquels l'IA opère dans le champ de la RH (Jacob et al., 2022), puis d'identifier les forces structurelles notamment technologiques et organisationnelles qui rendent cette transformation inévitable (Benali, 2025), et enfin

d'examiner les risques algorithmiques et les exigences de gouvernance qu'elle soulève (Jacob et al., 2022 ; Floridi et al., 2018 ; Jobin et al., 2019). C'est précisément cette triple articulation qui structure les développements qui suivent. La première porte sur le fonctionnement technique de l'IA en GRH, la deuxième sur les déterminants structurels de sa diffusion, et la troisième sur les impératifs de gouvernance qui en découlent.

1.4.1. Les fondements techniques de l'IA : l'apprentissage profond au service de la GRH

Pour comprendre comment l'IA s'intègre dans la GRH, il convient d'abord d'en saisir les fondements techniques. C'est précisément ce qu'éclaire la théorie de l'apprentissage profond (deep learning), formalisée par Goodfellow, Bengio et Courville (2016), qui constitue le socle technique de cette compréhension. Ce paradigme repose sur des réseaux de neurones artificiels organisés en couches successives qui permettent à une machine d'extraire automatiquement des patterns complexes à partir de grandes quantités de données. Contrairement aux approches symboliques antérieures, l'apprentissage profond ne requiert pas de règles programmées explicitement car le modèle apprend de lui-même à partir des données, ce qui le rend particulièrement adapté aux environnements organisationnels riches en informations non structurées. Cette théorie a connu une rupture décisive avec l'introduction de l'architecture transformer par Vaswani et al. (2017), qui révolutionne le traitement du langage naturel en permettant aux modèles d'analyser simultanément l'ensemble d'un texte plutôt que mot par mot.

C'est précisément sur ce fondement technique que repose le potentiel de l'IA à imiter certaines dimensions de l'intelligence humaine (Zhang et al., 2021). Dès lors, ses applications en GRH se sont multipliées. Parmi les fonctions dans lesquelles l'IA a donné les résultats les plus probants figurent le recrutement, la formation et le développement des compétences, la gestion de la performance, ainsi que l'engagement et la motivation du personnel (Vivek & Yawalkar, 2019). Plus précisément, quatre types d'applications structurent ces usages à savoir l'analyse prédictive, le machine learning, les systèmes de recommandation et la Natural Language Processing (NLP) (Allam et al., 2024).

Chacune de ces applications remplit une fonction distincte mais complémentaire. L'analyse prédictive, fondée sur l'exploitation de données historiques et des modèles statistiques, permet d'anticiper des événements futurs tels que le turnover des employés, l'efficacité des dispositifs de formation ou les résultats des processus de recrutement, offrant ainsi aux responsables RH des outils précieux pour orienter les décisions stratégiques sur la base d'indicateurs objectifs

(Benali, 2025 : 691). Dans le prolongement de cette logique prédictive, le machine learning est mobilisé pour anticiper le potentiel de réussite des collaborateurs en exploitant des données relatives à leurs performances antérieures et à leurs comportements professionnels (Allam et al., 2024). Par ailleurs, les systèmes de recommandation exploitent des algorithmes d'apprentissage automatique afin de générer des suggestions personnalisées, contribuant à l'élaboration de plans d'action individualisés alignés sur les aspirations des collaborateurs et les objectifs stratégiques de l'organisation (Allam et al., 2024). Enfin, le NLP permet d'automatiser des processus RH tels que le tri et la sélection des candidatures, la gestion des formations ou encore des tâches administratives comme la paie et les congés (Allam et al., 2024).

Si l'on comprend ainsi comment l'IA fonctionne techniquement en GRH, il reste à expliquer pourquoi cette transformation s'est imposée avec une telle force dans les organisations, ce que la section suivante s'attache à éclairer.

1.4.2. La transformation digitale des organisations : pourquoi la GRH est-elle transformée ?

Au-delà des mécanismes techniques, la diffusion de l'IA dans la GRH s'explique par des forces structurelles plus profondes. Pour y répondre, la théorie de la transformation digitale des organisations, développée par Vial (2019), constitue le cadre analytique le plus approprié. Selon cet auteur, la transformation digitale ne se réduit pas à l'adoption d'outils technologiques, mais désigne un processus par lequel les technologies numériques induisent des ruptures profondes dans les logiques de valeur, les structures organisationnelles et les pratiques de travail, ce qui s'applique directement aux mutations que connaît la GRH sous l'effet de l'IA.

Ce cadre permet d'expliquer pourquoi les professionnels RH ne sont pas de simples utilisateurs passifs d'outils algorithmiques, mais des acteurs engagés dans un processus de reconfiguration continue de leurs pratiques. En effet, Vial (2019) montre que la transformation digitale opère à travers des mécanismes disruptifs notamment automatisation des tâches répétitives, augmentation des capacités de traitement de l'information et la modification des chaînes de décision qui affectent structurellement la manière dont les fonctions RH sont exercées. Toutefois, cette approche reconnaît également que la transformation n'est pas univoque. Les acteurs humains, leurs choix managériaux et le contexte organisationnel jouent un rôle déterminant dans la façon dont ces ruptures se concrétisent (Vrontis et al., 2022, cités dans Horchi & Aït Soudane, 2024).

Cette tension prend une acuité particulière dans le contexte de la quatrième révolution industrielle, où la croissance exponentielle de la puissance de calcul, la prolifération des données et la sophistication des algorithmes ont profondément reconfiguré les relations d'emploi et les structures organisationnelles (Horch & Aït Soudane, 2024). En pratique, néanmoins, cette transformation demeure encore partielle. En France, 13 % des directeurs des ressources humaines avaient déjà mis en œuvre une solution d'IA dans leurs processus RH en 2021, le plus souvent sous forme d'expérimentations sur un périmètre restreint contre 11 % en 2019, tandis que la moitié des responsables déclaraient encore que le sujet n'était pas à l'ordre du jour (Axys Consultants, 2021).

Pour mieux appréhender ces usages, Barabel, Besseyre des Horts et Ferras (2020) identifient trois mouvements technologiques de fond simultanément à l'œuvre dans les organisations à savoir le développement du Web 2.0 et des applications collaboratives, l'analytique RH déclinée en quatre niveaux notamment descriptive, explicative, prédictive et prescriptive, et la mobilité rendue possible par la téléphonie 4G et 5G. La transformation numérique des organisations résulte de l'interaction combinée de ces trois phénomènes, sans qu'il existe de solution universellement transférable (Barabel et al., 2020). Cependant, si cette transformation offre des opportunités réelles, elle génère également des risques qui imposent une gouvernance rigoureuse, comme le montrera la section suivante.

1.4.3. L'intégration de l'IA dans la GRH : entre risques algorithmiques et exigences de gouvernance

Si l'IA transforme structurellement la GRH, cette transformation ne saurait être accueillie sans un examen critique de ses risques. La théorie de l'intelligence artificielle éthique, développée par Floridi et al., 2018 et Jobin, Ienca & Vayena, 2019, soutient précisément que des mécanismes de responsabilité et d'obligation de rendre compte doivent encadrer la conception, la mise en œuvre et l'exploitation des systèmes d'IA, afin de garantir le respect de principes éthiques fondamentaux.

Ces préoccupations sont d'autant plus légitimes que les nouvelles applications d'IA peuvent simultanément améliorer les performances organisationnelles et soulever des questions éthiques majeures (Vrontis et al., 2022). À titre d'illustration, si un algorithme est entraîné sur des données de salaires historiquement biaisées, il reproduira, voire amplifiera les écarts de rémunération entre hommes et femmes (Bernheim & Vincent, 2019). Ces constats militent en

faveur d'une IA conçue selon des critères d'équité intégrant les dimensions du genre, de l'âge, du handicap, de l'origine ethnique et de l'orientation sexuelle (Villani, 2018).

Face à ces risques, les exigences de gouvernance s'imposent comme une réponse indispensable. Il s'agit dès lors de rendre les algorithmes plus transparents et traçables, d'en assurer l'auditabilité et d'engager les acteurs technologiques dans une responsabilité durable à l'égard des conséquences sociétales de leurs innovations (Barabel et al., 2020). À cet égard, le RGPD (2018) et l'AI Act européen (2024) constituent des cadres réglementaires de référence, imposant des obligations concrètes de transparence, de non-discrimination et de protection des données dans les usages RH de l'IA. Il est par ailleurs indispensable de garantir une utilisation responsable et sécurisée des données personnelles, en respectant pleinement les droits fondamentaux des personnes (Baddouh & Aït Soudane, 2024). C'est sur cette base théorique et éthique que s'appuient les chapitres II, III et IV, qui examinent respectivement les applications concrètes de l'IA dans la fonction RH, les impacts organisationnels et enjeux qu'elle soulève, ainsi que les conditions d'une cohabitation équilibrée entre intelligence artificielle et intelligence humaine.

CHAPITRE II : LES APPLICATIONS DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE EN RESSOURCES HUMAINES : AVANTAGES ET LIMITES

Après avoir posé le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence artificielle (IA) et de la gestion des ressources humaines (GRH) dans le chapitre précédent, il convient désormais d'examiner concrètement la place qu'occupe l'IA au sein de la fonction RH. Le développement rapide des technologies numériques, y compris l'apparition de l'IA, ont profondément transformé non seulement les modes de fonctionnement des individus, mais aussi ceux des organisations.

Intégrée progressivement dans la gestion des ressources humaines, l'IA est souvent présentée comme un outil d'optimisation des performances, tant sur le plan opérationnel que stratégique perspective que nous nous proposons, entre autres, d'analyser dans ce chapitre. Du recrutement à la gestion des talents, en passant par la formation et l'évaluation des performances, son usage au sein de la RH s'inscrit dans une logique de recherche de performance organisationnelle dans un monde de plus en plus compétitif. Plusieurs auteurs approuvent les avantages de l'intégration de l'IA dans la GRH, notamment en ce qui concerne l'analyse, l'anticipation et la création de valeur.

Toutefois, cette intégration soulève certaines limites et contraintes, notamment en matière éthique, limites qui appellent à adopter une approche équilibrée entre les apports de l'IA et ses potentielles faiblesses, conformément à notre question de recherche. Ainsi donc, l'objectif de ce chapitre est d'analyser les principales applications de l'IA dans la GRH, en mettant en exergue ses avantages et ses limites.

2.1. Les principales applications de l'IA dans le domaine RH

2.1.1. L'IA dans le processus de recrutement et sélection des candidats

Parmi les domaines de la fonction RH, le recrutement est l'un de ceux où l'IA est la plus mobilisée au long du processus (Barabel, Besseyre des Horts & Ferras, 2020). Le recours à l'IA permet d'autonomiser le tri des candidatures, d'analyser un grand volume de CV en un temps considérablement réduit et même d'identifier des profils qui répondent aux critères définis par l'organisation (Pascal, 2025). À ce titre, elle contribue à améliorer l'efficacité de l'ensemble du processus de recrutement, réduisant en même temps le délai de traitement et en optimisant la présélection des candidats.

