

Louvain School of Management

L'utilisation des robots conversationnels dans le cadre de la gestion des ressources humaines

Auteure : Lou-Anne Mernier

Promotrice : Evelyne Léonard

Année académique 2025-2026

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de Master
(60) en sciences de gestion

Horaire de jour

Résumé

Ce travail de fin d'études s'intéresse à l'utilisation des robots conversationnels (*chatbots*) dans le domaine de la gestion des ressources humaines, en répondant à la question suivante : « *En quoi l'intégration de ces outils transforme-t-elle concrètement les pratiques et les enjeux de la GRH* » ?

La partie théorique examine d'abord la transformation digitale de la fonction RH et la place croissante de l'intelligence artificielle en son sein. Elle se concentre ensuite sur les chatbots ; leur fonctionnement, typologies et principales fonctions opérationnelles. Après quoi, elle met en évidence leurs apports, à savoir un gain de temps, une disponibilité permanente, une standardisation de l'information et la réduction de certains biais. Une analyse des limites est également menée, notamment la perte de contact humain, les enjeux liés au RGPD, la charge de maintenance et les risques de biais algorithmiques.

La partie empirique repose sur une étude qualitative menée à la SNCB, portant sur le chatbot RH « Norio ». Deux entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès d'un administrateur de l'outil et d'un utilisateur final. Les résultats confirment les apports théoriques (réduction de la charge de travail, rapidité des réponses, centralisation de l'information), tout en les nuancant au regard des contraintes opérationnelles observées sur le terrain.

Il ressort de ce travail que les chatbots RH ne se substituent pas aux professionnels, mais redéfinissent la répartition des rôles entre l'humain et la machine, à condition d'un déploiement lucide et bien accompagné.

Mots-clés : chatbot, robot conversationnel, ressources humaines, intelligence artificielle, digitalisation, SNCB, RGPD

Abstract

This master's thesis explores the use of conversational agents (chatbots) in the field of human resource management, addressing the following research question: *“How does the integration of these tools concretely transform HR practices and challenges?”*

The theoretical section first examines the digital transformation of the HR function and the growing role of artificial intelligence within it. It then focuses on chatbots, including their functioning, typologies, and main operational roles. Their key contributions are highlighted, namely time savings, continuous availability, information standardization, and the reduction of certain biases. The limitations are also analyzed, particularly the loss of human interaction, GDPR-related issues, maintenance workload, and the risks of algorithmic bias.

The empirical section is based on a qualitative study conducted at SNCB, focusing on the HR chatbot “Norio.” Two semi-structured interviews were carried out with both a tool administrator and an end user. The findings confirm the theoretical benefits (reduced workload, faster responses, and centralized information), while also qualifying them in light of the operational constraints observed in practice.

This study shows that HR chatbots do not replace professionals but rather redefine the distribution of roles between humans and machines, provided that their implementation is carefully designed and properly supported.

Keywords : chatbot, conversational agent, human resources, artificial intelligence, digitalization, SNCB, GDPR

Avant-propos

En préambule de ce travail de fin d'études, il me tient à cœur de remercier les personnes qui ont participé de près ou de loin à son élaboration.

Je tiens tout d'abord évidemment à remercier Madame Evelyne Léonard, ma promotrice, pour son accompagnement. Sa disponibilité constante, ses conseils avisés et son expertise m'ont guidée tout au long de mon processus de rédaction et m'ont été d'une précieuse aide.

Je souhaite également adresser mes remerciements aux deux intervenants avec qui j'ai eu l'opportunité de m'entretenir et qui ont été d'accord pour m'accorder de leur temps. Leur contribution a été essentielle à la réalisation de la partie empirique de ce travail.

Enfin, je tiens naturellement à remercier ma famille, mes amis ainsi que mon copain, pour leur soutien et leurs encouragements, notamment durant les moments de doute.

Par ailleurs, dans un souci de transparence, je précise avoir fait appel de manière occasionnelle à des outils d'intelligence artificielle, exclusivement à des fins linguistiques, notamment pour la reformulation de certaines phrases, la recherche de synonymes ainsi que la correction grammaticale et syntaxique.

Table des matières

Résumé	
Avant propos	
Table des matières	i
Liste des abréviations	iv
La liste des tableaux, graphiques puis des annexes	v
Introduction	1
Partie théorique.....	3
1. La digitalisation des ressources humaines et l'intelligence artificielle	3
1.1. La digitalisation des ressources humaines	3
1.1.1. Contextualisation	3
1.1.2. Définition du concept	4
1.1.3. Un peu d'histoire.....	4
1.1.4. Objectifs de la digitalisation	5
1.2. L'intelligence artificielle en ressources humaines	6
1.2.1. Définition.....	6
1.2.2. Intelligence artificielle faible, modérée ou forte	6
1.2.3. Domaines d'application	7
2. La place des robots conversationnels en ressources humaines	9
2.1. Généralités sur les chatbots	9
2.1.1. Qu'est-ce qu'un chatbot ?.....	9
2.1.2. Fonctionnement du chatbot	10
2.1.3. Le chatbot ou robot conversationnel RH	10
2.2. Les principales fonctions des chatbots RH.....	11
2.2.1. Les chatbots de recrutement.....	11
2.2.2. Les chatbots informationnels	12
2.2.3. Les chatbots décisionnels.....	12
3. Les apports, enjeux et limites des chatbots RH	13
3.1. Les apports des chatbots RH	13
3.1.1. Optimisation du recrutement	14
3.1.2. Gain de temps et recentrage sur des tâches à forte valeur ajoutée	14

3.1.3.	<i>Un management plus humain et une efficacité accrue</i>	15
3.1.4.	<i>Disponibilité permanente et réponses immédiates</i>	15
3.1.5.	<i>Standardisation des réponses et élimination des biais</i>	16
3.2.	Les limites	16
3.2.1.	<i>Perte du contact humain.....</i>	17
3.2.2.	<i>Exploitation massive de données personnelles.....</i>	17
3.2.3.	<i>Un important travail d'alimentation.....</i>	18
3.2.4.	<i>Biais algorithmiques.....</i>	19
3.3.	Alors à quoi faire attention ?	19
4.	Conclusion de la partie théorique.....	20
	Partie empirique : Le chatbot RH « Norio ».....	21
5.	Modèle d'analyse.....	21
6.	Méthodologie de recherche	22
6.1.	Type de démarche.....	22
6.2.	Types d'entretiens.....	23
6.3.	Présentation de l'entreprise : la SNCB	23
6.4.	Présentation des répondants.....	24
7.	Présentation et analyse des résultats	24
7.1.	Genèse et déploiement du projet Norio	25
7.2.	Usage et fonctionnement de Norio	27
7.3.	Apports et bénéfices perçus	28
7.3.1.	<i>Réduction de la charge de travail</i>	28
7.3.2.	<i>Rapidité de réponse</i>	29
7.3.3.	<i>Une seule source d'information unique et fiable</i>	30
7.3.4.	<i>Accessibilité et disponibilité permanente</i>	31
7.4.	Limites et difficultés.....	31
7.4.1.	<i>Limites fonctionnelles.....</i>	31
7.4.2.	<i>Travail de maintenance de l'outil.....</i>	32
7.4.3.	<i>Préférence pour le contact humain</i>	33
7.4.4.	<i>Exploitation et protection des données</i>	34
8.	Limites de l'étude empirique.....	36

Discussion	37
9. Recommandations	37
10. Pistes de réflexion	38
Conclusion	39
Bibliographie	40
Annexes	44
Annexe 1 : Tableaux	44
Annexe 2 : Figures	46
Annexe 3 : Guide d'entretien	47

Liste des abréviations

IA : Intelligence artificielle

RH : Ressources humaines

RGPD : Règlement Général pour la Protection des Données

La liste des tableaux, graphiques puis des annexes

Liste des figures

Figure 1 - Message d'accueil de Norio	46
Figure 2 - Question liée aux revenus.....	46
Figure 3 - Question liée aux congés	46
Figure 4 - Incompréhension du chatbot.....	46

Liste des tableaux

Tableau 1 - Modèle d'analyse de l'intégration du chatbot RH Norio.....	44
Tableau 2 – Caractéristiques des répondants et entretiens menés.....	45

Introduction

Depuis quelques années, il est devenu indéniable que le numérique et l'intelligence artificielle ont engendré de profonds changements dans de nombreux secteurs, y compris celui de la gestion des ressources humaines.

L'évolution s'est d'abord manifestée par l'automatisation des tâches manuelles et activités cognitives répétitives, avant de s'élargir progressivement à certaines tâches intellectuelles plus avancées (Blons, 2019). Toutes ces transformations ont naturellement suscité une panoplie de doutes et questionnements, souvent nourris par des discours alarmistes annonçant une disparition massive des emplois. Pourtant, plusieurs études viennent nuancer ces craintes, notamment une étude menée en 2013 par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Selon les recherches de cette dernière, la robotisation ne menacerait « que » 9 % des emplois, correspondant aux postes dont plus de 70 % des tâches peuvent être automatisées (Arntz *et al.*, 2016).

Plus récemment, en 2025, Microsoft s'est également penché sur la question et en a conclu que les technologies d'IA générative n'ont pas pour objectif principal de se substituer à la majorité des emplois, mais plutôt de modifier les pratiques de travail en réorganisant les tâches et en augmentant les capacités des travailleurs (Tomlinson *et al.*, 2025).

Parmi les différents outils d'intelligence artificielle, ce travail s'intéressera plus particulièrement à l'usage des robots conversationnels (*chatbots*¹ en anglais) au sein des entreprises. Ces robots, conçus comme des assistants virtuels, sont des programmes informatiques sophistiqués qui permettent d'interagir de manière naturelle avec les collaborateurs à travers une interface de messagerie (Eurécia, 2024).

Bien que l'utilisation de ces robots présente de nombreux bénéfices, tels que la facilitation de l'accès à l'information et la simplification du quotidien du département des ressources humaines, elle comporte plusieurs enjeux éthiques et juridiques non négligeables.

Ces constats soulèvent une interrogation fondamentale, qui constitue le fil conducteur de ce travail :

¹ « Chat » comme discussion en ligne et « bot » comme robot.

En quoi l'intégration de robots conversationnels transforme-t-elle concrètement les pratiques et les enjeux de la gestion des ressources humaines ?

Le présent travail s'articulera de la manière suivante : Tout d'abord, nous analyserons la place croissante de la digitalisation et de l'IA dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Ensuite, l'étude se concentrera sur le rôle spécifique des chatbots RH, leur fonctionnement et leurs apports. Enfin, les enjeux éthiques, humains et juridiques liés à leur utilisation seront examinés, notamment au regard du RGPD et des défis organisationnels qu'ils impliquent.

L'ensemble de cette réflexion sera complété par une étude empirique portant sur l'implémentation du chatbot Norio à la SNCB, permettant d'articuler les apports théoriques avec une illustration concrète de l'usage de l'IA en contexte RH.

Partie théorique

Cette revue de littérature vise à situer l'usage des chatbots RH dans le mouvement plus large de digitalisation et d'introduction de l'intelligence artificielle en gestion des ressources humaines, en en présentant à la fois les promesses et les zones de vigilance. Elle examine d'abord le contexte de transformation numérique de la fonction RH et les principaux usages de l'IA, puis se concentre sur les robots conversationnels, en passant en revue leur définition, typologies et fonctions opérationnelles au sein des processus RH.

Ensuite, l'analyse mettra en évidence les apports des chatbots RH en matière d'efficacité, d'automatisation et d'aide à la décision, tout en examinant de manière détaillée leurs principales limites humaines, éthiques et juridiques, notamment la perte de contact humain, l'exploitation massive de données personnelles et les risques de biais algorithmiques.

L'ensemble permettra ainsi de dégager les conditions d'un déploiement responsable des chatbots RH, en interrogeant la place de ces outils par rapport aux pratiques traditionnelles et au rôle central de l'humain dans la fonction RH

1. La digitalisation des ressources humaines et l'intelligence artificielle

1.1. La digitalisation des ressources humaines

1.1.1. Contextualisation

Portée par la 5G, le big data, l'intelligence artificielle et d'autres technologies, la digitalisation s'impose aujourd'hui comme l'un des changements majeurs de la transformation des entreprises. La pandémie de COVID-19 a joué un rôle déterminant dans cette dynamique et en a considérablement accéléré le rythme (Zavyalova *et al.*, 2022). En effet, ce qui relevait d'une logique d'innovation ou de croissance avant la crise sanitaire est devenu une condition de survie, les organisations devant intégrer efficacement les pratiques et outils numériques pour assurer leur continuité (Zhang & Zhisheng, 2023 ; Mignot, 2024).

Cette transformation n'épargne pas le domaine de la gestion des ressources humaines, dont les rôles et processus traditionnels ont été réorganisés en profondeur. Le recours aux outils digitaux a ainsi permis de repenser la structure, les fonctions, les pratiques professionnelles des collaborateurs, et plus largement, l'ensemble de la chaîne de valeur basée sur le capital

humain (Zavyalova *et al.*, 2022). Le digital est par conséquent devenu un levier stratégique de la gestion des ressources humaines.

1.1.2. Définition du concept

Mais que recouvre précisément la notion de digitalisation (parfois également appelée transformation digitale) ? Selon Chaintreuil (2015, p. 54), « *une entreprise digitale est une organisation qui intègre les nouvelles technologies à son fonctionnement global, c'est-à-dire dans ses ressources humaines, mais aussi dans ses relations avec ses clients, fournisseurs ou partenaires* ».

Dans le domaine des ressources humaines, cela se caractérise par le recours croissant à des outils numériques et à l'exploitation de données pour automatiser, optimiser et simplifier les processus, soutenir la prise de décision et renforcer la performance des activités liées aux ressources humaines (Coron *et al.*, 2024).