D'après les résultats d'une enquête réalisée en 2020 par un certain nombre de chercheurs universitaires en France, l'IA contribue également à limiter les biais cognitifs présents dans les processus de sélection traditionnels grâce à la standardisation des critères d'évaluation. Cela donne la chance égale à tous les candidats lors du recrutement (Ibid.). Cette approche favorise une plus grande égalité de traitement entre les candidats lors du recrutement. L'étude montre notamment que « avoir un nom/prénom à consonance magrébine diminue d'au moins 20 % les probabilités d'avancer dans le processus recrutement » (Ibid. : 121). Le recours à l'IA permet ainsi une lecture plus systématique des candidats et une sélection davantage fondée sur les compétences des candidats, plutôt que sur leur origine ou couleur de peau. Toutefois, cette objectivité reste relative, dans la mesure où les algorithmes sont eux-mêmes conçus à partir des données susceptibles d'être biaisées.

L'IA intervient également dans la phase de la sélection des candidats. C'est le stade le plus crucial où l'efficacité de ce dispositif algorithmique dépend de la qualité du traitement des données. Plusieurs questions méritent d'être prises en compte, afin de bien matcher les profils les plus pertinents aux compétences fonctionnelles qui répondent aux attentes sectorielles de l'entreprise ou de l'organisation. Sinon les biais humains peuvent prévaloir au détriment de la

transparence et d'objectivité attendue dans la présélection des candidats. Afin d'identifier les profils les plus pertinents pour l'organisation, les entreprises mettent en place des dispositifs de collecte et d'analyse des données permettant d'évaluer certaines compétences comportementales que Barabel et al. appellent « *soft skills* » des candidats (Ibid. : 124).

2.1.2. L'IA et la gestion des talents

Une autre dimension importante de l'usage de l'IA dans la fonction RH concerne la gestion des talents. Il était a priori un facteur déterminant dans le profil des meilleurs candidats que pouvait recruter l'entreprise pour mieux faire le job. Mais grâce aux outils algorithmiques, les organisations peuvent désormais analyser un grand nombre des données relatives aux candidats et employés afin d'identifier les profils les plus adaptés aux besoins de l'entreprise. Dans un monde de plus en plus compétitif et où le recours à l'IA dans la rédaction des CV compromet le rêve des candidats talentueux, c'est encore l'IA qui intervient dans le repérage des talents, aptitudes comportementales et du potentiel des individus tout au long du processus managérial.

Selon Baruel Bencherqui et al. (2011) et Pascal (2025), l'IA contribue à répertorier les talents des candidats et ceux des employés en prédisant des qualités moins visibles grâce aux méthodes prédictives telles que « l'arbre de décisions » évoqué par Barabel et al. (2020 : 126). Ces outils permettent notamment d'améliorer les matching des profils des candidats postulant dans l'entreprise et les attentes des organisations, tout en facilitant la gestion des parcours professionnels au sein de l'entreprise.

Dans cette même perspective, Barabel et al. rappellent toutefois que l'intention initiale du recours à l'IA dans la fonction RH était principalement d'alléger les tâches répétitives de la direction des ressources humaines et de rendre l'ensemble du processus plus objectif et non discriminatoire. L'intégration de ces technologies dans la gestion des talents vise ainsi à soutenir les responsables RH dans l'identification, l'évaluation et le développement des talents au sein de l'organisation. Tout en reconnaissant le mérite de l'IA dans le monde d'aujourd'hui, son usage équilibré (ce dont nous parlerons au chapitre 4) est plus que nécessaire, surtout lorsqu'il est question de comportement des humains.

2.1.3. L'IA dans la gestion des compétences et des carrières

L'apport de l'IA se fait aussi remarquable sur le plan de la formation et développement des compétences au sein d'une organisation. Elle facilite la tâche des équipes RH en apportant des

innovations et prévisions et en proposant un parcours d'apprentissage personnalisé, ciblé et adapté aux besoins à la fois des candidats et de l'organisation. L'adaptation des modalités d'apprentissage par l'IA est facilitée par l'analyse du niveau et des préférences des apprenants. Cette tactique permet de susciter l'intérêt des candidats pour enfin leur proposer des contenus de formation spécifique et personnalisée (Barabel et al., 2020 ; Pascal, 2025). Burger King France, par exemple, avait opté pour cette approche adaptative lorsqu'il avait initié des plateformes d'apprentissage dans le but de « proposer des parcours de formation individualisés à ses employés, en fonction de leurs besoins et objectifs spécifiques » (Pascal, 2025 : 90). De nos jours, de nombreuses plateformes de e-learning optent pour ce type d'apprentissage interactif, facilitant ainsi l'accès aux ressources pédagogiques et le suivi des apprenants.

En ce qui concerne la gestion des compétences, l'IA permet d'établir une cartographie des compétences des employés, identifier les écarts entre leurs compétences actuelles et celles requises à l'avenir. Grâce au logiciel digital qui reprend une liste des compétences et des référentiels métiers, les collaborateurs se voient guidés dans le processus d'identification des compétences (Barabel et al., 2020). Dans ce cas, une mobilité des employés à l'interne est possible comme pour anticiper les besoins de l'organisation.

Cette logique s'inscrit dans la démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), dont l'objectif est d'adapter les ressources humaines aux transformations économiques et technologiques tout en renforçant l'employabilité des salariés (Baruel Bencherqui et al., 2011). L'IA contribue ainsi à une GPEC plus dynamique et prédictive, en soutenant la planification des actions de formation et le développement des compétences futures (Pavlakou et al., 2025). Et même en cas des changements parfois radicaux dans les métiers, « l'IA peut estimer la capacité de réussite d'une personne dans un poste [ou non ...] que ce dernier fasse partie de son évolution a priori naturelle ou pas » (Barabel et al., 2020 : 171).

Il faut toutefois reconnaître que l'intégration de l'IA dans la formation soulève des interrogations, surtout en matière d'accompagnement des salariés et de maintien de l'interaction humaine – dimension pourtant importante dans les processus d'apprentissage que nous traiterons au chapitre 4.

2.1.4. L'IA dans l'optimisation des processus RH opérationnels

Au-delà des enjeux stratégiques, l'intelligence artificielle s'affirme en tant qu'outil d'optimisation dans la fonction RH. Elle facilite l'automatisation de certaines tâches

administratives et la communication via des chatbots, tout comme le renouvellement de certaines pratiques liées à l'engagement des employés. Grâce à cet outil, les professionnels RH peuvent désormais s'occuper de l'accompagnement du personnel.

En ce qui concerne l'automatisation des tâches administratives, l'IA apporte des atouts importants au travail des gestionnaires des RH tels que la gestion des dossiers du personnel, le suivi des absences et congés des employés, l'analyse et validation des documents administratifs (contrats, fiche de paie, etc), la mise à jour des bases des données sociales et bien d'autres (Pascal, 2025).

Selon Barabel, Besseyre des Horts et Ferras (2020), l'IA, non seulement facilite le travail des professionnels RH, mais rationalise l'ensemble du processus administratif grâce à des algorithmes dotés de capacités de traitement rapides des dossiers volumineux avec une moindre marge d'erreurs humaines. Par l'entremise de cette automatisation, les opérations administratives deviennent plus fiables et les équipes RH sont déchargées de certaines routines quotidiennes.

Un autre usage opérationnel de l'IA largement mobilisé dans diverses plateformes numériques est celui des chatbots. Ils peuvent être définis comme des « agents conversationnels conçus pour interagir avec les humains en langage naturel, vocal ou écrit » (Dubois et al., 2019 : 95). C'est un véritable outil de communication, efficace à l'ère de la digitalisation, grâce à son approche conversationnelle dans la relation aux clients. Pour Barabel et al., ces assistants virtuels rendent l'information accessible et fluide en ressources humaines. Disponibles en continu, ils favorisent une réponse rapide et satisfaisante aux attentes des clients. Cette automatisation s'inscrit dans une logique d'« expérience collaborateur augmentée » (2020 : 136), premier souci de l'entreprise pour ses nouvelles recrues, dans laquelle l'IA joue un rôle de support plutôt que de substitution à l'interaction humaine.

L'IA est également mobilisée dans la GRH pour évaluer l'engagement des employés, en remplacement de la supervision ou du contrôle physique de l'employeur/manager dans des lieux de travail. Cette supervision managériale se fait sur base des données collectées issues des évaluations, des enquêtes internes ou de divers outils collaboratifs tels que le capteur GPS ou le système de contrôle qui enregistre les entrées et les sorties des employés dans la zone du travail (Pascal, 2025). Toutes ces informations collectées via l'IA permettent d'ajuster la productivité, afin d'atteindre les objectifs préétablis de l'entreprise.

Barabel et al. (2020) estiment que ces outils offrent aux responsables des ressources humaines une vision plus fine et continue des dynamiques de travail, favorisant en même temps un pilotage plus réactif de la performance. Ils peuvent aussi contribuer à repérer des signaux de faiblesse, tels qu'une baisse d'engagement ou risque de désengagement, et soutenir la mise en place d'actions correctives.

Amandine Pascal reconnaît, elle aussi, le mérite de ces nouvelles technologies depuis leur avènement dans le monde des entreprises pour évaluer le suivi des performances des salariés. L'auteur appelle toutefois à un usage prudent qui prend en compte les questions éthiques, notamment en matière de transparence, de protection des données collectées, mais surtout les biais algorithmiques (Pascal, 2025). Il est donc nécessaire d'établir un cadre de gouvernance clair, qui considère les outils d'IA comme des instruments d'aide à la décision et non comme des dispositifs de contrôle automatisés des employés.

2.2. Les apports de l'IA dans la GRH

Après l'exposé des applications opérationnelles et stratégiques de l'IA présenté au point précédent, nous allons à présent analyser les apports de ces algorithmes dans la fonction RH. Il ne s'agit pas d'une analyse en termes de gains, mais plutôt de comprendre ce que l'IA fait dans les RH, c'est-à-dire son impact sur la transformation de la GRH comme fonction, comme système et comme rôle organisationnel.

2.2.1. L'IA comme outil de transformation organisationnelle et fonctionnelle des RH

Parmi les nombreux apports de l'intelligence artificielle à cette époque fortement caractérisée par l'avancée technologique, la capacité à transformer la fonction RH sur le plan organisationnel peut être considérée comme l'un des principaux. En automatisant significativement les processus RH et en standardisant certaines pratiques, l'IA s'est affirmée comme un outil révolutionnaire, capable de rationaliser la gestion des ressources humaines.

Déjà en 2015, Susskind et Susskind soulignaient que les technologies intelligentes ne se contentent pas d'améliorer les tâches existantes, mais redessinent les contours mêmes des fonctions professionnelles. Lorsque cette logique s'applique aux RH, l'on assiste alors à un déplacement progressif du centre de gravité de la fonction (notamment des activités administratives traditionnelles), vers des missions spécifiques d'analyse, de coordination, et de pilotage.

Ce progrès nécessite une transformation des compétences requises de la part des professionnels RH. À cet effet, la maîtrise des données, la compréhension des algorithmes et la capacité d'interpréter les résultats sont un préalable pour remplir en bien ses tâches au sein de l'organisation (Marler & Boudreau, 2017). Perçu en ce sens, l'IA agit comme un facteur de professionnalisation techno-analytique en RH, à condition que les acteurs s'adaptent à l'usage de ses différents outils (Pascal, 2025).

Toutefois, comme le souligne Autor (2015), l'automatisation des tâches modifie non pas seulement le contenu du travail, mais aussi les équilibres organisationnels. Dans le cas de la RH, la standardisation permise par l'IA peut renforcer l'équité procédurale, tout en réduisant la capacité d'arbitrage local et la prise en compte des spécificités humaines et contextuelles. Il est donc évident que l'IA transforme la structure RH tant sur le plan organisationnel que fonctionnel, sans toutefois sous-estimer la contribution physique de l'humain.

2.2.2. Datafication et pilotage décisionnel de la GRH

Un autre apport majeur de l'IA au sein de la GRH est visible dans la datafication croissante des pratiques décisionnelles. En transformant les comportements, les compétences et les performances en données exploitables, l'IA favorise l'émergence d'une gestion RH fondée sur l'analyse et la prédiction, souvent qualifiée de data-driven HRM (Boudreau & Ramstad, 2007 ; Marler & Boudreau, 2017).

Comme l'avait en son temps anticipé Ulrich (1997), la légitimité des ressources humaines au sein de l'organisation repose en grande partie sur leur ingéniosité dans la production des analyses utiles à la décision managériale. Grâce aux nouvelles technologies dont fait partie l'IA, les professionnels RH peuvent désormais projeter des scénarios à venir, anticiper les besoins en compétences et même identifier les risques à partir des données disponibles (Barabel et al., 2020).

Néanmoins, plusieurs auteurs soulignent les tensions existentielles liées à cette évolution. Raisch et Krakowski (2021) disent que l'automatisation décisionnelle ne supprime pas le besoin de jugement humain, mais crée par contre une dépendance ennoblée à la capacité des managers à interpréter et contextualiser les recommandations algorithmiques. Suivant cette même logique, David H. Autor estime qu'améliorer le travail humain à l'aide des technologies ne rend pas inutile la contribution humaine. Pour reprendre ses mots, il dit que « la plupart des processus

du travail recourent à un ensemble d'inputs variés : travail et capital ; intelligence et force physique, créativité et répétition routinière ; maîtrise technique et jugement intuitif ; effort et inspiration ; respect des règles et usage judicieux de discernement » (Autor, 2015 : 7).

Il perçoit plutôt les deux apports sous un angle complémentaire. Dans l'administration RH, cette tension est particulièrement marquée : les décisions qui relèvent de la psychologie humaine ou des dimensions éthiques et sociales ne peuvent pas facilement être réduites à des indicateurs chiffrés.

De Stefano (2019) pour sa part fait observer que la généralisation des outils de l'intelligence artificielle peut faire basculer le pouvoir décisionnel vers des systèmes numériques, mettant en cause la responsabilité et la transparence des décisions. Si donc l'IA renforce indépendamment la décision stratégique du personnel RH, elle impose, en outre, la mise en place de mécanismes de contrôle, de gouvernance et de régulation afin de préserver l'autonomie décisionnelle des acteurs humains (Pascal, 2025).

2.3. Les limites et risques de l'utilisation de l'IA en RH

Si les apports de l'IA sont une réalité reconnue dans le management des ressources humaines, son intégration n'est cependant pas exempte de contraintes d'ordre technique, organisationnel, managérial et humain qui interrogent réellement son efficacité au sein des organisations. À partir des travaux mobilisés dans cette recherche, ces différentes limites peuvent être regroupées selon ces principales dimensions et axes d'analyse. Une approche équilibrée de ces dispositifs algorithmiques exige ainsi la prise en compte de leurs limites, afin d'en faire usage de manière plus responsable.

2.3.1. Limites techniques

Les premières limites de l'IA en RH sont d'ordre technique, particulièrement visibles dans la qualité des données sur lesquelles reposent les algorithmes. Si les données utilisées par l'IA sont complètes, fiables et représentatives, alors les résultats obtenus seront pertinents, soulignent Marler et Boudreau (2017). Dans le cas contraire, les résultats produits risquent d'être peu fiables. Or, dans le domaine des ressources humaines, les données sont très souvent hétérogènes, incomplètes ou historiquement marquées par des penchants discriminatoires – ce qui peut conduire à la reproduction ou à l'amplification des biais existants. Barabel et al. rappellent que les algorithmes ne sont jamais totalement neutres, puisqu'ils reflètent des choix

méthodologiques et les hypothèses implicites de leurs concepteurs. Ils insistent sur le fait que l'IA est, par essence, une intelligence produite par l'homme, c'est-à-dire artificielle et qu'elle ne peut dépasser les paramètres pour lesquels elle a été conçue.

En effet, « si elle devient expert dans la tâche pour laquelle elle a été conçue, elle ne peut sortir du paramètre qui lui a été confié » (Barabel et al., 2020 : 165). Ainsi, une IA entraînée sur des données initialement biaisées, qu'elles soient d'ordre genré ou catégoriel, peut renforcer des logiques d'exclusion ou une standardisation excessive, notamment dans le recrutement ou l'évaluation des performances. Par ailleurs, les limites techniques de l'IA apparaissent également dans les risques de défaillance des systèmes ou de mauvaise interprétation des résultats produits par les outils algorithmiques. Une confiance excessive accordée aux technologies numériques peut fragiliser les processus RH lorsque les acteurs perdent la maîtrise du fonctionnement des outils utilisés.

2.3.2. Limites organisationnelles

Sur le plan organisationnel, l'intégration de l'IA dans la GRH fait également face à plusieurs contraintes liées à la complexité des outils et à leur appropriation par les acteurs RH. La mise en œuvre de ces technologies artificielles implique des investissements financiers, techniques et humains importants qui obligent les organisations à adapter progressivement leurs modes de fonctionnement dans son ensemble (Pascal, 2025) et nous y reviendrons en détails au chapitre quatre. De nos jours, plusieurs organisations se heurtent encore au décalage existant entre, d'une part, les solutions technologiques apportées par l'IA et d'autre part, leur capacité réelle à les intégrer correctement dans leur système organisationnel. Cette difficulté d'intégration peut ralentir l'adoption des outils numériques et limiter leur efficacité dans les pratiques RH. De Stefano (2019) souligne également que la généralisation d'outils de l'IA dans les processus décisionnels peut conduire les organisations à dépendre progressivement des systèmes automatisés. Cette dépendance technologique risque d'affaiblir la capacité d'analyse et de jugement des organisations, notamment lorsque les décisions reposent excessivement sur les recommandations produites par les outils algorithmiques.

2.3.3. Limites humaines et managériales

Au-delà des contraintes techniques et organisationnelles, l'intégration de l'IA en RH soulève également des interrogations sur la place du capital humain qui donne sens au travail de

l'exercice RH. Ces limites d'ordre humain sont cruciales, dans la mesure où la gestion des ressources humaines se base sur des valeurs socio-relationnelles. Un des points sensibles concerne l'acceptation de l'IA par les salariés et les managers. Guillard et al. (2025) soulignent les tensions que peut susciter l'IA générative auprès des professionnels RH. Lorsque les processus décisionnels sont fortement influencés par les algorithmes, certains acteurs peuvent éprouver un sentiment de perte de repères, de diminution de leur place ou encore de réduction de la valeur humaine dans les processus managériaux. Les personnels RH peuvent alors percevoir leur responsabilité comme sous-estimée, surtout lorsque les outils automatisés occupent une place importante dans la prise de décision. Or, en ressources humaines, les décisions prises ont des implications directes sur le bien-être des personnels et de l'organisation. Une dépendance excessive des systèmes d'IA peut ainsi affaiblir la capacité de réflexion des managers (Abdurakhmanov et al., 2022).

L'usage croissant de l'IA peut également conduire à une certaine déshumanisation des pratiques managériales et RH. Avec la multiplication des outils de pilotage algorithmique, la fonction RH risque d'adopter une approche davantage centrée sur des données mesurables des salariés. Guillard et al. alertent à ce sujet sur le risque que cette évolution technologique peut représenter pour certaines dimensions essentielles de la GRH, notamment le rôle de médiation, d'écoute et la régulation sociale (Ibid.). Dans le même sens, Pascal (2025 : 99), alertant sur la déshumanisation de la fonction RH, estime que « l'automatisation croissante des décisions [...] peut réduire les interactions humaines, affaiblir la confiance des salariés envers leur organisation et déshumaniser la gestion du personnel ». Ainsi donc, lorsqu'on privilégie plus la logique algorithmique, la compréhension fine des situations singulières et des dynamiques collectives n'est pas prise en compte.

Par ailleurs, plusieurs auteurs rappellent que, malgré les performances de l'IA générative, aucun algorithme ne peut remplacer entièrement les capacités humaines de jugement, d'interprétation contextuelle et d'appréciation des situations particulières (Abdurakhmanov et al., 2022). « L'IA doit servir l'humain, et sûrement pas l'inverse » (Barabel et al., 2020 : 168).

Ainsi, les limites humaines et managériales de l'IA en RH mettent en évidence la nécessité d'un pilotage raisonné des outils numériques ainsi que d'une attention particulière accordée à la place du facteur humain dans les pratiques de gestion.

2.3.4. Limites économiques et financières

L'intégration de l'IA dans les pratiques RH implique aussi des coûts gigantesques pour les organisations. La mise en place des outils algorithmiques nécessite de gros investissements financiers liés à l'acquisition des logiciels, à la maintenance des systèmes, à la sécurité des données ainsi qu'à la formation des utilisateurs comme nous en parlerons plus tard. Et pour beaucoup d'organisations, principalement celles disposant des ressources limitées, ces contraintes budgétaires constituent un frein majeur à l'adoption des technologies intelligentes (Pascal, 2025).

2.3.5. Limites juridiques et réglementaires

L'usage de l'intelligence artificielle en RH soulève également des limites d'ordre juridique et réglementaire. Le traitement automatisé des données des employés et des candidats doit se faire dans le respect des règles relatives à la protection et à la confidentialité des informations personnelles. À cet égard, Amandine Pascal fait observer que l'exploitation massive des données RH par les outils algorithmiques impose aux organisations de renforcer les mécanismes de sécurisation et de gouvernance des informations collectées (Ibid.).

De Stefano (2019) de son côté dit que l'absence d'un cadre réglementaire suffisamment clair en ce qui concerne les décisions issues des intelligences artificielles peut poser des difficultés sur la responsabilité morale, la transparence et le contrôle des pratiques numériques dans les organisations. Celles-ci peuvent se voir butées à des incertitudes juridiques lorsqu'une décision émanant du système algorithmique produit des effets néfastes sur les individus.

Conclusion

Cette revue de littérature montre que l'intelligence artificielle transforme en profondeur la gestion des ressources humaines, en automatisant plusieurs processus, en améliorant la gestion des compétences et en renforçant les capacités d'analyse et de prise de décision des professionnels RH. Elle contribue ainsi à une redéfinition du rôle de la fonction RH dans les organisations. Cependant son intégration s'accompagne de plusieurs limites d'ordre technique, organisationnel, humain et juridique, qui rappellent que l'IA ne peut être efficace sans un encadrement adapté et une prise en compte de la dimension humaine. Ainsi, cette analyse permet de répondre à notre question de recherche en montrant que l'intégration de l'IA en GRH doit combiner performance et responsabilité. Le modèle d'analyse retenu s'articule autour de

quatre dimensions : Les transformations organisationnelles et fonctionnelles, les apports stratégiques, les limites et risques, ainsi que la place de la dimension humaine dans les pratiques RH.