D'après Baudoin *et al.* (2019), la transformation digitale de la fonction RH s'opère sur deux grands axes : la transformation de la fonction elle-même et l'accompagnement de la transformation numérique globale de l'entreprise. Pour le premier axe, il s'agit d'exploiter le potentiel qu'offre le numérique afin de compléter, d'améliorer et de transformer la façon dont sont effectuées les tâches liées aux différents processus RH (recrutement, formation, rémunération, paie, ...). Le second axe se concentre sur la manière dont les services RH peuvent accompagner de manière globale cette transformation numérique de l'entreprise.

1.1.3. Un peu d'histoire

Il est important de noter que la digitalisation des ressources humaines ne date pas d'hier. En effet, les premières traces de celle-ci remontent au début des années 1970 avec l'apparition des premiers logiciels de paie. Une décennie plus tard, c'est au tour des systèmes d'information ressources humaines (SIRH) de se développer. Les années 2000, quant à elles, sont marquées par l'émergence d'Internet, accompagnée du développement de l'e-recrutement et des portails RH. Depuis 2010, la transformation numérique s'accélère avec la naissance des réseaux sociaux, des vidéos de formation, de l'analytique RH, ... Cette évolution s'est poursuivie avec l'apparition de la réalité virtuelle, l'exploitation toujours plus importante des données et, plus récemment, des chatbots qui constituent les objets centraux de ce travail. Cette rapide progression numérique a notamment été rendue possible grâce aux

progrès technologiques, l'adaptation au digital des utilisateurs et l'effet d'imitation entre entreprises (Baudoin *et al.*, 2019).

1.1.4. Objectifs de la digitalisation

Selon Zavyalova *et al.* (2022), la digitalisation aide les entreprises à atteindre trois types d'objectifs, initialement identifiés par Lepak et Snell (1998) : un objectif opérationnel, un objectif relationnel et un objectif transformationnel.

L'objectif opérationnel vise l'automatisation des tâches administratives répétitives et chronophages (administration, gestion des documents, traitement des salaires, ...), permettant ainsi de simplifier certains processus RH en réduisant le nombre d'étapes ou en accélérant les délais de traitement des différentes étapes (Coron *et al.*, 2024). Les équipes RH, libérées de ces contraintes, peuvent alors recentrer leur action sur des missions à plus forte valeur ajoutée, telles que la gestion des talents, le recrutement ou encore la fidélisation des collaborateurs (Zhang & Zhisheng, 2023).

L'objectif relationnel, lui, concerne l'amélioration de la communication, tant interne qu'externe. En effet, le passage au numérique et le meilleur partage de l'information au sein de l'entreprise favorisent cette communication en conférant davantage d'autonomie aux collaborateurs. Ces derniers gagnent ainsi en efficacité dans leurs activités quotidiennes et sont en mesure de prendre des initiatives que la direction n'aurait pas nécessairement envisagées (Chaintreuil, 2015).

Enfin, l'objectif transformationnel a trait à la coordination stratégique et à l'intégration des pratiques RH à l'échelle de l'entreprise. Dans ce cas, l'entreprise utilise le potentiel digital pour redéfinir la stratégie d'entreprise et identifier de nouveaux domaines de développement commercial. Ce faisant, la fonction RH passe d'un rôle de support à un rôle de partenaire stratégique capable de répondre aux défis socio-économiques en constante évolution (Zavyalova *et al.*, 2022).

En somme, le phénomène de digitalisation génère de nombreux apports pour les entreprises. Il contribue notamment à la réduction des coûts, à l'amélioration des services de ressources humaines ainsi qu'au renforcement de la direction stratégique de l'entreprise. L'évolution numérique permet également de donner plus de recul aux entreprises en leur offrant une vision plus large de leurs ressources humaines (Chaintreuil, 2015).

1.2. L'intelligence artificielle en ressources humaines

Après avoir développé le phénomène de digitalisation, il convient désormais de porter notre attention sur l'un de ses penchants le plus récent : l'intelligence artificielle. En effet, en l'espace de quelques années, l'émergence de cette dernière a considérablement amplifié le mouvement de transformation numérique de la gestion des ressources humaines.

1.2.1. Définition

L'intelligence artificielle puise ses racines dans les origines mêmes de l'informatique, c'est-à-dire dans les années 1940 et 1950. Cependant, ce n'est qu'en 1956 qu'elle est officiellement consacrée en tant que discipline scientifique (Bettache & Foisy, 2019).

Par définition, l'intelligence artificielle, ou IA, peut être décrite comme « *l'ensemble de théories et de techniques mises en œuvre en vue de réaliser des machines capables de simuler l'intelligence humaine* » (Larousse, *s.d.*). Cette capacité d'imiter ou de reproduire les aptitudes humaines est possible grâce à l'exploitation massive de données existantes.

Les facultés cognitives humaines que l'IA cherche à reproduire au sein des machines incluent la capacité à penser et à raisonner, à mobiliser la logique pour résoudre des problèmes, à tirer des enseignements de l'expérience, à acquérir et exploiter des connaissances, à faire preuve de créativité et d'imagination, à appréhender des situations complexes, ainsi qu'à s'adapter efficacement et rapidement à des contextes inédits (Blons, 2023).

Selon Coron *et al.* (2024, p. 166), l'IA doit son impressionnante croissance à deux éléments en particulier : « *l'accroissement des capacités de stockage et de calcul des ordinateurs* » et « *l'augmentation de la quantité de données disponibles* ».

1.2.2. Intelligence artificielle faible, modérée ou forte

Plusieurs degrés d'intelligence artificielle peuvent être dégagés de la littérature : l'IA faible, l'IA modérée et l'IA forte.

L'intelligence artificielle **faible** peut être décrite comme une intelligence non sensible (Chevalier & Dejoux, 2021). Baudoin *et al.* (2019, p. 38) la définissent comme « *l'état de l'art actuel, à savoir, des solutions informatiques capables de faire preuve de facultés cognitives dans un domaine, une application et un périmètre déterminés* ». Dans cette hypothèse, les systèmes sont en mesure de raisonner ou d'exécuter des tâches spécifiques,

comme la réponse à des questions juridiques via des chatbots ou le filtrage de CV par exemple. Cependant, ils ne nous enseignent rien sur le fonctionnement de la pensée humaine et sont dépourvus de capacité réflexive qui leur soit propre (Barboza, 2019). Chevalier & Dejoux (2021) soulignent qu'elle constitue la forme d'intelligence artificielle la plus répandue en entreprise à l'heure actuelle, puisque la plupart des technologies d'intelligence artificielle qui y sont mobilisées relèvent de l'IA faible, voire très faible.

Positionnée à mi-chemin entre l'IA faible et l'IA forte, l'intelligence artificielle **modérée** repose sur des systèmes dont la conception s'inspire du raisonnement humain. Ils recourent à une méthode qualifiée d'« *apprentissage par couches* », c'est-à-dire une méthode qui vise à reproduire les processus d'apprentissage propres au cerveau humain (Barboza, 2019). Parmi les systèmes relevant de cette catégorie, nous pouvons citer le Deep Learning de Google. Ce dernier s'appuie sur des réseaux de neurones artificiels, permettant à la machine d'acquérir des connaissances à partir de données, selon une logique comparable au processus d'apprentissage humain (Google, *s.d.*).

L'intelligence artificielle **forte** ou intelligence artificielle générale est incontestablement le degré le plus avancé de l'intelligence artificielle. Grâce à celle-ci, le logiciel est capable d'appliquer un raisonnement général à toute nature de problème, sans être cantonné à un champ d'application spécifique (Chevalier & Dejoux, 2021). C'est sans doute le type d'IA qui suscite le plus d'appréhensions étant donné que ces systèmes ne se limitent pas au simple traitement de l'information, mais sont carrément en mesure de rendre compte de la manière dont les humains pensent et raisonnent (Barboza, 2019).

1.2.3. Domaines d'application

Les développements techniques précédemment exposés trouvent aujourd'hui leur application dans des contextes variés. De fait, l'intelligence artificielle est présente dans de nombreux domaines d'intérêts publics et secteurs d'activité comme la santé, l'éducation, le transport, la culture, le sport, la défense, la sécurité, ... (Baudoin *et al.*, 2019). Cette omniprésence de l'intelligence artificielle correspond à ce que Schwab (2017 cité par Bettache & Foisy, 2019) conceptualise sous le terme de « Révolution 4.0 ». L'IA est en effet appréhendée comme un phénomène révolutionnaire global, dont les implications touchent à la fois aux questions identitaires et éthiques, aux reconfigurations du marché du travail et des compétences, aux

mutations des modèles d'affaires, aux inégalités, à la productivité, aux formes de gouvernance ainsi qu'à la sécurité et aux conflits géopolitiques (Bettache & Foisy, 2019).

La fonction ressources humaines n'échappe pas à cette transformation : de nombreux processus, tels que le recrutement, l'onboarding, la formation, la gestion des performances ou encore la fidélisation, sont progressivement augmentés par l'IA.

Dans le recrutement, des algorithmes de ciblage identifient les profils pertinents sur les réseaux professionnels, des logiciels de présélection filtrent automatiquement une partie des candidatures, tandis que des outils d'extraction de compétences issues des CV permettent de classer objectivement les profils (Ajzen *et al.*, 2024 ; Barboza, 2019 ; Chevalier & Dejoux, 2021). En prenant en charge ces tâches routinières, l'IA accélère le processus, réduit certains biais de sélection et libère du temps pour une évaluation plus qualitative des candidats (Barboza, 2019 ; Blons, 2023).

Au-delà de cette phase, elle contribue à améliorer l'intégration des nouvelles recrues grâce à des parcours d'onboarding personnalisés, qui favorisent une adaptation plus rapide et renforcent la rétention des talents (Blons, 2019).

L'IA soutient également la formation et le développement des compétences en permettant de construire des dispositifs d'apprentissage numériques (Mooc, e-learning, serious games, etc.) et des parcours personnalisés adaptés aux besoins et capacités de chacun, y compris dans le cadre d'apprentissages informels (Baudoin *et al.*, 2019 ; Blons, 2023).

Enfin, en matière de gestion des performances et de fidélisation, l'IA facilite le suivi continu de l'activité, l'identification des axes d'amélioration, la détection des risques de turnover et l'anticipation des besoins individuels, par exemple via des recommandations ciblées (augmentations, actions de développement, etc.) ainsi que la mise en place de systèmes d'évaluation « au fil de l'eau » plus motivants que l'entretien annuel traditionnel (Blons, 2019 ; Blons, 2023).

L'intelligence artificielle apparaît ainsi comme un levier central d'amélioration globale de l'expérience RH, en rendant les pratiques plus réactives, individualisées et efficaces.

2. La place des robots conversationnels en ressources humaines

Après avoir établi le cadre contextuel dans lequel s'inscrit notre réflexion, il convient désormais d'aborder plus spécifiquement la thématique des chatbots (ou robots conversationnels en français) et leur place dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Il est nécessaire de souligner que la littérature scientifique consacrée à cette thématique demeure encore relativement limitée, ce qui explique que certaines sources seront amenées à être citées de manière récurrente.

2.1. Généralités sur les chatbots

2.1.1. *Qu'est-ce qu'un chatbot ?*

Théoriquement, un robot/agent conversationnel ou chatbot, désigne un programme informatique sophistiqué conçu pour interagir de façon naturelle avec les utilisateurs par le biais d'une interface de messagerie, à la manière d'un assistant virtuel (Eurécia, 2024). Il permet ainsi aux employés et aux clients d'une organisation d'accomplir de manière autonome certaines tâches communicationnelles, sans recourir à une intervention humaine. Les chatbots facilitent la mise en œuvre des formes d'expression les plus prometteuses et des interactions les plus avancées entre l'humain et la machine (Majumber & Mondal, 2021).

ChatGPT, le chatbot créé par OpenAI, demeure sans doute la référence la plus connue en matière d'intelligence artificielle conversationnelle. Capable de répondre à des questions, de générer des textes et de dialoguer avec des êtres humains, il repose sur une intelligence artificielle dite générative, c'est-à-dire capable de produire de nouveaux contenus, à la différence de l'intelligence artificielle analytique qui se limite à l'analyse de données existantes (Bernik & Šprajc, 2025 ; Coron *et al.*, 2024). Bien qu'il reste une référence incontournable, ChatGPT fait aujourd'hui face à une concurrence croissante avec la multiplication de solutions similaires.

Par ailleurs, de nombreuses grandes entreprises ont intégré des robots conversationnels sur leurs sites internet, généralement accessibles depuis leur section d'aide en ligne. C'est notamment le cas de BNP Paribas Fortis, entreprise active dans le secteur bancaire, qui a développé son assistant virtuel « Samy », mais également le géant IKEA ou encore l'assureur Ethias.

2.1.2. *Fonctionnement du chatbot*

Sur le plan technologique, un chatbot repose sur un système d'échange de questions et réponses. On distingue deux grandes catégories : le chatbot basique et le chatbot intelligent (Blons, 2023).

Le **chatbot basique** fonctionne à partir d'une bibliothèque de questions et réponses prédéfinies, sans recours à l'intelligence artificielle. Les échanges suivent un scénario figé, ce qui rend rapidement l'interaction limitée et peut s'avérer frustrant pour l'utilisateur (Blons, 2023).

Le **chatbot intelligent**, quant à lui, intègre de l'intelligence artificielle et s'appuie notamment sur le traitement du langage naturel (NLP)². Il est ainsi capable de fournir des réponses pertinentes et contextualisées, offrant à l'utilisateur une expérience proche d'une conversation avec un opérateur humain. Il est important de souligner que ce type de chatbot s'améliore avec l'usage, c'est-à-dire que plus il reçoit de questions, plus il apprend. Cela implique un certain temps de rodage avant d'atteindre un niveau de performance optimal (Blons, 2023).

2.1.3. *Le chatbot ou robot conversationnel RH*

Après avoir abordé les chatbots de façon générale, penchons-nous sur leur utilisation dans le secteur des ressources humaines. Au sein d'une entreprise ces derniers peuvent soutenir la fonction GRH dans des domaines tels que le recrutement et la sélection, l'intégration et la formation, l'automatisation des processus courants et la réponse aux questions fréquemment posées par les employés (Taule *et al.*, 2022).

Dans leur guide pratique concernant l'intelligence artificielle et la gestion des ressources humaines, Ajzen *et al.* (2024) décrivent le fonctionnement de ces robots de la manière suivante : L'utilisateur soumet sa question au chatbot qui s'engage alors dans un processus interactif structuré. Dans l'hypothèse où l'assistant virtuel ne comprend pas la question, il sollicite alors une reformulation de cette dernière. Lorsque cela est possible, plusieurs réponses sont proposées, accompagnées de réponses claires et immédiates pour les demandes courantes. Pour les demandes plus spécifiques, l'utilisateur est redirigé vers le département

² Le langage naturel est la langue utilisée spontanément par les humains pour communiquer au quotidien, c'est-à-dire l'utilisation de phrases complètes, vocabulaire riche, nuances de sens, comme on les trouve dans des descriptions, des explications ou des conversations (Sawant, 2024).

RH. Une fois la réponse délivrée, le chatbot sollicite une évaluation : si elle est positive, l'échange prend fin ; si elle est négative, le collaborateur peut laisser un commentaire anonyme afin de contribuer à l'amélioration de l'outil.

2.2. Les principales fonctions des chatbots RH

Les chatbots RH se déclinent en trois catégories selon leurs fonctions. Les chatbots informationnels traitent les questions courantes relatives aux congés, à la paie ou aux avantages sociaux (Eurécia, 2024). Les chatbots de recrutement, quant à eux, servent d'interface conversationnelle qui transforme les échanges avec les candidats en données structurées et actualisées, transmises aux agents de matching. Ces derniers automatisent ensuite l'appariement candidats-postes et renvoient, via le chatbot, des recommandations de profils ou d'offres adaptées (Eurécia, 2024 ; Soleimani *et al.*, 2021 ; Bernik & Šprajc, 2025). Enfin, les chatbots décisionnels constituent la catégorie la plus avancée : dotés de capacités d'analyse approfondies, ils sont en mesure de gérer des demandes complexes telles que la validation des congés ou la génération de documents administratifs (Eurécia, 2024).

2.2.1. Les chatbots de recrutement

Pour rappel, le recrutement est le processus par lequel une organisation identifie et sélectionne les profils les plus adaptés à un poste disponible. Dans cette phase, les chatbots agissent comme des assistants virtuels intelligents qui transforment l'interaction entre l'entreprise et les candidats potentiels. Leur rôle s'étend de la première prise de contact jusqu'à la sélection finale.

Concrètement, l'utilisation de chatbots permet de recueillir des informations sur les compétences et le parcours des candidats à travers des questions préenregistrées (Chevalier & Dejoux, 2021). Le robot analyse ensuite le profil des candidats et évalue la compatibilité entre les compétences recherchées et celles mentionnées dans les CV, afin d'opérer une première sélection (Coron *et al.*, 2024).

Une deuxième utilisation des chatbots RH dans le recrutement concerne la gestion des questions des candidats. Ceux-ci ont souvent de nombreuses interrogations sur l'entreprise, son fonctionnement ou les postes proposés. Plutôt que de solliciter directement les équipes RH, ils peuvent s'adresser au chatbot, qui prend en charge ces questions fréquentes (y compris les questions « intéressées » concernant le salaire et les avantages) et y apporte des réponses

immédiates (Ajzen *et al.*, 2024). Cette approche fluidifie les échanges et s'avère d'autant plus efficace que certains candidats se montrent plus à l'aise pour interagir avec un outil numérique qu'avec un interlocuteur humain (Majumber & Mondal, 2021).

Au-delà de la réponse aux questions, les chatbots peuvent également jouer un rôle d'assistance technique lors du dépôt de candidature. Ils guident activement les candidats tout au long du processus de soumission, veillant à ce que les formulaires soient intégralement complétés et les pièces jointes correctement téléchargées. Cette assistance permet de minimiser les erreurs de dossier et de fluidifier l'ensemble du cycle de recrutement (Azhar, 2024).

2.2.2. Les chatbots informationnels

Disponibles en permanence, 24h/24 et 7j/7, et accessibles depuis n'importe quel endroit, que ce soit pour les employés en télétravail ou sur le terrain, les chatbots RH informationnels apportent des réponses automatisées aux questions courantes des collaborateurs (Blons, 2023 ; Majumber & Mondal, 2021). Ils constituent d'ailleurs une illustration concrète de l'IA faible décrite précédemment (Baudoin *et al.*, 2019).

Ils permettent de centraliser les informations souvent dispersées dans plusieurs supports numériques ou détenues par des personnes ressources, en couvrant une grande diversité de thématiques : questions administratives et juridiques, navigation dans le Code du travail, gestion des absences, demandes de congés, politique salariale, etc. Des questions RH de base telles que "à quel stade en est ma demande de formation ?", "à combien de jours de congé ai-je droit en cas de décès d'un proche ?" ou encore "quelles sont les modalités de remboursement des frais de transport ?" trouvent ainsi une réponse rapide et précise (Chevalier & Dejoux, 2021 ; Baudoin *et al.*, 2019).

Cet outil s'avère particulièrement précieux pour les nouveaux collaborateurs, qui ont naturellement de nombreuses questions lors de leur arrivée dans l'entreprise. En leur fournissant des réponses rapides et accessibles, le chatbot facilite leur accueil et contribue à simplifier le processus d'intégration (Majumber & Mondal, 2021).

2.2.3. Les chatbots décisionnels

Les chatbots décisionnels, souvent associés à l'IA dite forte, représentent la forme la plus avancée des outils dotés d'intelligence artificielle (Baudoin *et al.*, 2019). Ils constituent le volet stratégique des solutions numériques en ressources humaines, en dépassant la simple

automatisation des tâches administratives pour devenir de véritables supports à la prise de décision (Taule *et al.*, 2022).

Les chatbots décisionnels permettent une ouverture dans le champ de la prédiction et de la prescription. En effet, un chatbot doté d'IA forte est capable de jouer le rôle d'assistant virtuel autonome, par exemple en alertant de sa propre initiative un chargé RH sur la nécessité d'envoyer une communication de rappel concernant la saisie des notes de frais, après avoir détecté un nombre élevé de questions sur le sujet (Baudoin *et al.*, 2019).

En combinant big data et IA forte, un logiciel peut analyser de vastes volumes de données internes et externes, en extraire des conclusions, prédire des tendances et suggérer des actions à entreprendre (Baudoin *et al.*, 2019). Certains systèmes intègrent même des fonctionnalités de *sentiment mining*, permettant de détecter les émotions des collaborateurs telles que la colère, la démotivation ou la frustration, et d'alerter un professionnel RH afin qu'il puisse intervenir si nécessaire (Majumber & Mondal, 2021). Ces outils permettent par exemple d'identifier les salariés les plus susceptibles de démissionner et de recommander des actions adaptées à leur profil pour les retenir, de repérer ceux en situation de mal-être au travail, ou encore de prédire la performance d'un candidat sur le poste visé (Baudoin *et al.*, 2019).

3. Les apports, enjeux et limites des chatbots RH

Ce chapitre est consacré à une analyse critique des chatbots RH, en examinant à la fois leurs apports au sein du département des ressources humaines et les limites ou inconvénients qui les accompagnent.

3.1. Les apports des chatbots RH

L'intégration de chatbots au sein des entreprises offre de nombreux avantages, tant pour les professionnels des ressources humaines que pour les collaborateurs. Dans ce travail, nous nous concentrerons surtout sur les suivants :

- Pour les équipes RH, ces outils permettent notamment d'optimiser le recrutement et de réduire certains biais, de se recentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée grâce au temps dégagé, et d'accroître globalement leur efficacité.

- Pour les collaborateurs, les principaux apports résident dans la disponibilité permanente du chatbot, la rapidité des réponses fournies et la standardisation, plus ou moins poussée, des informations délivrées.

3.1.1. Optimisation du recrutement

Comme premier apport notoire, les chatbots RH contribuent à améliorer l'expérience des candidats tout au long du processus de recrutement en les guidant dans leurs démarches et en personnalisant chaque étape (Ajzen *et al.*, 2024).

Tout d'abord, lors du processus de recrutement, les candidats peuvent répondre aux questions du chatbot depuis leur domicile, dans un environnement rassurant, ce qui permet de réduire considérablement le stress lié aux entretiens d'embauche classiques et d'accroître leur performance (Majumber & Mondal, 2021).

Pour les équipes RH, l'utilisation de chatbots offre la possibilité d'analyser les réponses à leur rythme et de concentrer leurs efforts sur les profils les plus prometteurs, tout en réduisant les coûts et les délais associés à l'examen des candidatures, aux entretiens et à la préparation des offres (Jacob *et al.*, 2022).

3.1.2. Gain de temps et recentrage sur des tâches à forte valeur ajoutée

L'automatisation des processus RH apparaît, dans la littérature, comme un levier majeur pour libérer les professionnels RH des tâches répétitives et administratives, souvent consommatrices de temps, afin qu'ils puissent se recentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée (Mignot, 2024 ; Chevalier & Dejoux, 2021).

En déléguant à des outils numériques la gestion des opérations standardisées (paye, contrats, déclarations obligatoires, screening des candidatures, programmation des formations, etc.), les chargés RH n'ont plus à jouer le rôle d'intermédiaire pour l'information RH basique et peuvent être davantage sollicités pour des questions complexes et spécifiques (Baudoin *et al.*, 2019).

Les chatbots, en particulier, évitent aux équipes RH de répondre quotidiennement à des dizaines de demandes similaires sur des règles RH courantes, ce qui représente un gain de temps substantiel et permet de se concentrer sur des enjeux plus stratégiques, comme le développement du capital humain (Charles-François Perrone, dans Baudoin *et al.*, 2019).

Blons (2019) souligne que cette libération de la charge opérationnelle permet à l'humain de se concentrer sur des activités où son apport est réellement significatif : diagnostic des situations, relation et écoute, création, capacité de décision et d'intervention, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, accompagnement individualisé des carrières, négociation collective ou encore développement de nouveaux services aux salariés.

3.1.3. Un management plus humain et une efficacité accrue

L'automatisation possible grâce aux chatbots s'inscrit plus largement dans une logique de collaboration homme-machine. Ce partenariat implique que le robot prenne en charge les tâches répétitives avec puissance, endurance et précision, tandis que l'humain mobilise son savoir-faire, sa sensibilité et son expérience pour des activités moins mécaniques, où sa réflexion et son action sont porteuses de valeur ajoutée (Blons, 2019). Dans cette perspective, certains auteurs considèrent que le recours à l'IA peut contribuer à « humaniser » le travail, en libérant les salariés des tâches les plus pénibles pour qu'ils se consacrent à des activités plus relationnelles et créatives (Ajzen *et al.*, 2024).

Les nouvelles technologies (IA forte, big data, objets connectés, réalité virtuelle/mixte) visent ainsi une forme d'excellence opérationnelle en permettant de recruter les meilleurs profils en adéquation avec la culture de l'entreprise, les retenir, s'assurer de leur bien-être au travail et maintenir leurs compétences à jour (Charles-François Perrone, dans Baudoin *et al.*, 2019). En améliorant la réactivité du service RH, en harmonisant les réponses et en les rendant facilement accessibles, les chatbots participent à l'allègement de la charge de travail, à l'augmentation de la satisfaction des collaborateurs et, in fine, à une meilleure efficacité globale du service (Ajzen *et al.*, 2024).

3.1.4. Disponibilité permanente et réponses immédiates

L'un des principaux atouts des chatbots RH réside dans leur capacité à fournir aux collaborateurs une source d'information fiable, accessible en continu, 24h/24 et 7j/7, indépendamment du lieu de travail (télétravail, terrain, etc.) (Blons, 2023). Cette disponibilité contribue à renforcer la perception d'une information RH plus accessible et aisément disponible, tout en réduisant la frustration liée à l'indisponibilité ponctuelle des équipes RH, notamment lorsqu'elles sont en réunion ou hors du bureau (Taule *et al.*, 2022).

À cette disponibilité constante s'ajoute la rapidité des réponses fournies par les chatbots. En effet, les réponses immédiates offertes par les chatbots représentent un bénéfice direct pour les employés, qui obtiennent des informations et un soutien RH au moment précis où ils en ont besoin, sans attente ni dépendance aux horaires de bureau (Taule *et al.*, 2022). En fournissant des réponses en temps réel aux questions courantes, les chatbots accélèrent la résolution de problèmes du quotidien et permettent aux collaborateurs de poursuivre plus rapidement leur travail, améliorant ainsi leur productivité et leur expérience globale (Sakib *et al.*, 2024). Ces outils diminuent ainsi les frustrations liées aux délais de réponse, renforcent le sentiment d'autonomie des employés dans la gestion de leurs démarches RH et contribuent à une expérience utilisateur perçue comme plus fluide et satisfaisante (Tripathi, 2026).

3.1.5. Standardisation des réponses et élimination des biais

Les chatbots RH permettent une standardisation des réponses en fournissant des informations cohérentes et identiques à l'ensemble des employés pour les questions liées aux politiques et procédures RH, ce qui favorise une pratique perçue comme plus juste et uniforme (Taule *et al.*, 2022 ; Majumber & Mondal, 2021). Grâce à cette automatisation, les risques d'erreurs humaines et d'incohérences sont atténués, renforçant la fiabilité des informations communiquées (Sakib *et al.*, 2024). En assurant une communication constante, structurée et prévisible, les chatbots participent à l'amélioration de la satisfaction des employés (Tripathi, 2026).

Dans le cadre du recrutement, le chatbot s'inscrit également dans une logique de réduction des biais. En interagissant avec l'ensemble des candidats de manière identique, il écarte les jugements subjectifs qui peuvent influencer un recruteur humain. Cette uniformité du traitement peut contribuer à limiter les discriminations, à réduire les erreurs d'appréciation et à favoriser un appariement plus objectif entre les profils et les postes à pourvoir (Baudoin *et al.*, 2019 ; Barboza, 2019 ; Jacob *et al.*, 2022).