CHAPITRE III : IMPACTS ET ENJEUX DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

L'intégration de l'intelligence artificielle dans la fonction Ressources Humaines ne constitue pas un phénomène uniforme car elle s'opère à des niveaux distincts selon des logiques différentes (Vrontis et al., 2022), et soulève des enjeux qui dépassent la seule dimension technique (Tambe et al., 2019). Pour en rendre compte de manière rigoureuse, ce chapitre adopte une progression en deux temps, allant des apports concrets de l'IA aux tensions qu'elle génère. Dans un premier temps, les impacts de l'IA seront examinés à deux niveaux distincts à savoir sur la fonction RH à travers la transformation du métier (Jacob et al., 2022), et sur l'organisation dans son ensemble (Allam et al., 2024 ; Benali, 2025 ; Horchi & Ait Soudane, 2024). Dans un second temps, l'analyse se concentrera sur les enjeux éthiques que soulève cette intégration, à savoir les biais algorithmiques, la transparence, la confidentialité des données et le risque de déshumanisation (George & Thomas, 2019 ; Barabel et al., 2020).

3.1. La transformation du métier RH

L'IA repositionne les professionnels des ressources humaines dans un rôle plus stratégique et analytique. En libérant les équipes RH des tâches routinières, elle leur permet de se consacrer à des activités à plus forte valeur ajoutée telles que le conseil, le développement des talents et la gestion du changement (Hennebert & Bourguignon, 2021, cités dans Jacob et al., 2022). Par ailleurs, les responsables RH sont appelés à endosser un rôle de « gardiens et d'équilibristes » à savoir tirer profit du potentiel des technologies tout en veillant à prévenir la discrimination, la surveillance excessive et les violations des droits des employés (Jacob et al., 2022). Cette évolution exige en retour le développement de nouvelles compétences, notamment en littératie numérique, en analyse de données et en communication interpersonnelle pour accompagner les transformations organisationnelles (Jacob et al., 2022). Ces tensions soulignent que le potentiel positif de l'IA n'est pas automatique. Il dépend directement des modalités de son déploiement et du degré de contrôle laissé aux acteurs humains.

3.2. La transformation de l'organisation et les collaborateurs

Si l'IA reconfigure le rôle des professionnels RH, son influence ne s'arrête pas aux frontières de la fonction. Elle transforme également, et de manière tout aussi profonde, l'expérience des collaborateurs et les structures organisationnelles dans leur ensemble. En matière d'engagement, IBM recourt à l'IA pour détecter précocement les signes de désengagement dans les communications internes, tandis que Google utilise ces technologies pour surveiller le bien-être des collaborateurs (Benali, 2025). En matière de performance organisationnelle, l'IA améliore l'allocation des ressources humaines et la productivité des travailleurs (Agustono, 2023, cité dans Horchi & Ait Soudane, 2024).

Elle contribue également à réduire le taux de roulement du personnel et à améliorer les performances globales des employés (Sucipto, 2024, cité dans Horchi & Ait Soudane, 2024), et à créer des environnements de travail plus inclusifs et centrés sur le capital humain. Cependant, si les outils de surveillance algorithmique sont perçus comme excessifs, ils peuvent produire l'effet inverse à savoir le roulement et l'absentéisme élevés, moral bas, faible confiance envers la direction et dégradation des relations de travail (Masoodi et al., 2021, cités dans Jacob et al., 2022). En ce sens, l'IA représente une opportunité réelle de renforcer l'expérience collaborateur, à condition que son intégration s'inscrive dans un cadre de gouvernance éthique, transparent et respectueux des droits des personnes, dimensions que la section suivante se propose précisément d'examiner.

En définitive, l'IA ne se substitue pas à l'humain, mais agit comme un catalyseur de transformation qui repositionne la fonction RH au cœur de la création de valeur organisationnelle. Lorsqu'elle est déployée de manière encadrée et centrée sur le collaborateur, elle contribue à construire des environnements de travail plus inclusifs, plus réactifs et mieux adaptés aux besoins individuels des employés (Benali, 2025 ; Jacob et al., 2022).

3.3. Enjeux éthiques de l'IA dans la GRH

L'intégration de l'IA dans la gestion des ressources humaines ne se résume pas à une transformation technique. Elle soulève, en profondeur, des tensions éthiques et organisationnelles qui traversent l'ensemble des pratiques RH et appellent une réflexion critique autonome (George & Thomas, 2019). Ces enjeux s'articulent autour de quatre dimensions à savoir les biais algorithmiques, la transparence, la confidentialité des données et les risques de déshumanisation (George & Thomas, 2019 ; Barabel et al., 2020).

3.3.1. Les biais algorithmiques

Le premier enjeu éthique, et sans doute le plus documenté, concerne les biais algorithmiques. Ceux-ci sont souvent liés à des critères démographiques comme la race, le sexe ou l'origine, et peuvent conduire à des décisions subjectives ou discriminatoires, même de manière non intentionnelle (Cappelli et al., 2019 ; Drage & Mackereth, 2022 ; Khan et al., 2023, cités dans Laporte, 2025). En effet, lorsque les algorithmes sont entraînés sur des données historiques empreintes de préjugés, ils ne font pas que reproduire ces biais, ils les amplifient de manière systématique (Jacob et al., 2022).

La présence de discrimination passée dans les données utilisées pour construire un algorithme d'embauche peut ainsi conduire à sélectionner de manière disproportionnée certains profils, par exemple des hommes blancs, car dans le passé, ils représentaient la majorité des personnes classées comme très performantes (Tambe et al., 2019, cités dans Jacob et al., 2022). Cette réalité se manifeste de manière particulièrement saillante sur la question du genre. C'est le cas d'Amazon en 2018. Son IA de recrutement, entraînée sur des données historiques dominées par des profils masculins, a systématiquement défavorisé les candidatures féminines, révélant comment des discriminations passées s'inscrivent et se perpétuent dans les systèmes automatisés (Drage & Mackereth, 2022, cités dans Laporte, 2025).

Pour analyser ces phénomènes de manière rigoureuse, Tursunbayeva, Pagliari, Di Lauro et Antonelli (2022) proposent de mobiliser la théorie de la justice organisationnelle algorithmique, qui distingue trois dimensions de l'équité dans les décisions assistées par IA : la justice procédurale (les procédures utilisées pour prendre la décision sont-elles équitables ?), la justice distributive (les résultats sont-ils équitablement répartis ?) et la justice interactionnelle (les individus concernés sont-ils traités avec respect et transparence ?). Ce cadre théorique permet d'évaluer de façon systématique les pratiques RH algorithmiques et d'identifier les dimensions sur lesquelles des biais ou des injustices sont susceptibles de se manifester.

Ce phénomène ne se limite cependant pas au seul domaine du recrutement. Il traverse l'ensemble des pratiques numériques où les données reflètent des inégalités préexistantes. Si un algorithme est entraîné sur des données de salaires historiquement biaisées, il reproduira, voire amplifiera, les écarts de rémunération entre hommes et femmes (Bernheim & Vincent, 2019). Une étude menée sur la plateforme GitHub a d'ailleurs démontré que le code produit par des femmes est davantage reconnu lorsque leur identité de genre est dissimulée, illustrant la

façon dont les préjugés humains s'inscrivent dans les systèmes algorithmiques (Terrel et al., 2017). C'est pourquoi des initiatives plaident pour des algorithmes conçus selon des critères d'équité intégrant les dimensions du genre, de l'âge, du handicap, de l'origine ethnique et de l'orientation sexuelle (Bernheim & Vincent, 2019). Des solutions concrètes existent également telles que fournir à l'IA des données aussi larges et représentatives que possible, programmer les algorithmes pour ignorer les informations non pertinentes telles que le sexe ou l'origine ethnique, et instaurer une supervision humaine systématique pour contextualiser les résultats et assurer un cadre équitable (Cappelli et al., 2019 ; Diallo & Saïd, 2024 ; Andrieux et al., 2024, cités dans Laporte, 2025).

3.3.2. L'Opacité algorithmique

Au-delà des biais, un deuxième enjeu éthique majeur tient à la transparence des systèmes d'IA, parfois qualifiée de problème de la « boîte noire » (Jacob et al., 2022). Il est souvent très difficile de connaître les attributs déterminant les décisions automatisées, la manière dont les algorithmes apprennent, la source exacte de leur apprentissage ou la façon dont ils ajustent le poids de leurs paramètres (Burrell, 2016 ; Reilly, 2018, cités dans Jacob et al., 2022). Ces algorithmes deviennent progressivement opaques pour les responsables RH qui, auparavant, avaient le contrôle sur toutes les tâches et décisions dans leur domaine (Meijerink et al., 2021 ; Hennebert & Bourguignon, 2021, cités dans Jacob et al., 2022).

Cette opacité est d'autant plus problématique qu'elle peut générer un sentiment d'injustice chez les candidats ou les employés qui ne comprennent pas les critères ayant fondé une décision les concernant, une réalité notamment documentée dans les processus de recrutement numérique (Andrieux et al., 2024, cités dans Laporte, 2025).

Cette opacité soulève en outre une question de responsabilité restée sans réponse claire à savoir en cas d'erreur, qui doit en assumer les conséquences, le programmeur, le propriétaire du système ou le responsable RH ? (Reilly, 2018, cité dans Jacob et al., 2022). Cette zone grise juridique et éthique est précisément au cœur des préoccupations qui ont conduit à l'adoption, au niveau européen, de l'IA Act de 2024. Ce cadre réglementaire impose des obligations de transparence et de non-discrimination aux systèmes d'IA déployés dans les ressources humaines, et interdit notamment les décisions entièrement automatisées en matière d'embauche ou de licenciement (Castets, 2021, cité dans Laporte, 2025). C'est la raison pour laquelle chercheurs et praticiens réclament davantage de transparence et d'explicabilité dans le

développement et l'utilisation des algorithmes au travail et que des data scientists sont appelés à jouer un rôle clé non seulement dans la conception des outils, mais aussi dans la communication de leur fonctionnement aux différentes parties prenantes (Tambe et al., 2019 ; Meijerink et al., 2021 ; Ajzen et al., 2024, cités dans Laporte, 2025).

L'opacité des systèmes d'IA affecte directement la confiance organisationnelle telle que théorisée par Mayer, Davis et Schoorman (1995), pour qui la confiance repose sur la perception de la compétence, de l'intégrité et de la bienveillance des acteurs impliqués. Lorsque les décisions sont produites par des algorithmes dont ni les employés ni les gestionnaires RH ne peuvent comprendre le fonctionnement, ces trois piliers de la confiance sont simultanément fragilisés. Cette rupture de confiance n'est pas un effet secondaire mineur : elle constitue un risque organisationnel majeur susceptible d'alimenter la résistance aux outils numériques et de compromettre leur adoption durable.

3.3.3. La confidentialité des données et la surveillance excessive

Intimement lié à la question de la transparence, l'enjeu de la confidentialité des données personnelles constitue un troisième défi éthique de premier plan. Les organisations collectent en effet des volumes croissants de données sur les employés, leurs comportements, localisations, émotions, communications parfois sans consentement explicite et à l'aide de dispositifs de surveillance de plus en plus intrusifs (Jacob et al., 2022). Des cas emblématiques illustrent ces dérives. Les travailleurs d'Amazon subissent une surveillance continue de leur activité minute par minute, à partir des caméras, d'équipements intelligents et d'avis clients en ligne (Meijerink et al., 2021, cités dans Jacob et al., 2022) ; le logiciel Veriato enregistre pratiquement tout ce qu'un employé fait sur son ordinateur à savoir frappes sur le clavier, sites Web visités, captures d'écran périodiques (Lengnick-Hall et al., 2018, cités dans Jacob et al., 2022); Bluvision fabrique quant à lui des badges radio permettant de tracer en permanence la localisation physique des salariés dans l'espace de travail (Jacob et al., 2022).