3.2. Les limites

Si l'utilisation de chatbots conversationnels semble à première vue offrir de nombreux avantages, certains travaux académiques soulignent qu'elle comporte pourtant plusieurs enjeux que ce soit sur le plan humain, éthique ou juridique. Cette section propose d'analyser quatre problématiques récurrentes : la perte de contact humain, l'exploitation massive de

données personnelles, la charge de travail liée à l'alimentation en données, ainsi que les biais algorithmiques.

3.2.1. Perte du contact humain

L'un des principaux risques associés à la digitalisation des processus RH réside dans la perte de contact humain. Elle peut en effet entraîner une réduction des interactions interpersonnelles, pourtant essentielles à la cohésion organisationnelle et au climat social, nombre de salariés et de candidats restant particulièrement attachés à la relation directe (Baudoin *et al.*, 2019). Dans la phase de recrutement, ce manque de présence humaine limite notamment la capacité à analyser l'attitude, le savoir-être et la communication non verbale des candidats (Devos, 2022).

Plusieurs travaux soulignent ainsi une véritable résistance des utilisateurs. En effet, certains candidats ou employés préfèrent toujours l'échange en face à face, surtout lorsqu'il s'agit de sujets sensibles ou personnels, et peuvent rejeter l'interface numérique par manque de confiance (Azhar, 2024). De la même manière, si les outils digitaux sont appréciés dans les étapes préliminaires de tri, de nombreux recruteurs tiennent à rétablir un lien personnel avec les candidats une fois la sélection affinée, considérant que cet échange humain reste déterminant dans la décision finale (Jacob *et al.*, 2022). Enfin, les chatbots ne peuvent, malgré leur efficacité sur les demandes administratives simples, se substituer à une présence incarnée porteuse d'écoute, d'empathie et de nuances relationnelles (Blons, 2019).

3.2.2. Exploitation massive de données personnelles

L'exploitation massive de données personnelles par les chatbots et autres outils d'IA en contexte RH soulève des enjeux majeurs de confidentialité, de sécurité et de conformité au Règlement général sur la protection des données (RGPD). Comme ces systèmes manipulent des informations sensibles, ils exposent les organisations à des risques d'atteinte à la vie privée, de brèches de sécurité, d'expositions involontaires ou d'utilisations abusives des données, voire à des attaques malveillantes visant à pirater les systèmes ou à modifier les algorithmes de décision (Azhar, 2024 ; Jacob *et al.*, 2022).

Le RGPD, entré en vigueur en 2018, impose dès lors aux employeurs de garantir que les données collectées soient sécurisées, éventuellement anonymisées, et strictement utilisées à des fins professionnelles (Coron *et al.*, 2024). Il consacre plusieurs droits pour les personnes

concernées, notamment le droit de recevoir les données qu'elles ont fournies (art. 20), le droit d'accéder à des informations sur la logique de fonctionnement des algorithmes (art. 15.1) et l'interdiction des décisions entièrement automatisées produisant des effets juridiques ou des conséquences graves sans intervention humaine (art. 22), réaffirmant la nécessité d'une responsabilité humaine (Coron *et al.*, 2024).

Concrètement, cela se traduit par des principes clés que les organisations doivent pouvoir démontrer, c'est-à-dire la transparence vis-à-vis des salariés, le recueil du consentement, la limitation des finalités, la minimisation et l'exactitude des données, la durée de conservation limitée, ainsi que le renforcement de la confidentialité et sécurité. Dans cette perspective, l'application de règles d'utilisation des données constitue un enjeu central. En effet, il est primordial d'expliquer clairement aux salariés comment leurs données seront utilisées et sur la base de quelles règles, la plupart acceptant que l'entreprise y accède dès lors que ces règles sont explicitement définies et effectivement appliquées (Blons, 2019).

3.2.3. Un important travail d'alimentation

L'intégration de chatbots en contexte RH repose sur un important travail d'alimentation en données, qui devient rapidement une condition centrale de leur fonctionnement. Comme le soulignent Aloisi & Gramano (2019), les données à caractère personnel sont progressivement devenues à la fois la source et la cible des applications d'IA : toutes les informations concernant les employés qui transitent par l'agent conversationnel sont collectées et analysées pour permettre à l'outil de formuler des réponses pertinentes et d'affiner ses prédictions.

Concrètement, cela implique un investissement continu pour produire, structurer et actualiser ces données. Il faut les extraire depuis des fichiers multiples, les vérifier, les insérer et effectuer des mises à jour régulières de la base de connaissances, ce qui peut constituer un nouveau type de tâches répétitives et potentiellement aliénantes (Azhar, 2024 ; Ajzen *et al.*, 2024). Si les chatbots permettent de réduire la charge de travail liée aux demandes RH courantes des collaborateurs, ce gain s'accompagne donc d'un temps conséquent consacré à la maintenance de l'outil.

Par ailleurs, toutes les organisations ne disposent pas du même « capital de données » : les petites structures, qui recrutent peu, ont davantage de difficultés à rassembler les volumes d'informations nécessaires au développement de solutions d'IA en RH et doivent parfois recourir à des données externes, en s'assurant que les modèles construits sur d'autres

contextes restent valides pour leur propre réalité organisationnelle (Jacob *et al.*, 2022). Enfin, comme le rappellent Baudoin *et al.* (2019), le numérique ne peut pas tout faire. À ce stade, les systèmes d'apprentissage, même très perfectionnés, doivent être pensés comme des compléments aux pratiques classiques et non comme des substituts, ce qui invite à interroger la juste place de ces outils dans l'architecture globale de la fonction RH.

3.2.4. Biais algorithmiques

Les systèmes d'intelligence artificielle sont souvent perçus comme neutres et objectifs du fait de leur capacité à traiter de grandes quantités de données, mais cette vision est illusoire. L'IA reste profondément liée à l'intelligence humaine : les algorithmes sont conçus, paramétrés et alimentés par des personnes, et les modèles d'apprentissage automatique se calquent sur des comportements humains parfois empreints de préjugés (Blons, 2019). Ainsi, si les données d'entrée ne reflètent pas fidèlement la diversité de la réalité que l'on souhaite modéliser, les systèmes reproduisent, voire amplifient, des discriminations existantes, comme l'illustrent les biais sexistes observés dans l'outil de tri de CV d'Amazon, qui écartait systématiquement les candidatures féminines pour des postes techniques (Coron *et al.*, 2024). Loin d'éliminer les biais humains, les algorithmes risquent donc de les renforcer, ce qui impose une vigilance constante et une gestion active de ces « biais algorithmiques » (Barboza, 2019).

3.3. Alors à quoi faire attention ?

L'enjeu central pour les professionnels des RH est de tirer parti des bénéfices des technologies d'IA tout en restant vigilants quant à leurs dérives potentielles. Ils doivent veiller à ce que les algorithmes n'introduisent pas de nouveaux problèmes éthiques au sein des organisations et apprendre à articuler ces outils avec un métier où la relation humaine demeure centrale, afin d'accroître l'efficacité sans nuire au bien-être des employés (Jacob *et al.*, 2022). Dans cette perspective, une transparence maximale sur le fonctionnement des systèmes est indispensable pour instaurer la confiance des salariés (Barboza, 2019).

Par ailleurs, le numérique ne peut pas tout faire. En effet, même très sophistiqués, les dispositifs d'apprentissage ne remplacent ni le coaching ni l'accompagnement humain, et doivent être pensés comme des compléments aux pratiques classiques (Baudoin *et al.*, 2019).

La réussite d'une transformation numérique RH repose donc avant tout sur la dimension humaine, les difficultés rencontrées relevant le plus souvent d'enjeux organisationnels,

culturels ou relationnels plutôt que purement technologiques. Cela implique de former des travailleurs qualifiés et sensibilisés aux enjeux techniques, juridiques, économiques et éthiques de l'IA (Bettache & Foisy, 2019), mais aussi d'investir massivement dans l'accompagnement des salariés afin de développer un état d'esprit en phase avec la transformation numérique, d'élargir ou reconverter les compétences, de prendre en compte les nouvelles charges mentales et les nouveaux rythmes de travail, de favoriser la familiarisation avec les coopérations homme-machine et de veiller à ce que personne ne soit laissé de côté (Blons, 2019).

4. Conclusion de la partie théorique

L'ensemble des développements théoriques présentés dans cette partie nous permet d'apporter une première réponse à notre question de recherche, qui pour rappel est la suivante : ***En quoi l'intégration de robots conversationnels transforme-t-elle concrètement les pratiques et les enjeux de la gestion des ressources humaines ?***

Il ressort de la littérature que cette transformation est à la fois fonctionnelle et organisationnelle. Sur le plan fonctionnel, les chatbots RH modifient en profondeur plusieurs pratiques. Ils automatisent le traitement des questions courantes des collaborateurs, appuient les processus de recrutement et allègent les tâches répétitives, libérant ainsi les professionnels RH pour des activités à plus forte valeur ajoutée. Sur le plan organisationnel, ils redéfinissent la répartition des rôles entre l'humain et la machine. Le chatbot prend en charge les opérations standardisées tandis que le professionnel RH se recentre sur l'écoute, le diagnostic et l'accompagnement, ce qui peut, lorsque le déploiement est bien pensé, contribuer à renforcer la dimension humaine du travail.

Cette transformation s'accompagne cependant d'enjeux majeurs qui en conditionnent la portée : risque de déshumanisation des interactions, exploitation de données personnelles soumises aux exigences du RGPD, charge de maintenance des systèmes et possibilité de biais algorithmiques susceptibles de reproduire ou d'amplifier des discriminations existantes.

Partie empirique : Le chatbot RH « Norio »

Après l'analyse de la littérature existante, cette deuxième partie va se focaliser sur la confrontation des apports théoriques aux vécus concrets des acteurs concernés. À cette fin, nous commencerons par présenter le modèle d'analyse retenu, avant de détailler les choix méthodologiques opérés. Les résultats de l'enquête seront ensuite exposés et analysés, afin de permettre, en conclusion, une mise en perspective de l'ensemble des éléments dégagés au cours de ce travail.

5. Modèle d'analyse

D'après Van Campenhoudt *et al.* (2022), un modèle d'analyse se compose de concepts et d'hypothèses articulés entre eux de manière cohérente, de façon à constituer un cadre explicatif qui guide à la fois la collecte et l'interprétation des données.

De manière plus détaillée, la construction des concepts repose sur une sélection d'éléments essentiels de la réalité étudiée, en lien avec les objectifs de la recherche et peut s'appuyer à la fois sur des apports théoriques existants et sur des ajustements propres au terrain étudié. Les hypothèses quant à elles constituent des propositions provisoires formulant des relations possibles entre des phénomènes ou des concepts et ont vocation à être confrontées aux données empiriques. Pour pouvoir être vérifiées, elles doivent être formulées de manière à pouvoir être discutées ou remises en question (Van Campenhoudt *et al.*, 2022).

En l'espèce, notre étude empirique portera sur l'intégration du chatbot RH de la SNCB, nommé « Norio », et ses effets sur les pratiques de la gestion des ressources humaines, tels qu'ils sont vécus et perçus par les acteurs de terrain. Afin de recueillir les données nécessaires à cette analyse, deux entretiens semi-directifs ont été réalisés, conformément à la démarche présentée dans la section suivante. Le premier entretien a été mené avec Monsieur W.V., Business Analyst et administrateur du chatbot RH Norio au sein du programme Human Resources de la SNCB, apportant un éclairage sur les choix organisationnels, fonctionnels et stratégiques liés à l'outil. Le second entretien a été réalisé avec Monsieur H.B., accompagnateur de train à la SNCB et utilisateur du chatbot RH Norio, dans une perspective centrée sur l'expérience d'usage du collaborateur.

Par souci de clarté et de cohérence méthodologique, le modèle d'analyse retenu est présenté en annexes sous forme de tableau, conformément aux recommandations formulées par Van Campenhoudt *et al.* (2022) (voir [Tableau 1 - Modèle d'analyse de l'intégration du chatbot RH Norio](#)).

6. Méthodologie de recherche

6.1. Type de démarche

Pour la partie empirique de ce travail de fin d'études nous avons choisi d'opter pour la démarche qualitative. Cette dernière se définit avant tout par une visée compréhensive puisqu'il s'agit de saisir le sens des actions humaines dans leur contexte réel (Dumez, 2011). Concrètement, cette approche repose sur la collecte de données telles que des témoignages et des discours, dont l'analyse vise à dégager les significations et les logiques sous-jacentes, plutôt qu'à produire des résultats chiffrés ou statistiques. Elle peut également se caractériser par une démarche « naturelle », c'est-à-dire menée sans dispositif expérimental ni mise en situation artificielle, dans un souci de proximité avec les personnes interrogées, leurs pratiques et leurs expériences (Paillé & Mucchielli, 2021). Dans le cadre de ce travail, cette démarche présente par ailleurs un caractère exploratoire, dans la mesure où elle vise à comprendre un phénomène encore peu étudié dans un contexte spécifique. Une recherche exploratoire consiste en effet à creuser un domaine peu ou mal connu afin d'examiner des questions nouvelles ou émergentes, souvent associées aux évolutions de la société (Etienne, 2022).

Cette démarche nous semble particulièrement pertinente pour appréhender notre problématique et pouvoir répondre à notre question de recherche. En effet, l'intégration des technologies d'intelligence artificielle, et plus particulièrement des chatbots, dans la gestion des ressources humaines constitue une réalité riche et nuancée qui ne peut pas être réduite à de simples chiffres. Pour en saisir toute la complexité, il nous paraît donc nécessaire de s'intéresser aux pratiques concrètes, aux perceptions et aux enjeux tels qu'ils sont vécus et exprimés par les professionnels du terrain.

6.2. Types d'entretiens

Afin d'analyser concrètement la manière dont l'intégration des robots conversationnels transforme les pratiques et les enjeux de la gestion des ressources humaines, ce travail a retenu la méthode de l'entretien semi-directif.