Ces pratiques génèrent une augmentation du stress et de la pression au travail et sont perçues comme une atteinte à la dignité et à la vie privée des travailleurs. En effet, les outils de surveillance perçus comme étant excessifs sont associés à des taux élevés de roulement et d'absentéisme, à un moral bas, à une faible confiance envers la direction ainsi qu'à la détérioration des relations entre les employés et les employeurs (Masoodi et al., 2021, cités dans Jacob et al., 2022). Par ailleurs, des chercheurs relèvent que les données dites

« anonymisées » ne sont finalement pas si anonymes car il est relativement facile d'établir l'identité des personnes à partir de métadonnées, ce qui rend la protection de la vie privée d'autant plus fragile (Reilly, 2018, cité dans Jacob et al., 2022). Il est dès lors primordial de garantir une utilisation responsable et sécurisée des données personnelles, en respectant pleinement les droits fondamentaux des personnes (Baddouh & Aït Soudane, 2024). Sur le plan réglementaire, le RGPD en vigueur depuis 2018 et les recommandations de l'Autorité Belge de Protection des Données (APD) encadrent désormais l'usage des données par les employeurs, en exigeant notamment un consentement éclairé des travailleurs et en imposant que les données collectées ne soient conservées que pour des objectifs légitimes et nécessaires à leur traitement (APD, citée dans Laporte, 2025).

3.3.4. Le risque de déshumanisation organisationnelle

Enfin, au-delà des biais, de l'opacité et de la surveillance, l'IA soulève un risque plus diffus mais tout aussi sérieux, qui est celui de la déshumanisation des relations de travail. La déshumanisation organisationnelle se définit comme l'expérience d'un employé qui se sent objectivé par son organisation, privé de subjectivité personnelle, et considéré comme un outil ou un instrument au service des objectifs organisationnels (Bell & Khoury, 2011, p.170, cités dans Laporte, 2025). Dans ce contexte, l'IA risque de déshumaniser des processus qui n'étaient déjà pas particulièrement empreints d'humanité (Laporte, 2025). La généralisation des entretiens vidéo analysés par algorithme, des chatbots RH ou des évaluations de performance entièrement automatisées tend à réduire l'individu à un ensemble de données traitables, occultant sa complexité, ses aspirations et ses émotions.

Orlikowski (2000) apporte un éclairage complémentaire avec sa théorie de la technologie comme pratique sociale. Selon elle, la déshumanisation n'est pas une conséquence inévitable de la technologie en soi, mais résulte des choix organisationnels qui entourent son déploiement. Une organisation qui intègre l'IA sans préserver les espaces d'interaction humaine, de délibération collective et de sens du travail transforme progressivement ses collaborateurs en simples fournisseurs de données. À l'inverse, une organisation qui conçoit l'IA comme un outil au service de pratiques sociales existantes peut préserver, voire enrichir, la dimension humaine du travail. Ce cadre théorique déplace la question de la déshumanisation d'une fatalité technologique vers une responsabilité managériale et organisationnelle.

Par ailleurs, certaines compétences fondamentales telles que la créativité, l'empathie, l'intuition, l'intelligence émotionnelle demeurent difficilement quantifiables et échappent à toute évaluation algorithmique (Garrido-Perez et al., 2019, cités dans Loeffen, 2021). L'IA ne parvient pas encore à reproduire la finesse de compréhension propre à l'intelligence humaine, notamment face aux contraintes légales et à l'imprévisibilité des comportements humains (Tambe, Cappelli et Yakubovich, 2019 ; Chevalier et Dejoux, 2021). Si l'IA peut voir et reconnaître des modèles, elle ne peut pas en comprendre le sens dans toute sa profondeur, particulièrement dans le langage ou l'analyse des comportements (Reilly, 2018, cité dans Jacob et al., 2022). C'est pourquoi il est recommandé aux organisations d'éviter la dépendance excessive aux capacités de l'IA et de permettre aux individus de garder le dernier mot sur les décisions qui les concernent, afin de préserver la dimension proprement humaine du travail (Lengnick-Hall et al., 2018 ; Tambe et al., 2019). L'enjeu est ainsi de concevoir une IA qui ne soit pas une fin en soi, mais un outil complémentaire au jugement humain, à la fois efficace et respectueuse de la dignité des personnes (Chevalier & Dejoux, 2021 ; Laporte, 2025).

Ce chapitre aura montré que l'intégration de l'IA dans la fonction RH opère à deux niveaux distincts mais étroitement liés. D'un côté, elle agit comme un levier de transformation profonde, repositionnant la RH, améliorant la performance et enrichissant l'expérience collaborateur et de l'autre, elle soulève des enjeux éthiques majeurs. Ces dimensions ne s'opposent pas, elles se conditionnent mutuellement. C'est à la condition d'une intégration éthique, transparente et centrée sur l'humain que l'IA peut véritablement devenir un catalyseur de valeur pour les organisations et leurs collaborateurs (Jacob et al., 2022 ; Benali, 2025). Dès lors, la question qui se pose n'est plus de savoir si l'IA doit être intégrée en GRH, mais bien comment la gouverner de manière responsable, ce qui constitue précisément l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE IV : POUR UNE COHABITATION EQUILBRÉE ENTRE L'IA ET L'INTELLIGENCE HUMAINE DANS LES ORGANISATIONS

Le recours à l'IA par les professionnels des RH ne s'inscrit pas seulement dans la logique d'innovation technologique, mais surtout répond à la transformation structurelle des pratiques organisationnelles. Comme démontré clairement au chapitre précédent, l'usage de l'intelligence artificielle dans le domaine RH a profondément transformé le mode de fonctionnement des organisations, non seulement sur la gestion du travail, mais aussi dans la prise de décision. Néanmoins, au-delà des applications, avantages et limites de l'IA (voir supra, chapitre II), une préoccupation centrale mérite une réflexion mûre : celle de la cohabitation entre l'IA générative et l'intelligence humaine au sein du domaine RH.

En effet, tout en reconnaissant l'apport de l'IA en management des ressources humaines, l'on admet également que ses capacités ne pourraient se mesurer ni se substituer aux facultés humaines. La question n'est donc pas ici de mettre en opposition l'IA et l'humain, mais plutôt de penser à la mise en place des conditions d'une coopération équilibrée entre les technologies algorithmiques et les facultés humaines, afin de ne pas sous-estimer la valeur du capital humain. Ainsi donc, ce chapitre propose une réflexion sur les modalités organisationnelles, managériales et humaines d'une cohabitation harmonieuse entre l'humain et la machine. À cet effet, il faudra distinguer les principes, les rôles et les conditions à l'usage raisonné de l'IA, afin de concilier la performance du travail et le respect de la dimension humaine au sein de la fonction RH.

4.1. De la substitution à la complémentarité : repenser la relation entre l'IA et l'intelligence humaine

Les débats sur l'intégration de l'IA dans la GRH ont tourné autour de la question de la substitution du travail humain par la machine. Cette perception, souvent soutenue par l'automatisation des technologies algorithmiques, oppose de manière binaire la relation l'IA et l'humain : soit la machine remplace l'homme soit elle échoue de le faire. Mais beaucoup d'auteurs plaident pour un dépassement d'une telle lecture simpliste au profit d'une approche complémentaire entre les intelligences artificielle et humaine.

Compris sous cet angle, l'IA ne peut donc être perçue comme un concurrent de l'humain au point même de se substituer aux acteurs professionnels, plutôt l'appréhender avant tout comme partenaire cognitif en soutien aux aptitudes humaines. En étudiant le paysage organisationnel complexe, Jarrahi (2018) souligne principalement le fonctionnement de l'IA en tant qu'outil d'assistance à la réflexion humaine, leur permettant d'explorer des scénarios et de guider leurs décisions. Selon lui, l'IA est plus valorisée non pas à cause de son autonomie, mais plutôt à cause de sa capacité à renforcer le processus de jugement humain, surtout devant des situations incertaines et ambiguës.

Cette même approche de complémentarité corrobore à ce que Brynjolfsson et McAfee désigne comme « paradoxe de Polanyi », selon lequel « nous avons souvent plus que ce que nous pouvons formuler explicitement » (Brynjolfsson et McAfee, 2014 : 139). En d'autres termes, ce dont est capable l'intelligence humaine, la capacité intuitive, le discernement ou compréhension contextuelle, les algorithmes se trouvent limités. Si les technologies intelligentes se montrent performantes dans le traitement rapide des données massives, l'intelligence humaine, quant à elle, est capable d'interpréter, d'arbitrer et même de donner du sens aux résultats générés par les systèmes automatisés.

En ressources humaines, cette cohabitation est plus que nécessaire, d'autant plus que toute décision au sein de l'organisation a des implications sur la dimension sociale, relationnelle voire symbolique du travail. À cet égard, Faraj et al. (2018) proposent de concevoir les organisations qui recourent aux technologies numériques comme des systèmes socio-techniques hybrides où le secret de la performance réside dans la dynamique humaine et technologique. Ils estiment que la technologie n'a de valeur au sein de l'organisation que lorsqu'elle est intégrée dans l'action humaine, soit-il dans des routines collectives que dans le management institutionnel.

Au niveau institutionnel, la commission européenne se positionne également en faveur de cette vision, lorsqu'elle affirme que l'intelligence artificielle doit être pilotée par l'humain. D'après le rapport du High_level Expert Group sur l'IA, il est clairement statué que « l'IA digne de confiance repose sur une autonomie humaine préservée et sur une supervision appropriée des systèmes intelligents » (Commission européenne, 2019 : 1). Tout cet argumentaire affirme la thèse selon laquelle l'intelligence générative doit être utilisée en appui des capacités humaines et non comme une super magie qui défie l'auteur de sa conception.

Ainsi, la transition de la logique « substitution » vers celle de « coopération » entre les deux intelligences sous-entend avant tout la reconnaissance des rationalités complémentaires. À la place de privilégier l'une au détriment de l'autre, les responsables des ressources humaines joueront sur l'articulation cohérente, responsable et équilibrée de ces deux valeurs au sein de l'organisation. Cette articulation exige la redéfinition des rôles, des responsabilités et des modes de gouvernance, qui sera analysée dans la section suivante.

4.2. Redéfinition des rôles et des responsabilités dans le secteur RH

La cohabitation équilibrée entre les capacités algorithmiques et l'intelligence humaine ne se résume pas à une simple juxtaposition des compétences techniques et humaines. Elle présuppose plutôt une reconfiguration systématique des rôles et des responsabilités des acteurs, appelés à être sur le devant de la scène, et non à s'effacer au détriment de la technologie.

Contrairement à la politique de domination de la technologie, la coopération équilibrée humain, l'IA suppose l'intégration de cette dernière dans les processus décisionnels assurés par des acteurs humains. En menant une étude comparative des organisations contemporaines, Jarrahi (2018) tire une conclusion selon laquelle l'usage de l'IA au sein de ces organisations transforme autant les conditions dans lesquelles les décisions sont prises plutôt que la nature même de ces décisions. Il justifie cette complémentarité au regard de l'insuffisance que comporte chacune de ces intelligences si elle fonctionnait en 'solo' dans la prise des décisions. Si les technologies intelligentes sont efficaces sur plan analytique en traitant des informations complexes, elles sont toutefois déficitaires des qualités intuitives qui relèvent de l'apanage exclusivement humain. Pour reprendre ses termes, il dit :

« ... l'IA incarne davantage une approche analytique, comme plus efficace que l'humain pour surmonter la complexité dans la prise de décision. Cependant, malgré ses qualités supérieures, l'humain conserve un avantage comparatif face à l'incertitude et à l'ambiguïté, grâce à son intuition, son imagination et sa créativité plus développées. » (Jarrahi, 2018 : 580)

L'auteur insiste donc sur l'articulation de ces deux intelligences d'autant plus que l'IA étend les capacités analytiques et transforme les conditions informationnelles de la décision, tandis que l'humain joue le rôle du gardien dans les décisions intuitives et interprétatives.

Parlant du rôle des acteurs RH dans la prise de décision, l'IA les place dans une position d'«architectes» chargés de définir les paramètres d'intervention des algorithmes et d'en fixer les

limites. À cet égard, Faraj et al. (2018) affirment que les technologies intelligentes ne produisent des effets qu'à travers les pratiques humaines initialement prédéfinies. C'est donc l'humain qui, en tant que responsable managérial de l'organisation, veille à l'équilibre dans l'usage de l'IA, sans laisser seules les machines décider du sort des humains. Car celles-ci n'ont ni la compréhension contextuelle ni le sens moral (Brynjolfsson & McAfee, 2014). L'intelligence humaine reste indispensable dans chaque prise de décision, en y intégrant la dimension sociale et relationnelle.

Sur le plan institutionnel, cette exigence est également primordiale, et vise à préserver l'autonomie décisionnelle des acteurs humains. C'est ce qu'affirme d'ailleurs le High-Level Expert Group on Artificial intelligence de la Commission européenne sur l'intelligence artificielle, soulignant que l'IA doit être utilisée en soutien de l'intelligence humaine et non restreindre la capacité des individus à prendre des décisions. De manière fidèle, la Commission dit : « les systèmes d'IA devraient soutenir l'autonomie humaine et la prise de décision [...] en renforçant la capacité d'action de l'utilisateur et en favorisant le respect des droits fondamentaux » (High-Level Expert Group on Artificial Intelligence, 2019 : 15). Cette approche rétablit la responsabilité des professionnels RH dans la gouvernance de l'IA, plutôt que de se positionner en spectateurs.

En définitive, la valeur ajoutée des professionnels des ressources humaines, dans cette logique de cohabitation humain / IA, réside moins dans la maîtrise technique des outils que dans leur capacité à préserver le sens du travail et créer des espaces de dialogues entre travailleurs. En ce sens, l'IA rend visible le rôle des acteurs RH en tant que médiateurs de la performance technologique.

4.3. Les conditions organisationnelles d'une cohabitation équilibrée IA-humain

La cohabitation équilibrée humain-IA dépend aussi des conditions organisationnelles (Altepost et al., 2024) sans lesquelles l'intégration de l'IA risquerait de produire des effets contre-productifs, surtout sur la confiance et son acceptabilité au sein du collectif des employés.

L'une des conditions tient à la transparence organisationnelle dans l'usage des systèmes d'IA. Plusieurs auteurs soulignent que l'acceptation des technologies intelligentes au sein de l'organisation dépend de la bonne compréhension de leur finalité et de leur usage par les salariés. L'un des défenseurs de cette thèse est Leonardi (2011) qui rappelle que les effets de

ces nouvelles technologies intelligentes dépendent de la manière dont elles sont rendues visibles, explicables et accessibles à tous les employés. Une intégration de l'IA préalable à l'explication ou à la mise à niveau des compétences technologiques ne peut qu'entraîner la méfiance, voire la résistance des employés, compromettant ainsi la coopération humain/machine (Idem).

La seconde condition concerne la confiance organisationnelle. Selon Mayer, Davis et Schoorman (1995), la confiance organisationnelle repose sur la perception de la compétence, de l'intégrité et de la bienveillance des acteurs impliqués. Elle constitue ainsi un mécanisme de régulation des relations de travail, dans la mesure où, pour reprendre leurs termes, « la confiance doit se substituer à la supervision, dès lors que l'observation directe des employés devient impraticable »¹ (Ibid. : 710). Appliqué cet argument à l'IA revient à dire que pour les employés, les algorithmes sont des outils d'appui au travail, plutôt que de surveillance. C'est ainsi que se construit progressivement cette confiance à travers des usages encadrés, des retours d'expérience et un dialogue permanent entre différentes parties.

Une cohabitation équilibrée présuppose également l'implication des employés dans le processus d'introduction des outils numériques. Une préparation adéquate de l'utilisation des nouvelles technologies par tous les acteurs épargnerait le ressentiment de certains – souvent des subalternes – aux conséquences parfois néfastes. Cette idée est soutenue par Orlikowski (2000) pour qui les technologies n'ont du sens qu'à travers les pratiques sociales qui les accompagnent. Il estime que la réussite de leur adoption dépend de la capacité de l'organisation à intégrer les perceptions, les préoccupations et les savoirs pratiques des utilisateurs finaux (Idem).

Un autre élément important dont il faut tenir compte dans cette liste est « la culture organisationnelle » (Altepost et al., 2024 : 335). Une organisation centrée sur la performance chiffrée et le contrôle peut être amenée à faire de l'IA un instrument de standardisation excessive au mépris des dynamiques humaines. À l'inverse, une culture qui valorise l'apprentissage, la coopération et la responsabilité favorise une utilisation flexible et plus humaine des technologies intelligentes. Kirby et al. l'affirment de plus belle manière lorsqu'ils disent que « les organisations les plus performantes ne sont pas celles qui automatisent tout, mais celles qui savent combiner intellectuellement les capacités humaines et artificielles »

¹ Traduction libre du texte original en Anglais par Google translate: « Trust must take the place of supervision, because direct observation of employees becomes impractical ».

(Kirby et al., 2016 : 23). Les entreprises veilleront donc à ne pas se focaliser tant sur un aspect, mais à faire la balance entre les apports de l'humaine et des algorithmes.

Ainsi, la cohabitation équilibrée entre l'IA et l'intelligence humaine repose moins sur la sophistication des outils technologiques que sur le savoir-faire des organisations à créer un environnement propice à leur appropriation humaine.

Transparence, confiance, participation et culture organisationnelle sont donc des conditions inévitables pour cultiver la coopération humain-l'IA.

4.4. Les défis de l'adaptation organisationnelle face à l'évolution de l'IA

Comme déjà évoqué, l'évolution rapide des technologies intelligentes impose aux organisations une capacité d'adaptation afin de répondre aux exigences du travail numérique. Ainsi, les organisations se voient confrontées à des défis majeurs qui nécessitent des stratégies adéquates. L'un de ces défis est la capacité des organisations à s'adapter à cette rapidité des innovations technologiques. Depuis l'apparition de l'IA, son introduction dans la GRH modifie de manière continue et accélérée l'environnement du travail. Klaus Schwab appelle cette transformation rapide la quatrième révolution qui se caractérise par la « vitesse, l'ampleur et l'impact systémique des transformations technologiques » (Schwab, 2017 : 12). Ainsi, cette rapidité oblige les organisations à se repositionner pour demeurer compétitives et fonctionnelles dans un monde en mutation numérique.

La capacité d'apprentissage est un autre défi d'adaptation organisationnelle. Avant d'intégrer ces technologies intelligentes dans le monde du travail, il faut préalablement développer des mécanismes d'apprentissage collectif et individuel de l'équipe dirigeante tout comme des employés, afin de se familiariser avec les outils numériques. Car les organisations rentables et performantes sont celles qui apprennent continuellement de leurs expériences et s'ajustent aux changements de leur environnement, disaient Argyris et Schön (1996). À l'ère de l'IA, cet apprentissage est une évidence indispensable qui épargne l'organisation de l'obsolescence des méthodes traditionnelles de gestion des ressources humaines.

L'IA vient également bouleverser les formes classiques de management. Le modèle organisationnel traditionnel, fondé sur le contrôle rigide et une hiérarchie verticale, devient inadapté aux nouvelles dynamiques organisationnelles propulsées par l'IA. Les organisations sont plutôt appelées à la flexibilité et à la collaboration, tout en s'adaptant aux innovations technologiques.

Dans ce contexte, Senge (1990) estime que la capacité à développer une vision partagée et à encourager une intelligence collective face aux défis du changement est une meilleure approche qu'adopte une organisation apprenante. En faisant recours à l'IA, une telle approche s'avère pertinente dans la mesure où la coopération durable entre les capacités humaines et technologiques requiert une adaptation constante de coordination et de gestion.

Un autre défi majeur d'adaptation organisationnelle concerne la capacité, pour l'organisation, à maintenir l'équilibre entre innovation technologique et stabilité institutionnelle. Les organisations ne devraient donc pas céder à la pression des technologies intelligentes sans analyse, au risque de fragiliser la cohérence des pratiques internes et des modes de coordination en son sein. Ce point de vue est partagé par Kolbjørnsrud (2024) qui reconnaît les transformations que subissent les organisations contemporaines, transformations qui rendent le modèle organisationnel classique insuffisant. Pour reprendre ses termes, il dit : « les transformations rapides et imprévisibles [...] rendent inadéquats les modèles organisationnels conventionnels et statiques »² (Ibid. : 60). À travers cet argument, l'auteur montre que l'IA peut être intégrée de manière durable dans la structure de l'organisation sans toutefois compromettre la stabilité de celle-ci. L'enjeu pour l'organisation ne consiste pas à suivre passivement l'évolution des technologies intelligentes, mais à soutenir une coopération durable entre l'humain et l'IA.

Ainsi, les défis d'adaptation organisationnelle face aux mutations imposées par l'IA supposent une transformation continue des structures, pratiques et même des cultures organisationnelles pour une coexistence entre l'humain et la machine. L'adaptation, l'apprentissage et la flexibilité sont des stratégies qui créent l'équilibre face à ces défis.

4.5. Pour une utilisation stratégique et raisonnée de l'IA

L'intégration de l'IA dans les organisations ne saurait relever d'une simple logique d'automatisation ou d'enthousiasme technologique. Bien au contraire, elle suppose, en amont, des stratégies raisonnées et soutenues d'utilisation, susceptibles de concilier innovation, performance organisationnelle et valorisation de la présence humaine au travail. À cet égard, Barabel, Besseyre des Horts et Ferras affirment que l'intelligence artificielle n'apporte de la

² Traduction libre du texte original en Anglais par Google translate : « rapid and unpredictable change [...] render conventional static organizational designs inadequate ».

valeur dans la gestion des ressources humaines que lorsqu'elle est mise « au service d'une expérience collaborateur augmentée » et intégrée dans une vision managériale cohérente (Barabel et al., 2020 : 18). L'« expérience collaborateur augmentée » renvoie à l'amélioration de l'expérience vécue par les salariés grâce à l'usage de l'IA, sans que celle-ci ne remplace l'humain. Face à la multiplicité des intelligences technologiques, la stratégie principale des organisations consiste à circonscrire les domaines dans lesquels l'IA peut soutenir efficacement l'action humaine sans compromettre les rôles des acteurs organisationnels.