Ce type d'entretien est largement mobilisé en sciences sociales et permet d'aborder un objet de recherche circonscrit tout en laissant une marge d'expression suffisante à la personne interrogée (Van Campenhoudt *et al.*, 2022 ; Sauvayre, 2021). Reposant sur une grille de questions (le guide d'entretien) utilisée de manière souple, il favorise une interaction verbale approfondie, dans laquelle l'enquêteur peut adapter l'ordre et la formulation des questions en fonction du discours de l'enquêté, tout en veillant à couvrir l'ensemble des dimensions analytiques définies au préalable (Pin, 2023).

Le guide d'entretien est disponible dans l'[Annexe 3 : Guide d'entretien](#).

Toutefois, la démarche qualitative et le recours aux entretiens semi-directifs présentent certaines limites qu'il convient de souligner. Les données collectées reposent essentiellement sur des discours et des perceptions, qui peuvent être influencés à la fois par la posture du chercheur et par la relation d'enquête établie avec les personnes interrogées. De plus, ce type d'approche ne vise pas une généralisation statistique des résultats, ceux-ci étant étroitement liés aux contextes étudiés. Enfin, si la souplesse du guide d'entretien constitue un atout pour favoriser l'expression des répondants, elle peut également conduire à une certaine hétérogénéité des données recueillies, tandis que le caractère déclaratif des réponses expose le chercheur à des récits pouvant être partiellement reconstruits a posteriori (Dumez, 2011 ; Giordano & Jolibert, 2016).

6.3. Présentation de l'entreprise : la SNCB

Afin d'étudier notre problématique, nous avons choisi de prendre comme cas d'étude le chatbot RH de la SNCB. Il nous semble donc utile de présenter brièvement cette entreprise.

La Société Nationale des Chemins de fer Belges (SNCB) est une entreprise publique autonome de transport ferroviaire de voyageurs en Belgique, fondée en 1926. Elle est l'entreprise responsable de l'exploitation des trains de voyageurs sur le territoire belge et de l'organisation du service ferroviaire (SNCB, *s.d.*).

Les données les plus récentes indiquent que la SNCB emploie près de 18 000 collaborateurs, tandis que HR Rail, l'employeur juridique unique du personnel des chemins de fer belges, regroupe plus de 500 personnes en charge de missions clés comme le recrutement, les contrats de travail, la mobilité interne, la rémunération ainsi que le dialogue social (La Chambre des représentants de Belgique, 2024).

6.4. Présentation des répondants

Les répondants ont été sélectionnés de manière raisonnée en fonction de leur implication dans l'utilisation et le développement du chatbot étudié.

D'une part, il nous semblait pertinent d'interroger une personne se trouvant au cœur du projet afin d'obtenir des informations éclairées concernant la création du chatbot, son fonctionnement, ainsi que son articulation avec la fonction RH et les enjeux qui en découlent.

D'autre part, l'entretien d'un travailleur qui utilisait régulièrement le chatbot nous semble judicieux pour apporter une perspective complémentaire. En effet, nous trouvions cela important d'avoir une vision davantage centrée sur l'expérience concrète et la relation quotidienne entretenue avec l'outil dans le cadre du travail.

Le tableau récapitulatif présentant les éléments essentiels relatifs aux répondants ainsi qu'au déroulement des entretiens semi-directifs qui ont été réalisés se trouve en annexe (voir [Tableau 2 – Caractéristiques des répondants et entretiens menés](#)).

7. Présentation et analyse des résultats

Après avoir mené l'ensemble des entretiens à partir du guide d'entretien, nous pouvons à présent présenter les résultats qui en découlent. L'objectif de cette partie est de constater les expériences et perceptions de l'utilisation du chatbot RH au sein de la SNCB.

Par souci de clarté, nous avons décidé de présenter et d'analyser³ simultanément les résultats obtenus, dimension par dimension, afin de faciliter la lecture et de montrer clairement le lien entre les données recueillies et les principes dégagés dans la partie théorique de ce travail.

³ Pour une meilleure visibilité, l'analyse des résultats sera inscrite en italique.

7.1. Genèse et déploiement du projet Norio

Le projet Norio puise son origine en 2018, ce qui est, selon W.V., relativement tôt pour ce type de chatbot. Il s'ancre dans un large objectif de modernisation des outils RH de la SNCB. En effet, l'intervenant nous affirme qu'il s'est construit à une période où l'entreprise publique faisait encore largement usage des formulaires papier et souhaitait par conséquent centraliser, uniformiser et digitaliser l'accès à l'information RH.

Parmi les trois objectifs de la digitalisation dégagés par Lepak et Snell (1998), c'est principalement la dimension opérationnelle qui ressort ici. Il y a en effet une volonté marquée de simplifier les processus RH et d'accélérer les délais de traitement. Ici en l'occurrence, il s'agit d'accélérer le délai de traitement des demandes/questions des collaborateurs.

Pour assurer cette modernisation, l'idée était de digitaliser les processus, premièrement en créant des applications self-service permettant aux employés de faire certaines demandes et deuxièmement de moderniser le volet informationnel, notamment la manière d'informer les collaborateurs. Un besoin particulier se faisait sentir du côté des collaborateurs de terrain (c'est-à-dire les accompagnateurs de train, conducteurs et techniciens), étant donné que certains de ces derniers possédaient un accès limité à l'intranet⁴ classique. W.V. souligne à ce propos que, dans ce groupe cible, certains ne disposent pas toujours d'un ordinateur et doivent par conséquent se contenter d'un téléphone, voire ponctuellement de kiosques mis à leur disposition dans les ateliers, pour effectuer certaines démarches comme les demandes de congé par exemple.

Face à ce constat, le chatbot RH a été conçu comme un point d'accès simple et centralisé à l'information RH, accessible via différents canaux numériques, notamment l'intranet de la SNCB, Microsoft Teams et la plateforme MyApps.

Le déploiement de Norio s'est effectué de manière progressive. Le projet a initialement été pensé durant l'été 2018, il a ensuite été élaboré fin 2019, début 2020 et le go-live⁵ a finalement eu lieu dans le courant d'août 2020.

⁴ L'intranet est le site privé qu'utilisent les collaborateurs de la SNCB et sur lequel beaucoup d'informations importantes sont partagées.

⁵ Le go-live est le moment où un nouveau programme/système informatique est officiellement lancé et utilisé en conditions réelles.

Concernant les étapes du déploiement, la première a été de réaliser un « *user acceptance test (UAT)* », qui constitue un test de validation du produit pour s'assurer que ce dernier est conforme aux attentes formulées. Les équipes ont ensuite réalisé une phase pilote auprès d'un nombre limité de collaborateurs occupant des postes différents. Ces derniers ont ainsi pu tester l'outil dans des conditions réelles d'utilisation. Les équipes RH ont également été impliquées dans le processus pour construire une base de connaissance suffisamment importante. Suite à cela, le chatbot a officiellement été lancé via une large campagne de communication interne. De nouvelles fonctionnalités ont ensuite été ajoutées progressivement à travers de petits projets successifs, chacun soutenu par une communication dédiée.

Nous pouvons ici dégager un point qui n'a pas beaucoup été soulevé dans la partie théorique, à savoir l'implication des collaborateurs dans le processus de création et d'implémentation du chatbot, en particulier durant sa phase de test. Cette participation nous semble assez positive, dans le sens où cela favorise une meilleure appropriation de l'outil. Ce constat rejoint les propos de Barboza (2019), selon lesquels une transparence accrue dans le fonctionnement des systèmes contribue à instaurer la confiance des utilisateurs.

La promotion du chatbot Norio s'est principalement faite lors de la grande campagne de lancement en 2020, notamment via des annonces sur l'intranet, la pose d'affiches et une distribution de porte-clés. Ces actions ont ainsi permis d'accroître la visibilité du chatbot.

L'accompagnateur de train que nous avons interrogé n'était pas encore en fonction à ce moment-là et nous explique donc qu'il a été informé de l'existence de l'outil au début de sa formation à la SNCB⁶. Par ailleurs, des sessions d'explications RH sont organisées pour les nouveaux entrants, au cours desquelles le chatbot est présenté comme outil mis à leur disposition. Il précise également que le chatbot prend lui-même l'initiative de contacter les nouveaux employés un mois après leur embauche afin de leur rappeler sa disponibilité (voir Figure 1 - Message d'accueil de Norio).

Nous pouvons ici faire un lien avec les écrits de Majumber & Mondal (2021), selon lesquels le chatbot constitue un outil particulièrement précieux pour les nouveaux employés, qui font face à de nombreux questionnements lors de leur intégration dans l'entreprise. Le chatbot

⁶ Pour exercer en tant qu'accompagnateur de train à la SNCB il est préalablement nécessaire de suivre une formation d'environ 5 mois.

permet ainsi de leur fournir des réponses rapides et accessibles, facilitant leur accueil et simplifiant le processus d'intégration.

Aucune formation spécifique n'a été initialement prévue pour apprendre à utiliser la plateforme mais les deux intervenants sont d'accord pour affirmer que l'outil est simple d'utilisation et assez instinctif. Toutefois, des petits tests d'intégration ont été menés dans la formation de certains groupes cibles comme les accompagnateurs de train et le personnel de sécurité.

7.2. Usage et fonctionnement de Norio

Dans sa version actuelle, Norio est un chatbot RH à portée principalement informationnelle et basé sur une technologie d'intentions et de réponses prédéfinies. Cela signifie que l'outil analyse la question de l'utilisateur et la relie à une réponse fixe provenant d'une base de connaissances. Il ne s'agit donc pas d'un chatbot décisionnel ou de recrutement, mais d'un assistant destiné à répondre aux questions RH récurrentes. W.V. souligne que les questions qui reviennent le plus souvent sont celles qui sont en lien avec les congés, la réglementation, les procédures, les absences, la rémunération et les aspects liés aux maladies et à la santé des travailleurs. H.B., quant à lui, pose souvent à Norio des questions en rapport avec ses jours de congé.

L'outil intègre également quelques fonctionnalités transactionnelles, comme la possibilité de déclarer une absence pour maladie grâce à des intégrations techniques spécifiques.

Ces caractéristiques permettent de situer Norio dans la catégorie de l'intelligence artificielle faible, telle que définie dans la littérature. En effet, le chatbot repose sur des réponses standardisées et ne dispose pas de capacités avancées de raisonnement ou d'adaptation, ce qui signifie qu'il reste principalement limité à un périmètre fonctionnel bien défini et qu'il ne reproduit pas les mécanismes de la pensée humaine (Barboza, 2019 ; Baudoin et al., 2019).

Dans ce cadre, Norio correspond typiquement à un chatbot RH informationnel, dont la fonction principale selon Taule et al. (2022) est de traiter les questions fréquentes des collaborateurs et de faciliter l'accès à l'information RH. En revanche, il ne s'inscrit pour l'instant pas dans des logiques plus avancées, comme celles liées au recrutement ou à l'aide à la décision. Les apports associés aux chatbots de recrutement, tels que décrits par Ajzen et al. (2024), ne sont donc pas mobilisés dans ce cas précis.

Ainsi, l'étude de Norio illustre une forme d'usage encore relativement limitée des chatbots RH, mais qui constitue néanmoins une étape importante dans la digitalisation des pratiques RH.

Norio est accessible via plusieurs canaux : l'intranet de la SNCB, Microsoft Teams et la plateforme MyApps, notamment utilisée via des kiosques dans les ateliers. L'intranet demeure le canal le plus fréquemment utilisé par les travailleurs. Toutefois, H.B. indique qu'il a plus souvent recours à Norio depuis Microsoft Teams, ce qui, selon W.V., est également le cas des guichetiers. Concernant la fréquence d'utilisation de l'outil, nous n'avons pas de statistiques générales mais H.B. par exemple l'utilise assez régulièrement à hauteur de 2-3 fois par semaine avec des questions assez variées (voir [Figure 2 - Question liée aux revenus](#) et [Figure 3 - Question liée aux congés](#)).

7.3. Apports et bénéfices perçus

De manière globale, l'introduction de Norio est perçue comme bénéfique tant pour le service RH que pour les collaborateurs.

7.3.1. Réduction de la charge de travail

Le principal apport concerne la réduction de la charge de travail liée aux questions RH récurrentes et génériques. Avant l'introduction du chatbot, de nombreux travailleurs contactaient le service RH par e-mail ou par téléphone pour des demandes élémentaires, ce qui pouvait parfois entraîner un délai de réponse de plusieurs jours, surtout en période de forte affluence. W.V. souligne en particulier le cas des annonces de maladie, qui s'accumulaient lors des pics d'activité (par exemple le lundi matin, juste avant la surcharge de travail dans le contact center RH), rendant la prise en charge des demandes encore plus lente. Désormais, la majorité de ces questions peuvent être traitées par le chatbot, ce qui constitue un précieux gain de temps aussi bien pour les travailleurs que pour les équipes RH, ces dernières pouvant ainsi mieux répartir leur charge de travail et se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Ces constats empiriques suivent pleinement les apports identifiés dans la littérature. En effet, Norio illustre un processus d'automatisation des tâches répétitives et administratives, en l'occurrence les demandes basiques des collaborateurs, tel que mis en évidence par Mignot (2024) et Chevalier & Dejoux (2021).

Cette évolution contribue à un allègement des sollicitations quotidiennes, en particulier celles portant sur des aspects RH récurrents (Charles-François Perrone, dans Baudoin et al., 2019), ce qui représente un gain de temps non négligeable pour les équipes RH de la SNCB

Dès lors, ces dernières peuvent, en principe, se recentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée, telles que la gestion des talents, le recrutement ou encore la fidélisation des collaborateurs (Zhang & Zhisheng, 2023). Toutefois, les données recueillies ne permettent pas d'identifier précisément la manière dont ce temps gagné est effectivement réinvesti par les équipes RH, ce qui constitue une piste d'approfondissement.

Les résultats de cette dimension confirment ainsi le rôle des chatbots dans l'amélioration de l'efficacité organisationnelle et de la qualité du service RH.

7.3.2. Rapidité de réponse

Un autre avantage notable est la rapidité de réponse du chatbot, ce qui contribue à une nette amélioration des délais. Auparavant, les travailleurs pouvaient attendre jusqu'à plusieurs jours avant d'obtenir une réponse en fonction de l'affluence. L'outil fournit désormais une réponse immédiate pour la plupart des questions génériques. Cette rapidité est encadrée par des accords de niveau de service (*SLA – Service Level Agreements*), c'est-à-dire des conventions internes qui définissent les délais de réponse attendus et permettent de mesurer la qualité du service rendu.

Les résultats obtenus confirment la vision des auteurs cités dans la partie théorique.

Comme le soulignent Taule et al. (2022), les chatbots permettent aux collaborateurs d'obtenir des informations au moment précis où ils en ont besoin, sans dépendre des horaires de bureau. Cette capacité à fournir des réponses en temps réel accélère la résolution des problèmes du quotidien et permet aux utilisateurs de poursuivre plus rapidement leurs activités, ce qui contribue à améliorer leur productivité (Sakib et al., 2024).

Ce gain de réactivité participe à une amélioration globale de l'expérience utilisateur, conformément aux travaux de Tripathi (2026). Dans le contexte étudié, la réduction des délais de réponse permet de diminuer les frustrations liées à l'attente, tout en renforçant l'autonomie des collaborateurs dans la gestion de leurs démarches RH.

7.3.3. *Une seule source d'information unique et fiable*

Un avantage supplémentaire est la proposition d'une source d'information unique et fiable. W.V. affirme que, par le passé, il était courant que les collaborateurs s'adressent à leurs collègues pour obtenir des informations, ce qui est tout à fait normal dans une logique d'entraide. Toutefois, cela conduisait parfois à consulter des personnes qui ne disposaient pas des informations les plus récentes concernant certaines procédures. Les travailleurs se tournaient également fréquemment vers des planificateurs locaux, qui ne font pas partie du service RH et ne sont donc pas informés des évolutions réglementaires. Dans ce contexte, Norio a donc permis de centraliser toutes ces informations et de limiter les risques d'erreurs ou d'interprétation, renforçant ainsi l'accessibilité et la fiabilité de l'information RH.

Un parallèle peut être établi avec les propos de Chevalier & Dejoux (2021) et de Baudoin et al. (2019), qui soulignent que les chatbots RH permettent de regrouper des informations auparavant dispersées entre différents supports ou détenues par des personnes ressources. L'implémentation de Norio illustre concrètement ce phénomène de centralisation, en remplaçant une circulation informelle de l'information par un accès structuré et standardisé.

Par ailleurs, Norio participe à une standardisation des réponses RH, en fournissant une information identique à l'ensemble des collaborateurs. Ce point est particulièrement visible dans le contexte étudié, où les divergences d'interprétation entre collègues ou planificateurs peuvent être réduites grâce au logiciel. Cela rejoint les travaux de Taule et al. (2022) et Majumber & Mondal (2021), qui mettent en lumière la capacité des chatbots à garantir l'uniformité des pratiques RH.

L'exemple de Norio permet également d'illustrer les effets positifs de cette standardisation sur la fiabilité et la qualité de l'information. En limitant les risques d'incohérences et d'erreurs humaines, le chatbot renforce la crédibilité des réponses fournies, conformément aux conclusions de Sakib et al. (2024).

Ainsi, le cas de Norio montre concrètement comment la centralisation et la standardisation de l'information RH se traduisent dans la pratique et permettent d'améliorer la fiabilité et la qualité des réponses.

7.3.4. Accessibilité et disponibilité permanente

L'un des atouts le plus important concerne l'accessibilité du chatbot. Norio est disponible en permanence, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Il peut être utilisé via l'intranet de la SNCB, la plateforme MyApps et Microsoft Teams, ce qui le rend facilement accessible aux travailleurs sur le terrain. Cette dimension a été pensée pour répondre aux besoins des collaborateurs ayant des horaires atypiques, qui ne correspondent pas aux heures de bureau classiques. H.B. témoigne à ce sujet : *« Mes horaires de travail sont très décalés. Il m'arrive de commencer ma journée de travail à 4h30 du matin ou de la finir à 23h30-00h00. Dans ces conditions, si j'ai une question RH, je sais que je peux m'adresser à Norio à tout moment, quelle que soit l'heure. Je trouve cela très pratique »*. Cette accessibilité permanente constitue dès lors un atout majeur, dans la mesure où le service RH humain ne serait pas disponible à ces moments-là.

Cet avantage était fortement présent dans la littérature. En effet, selon Blons (2023), l'un des principaux avantages des chatbots RH réside dans leur disponibilité permanente, quel que soit le lieu ou le moment de travail. Dans le cas de la SNCB, cette disponibilité prend une dimension particulièrement importante, puisqu'elle permet de pallier les limites d'un service RH traditionnel dans un contexte de travail en horaires décalés.

Par ailleurs, comme le soulignent Taule et al. (2022), cette accessibilité permanente contribue à renforcer la perception d'une information plus facilement disponible. L'exemple de Norio confirme cela puisque les travailleurs ne doivent plus attendre qu'un collaborateur RH soit disponible, ce qui diminue les contraintes liées aux horaires et améliore la fluidité de l'accès à l'information.

7.4. Limites et difficultés

À côté des bénéfices identifiés, l'introduction du chatbot Norio présente également certaines limites et difficultés. Celles-ci concernent à la fois les capacités techniques du chatbot, les enjeux organisationnels liés à sa gestion quotidienne, les aspects relatifs à la place de l'humain dans les interactions RH et la dimension des données collectées.

7.4.1. Limites fonctionnelles

Les limites fonctionnelles sont les limites qui sont liées au fonctionnement technique et à l'usage du chatbot. Actuellement, Norio repose sur une logique de correspondance entre des

questions et des réponses préenregistrées dans un logiciel. Cette configuration rend les interactions rigides, peu naturelles et peu fluides, car le chatbot renvoie des réponses standardisées et peu flexibles.

De plus, le logiciel peut présenter des difficultés à comprendre certaines demandes lorsque celles-ci ne correspondent pas aux formulations précises encodées dans la base de données. Dans ce sens, H.B. souligne qu'à ses yeux Norio est bien pour répondre aux questions simples et basiques, mais remarque que lorsqu'une question est plus spécifique ou sort des cas habituels, le chatbot ne comprend bien souvent pas la demande. « *Par exemple quand je lui demande combien de jours de congé il me reste, il ne sait pas me répondre et me renvoie vers le service RH* » (voir Figure 4 - [Incompréhension du chatbot](#)). Pour corriger les réponses erronées ou les absences de réponses, il est nécessaire d'entraîner le chatbot, c'est-à-dire d'enrichir sa base de données. Toutefois, plus cette base s'étoffe, plus le logiciel a du mal à retrouver l'information adéquate, d'autant qu'il peut stocker jusqu'à 400 réponses par thématique.

Ces constats rejoignent la littérature de Blons (2023) qui affirme que les chatbots basiques comme Norio, fondés sur des bibliothèques de questions-réponses prédéfinies et reposant sur des scénarios figés, rendent les interactions limitées et parfois frustrantes pour les utilisateurs. Ce type de fonctionnement peut dès lors poser des difficultés lorsque les demandes des collaborateurs sortent du cadre anticipé du logiciel.

Nous pouvons donc comprendre que le chatbot classique est assorti de contraintes opérationnelles liées à ses limites technologiques. Cela met en évidence la nécessité d'envisager des chatbots plus avancés, qui seraient capables de mieux gérer la complexité et la diversité des demandes des utilisateurs.

7.4.2. Travail de maintenance de l'outil

Il ressort de nos entretiens que la gestion et la maintenance de Norio représente sans aucun doute l'une des plus grandes difficultés liées à l'outil. En effet, le chatbot nécessite un travail continu d'alimentation, de mises à jour et de vérification des informations contenues dans la base de données. Plus concrètement, ce travail passe par l'actualisation des contenus en fonction des changements de réglementation, de liens et d'éléments temporels (par exemple les années), mais également la correction des réponses existantes et le suivi des questions

non-reconnues (les « *fallbacks* », c'est-à-dire les demandes auxquelles le système n'a pas su répondre). En outre, il est aussi nécessaire d'échanger régulièrement avec les partenaires internes pour valider les contenus et d'opérer des contrôles qualité.

L'ensemble de ces tâches est particulièrement chronophage, d'autant que chaque modification doit être effectuée manuellement dans les différentes réponses, ce qui exige une vigilance constante. Selon les estimations de W.V., il faudrait environ quatre équivalents temps plein pour assurer correctement la maintenance de Norio, alors qu'il est actuellement le seul à travailler dessus. Cela peut dès lors créer un déséquilibre important entre les besoins réels et les ressources disponibles et affecter la qualité et l'actualisation des réponses.

Le cas de Norio confirme les observations d'Azhar (2024) et d'Ajzen et al. (2024), selon lesquelles l'intégration de chatbots RH dans une entreprise s'accompagne d'un investissement continu en matière de gestion des données. Si ces outils permettent de réduire la charge de travail liée aux demandes récurrentes des collaborateurs, ils génèrent cependant en parallèle de nouvelles tâches corrélées à la maintenance et à l'enrichissement de la base de connaissances. Les résultats démontrent donc que le gain de temps observé dans certaines activités est en partie compensé par le temps nécessaire pour assurer la gestion de l'outil. Comme Baudoin et al. (2019) le suggèrent, le fonctionnement de ce type de chatbot dépend donc fortement d'une intervention humaine constante, pour garantir la qualité des données et le bon fonctionnement du système.

Nous pouvons donc en déduire qu'il y a là une forme de tension entre d'un côté le bénéfice d'automatisation de certaines tâches et l'amélioration de l'efficacité du service RH et de l'autre côté l'inconvénient du travail de maintenance conséquent, nécessaire à la performance à long terme du chatbot.

7.4.3. Préférence pour le contact humain

L'usage du chatbot Norio s'accompagne d'une certaine perte de contact humain, dans la mesure où les interactions directes avec les équipes RH deviennent moins fréquentes. Cette évolution n'est toutefois pas perçue de manière uniquement négative. H.B. souligne en effet que le chatbot facilite la prise de contact pour des questions perçues comme simples ou anodines, qu'il hésiterait parfois à poser à une personne par crainte de déranger ou d'être jugé.

Le recours à un système automatisé permet ainsi de réduire ce sentiment de gêne et de formuler ses demandes plus librement.

Cependant, W.V. affirme que dès que la situation devient plus complexe, touche à des thématiques sensibles ou nécessite des manipulations transactionnelles dans les systèmes RH (modification de données, accès à des informations rares non présentes dans la base de données, gestion de multiples questions à la fois, ...), il est plus utile de se tourner vers un collaborateur RH. En effet, ce dernier sera plus à même de comprendre le contexte, d'analyser la situation et d'adapter sa réponse à celle-ci.

Les résultats obtenus vont dans le sens de ce qui ressort de la littérature. Ainsi, nous pouvons mettre en évidence une préférence pour le contact humain, en particulier pour les situations sensibles ou complexes comme le soulèvent les travaux d'Azhar (2024) et de Jacob et al. (2022). Les données récoltées confirment que, malgré l'efficacité du chatbot pour les demandes simples, les collaborateurs continuent de privilégier l'échange direct lorsque la situation nécessite une compréhension approfondie.

Ces constats s'inscrivent dans la perspective mise en avant par Blons (2019) et Baudoin et al. (2019), selon laquelle les instruments numériques, malgré leurs performances, ne peuvent remplacer pleinement une présence humaine capable d'apporter écoute, empathie et nuance. Le cas de Norio illustre ainsi une complémentarité entre l'outil et l'humain, plutôt qu'une substitution. En effet, Norio prend en charge les demandes standardisées, tandis que l'intervention des professionnels RH reste indispensable dans les hypothèses nécessitant une expertise et une interaction personnalisée.

En conclusion, nous pouvons dire que le chatbot participe à une reconfiguration des modes d'interaction, dans laquelle il coexiste avec le service RH, chacun intervenant selon la nature et la complexité de la demande.

7.4.4. Exploitation et protection des données

L'utilisation de Norio soulève aussi des enjeux liés à la gestion et à la protection des données. Afin de garantir la conformité avec le RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données), plusieurs mesures ont été mises en place, dont un important travail de documentation. Les interactions avec le chatbot, la localisation du stockage des conversations

ainsi que les modalités de traitement des données sont ainsi consignées conformément aux exigences légales.

Concernant la protection des données, elle est assurée grâce à un mécanisme d'anonymisation automatique des conversations après un délai de trois mois, où il est alors impossible de relier les données aux personnes concernées. Même avant cette date, les administrateurs peuvent accéder aux échanges mais sans avoir accès direct à l'identité des utilisateurs, ce qui assure encore une fois une protection des données et de la vie privée.

Lors de son entretien, H.B. ne semble pas bien savoir ce qu'il advient de ses données et reconnaît ne pas avoir cherché à s'informer davantage, indiquant que cela ne constitue pas une préoccupation majeure pour lui. W.V. précise toutefois que les collaborateurs sont informés du traitement de leurs données personnelles via une clause de non-responsabilité comparable à celle appliquée sur l'intranet de la SNCB, complétée par des informations spécifiques dans la présentation du chatbot.

Le cas de Norio montre que les enjeux liés à la manipulation des données sont assez bien pris en compte, notamment grâce aux dispositifs de conformité au RGPD, tels que décrits par Coron et al. (2024), incluant la limitation de la durée de conservation des données et leur anonymisation.

En outre, les résultats confirment l'importance du principe de transparence, largement mis en évidence dans la littérature. Barboza (2019) insiste sur le fait qu'une transparence accrue est essentielle pour instaurer la confiance des utilisateurs, puisque ces derniers acceptent plus facilement l'utilisation de leurs données lorsque les règles sont clairement définies et expliquées (Blons, 2019). Cependant, l'exemple de Norio nuance ces propos. En effet, bien que des mécanismes d'information existent, ils ne semblent pas nécessairement conduire à une réelle appropriation par les utilisateurs, qui restent parfois peu concernés ou peu informés.

Ainsi, si la conformité au RGPD paraît globalement respectée sur le plan technique et organisationnel, la question de la sensibilisation et de la compréhension des enjeux liés aux données demeure un point d'attention.

8. Limites de l'étude empirique

L'une des premières limites de l'étude empirique est son manque de statistiques concernant l'utilisation du chatbot Norio. En effet, nous ne disposons malheureusement pas d'indicateurs chiffrés sur la fréquence réelle d'utilisation de l'outil à l'échelle de l'organisation, le volume de questions traitées, les thématiques les plus fréquemment abordées ou encore le taux de résolution des demandes des utilisateurs. L'accès à ce type de données aurait permis de renforcer l'analyse en objectivant les usages réels de Norio et en mesurant plus précisément son impact sur l'activité du service RH.

Une deuxième limite est le fait que l'étude se concentre sur la version actuelle de Norio, à savoir Norio 1.0., qui pour rappel est un chatbot qui repose sur une logique de réponses prédéfinies. Or, un projet de modernisation (Norio 2.0) est actuellement en cours de développement et devrait être mis en circulation au courant de l'été 2026. Cette future version devrait intégrer des technologies plus avancées, basées sur des modèles de langage (LLM) et permettre des interactions plus naturelles, une meilleure compréhension des demandes et une gestion plus autonome des connaissances. De ce fait, les résultats obtenus dans notre étude reflètent un état transitoire de la technologie, et nous ne savons par conséquent pas s'ils seront encore valables pour la nouvelle version. Une actualisation de cette recherche après le déploiement de Norio 2.0 permettrait de faire un parallèle entre les deux versions et de voir dans quelle mesure les apports et limites s'en voient modifiés.

La dernière limite que nous tenions à soulever est le nombre restreint d'entretiens effectués. En effet, l'analyse repose seulement sur deux entretiens : un acteur impliqué dans la conception et la gestion du chatbot et un utilisateur final. Bien que ces profils soient intéressants, ils ne représentent pas la totalité des usages et perceptions présents au sein des collaborateurs de la SNCB. D'autres points de vue auraient été pertinents, nous pensons notamment à des membres supplémentaires du service RH ou à des utilisateurs occupant d'autres postes (conducteurs, techniciens, ...). Par conséquent, les résultats doivent être interprétés avec prudence en gardant un esprit critique et ne peuvent faire l'objet d'une généralisation.

Discussion

9. Recommandations

L'analyse croisée de la littérature et des données empiriques recueillies permet de formuler plusieurs recommandations, tant pour le chatbot Norio et son utilisation au sein de la SNCB que, de manière plus large, pour les entreprises et leurs travailleurs ayant également recours aux chatbots RH.

Concernant Norio, nous pensons que la SNCB devrait ajouter plus d'effectifs pour encadrer la maintenance et l'alimentation du chatbot au quotidien. L'analyse a en effet montré un certain déséquilibre entre les besoins d'actualisation continue de l'outil et les ressources humaines disponibles. En outre, un effort particulier devrait être consacré à la communication et à la sensibilisation des utilisateurs, notamment en ce qui concerne la gestion et le traitement des données personnelles, un aspect qui prendra encore plus d'importance avec le déploiement de Norio 2.0. À cet égard, des outils pédagogiques comme des capsules explicatives ou des ateliers pourraient être envisagés dans le but de mieux informer les collaborateurs. Enfin, il serait utile pour la SNCB de disposer de statistiques d'utilisation du chatbot afin de mieux cerner son impact et son efficacité. La mise en place d'un tableau de bord avec quelques indicateurs clés comme la fréquence d'utilisation ou le taux de réponse permettrait d'assurer un meilleur suivi.

Pour les entreprises en général, les résultats de cette étude montrent que les chatbots RH ne doivent pas être perçus comme des substituts aux professionnels RH mais plutôt comme des outils complémentaires. L'objectif principal est d'automatiser les requêtes à faible valeur ajoutée tout en renforçant les canaux de contact humain pour les situations présentant une dimension plus complexe ou qui requièrent de l'empathie. Comme nous avons pu l'observer avec l'étude de Norio, nous recommandons également de prendre en compte le travail, souvent peu visible, lié à la maintenance et à l'alimentation du chatbot, généralement pris en charge par les équipes RH et pouvant devenir difficile à gérer s'il n'est pas anticipé.

Du côté des utilisateurs, nous leur recommandons de conserver un esprit critique lorsqu'ils se servent de ce type de chatbot. De plus, si ces outils peuvent constituer un véritable soutien et

gain de temps et d'autonomie dans leur travail, ils ne doivent pas hésiter à se tourner vers un interlocuteur humain lorsque les réponses apportées leur semblent insuffisantes ou inadaptées.

10. Pistes de réflexion

Ce travail de fin d'études pose des jalons conceptuels et empiriques qui méritent d'être approfondis dans de futures recherches.

Tout d'abord, une première piste consisterait à mener une nouvelle étude portant sur Norio 2.0, dans le but d'aller au-delà de l'analyse réalisée sur la version actuelle (Norio 1.0). Il serait ainsi intéressant de constater dans quelle mesure cette actualisation permet d'améliorer la compréhension des utilisateurs et de neutraliser certaines limites identifiées, notamment la rigidité des interactions.

Ensuite, il serait pertinent d'élargir le périmètre de l'étude à plusieurs entreprises afin de pouvoir établir des points de divergence et de convergence entre elles. Compte tenu du cadre et des contraintes propres à ce travail, cet élargissement n'a pas pu être réalisé ici, mais constituerait une piste particulièrement intéressante pour un travail de plus grande ampleur. Une telle approche comparative permettrait en effet de mieux mesurer à quel point les résultats obtenus à la SNCB sont généralisables à d'autres contextes organisationnels.

Dans la même idée, élargir l'échantillon des utilisateurs interrogés à des profils plus variés (au niveau des métiers, de l'ancienneté, des niveaux hiérarchiques, ...), offrirait une vision plus complète des perceptions des chatbots RH et des enjeux associés à l'usage de ces derniers.

Conclusion

Ce travail de fin d'études avait pour objectif de répondre à l'interrogation suivante : *En quoi l'intégration de robots conversationnels transforme-t-elle concrètement les pratiques et les enjeux de la gestion des ressources humaines ?*

L'analyse conjointe de la littérature existante et de l'étude empirique menée au sein de la SNCB avec le chatbot RH Norio permet d'apporter une réponse nuancée et structurée à cette interrogation.

Tout d'abord, les chatbots RH apparaissent comme des instruments efficaces d'optimisation des pratiques RH. Comme le souligne la littérature, ils permettent de répondre aux questions récurrentes, d'améliorer la rapidité des réponses et de centraliser l'information RH. Ces différents apports se retrouvent dans le cas de Norio. En effet, ce dernier réduit la charge de travail des équipes RH et facilite l'accès à une information fiable et disponible en continu pour les collaborateurs, ce qui constitue un point très important étant donné leurs horaires décalés.

Ensuite, cette intégration modifie la répartition des rôles au sein de la fonction RH. Tant la théorie que la pratique montrent une complémentarité entre l'humain et la machine : le chatbot prend en charge les demandes standardisées, tandis que les professionnels RH se recentrent sur des activités à plus forte valeur ajoutée. Cette évolution contribue ainsi à repositionner la fonction RH vers un rôle plus relationnel et stratégique.

Cependant, comme toute transformation, elle s'accompagne de limites et d'enjeux. Le cas de Norio confirme notamment les contraintes identifiées dans la littérature, c'est-à-dire les limites fonctionnelles, l'important besoin de maintenance, ainsi qu'une préférence persistante pour le contact humain dans les situations plus complexes ou sensibles. À cela s'ajoutent les enjeux éthiques liés à la gestion des données et à la nécessaire transparence vis-à-vis des utilisateurs des chatbots.

En conclusion, les chatbots RH comme Norio ne remplacent pas l'humain, mais participent à redéfinir les pratiques et équilibres au sein de la fonction des ressources humaines. Leur intégration constitue ainsi une opportunité d'amélioration, à condition d'être pensée dans une logique de complémentarité et encadrée de manière responsable.

Bibliographie

Monographies

Ajzen, M., Patesson, L. & Inglebert-Frydman, A. (2024). *Intelligence artificielle et gestion des ressources humaines : guide pratique*. Louvain-la-Neuve : Labor-H. <https://research.dial.uclouvain.be/entities/publication/2f4f6200-2082-4b74-b0bb-3617ae47979d>

Arntz, M., Gregory, T. & Zierahn, U. (2016). *The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis*. Paris : OCDE. https://www.oecd.org/en/publications/the-risk-of-automation-for-jobs-in-oecd-countries_5jlz9h56dvq7-en.html

Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M., et Cherif, K. (2019). *Transformation digitale de la fonction RH*. Paris : Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.baudo.2019.01>.

Blons, E. (2019). *L'entreprise disruptée - Les défis de l'IA pour les ressources humaines*. Malakoff : Edition Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.blons.2019.01>.

Blons, E. (2023). *L'IA au cœur de l'entreprise*. Caen : EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.blons.2023.01>.

Chaintreuil, J.-L. (2015), *RH & Digital : Regards collectifs de RH sur la transformation digitale*. Paris : Diateino. <https://univ.scholarvox.com/reader/docid/88828860/page/1>

Coron, C., Gastaldi, L., Saint-Germes, È. & Ventolini, S. (2024). *Gérer les ressources humaines au XXI^e siècle : Nouveaux enjeux, nouvelles pratiques*. Caen : EMS Éditions. <https://shs.cairn.info/gerer-les-ressources-humaines-au-xxie-siecle--9782376879886?lang=fr>.

Etienne, R. (2022). L'approche exploratoire : techniques, finalités, exploitation des données. Dans B. Albero & J. Thievenaz (Dir.), *Enquêter dans les métiers de l'humain : Traité de méthodologie de la recherche en sciences de l'éducation et de la formation*. Dijon : Editions Raison et Passions, pp. 99-108. <https://doi.org/10.3917/rp.alber.2022.01.0099>.

Jacob, S., Souissi, S., & Patenaude, N. (2022). *Intelligence artificielle et transformation des métiers en gestion des ressources humaines*. Québec : Université Laval. <https://www.administration-numerique.chaire.ulaval.ca/sites/administration-numerique.chaire.ulaval.ca/files/uploads/bureau/IA%20et%20métiers%20de%20la%20gestion%20documentaire.pdf>

Mignot, O. (2024). *La transformation digitale des entreprises : Principes, exemples, mise en œuvre et impact social*. Malakoff : Edition Dunod. <https://shs.cairn.info/la-transformation-digitale-des-entreprises--9782100862351?lang=fr>.

Paillé, P. & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris, Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2012.01>.

Pin, C. (2023, 3 mai). *L'entretien semi-directif*. <https://sciencespo.hal.science/hal-04087897v1>

Sauvayre, R. (2021). *Initiation à l'entretien en sciences sociales*. Paris : Armand Colin <https://shs.cairn.info/initiation-a-l-entretien-en-sciences-sociales--9782200630836?lang=fr>.

Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Armand Colin. <https://shs.cairn.info/manuel-de-recherche-en-sciences-sociales--9782200633950?lang=fr>.

Articles de revue

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, pp. 101-127. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3399548

Azhar, Z. (2024). The Role of Chatbots in Enhancing Job Seekers' and Employee Experience: A Case Study on CV Warehouse. *The Journal Of Social Sciences Research*, 10(4), pp. 23-35. https://www.researchgate.net/publication/383163232_The_Role_of_Chatbots_in_Enhancing_Job_Seekers'_and_Employee_Experience_A_Case_Study_on_CV_Warehouse

Barboza, C. (2019), Artificial Intelligence and HR: The New Wave of Technology. *Journal of Advances in Social Science and humanities*, 5(4), pp. 715-720. https://www.academia.edu/67930652/Artificial_Intelligence_and_Hr_The_New_Wave_of_Technology

Bernik, N. & Šprajc P. (2025). Use of chatbots in human resource management for more efficient knowledge sharing – systematic literature review. *Organizacija*, 58(4), pp. 388-400. https://www.researchgate.net/publication/397945068_Use_of_Chatbots_in_Human_Resource_Management_for_More_Efficient_Knowledge_Sharing_-_Systematic_Literature_Review

Bettache, M. & Foisy, L. (2019). Intelligence artificielle et transformation des emplois. *Questions(s) management*, 25(3), pp. 61-67. <https://doi.org/10.3917/qdm.193.0061>.

Chevalier, F. & Dejoux, C. (2021). Intelligence artificielle et Management des ressources humaines : pratiques d'entreprises. *Annales des Mines - Enjeux numériques*, 15(3), pp. 94-105. <https://doi.org/10.3917/ennu.015.0094>.

Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Le Libellio d'AEGIS*, 7(4), pp. 47-58. https://www.researchgate.net/publication/241759068_Qu'est-ce_que_la_recherche_qualitative

Giordano, Y., & Jolibert, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue Internationale PME*, 29(2), pp. 7-17. https://www.researchgate.net/publication/285061412_Pourquoi_je_prefere_la_recherche_quantitative_Pourquoi_je_prefere_la_recherche_qualitative

Majumber, S. & Mondal, A. (2021). Are chatbots really useful for human resource management? *International Journal of Speech Technology*, 24(7), pp. 969-978. https://www.researchgate.net/publication/350158723_Are_chatbots_really_useful_for_human_resource_management

Sakib, M., Younus, M., Masnoon, M., Al-Omari, M., Sahabuddin, M., & Tabash, M. (2024). The ChatGPT and the future of HR: A critical review on the benefits and challenges of AI chatbots in human resource management. *Multidisciplinary Reviews*, 7(8). https://www.researchgate.net/publication/391233354_The_ChatGPT_and_the_future_of_HR_A_critical_review_on_the_benefits_and_challenges_of_AI_chatbots_in_human_resource_management

Sawant, I. S. (2024). Natural Language Processing (NLP) from Image to Text. *International Journal Of Research Publication And Reviews*, 5(5), pp. 13103-13109. https://www.researchgate.net/publication/381464496_Natural_Language_Processing_NLP_from_Image_to_Text

Soleimani, M., Intezari, A., & Pauleen, D. J. (2021). Mitigating Cognitive Biases in Developing AI-Assisted Recruitment Systems: A Knowledge-Sharing Approach. *International Journal of Knowledge Management*, 18(1), pp. 1–18. https://www.researchgate.net/publication/356069655_Mitigating_Cognitive_Biases_in_Developing_AI-Assisted_Recruitment_Systems

Taule, T., Følstad, A., & Fostervold, K. I. (2022). How Can a Chatbot Support Human Resource Management ? Exploring the Operational Interplay. *Lecture notes in computer science*, pp. 73-89. https://www.researchgate.net/publication/358151739_How_Can_a_Chatbot_Support_Human_Resource_Management_Exploring_the_Operational_Interplay

chatgptTripathi, B. (2026). AI-Based HR Chatbots and Virtual Assistants: Improving Employee Experience and Efficiency of Human Resource Service Delivery. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 8(1). https://www.researchgate.net/publication/400508825_AI-Based_HR_Chatbots_and_Virtual_Assistants_Improving_Employee_Experience_and_Efficiency_of_Human_Resource_Service_Delivery

Zavyalova, E., Sokolov, D., Kuchеров, D., & Lisovskaya, A. (2022). The Digitalization of Human Resource Management: Present and Future. *Foresight-Russia*, 16(2), pp. 42-51. <https://foresight-journal.hse.ru/article/view/19233>

Zhang, J. & Zhisheng, C. (2023). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), pp. 1482–1498. https://www.researchgate.net/publication/369066059_Exploring_Human_Resource_Management_Digital_Transformation_in_the_Digital_Age

Sitographie

Eurécia. (3 décembre 2024). *Les chatbots RH : l'avenir des ressources humaines ?* <https://www.eurecia.com/blog/chatbot-rh/>

Google. (s.d.). *Qu'est-ce que le deep learning ?* <https://cloud.google.com/discover/what-is-deep-learning?hl=fr>

Larousse. (s.d.). *Définition intelligence artificielle.* https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/intelligence_artificielle/187257

Divers

Devos, M. (2022). *La transformation digitale de la fonction RH : quels impacts sur le recrutement ?* Mémoire disponible en ligne <https://thesis.dial.uclouvain.be/entities/masterthesis/98457265-9020-47c5-82ee-ffc0ca3cad21>

La Chambre des Représentants. (2024, 20 février). *Commission mobilité - Situation actuelle de la SNCB.* www.lachambre.be/FLWB/PDF/55/3847/55K3847001.pdf

Tomlinson, K., Jaffe, S., Wang, W., Counts, S. & Suri, S. (2025). *Working with AI: Measuring the Applicability of Generative AI to Occupations.* En ligne <https://arxiv.org/abs/2507.07935>

Règlement (UE) n° 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (règlement général sur la protection des données), *J.O.U.E*, L119, 4 mai 2016. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj?locale=fr>

SNCB. (s.d.). *Management et structure de l'entreprise.* <https://www.belgiantrain.be/fr/about-sncb/enterprise/management-structure>

SNCB. (s.d.). *Le train en Belgique, une longue histoire.* <https://www.belgiantrain.be/fr/about-sncb/100years/history>

Annexes

Annexe 1 : Tableaux

Tableau 1 - Modèle d'analyse de l'intégration du chatbot RH Norio

Dimensions	Sous-dimensions	Indicateurs
Découverte et mise en place du projet	Genèse du projet Norio	- Contexte d'émergence du projet - Besoins identifiés
	Modalités de déploiement	- Existence d'une phase pilote - Actions de communication interne - Dispositifs de formation et d'accompagnement à l'usage
Usage et fonctionnement de Norio	Fonctionnement opérationnel	- Types de demandes traitées - Usages quotidiens du chatbot - Fréquence d'utilisation
	Nature du chatbot	- Positionnement du chatbot (informationnel, aide au recrutement, décisionnel)
Apports et bénéfices perçus	Accessibilité de l'information	- Utilité perçue de l'outil - Réduction du volume de questions élémentaires - Disponibilité permanente (24h/24-7j/7)
	Organisation du travail	- Gain de temps - Evolution de la charge de travail - Recentrage sur des tâches à plus forte valeur ajoutée
Limites et difficultés	Limites fonctionnelles	- Situations dans lesquelles le chatbot ne répond pas de manière adaptée
	Rôle de l'humain	- Situations nécessitant une intervention humaine - Préférence pour un interlocuteur humain pour les questions sensibles
	Maintenance de l'outil	- Charge de travail liée à l'alimentation et aux mises à jour des contenus
	Information et transparence	- Niveau de connaissance et préoccupations liées au traitement des données
	Conformité au RGPD	- Pratiques mises en place pour assurer la conformité réglementaire

Tableau 2 – Caractéristiques des répondants et entretiens menés

Caractéristiques	W.V.	H.B.
Fonction	Fonction RH orientée vers le suivi et la gestion d'outils techniques, en particulier les applications self-service et les bases de données SAP RH ⁷	Accompagnateur de train
Ancienneté	19 ans à la SNCB et 7 ans au sein du service RH (gestion des connaissances et développement technique)	1 an et 5 mois
Mode de l'entretien	Entretien semi-directif en distanciel (via Microsoft Teams)	Entretien semi-directif en présentiel
Date de l'entretien	16 avril 2026	05 mai 2026
Durée de l'entretien	40 minutes	30 minutes

⁷ Il s'agit d'un grand logiciel utilisé pour la gestion de l'ensemble des données RH.

Annexe 2 : Figures

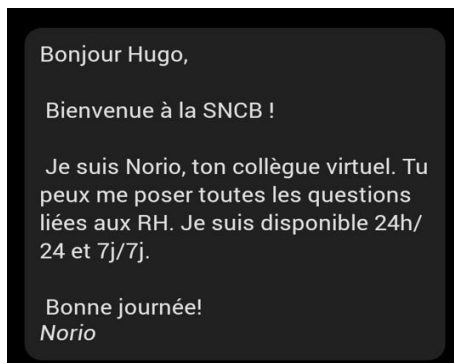


Figure 1 - Message d'accueil de Norio



Figure 2 - Question liée aux revenus

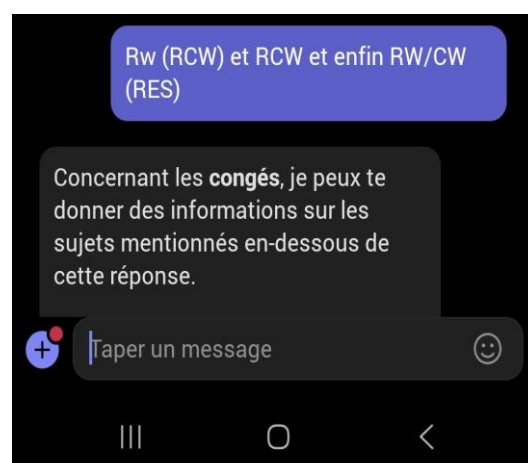


Figure 3 - Question liée aux congés

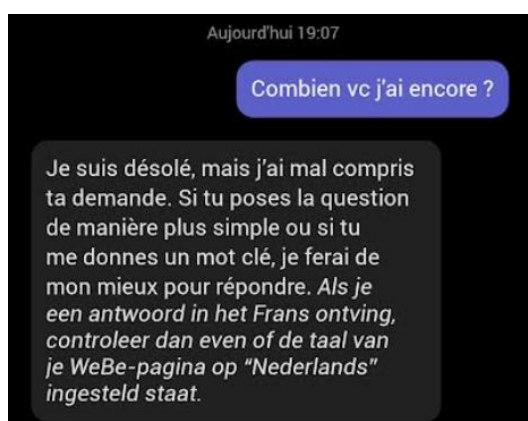


Figure 4 - Incompréhension du chatbot

Annexe 3 : Guide d'entretien

Introduction

Bonjour, je vous remercie pour le temps que vous m'accordez et pour votre disponibilité. Avant de débiter cet entretien, puis-je vous demander votre accord pour l'enregistrement de nos échanges, uniquement à des fins d'analyse et afin d'assurer une retranscription fidèle de vos propos ?

Pour situer le contexte, je réalise actuellement un master 60 en sciences de gestion à la LSM (Louvain School of Management). Mon travail de fin d'études porte sur l'utilisation des robots conversationnels dans le cadre de la gestion des ressources humaines. Dans ce cadre, l'étude de l'implémentation du chatbot Norio à la SNCB constitue un terrain particulièrement pertinent pour ma recherche.

Questions

- *Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? (Fonction, parcours, ancienneté, rôle par rapport à Norio)*
- *Découverte et mise en place :*
 - *Comment avez-vous été confronté pour la première fois au chatbot Norio ?*
 - *Pouvez-vous expliquer dans quel contexte le projet Norio a été mis en place ?*
 - *Quels sont les besoins ou problèmes ayant motivé sa création ?*
 - *Comment s'est déroulé son déploiement ?*
 - *Comment les collaborateurs ont-ils été informés ou accompagnés dans l'utilisation de l'outil ?*
 - *Quel rôle jouent respectivement les équipes RH et les équipes informatiques dans la mise en place et la gestion de Norio ?*
- *Usage et fonctionnement de Norio :*
 - *Comment Norio fonctionne-t-il concrètement au quotidien dans votre pratique ou votre travail ?*
 - *Quels types de questions ou demandes sont adressées au chatbot ?*
 - *À quelle fréquence est-il utilisé ?*

- *Dans quelles situations utilisez-vous Norio (ou observez-vous son utilisation) ?*
- *Comment qualifieriez-vous ce chatbot (informationnel, décisionnel, autre) ?*
- *Norio est accessible via Teams, l'intranet et MyApps. Observe-t-on des différences d'usage selon le canal ? Certains collaborateurs utilisent-ils davantage un canal en particulier ?*
- *Apports et bénéfices perçus :*
 - *Quels sont selon vous les principaux bénéfices du chatbot Norio ?*
 - *Permet-il de réduire le volume de questions élémentaires adressées au service RH ?*
 - *Avez-vous observé un gain de temps ? Pour qui et comment ?*
 - *Le chatbot améliore-t-il l'accès à l'information RH ?*
 - *La disponibilité 24h/24 et 7j/7 constitue-t-elle un avantage ? Pourquoi ?*
 - *Observez-vous un impact sur l'organisation du travail ou la charge de travail ?*
- *Limites et difficultés :*
 - *Avez-vous rencontré des limites ou des insatisfactions dans l'utilisation de Norio ? Lesquelles ?*
 - *Dans quelles situations le chatbot ne répond-il pas de manière adaptée ?*
 - *Dans quels cas l'intervention humaine reste-t-elle nécessaire ?*
 - *Préférez-vous parfois contacter un interlocuteur humain ? Dans quelles situations ?*
 - *Le chatbot nécessite-t-il un travail de maintenance important, et comment cela se traduit-il concrètement ?*
 - *Vous a-t-on déjà rapporté des limites ou des insatisfactions dans l'utilisation de Norio ? Si oui, lesquelles ?*
 - *Pensez-vous que les utilisateurs comprennent bien le fonctionnement du chatbot ?*
 - *Savez-vous comment les données sont traitées lors de l'utilisation de Norio ?*
 - *Les collaborateurs sont-ils informés à ce sujet ?*
 - *Selon vous, des mesures suffisantes sont-elles mises en place pour assurer la protection des données ?*

Conclusion

Nous arrivons à présent au terme de cet entretien. Avant de conclure, souhaitez-vous aborder certains aspects liés à l'utilisation du chatbot RH Norio qui n'auraient pas été évoqués et qui vous paraissent importants dans le cadre de cette recherche ?

Je vous remercie vivement pour votre disponibilité, pour le temps accordé et pour la richesse de vos réponses, qui constituent une contribution précieuse à ce travail de fin d'études.

Résumé :

Ce travail analyse l'intégration des chatbots dans la gestion des ressources humaines (GRH) et son impact sur les pratiques et enjeux du domaine. La partie théorique examine la transformation digitale de la fonction RH et le rôle croissant de l'intelligence artificielle. Elle présente le fonctionnement, les types et les usages des chatbots, ainsi que leurs principaux apports : gain de temps, disponibilité continue, standardisation de l'information et réduction de certains biais. Elle met également en évidence leurs limites, notamment la diminution du contact humain, les enjeux liés au RGPD, la maintenance et les risques de biais algorithmiques.

La partie empirique repose sur une étude qualitative menée à la SNCB autour du chatbot RH « Norio », basée sur deux entretiens semi-directifs (administrateur et utilisateur). Les résultats confirment les bénéfices théoriques tout en les nuancant selon les contraintes opérationnelles. Ce travail montre que les chatbots ne remplacent pas les professionnels RH, mais redéfinissent la complémentarité entre humain et machine, à condition d'un déploiement maîtrisé.

Abstract:

This thesis examines the integration of chatbots in human resource management (HRM) and its impact on practices and challenges. The theoretical part explores HR digital transformation and the growing role of artificial intelligence, detailing chatbot functions, types, and uses. Key benefits include time savings, continuous availability, information standardization, and reduced bias, alongside limitations such as reduced human interaction, GDPR concerns, maintenance demands, and algorithmic bias risks.

The empirical study is based on a qualitative case at SNCB focusing on the HR chatbot "Norio," using two semi-structured interviews (administrator and user). Findings confirm theoretical advantages while highlighting operational constraints. The study concludes that chatbots do not replace HR professionals but reshape human-machine collaboration when properly implemented.

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