Dans ce même ordre d'idées, l'usage raisonné de l'intelligence artificielle nécessite le maintien d'un regard critique des résultats produits par des technologies intelligentes. Étant elles-mêmes le produit de l'intelligence humaine, la performance de l'IA, comme le soulignent de nombreux travaux récents, dépend de la qualité du pilotage humain et de la capacité des organisations à garder un contrôle stratégique sur les outils numériques. En effet, Bujold et al. soutiennent ce même argument en rappelant l'importance de la supervision humaine dans n'importe quel travail numérique. Ainsi disent-ils : « la supervision humaine demeure essentielle dans les pratiques RH assistées par l'IA » (Bujold et al., 2023 : 1192). Entendu de cette manière, la véritable modernisation des organisations ne consiste pas à écarter l'apport au bénéfice de la machine, mais à intégrer de manière équilibrée et réfléchie les deux intelligences (humaine et technologique) au service des organisations.

Conclusion

L'analyse proposée dans ce chapitre a montré que l'efficacité de l'IA dans la gestion des ressources humaines dépend des conditions mises en place par l'organisation, du rôle stratégique que jouent les acteurs humains ainsi que de la flexibilité de l'organisation à s'adapter aux mutations contemporaines. Plutôt que de privilégier l'une des intelligences au détriment de l'autre, l'organisation jouera sur l'équilibre du travail en fédérant les capacités technologiques et humaines dans la fonction RH. Innovation technologique, valorisation du capital humain et responsabilité managériale sont donc liés, afin de garantir un avenir meilleur des organisations.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Au terme de cette recherche consacrée à l'intégration de l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines, il convient de dresser un bilan cohérent de la démarche suivie et des enseignements qu'elle a permis de dégager. À l'heure de la quatrième révolution industrielle, l'IA ne se présente plus comme une simple option technologique disponible parmi d'autres, mais comme un moteur structurel qui redessine en profondeur les contours du management des organisations et, avec eux, ceux de la fonction ressources humaines. C'est précisément dans ce contexte que s'est inscrite la problématique centrale de ce travail : comment intégrer l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines de manière performante, responsable et respectueuse de la dimension humaine ?

Pour répondre à cet enjeu, l'analyse a progressé en quatre étapes articulées. Le premier chapitre a posé les jalons théoriques indispensables, montrant que l'IA, bien qu'ancrée techniquement dans la théorie des réseaux neuronaux, s'inscrit dans un mouvement de déterminisme technologique qui co-construit l'organisation et ses pratiques sans pour autant la déterminer mécaniquement. Le deuxième chapitre a dressé l'inventaire des applications concrètes déployées au sein de la fonction RH, depuis l'automatisation du recrutement jusqu'à la gestion prédictive des talents et à la personnalisation des parcours de formation, tout en soulignant les limites techniques, financières et humaines qui en tempèrent les promesses. Le troisième chapitre a abordé les tensions éthiques profondes que cette intégration soulève, en mettant en lumière le problème de la « boîte noire » algorithmique, les risques de biais discriminatoires et les dérives d'une surveillance excessive susceptibles de déshumaniser l'expérience collaborateur. Enfin, le quatrième chapitre a proposé un changement de paradigme décisif, passant d'une logique de substitution à une logique de complémentarité, dans laquelle l'IA agit comme un partenaire cognitif dont l'action demeure encadrée, orientée et validée par le jugement humain.

Cette revue de littérature approfondie permet d'apporter des réponses explicites aux deux sous-questions de recherche initialement formulées. À la première comment l'intelligence artificielle redéfinit-elle la gestion des ressources humaines ? il apparaît que l'IA agit comme un catalyseur de transformation stratégique. En automatisant les tâches administratives et routinières, elle libère les professionnels RH vers des rôles à plus haute valeur ajoutée, tels que le conseil, la médiation et le pilotage analytique, repositionnant ainsi la fonction non plus comme un centre de coûts, mais comme un véritable architecte de la performance organisationnelle, capable d'anticiper les besoins en compétences grâce à l'analyse prédictive. À la seconde sous-question

quel équilibre instaurer entre automatisation des pratiques RH et préservation de la dimension éthique ? la réponse réside dans une gouvernance responsable fondée sur le principe du « Human-in-the-loop ». L'automatisation doit être circonscrite aux domaines où elle soutient réellement l'action humaine sans s'y substituer totalement, particulièrement lorsque les décisions engagent des conséquences sociales ou morales. La préservation de l'éthique implique par ailleurs de garantir la transparence des algorithmes, de lutter activement contre les biais historiques ancrés dans les données d'entraînement et de respecter strictement la confidentialité des collaborateurs, conformément aux exigences du RGPD et de l'AI Act européen de 2024.

Sur le plan des recommandations, plusieurs orientations se dégagent à l'attention des décideurs et praticiens RH. Au-delà des obligations légales, les organisations ont tout intérêt à se doter d'une charte éthique interne définissant des principes clairs sur l'usage de l'IA, de manière à ancrer la confiance des collaborateurs dans des engagements explicites et vérifiables. Cette démarche de gouvernance doit s'accompagner d'un investissement soutenu dans la littératie numérique des équipes RH, sans laquelle la capacité d'interprétation critique des recommandations algorithmiques reste illusoire. Dans les processus les plus sensibles de recrutement, évaluation de la performance, gestion des carrières, le maintien de points de contact humains substantiels demeure indispensable pour prévenir le sentiment d'objectivation que peut engendrer une décision perçue comme entièrement automatisée. Enfin, l'audit régulier des outils algorithmiques déployés constitue une obligation non seulement réglementaire, mais managériale, afin de détecter et corriger les biais discriminatoires avant qu'ils ne produisent des effets irréversibles sur les individus et sur la cohésion organisationnelle.

Ce travail comporte néanmoins des limites qu'il serait intellectuellement malhonnête de passer sous silence. En tant que revue de littérature, il repose exclusivement sur des sources théoriques et académiques existantes, sans confrontation directe avec des données de terrain issues d'enquêtes ou d'entretiens conduits en entreprise. Cette posture documentaire, si elle garantit une rigueur analytique certaine, ne permet pas de saisir la complexité des usages réels ni la diversité des trajectoires d'adoption propres à chaque organisation. Par ailleurs, l'évolution technologique de l'IA est si rapide que certains des concepts mobilisés notamment ceux relatifs à l'IA générative pourraient se trouver partiellement dépassés au moment même de la lecture, imposant une mise à jour constante des connaissances pour qui souhaite rester au fait de ce champ.

Ces limites ouvrent naturellement des pistes pour des analyses futures. Il serait particulièrement pertinent de mener des études empiriques longitudinales afin de mesurer l'impact réel de l'IA sur le bien-être au travail après plusieurs années d'intégration effective, en distinguant les effets

durables des effets d'annonce. L'impact spécifique de l'IA générative telle que les grands modèles de langage sur la créativité et l'autonomie des cadres RH constitue également un objet de recherche encore largement inexploré. Enfin, une analyse comparative des divergences d'adoption entre grandes entreprises et PME permettrait d'éclairer les inégalités structurelles face à la transformation numérique, les secondes étant souvent contraintes par des ressources financières et humaines que les premières mobilisent sans difficulté.

En définitive, si l'intelligence artificielle offre des opportunités de performance inédites pour la gestion des ressources humaines, elle ne saurait constituer une solution en soi. Sa réussite dépend moins de la sophistication des algorithmes que de la capacité des organisations à préserver le sens du travail, à maintenir des espaces de dialogue authentiques et à placer résolument la technologie au service de l'humain, jamais l'inverse. Le professionnel RH de demain sera précisément celui ou celle qui saura allier la rigueur de la donnée à la finesse de l'intuition et de l'empathie, faisant de cette complémentarité non pas une contrainte, mais la marque d'un management véritablement éclairé.

Bibliographie

Ouvrages

- Abdurakhmanov, K., Zikriyoev, A., Shadibekova, D., Khojamkulov, D., & Raimjanova, M.** (2022). Limits and challenges of human resource technological talents in AI age. Dans *Proceedings of the 6th International Conference on Future Networks & Distributed Systems (ICFNDS '22)*. ACM. <https://doi.org/10.1145/3584202.3584232>
- Aloisi, A., & Gramano, E.** (2019). Artificial intelligence is watching you at work: Digital surveillance, employee monitoring, and regulatory issues in the EU context. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 41(1), 95–121.
- Armstrong, M., & Taylor, S.** (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13e éd.). Kogan Page.
- Argyris, C., & Schön, D.** (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Addison-Wesley.
- Autor, D.** (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3–30.
- Barabel, M., Besseyre des Horts, C.-H., & Ferras, T. (Dir.).** (2020). *L'IA au service des RH : Pour une expérience collaborateur augmentée*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.barab.2020.01>
- Baruel Bencherqui, D., Le Flanchec, A., & Mullenbach, A.** (2011). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son effet sur l'employabilité des salariés. *Management & Avenir*, 48(8), 14–36. <https://doi.org/10.3917/mav.048.0014>
- Benali, S.** (2025). Gestion des ressources humaines à l'ère de l'intelligence artificielle : Revue de littérature. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 6(9), 687–696.
- Bernheim, A., & Vincent, F.** (2019). *L'intelligence artificielle, pas sans elles !* Belin.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M.** (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business School Press.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A.** (2014). *The second machine age*. W.W. Norton & Company.
- Bujold, A., Roberge-Maltais, I., Parent-Rochelleau, X., Boasen, J., Sénécal, S., & Léger, P.-M.** (2023). Responsible artificial intelligence in human resources management: A review of the empirical literature. *AI and Ethics*, 4, 1185–1200.
- Cappelli, P.** (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74–81.
- Davenport, T., & Kirby, J.** (2016). *Only humans need apply: Winners and losers in the age of smart machines*. Harper Business.
- De Stefano, V.** (2019). Negotiating the algorithm. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 41(1).
- Eubanks, B.** (2025). *Artificial intelligence for HR: Use AI to support and develop a successful workforce* (3e éd.). Kogan Page.
- Faraj, S., Pachidi, S., & Sayegh, K.** (2018). Working and organizing in the age of the learning algorithm. *Information and Organization*, 28(1), 62–70.

- Floridi, L., Cows, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., & Vayena, E.** (2018). AI4People — An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
- Froese, F. J., Malik, A., Kumar, S., & Sahoo, S.** (2022). Asian business and management: review and future directions. *Asian Business & Management*, 21(5), 657.
- George, G., & Thomas, M. R.** (2019). Integration of artificial intelligence in human resource. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 9(2), 5069–5073. <https://doi.org/10.35940/ijitee.I3364.129219>
- Goodfellow, I., Bengio, Y., & Courville, A.** (2016). *Deep learning*. MIT Press.
- Guillard, A., Le Goff, P., Magnani, F., & Forasacco, C.** (2025). Gestion du capital humain et fonction ressources humaines à l'épreuve du début du passage à l'échelle de l'IA générative. *Questions de management*, 56(4), 123–136. <https://doi.org/10.3917/qdm.236.0123>
- Hennebert, M.-A., & Bourguignon, R.** (2021). La gestion des ressources humaines à l'ère numérique. Dans J. Bernier (Dir.), *L'intelligence artificielle et les mondes du travail* (pp. 99–122). Presses de l'Université Laval.
- Horchi, H., & Aït 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.
- Jacob, S., Souissi, S., & Patenaude, N.** (2022). *Intelligence artificielle et transformation des métiers en gestion des ressources humaines*. Chaire de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique, Université Laval.
- Jarrahi, M. H.** (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
- Jurafsky, D., & Martin, J. H.** (2019). *Speech and language processing* (3e éd.). Pearson.
- Kolbjørnsrud, V.** (2024). Designing the intelligent organization: Six principles for human-AI collaboration. *California Management Review*, 66(2), 44–64.
- Lahrache, S., & Bekkaoui, A.** (2025). L'impact de l'intelligence artificielle sur la gestion des ressources humaines. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(7).
- Laporte, E.** (2025). *Comment l'intelligence artificielle transforme-t-elle la gestion des ressources humaines, plus particulièrement les pratiques de recrutement, au sein des entreprises ? Analyse de cas* [Travail de fin d'études, Master en Business Engineering, Louvain School of Management, Université catholique de Louvain].
- LeCun, Y., Bengio, Y., & Hinton, G.** (2015). Deep learning. *Nature*, 521(7553), 436–444.
- Lengnick-Hall, M. L., Neely, A. R., & Stone, C. B.** (2018). Human resource management in the digital age: Big data, HR analytics and artificial intelligence. Dans P. N. Melo & C. Machado (Dir.), *Management and technological challenges in the digital age* (pp. 1–30). CRC Press.
- ManpowerGroup Belgique.** (2023, 16 juillet). *31% des entreprises belges utilisent déjà l'intelligence artificielle dans leur processus de recrutement*.

- <https://manpowergroup.be/fr/2023/07/17/31-des-entreprises-belges-utilisent-deja-lintelligence-artificielle-dans-leur-processus-de-recrutement/manpowergroup>
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W.** (2017). An evidence-based review of HR analytics. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D.** (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Meijerink, J., Boons, M., Keegan, A., & Marler, J.** (2021). Algorithmic human resource management: Synthesizing developments and cross-disciplinary insights on digital HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2545–2562.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M.** (2022). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (13e éd.). McGraw-Hill.
- Orlikowski, W. J.** (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11(4), 404–428.
- Pan, Y., & Froese, F. J.** (2023). An interdisciplinary review of AI and HRM: Challenges and future directions. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100924.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100924>
- Pascal, A.** (2025). L'intelligence artificielle dans les ressources humaines. *Chroniques du travail*, 15.
- Pulakos, E. D.** (2004). *Performance management: A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems*. SHRM Foundation.
- Qamar, Y., Agrawal, R. K., Samad, T. A., & Chiappetta Jabbour, C. J.** (2021). When technology meets people: The interplay of artificial intelligence and human resource management. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(5), 1339–1370.
<https://doi.org/10.1108/JEIM-11-2020-0436>
- Raisch, S., & Krakowski, S.** (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–214.
- Reilly, P.** (2018). The impact of artificial intelligence on the HR function. *IES Perspectives on HR 2018*, Institute for Employment Studies, 41–58.
- Russell, S., & Norvig, P.** (2020). *Artificial intelligence: A modern approach* (4e éd.). Pearson.
- Saadaoui, S., & Belmouffeq, A.** (2023). L'impact de l'intelligence artificielle sur la gestion des ressources humaines : Une revue de littérature. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 4(5), 246–261.
- Schwab, K.** (2017). *La quatrième révolution industrielle*. Dunod.
- SD Worx.** (2025, June 12). *Un quart des travailleurs belges utilise régulièrement l'IA au travail*. SD Worx. <https://www.sdworx.be/fr-be/propos-de-sd-worx/presse/2025-06-12-un-quart-des-travailleurs-belges-utilise-regulierement-lia-ausdworx>
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J. M., Alis, D., & Chevalier, F.** (2001). *Gestion des ressources humaines*.
- Senge, P.** (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

- Susskind, R., & Susskind, D.** (2015). *The future of the professions*. Oxford University Press.
- 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.
- Terrell, J., Kofink, A., Middleton, J., Rainear, C., Murphy-Hill, E., Parnin, C., & Stallings, J.** (2017). Gender differences and bias in open source: Pull request acceptance of women versus men. *PeerJ Computer Science*, 3, e111.
- Tursunbayeva, A., Pagliari, C., Di Lauro, S., & Antonelli, G.** (2022). The ethics of people analytics: Risks, opportunities and recommendations. *Personnel Review*, 51(3), 900–921.
- Ulrich, D.** (1997). *Human resource champions*. Harvard Business School Press.
- Vaswani, A., Shazeer, N., Parmar, N., Uszkoreit, J., Jones, L., Gomez, A. N., Kaiser, Ł., & Polosukhin, I.** (2017). Attention is all you need. Dans *Advances in Neural Information Processing Systems* (NeurIPS), 30, 5998–6008.
- Vial, G.** (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Villani, C.** (2018). *Donner un sens à l'intelligence artificielle : Pour une stratégie nationale et européenne*. Rapport remis au Premier Ministre, Mission Villani.
<https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/rapport-de-cedric-villani-donner-un-sens-l-intelligence-artificielle-ia-49194>
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E.** (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237–1266. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>
- Wuidar, S., Engels, L., Lisein, O., Zanoni, P., Rondeaux, G., & Pirsoul, T.** (2026). Recrutement et Sélection à l'ère de l'IA. Utilisation de l'IA, conscience des risques de biais et recommandations relatives aux risques de discrimination de genre. IEFH – Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes. <https://hdl.handle.net/2268/340902>
- Yawalkar, M. V. V.** (2019). A study of artificial intelligence and its role in human resource management. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 6(1), 20–24.
- Zhang, D., Mishra, S., Brynjolfsson, E., Etchemendy, J., Ganguli, D., Grosz, B., & Perrault, R.** (2021). The AI index 2021 annual report. *arXiv preprint*, arXiv:2103.06312.

Rapports et documents institutionnels

- Jacob, S., Souissi, S., & Patenaude, N.** (2022). *Intelligence artificielle et transformation des métiers en gestion des ressources humaines*. Chaire de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique, Université Laval.
- Villani, C.** (2018). *Donner un sens à l'intelligence artificielle : Pour une stratégie nationale et européenne*. Rapport remis au Premier Ministre, Mission Villani.
<https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/rapport-de-cedric-villani-donner-un-sens-l-intelligence-artificielle-ia-49194>

Textes réglementaires et institutionnels

Commission européenne. (2019). *Ethics guidelines for trustworthy AI*. High-Level Expert Group on Artificial Intelligence. <https://ec.europa.eu>

Conseil national du travail. *Conventions collectives de travail n°9 et n°39*. Belgique.

Règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil. (2024). *Acte sur l'intelligence artificielle (AI Act)*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>

Règlement (UE) 2016/679. (2018). *Règlement général sur la protection des données (RGPD)*. Journal officiel de l'Union européenne.

OpenAI. (2024). *Version GPT-4. ChatGPT*. <https://www.openai.com/chatgpt>. Consulté en 2025. *

**Dans le cadre de la rédaction de ce mémoire, nous avons eu recours à l'assistance de chatgpt.com, une intelligence artificielle développée par Open AI, afin d'améliorer la syntaxe, l'orthographe et la reformulation de certaines sections de cet ouvrage. Cette aide nous a permis de garantir une présentation claire et précise de nos idées, tout en respectant les exigences académiques que sont celles du milieu universitaire. Nous attestons sur l'honneur ne pas avoir utilisé cet outil pour la rédaction à proprement parlé, mais uniquement comme un outil de correction.*

Anthropic. (2024). *Claude (version Claude 3)*. Anthropic. <https://www.anthropic.com/claude>. Consulté en 2026.

Perplexity AI. (2024). *Perplexity AI (assistant de recherche)*. Perplexity AI, Inc. <https://www.perplexity.ai>. Consulté en 2026.

Google. (2024). *NotebookLM*. Google LLC. <https://notebooklm.google.com>. Consulté en 2026.

Annexes

LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ANNEXES

I. Liste des tableaux

Aucun tableau n'est présenté dans le corps du texte de ce travail.

II. Liste des graphiques et figures

Aucun graphique ou figure n'est présenté dans le corps du texte de ce travail.

III. Liste des annexes

N°	Titre de l'annexe	Page
Annexe 1	Stratégie de recherche documentaire, bases de données, mots-clés et filtres utilisés	[47]
Annexe 2	Tableau de synthèse de la littérature, récapitulatif des auteurs principaux et thématiques clés par chapitre	[48]

ANNEXE 1 : Stratégie de recherche documentaire

La présente annexe détaille la démarche méthodologique adoptée pour la collecte des sources bibliographiques mobilisées dans ce travail. La recherche documentaire a été conduite entre [mois] et [mois] [année], en priorité via les bases de données académiques accessibles depuis la bibliothèque de l'UCLouvain, notamment Google Scholar, JSTOR, Scopus et le moteur de recherche scientifique Discovery de l'UCLouvain.

Les mots-clés utilisés, seuls ou en combinaison, ont été les suivants :

En français : *intelligence artificielle, gestion des ressources humaines, GRH et IA, biais algorithmiques, éthique de l'IA, recrutement algorithmique, GPEC et intelligence artificielle, déshumanisation au travail, gouvernance algorithmique* ;

En anglais: *artificial intelligence in HRM, AI and human resource management, algorithmic bias, data-driven HRM, AI ethics, HR analytics, talent management and AI, human-AI collaboration*.

Les critères de sélection des sources ont privilégié la pertinence thématique directe avec la problématique, la rigueur scientifique des publications (articles de revues à comité de lecture, ouvrages de référence, rapports institutionnels), ainsi que l'actualité des travaux, avec une préférence marquée pour les publications postérieures à 2017, période correspondant à l'accélération visible des usages de l'IA en contexte organisationnel. Les sources en français et en anglais ont été retenues, sans exclusion de l'une ou l'autre langue.

ANNEXE 2 : Tableau de synthèse de la littérature

Le tableau ci-dessous récapitule les principaux auteurs mobilisés dans ce travail, classés par chapitre thématique, avec une indication de leur contribution centrale à l'analyse.

Chapitre	Auteurs principaux	Apport central
Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique	Russell & Norvig (2020) ; Minsky & Papert (1969) ; Horch & Ait Soudane (2024) ; Barabel et al. (2020) ; Lahrache & Bekkaoui (2025)	Définitions de l'IA et sous-domaines ; fondements des réseaux neuronaux ; cadre théorique de l'intrication IA-GRH
Chapitre II : Applications, avantages et limites	Pascal (2025) ; Barabel et al. (2020) ; Allam et al. (2024) ; Marler & Boudreau (2017) ; De Stefano (2019) ; Autor (2015)	Applications concrètes de l'IA en RH ; transformation fonctionnelle ; limites techniques, organisationnelles et juridique
Chapitre III : Impacts et enjeux éthiques	Jarrahi (2018) ; Brynjolfsson & McAfee (2014) ; Faraj et al. (2018) ; Kolbjørnsrud (2024) ; Commission européenne (2019)	Complémentarité humain-IA ; redéfinition des rôles RH ; conditions organisationnelles de cohabitation équilibrée

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm