

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

L'impact de l'intelligence artificielle sur les activités des ressources humaines

Auteur : Guillaume Carly

Promotrice : Marie Van den broek

Année académique 2023-2024

Master 60 en sciences du travail

Remerciements

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à ma directrice de mémoire, Professeure Marie Van den broek. Je la remercie de m'avoir encadré, orienté, aidé et conseillé.

J'adresse également mes sincères remerciements à tous les professeurs, intervenants et toutes les personnes qui, par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques, ont guidé mes réflexions.

L'aboutissement de ce travail, et par extension de ce master, clôture un chapitre fort long et dont la réussite m'a apporté tant moralement qu'intellectuellement.

« Le progrès est le mode de l'homme. La vie générale du genre humain s'appelle le Progrès ; le pas collectif du genre humain s'appelle le Progrès. »¹

¹ Victor Hugo, *Les misérables (Tome 5 : Jean Valjean)*, Paris, Editions Albert Lacroix et Cie, 1862, page 115.

Table des matières

1	Introduction	5
2	L'intelligence artificielle	7
3	L'E-GRH.....	9
3.1	L'IA et le recrutement	11
3.2	L'IA et le management des talents	12
3.3	L'IA et le développement des compétences.....	14
3.4	L'IA et la gestion des rémunérations	14
3.5	L'IA et l'expérience client	16
4	Etat de l'art.....	17
4.1	Les enjeux de l'intelligence artificielle	18
4.2	Les défis éthiques et juridiques	19
4.3	L'intelligence artificielle et le travail	22
4.4	L'intelligence artificielle et les travailleurs.....	23
5	Discussion	25
5.1	L'implication de l'intelligence artificielle aux pratiques des activités des ressources humaines : positif ou négatif ?	26
5.2	Entre recentralisation de l'humain et déshumanisation.....	28
5.3	Les limites de l'intelligence artificielle	30
5.4	Les ressources humaines : quel avenir à l'ère de l'intelligence artificielle ?.....	32
6	Conclusion.....	33
7	Bibliographie.....	35

Liste des abréviations

- E-GRH : Gestion des ressources humaines en ligne
- IA : Intelligence artificielle

1 Introduction

Travaillant comme expert en ressources humaines depuis plusieurs années et ce au sein de différentes institutions, publique comme privée, une observation est peu à peu devenue régulière : l'intégration et l'importance de l'intelligence artificielle par le biais des systèmes intelligents et l'impact de celle-ci dans les activités d'une organisation, plus spécifiquement dans la gestion des ressources humaines. Parmi ces systèmes, nous retrouvons souvent des bases de données combinées à des assistants personnels permettant de faciliter la prise d'action et de décision. Par exemple, dans le cas du recrutement, cela se concrétise par un assistant conversationnel qui répond de lui-même et en gestion de la paie, par un programme intelligent qui croise chaque donnée encodée pour guider son utilisateur dans les démarches à réaliser.

Dans un marché du travail en constante mutation, il est important de se questionner sur les répercussions des prochaines innovations et percées technologiques de sorte à identifier au plus tôt les changements et tendances à venir, tant pour les travailleurs que pour les organisations. L'avenir semble parfois incertain, particulièrement pour cette nouvelle ère de travail « post-covid » qui démontre que la technologie actuelle permet une transformation profonde des nouvelles méthodes de travail et d'organisation de ce dernier. (Susskind, 2023)

Au vu de l'évolution rapide et de l'essor de l'intelligence artificielle qui a profondément transformé le paysage professionnel, la difficulté qui suit cette nouvelle ère de travail serait de savoir si celle-ci va « s'attaquer » aux différents métiers liés aux traitements de données, les faisant ainsi disparaître ou du moins, en modifiant considérablement la nature des tâches. Pour les activités des ressources humaines, le traitement de données est l'étape cruciale de chaque activité puisque chaque action est basée sur une donnée qui fut collectée, traitée, communiquée et conservée. Si nous répétons ce phénomène pour autant qu'il y a d'actions en ressources humaines, nous nous retrouvons face à un métier pouvant être considérablement modifié. En effet, pour les activités des ressources humaines, les données sont capitales et, bien qu'elles soient distinctes, elles restent croisées entre plusieurs matières telles que notamment le recrutement, le management, le développement des compétences, la gestion des rémunérations ou encore l'expérience client. Cette éventualité est d'autant plus vraie considérant que l'analyse et le traitement de ces données se font déjà via l'utilisation de systèmes informatisés de traitement de données. (Nguyên Hoang & Fourquet, 2024)

Dans ce nouveau contexte, où intelligence artificielle et organisation du travail se rencontrent, les ressources humaines jouent un rôle crucial pour assurer tant l'exploitation de l'intelligence artificielle que l'efficacité des organisations face à cette transformation du marché du travail, tout en prêtant attention à leur évolution même qui intègre de plus en plus l'intelligence artificielle. Il est donc important de comprendre l'impact de l'intelligence artificielle, et ce sous toutes ces formes, sur les activités des ressources humaines, et d'explorer les opportunités, difficultés et défis qu'elle présente. (Ajzen & al., 2015)

La question centrale de ce travail sera donc portée sur l'impact de l'intelligence artificielle sur les activités des ressources humaines. Au travers de cette question, l'objectif est de comprendre comment l'intelligence artificielle et les activités des ressources humaines évoluent et s'adaptent entre elles, d'un point de vue managérial comme sociologique, et de compléter les travaux existants sur le sujet.

En première partie, nous allons définir l'intelligence artificielle, en sorte de donner un cadre. Nous présenterons ensuite les activités des ressources humaines dans leur contexte actuel, à savoir celui d'une gestion informatisée, ou « en ligne ». Les concepts de « gain transactionnel » et « de valeur ajoutée en plus » seront également présentés et des études de cas viendront appuyer ces éléments.

En seconde partie, des questions d'actualité seront présentées au regard des disciplines étudiées, à savoir la gestion des ressources humaines et la sociologie. Sur cette lancée, nous ferons une analyse de l'état de l'art concernant les enjeux de l'intelligence artificielle, les défis éthiques et juridiques, et les liens entre l'intelligence artificielle avec le travail et les travailleurs.

En dernière partie, viendra la discussion qui aura pour but de débattre des différents éléments présentés précédemment afin de mettre en exergue le lien entre intelligence artificielle et ressources humaines et d'explorer cette articulation. L'accent sera donné sur le degré d'implication de l'intelligence artificielle, la position de l'humain dans ce contexte, les limites de l'intelligence artificielle et les conséquences certaines ou hypothétiques sur le futur des activités des ressources humaines.

Au terme de ce travail, une conclusion viendra éclairer le débat sur le devenir des activités en ressources humaines dans un marché du travail en constante mutation, où l'intelligence artificielle exerce une influence imposante et grandissante.

2 L'intelligence artificielle

Bien que nos sujets soient d'actualité, il n'est pas toujours aisé de comprendre ce que nous pouvons entendre par intelligence artificielle. Nous allons donc définir cette dernière et intégrer ce sujet dans le contexte actuel du marché du travail, et plus spécifiquement celui des activités des ressources humaines.

Avant tout, parler d'intelligence artificielle revient à se poser trois questions : ce qu'est l'intelligence, pourquoi est-elle qualifiée d'artificielle et comment l'intelligence fut intégrée dans un monde informatique.

S'agissant de la première question, l'Académie Française (2024) nous fournit la réponse : l'intelligence est « *l'ensemble des facultés intellectuelles pour comprendre, concevoir, connaître, discerner ou encore établir des rapports entre des faits, des idées ou des formes pour parvenir à la connaissance* ». Par extension, elle est également définie comme « *l'aptitude à adapter son comportement à une situation nouvelle* ».

Ensuite, si nous qualifions celle-ci d'artificielle, c'est en raison de son lien entre l'intelligence humaine et le domaine informatique. Pour les quatre chercheurs ayant créé le concept d'intelligence artificielle, John McCarthy, Marvin Minsky, Nicolas Rochester et Claude Shannon, l'adjectif réfère à ce qui est dû à la technique de l'homme, par opposition à ce qui a été créé et s'est développé naturellement. Ceci fait sens dès lors que l'objectif visé était de fabriquer des machines simulant une à une les différentes fonctions de l'intelligence humaine. (Ganascia, 2017)

Finalement, si nous joignons ces deux réponses, nous pouvons concevoir comment l'intelligence fut intégrée dans un monde informatique pour devenir l'intelligence artificielle. En effet, l'intelligence artificielle est donc un domaine de l'informatique qui vise à imiter les processus cognitifs humains, tels que l'apprentissage, la résolution de problèmes, la prise de décision et la reconnaissance de schémas (ou de suites logiques). Elle utilise des algorithmes complexes pour analyser des données, identifier des tendances et prédire des résultats, permettant aux machines de s'adapter à de nouvelles situations et d'apprendre de leurs expériences notamment grâce à l'apprentissage automatique, à l'apprentissage profond, la vision par ordinateur, le traitement du langage naturel et la robotique. (Robert, 2024)

Comme relevé précédemment, l'intelligence artificielle utilise un large éventail de techniques pour imiter l'intelligence humaine, parmi lesquelles nous pouvons retrouver :

- Les réseaux neuronaux, constitués de couches de neurones interconnectés qui apprennent à partir de données et sont utilisés dans des applications telles que la reconnaissance d'images, la traduction automatique et la prédiction de séries chronologiques.
- L'apprentissage par renforcement, conçu sur la base « essai-erreur » par un système de récompense pour les actions correctes et de pénalités pour les actions incorrectes. Ceci est notamment utilisé dans des applications telles que la robotique et la gestion d'énergie.
- Les algorithmes génétiques, usant des concepts de sélection naturelle et de mutation pour trouver des solutions optimales à des problèmes complexes. Ils sont utilisés dans des applications telles que l'optimisation de processus et la planification financière.
- Les arbres de décision, issus de structures de données qui permettent de classer ou de prédire des résultats en fonction de caractéristiques spécifiques. Ils sont utilisés dans des applications telles que la détection de fraudes, le marketing ciblé et le diagnostic médical.

Ces techniques sont utilisées séparément ou en combinaison pour créer des systèmes d'intelligence artificielle efficaces et puissants. (Robert, 2024)

L'intelligence artificielle évolue constamment et change le paysage du travail en réalisant des tâches auparavant effectuées par des humains, ou en soulageant la charge de ces derniers, et représente ainsi un immense potentiel pour stimuler la productivité et améliorer le bien-être de tous les travailleurs. (OECD, 2022)

Finalement, l'intelligence artificielle telle que nous l'analysons au travers de ce travail correspond aux systèmes d'intelligence artificielle capables d'effectuer de nombreuses tâches de bureau plus efficacement que la plupart des employés de bureau, ou de permettre à ces derniers d'augmenter leur productivité en les soulageant dans leur travail. À cet égard, l'intelligence artificielle, à moyen et long terme, a également le potentiel de réaliser des tâches cognitives plus complexes et plus avancées grâce à sa structure auto-apprenante et au développement de celle-ci. En particulier, l'intelligence artificielle générative, qui combine les quatre techniques citées précédemment pour effectuer des tâches considérées jusqu'à présent comme "à l'abri" de l'automatisation, car elle peut effectuer des tâches qui sont exécutées par des travailleurs hautement compétents, tel que du codage réalisé par un ingénieur informaticien. (Simons & al., 2024)

3 L'E-GRH

Comme vu précédemment, l'intelligence artificielle propose des systèmes intelligents capables de fournir un support aux activités des employés de bureau et nous allons voir concrètement comment les activités des ressources humaines s'articulent autour de ce nouveau moyen technologique et comment le format classique des activités des ressources humaines évoluent.

Classiquement, la gestion des ressources humaines est définie comme une structure chargée de l'administration du personnel, des relations sociales et de la mise en œuvre des politiques de ressources humaines de façon plus ou moins partagée avec la hiérarchie. Les moyens utilisés étaient majoritairement humains, avec un accent sur la mise à disposition des moyens liés à chaque génération. Dans les années 1980, il s'agissait des canaux de diffusion et de communication physiques, puis au début des années 2000, l'utilisation d'une adresse de messagerie électronique ainsi que des outils bureautiques (outils bureautique, logiciel informatisé interne ou externe, navigateur internet, etc.). Avec les nombreuses données qu'elles gèrent au quotidien, les activités des ressources humaines se sont systématiquement acclimatées en sorte d'user des moyens à disposition comme des leviers de performance pour améliorer la gestion des ressources humaines. (de La Rochefoucauld M. , 2020)

De nos jours, les activités des ressources humaines sont reconnues dans toutes les organisations et ses professionnels, tels que le directeur des ressources humaines ou le gestionnaire en charge du pilotage des stratégies, sont généralement intégrés aux comités de direction et de pilotage de l'organisation. Cette position reconnue permet d'asseoir l'intérêt et la nécessité des activités des ressources humaines poursuivant un objectif de performance sociale et économique à court, moyen et long termes au sein d'une organisation. (Moulette & al., 2024)

Face à l'intelligence artificielle, les activités des ressources humaines ont vu leurs moyens augmentés. Concrètement, la possibilité de réduire les tâches chronophages et à basse valeur ajoutée afin d'optimiser la gestion du temps des professionnels pour aboutir à une efficacité augmentée représentait une opportunité de développement des activités des ressources humaines. L'intérêt de recourir à l'intelligence artificielle s'est dès lors très vite répandu et son implémentation dans les activités des ressources humaines fut relativement simple dès lors que la masse de données disponible, ce qui pour rappel est important et vital pour l'intelligence artificielle, est présente dans chaque activité. (Peretti, 2024)

L'intégration de systèmes d'intelligence artificielle, ou systèmes intelligents, a permis à la gestion des ressources humaines d'évoluer vers un niveau connecté. Nous pouvons parler de gestion des ressources humaines en ligne (E-GRH), modèle de fonctionnement regroupant technique et savoir humains avec l'exploitation des capacités de l'intelligence artificielle. (Beaujolin & Oiry, 2021)

La gestion des ressources humaines en ligne est la nouvelle forme des activités des ressources humaines, celle qui utilise l'intelligence artificielle pour fournir de nombreux avantages tels que l'augmentation de l'efficacité, la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité des services et le partenariat stratégique en affaires. (Berber & al., 2018)

Pour les activités des ressources humaines, les principaux processus exploitables sont le recrutement, le management des talents, la gestion des formations et des compétences, la rémunération, ainsi que l'expérience client. L'arrivée de solutions basées sur l'intelligence artificielle performantes fait évoluer ces processus appuyés traditionnellement sur le travail et l'intelligence humaine. Parmi les techniques de l'intelligence artificielle applicables à la gestion des ressources humaines en ligne, nous pouvons nous fier aux quatre techniques citées précédemment qui étaient les réseaux neuronaux, l'apprentissage par renforcement, les algorithmes génétiques et les arbres de décision. (Heiwy, 2024)

Aux niveaux transactionnel et organisationnel, cette nouvelle gestion en ligne représente un gain de temps pour les professionnels des activités des ressources humaines, leur permettant de se concentrer sur des tâches à plus grande valeur ajoutée. Une amélioration de la précision par le biais des systèmes intelligents parcourant à une vitesse inhumaine une masse de données conséquentes, de sorte à répondre avec plus de précision aux attentes individuelles et organisationnelles, représente un gain de temps considérable. La gestion des ressources humaines en ligne est également un acteur de l'accompagnement du changement qui peut jouer un rôle clé au sein des organisations, en aidant à faire évoluer la culture d'entreprise dès lors que le gain de temps peut être mis à profit pour aller vers d'autres missions davantage interactionnelles et humaines. (Galindo & Léon, 2023)

Cependant, il est important de garder à l'esprit que chaque processus combiné à l'intelligence artificielle ne va pas systématiquement démontrer une compatibilité parfaite et un niveau d'implémentation identique. Les activités en ressources humaines possèdent parfois des paramètres, acteurs et contextes différents. (Beaujolin & Oiry, 2021)

3.1 L'IA et le recrutement

Le recrutement est une des fonctions majeures des activités des ressources humaines dès lors qu'il peut influencer l'état du capital humain de l'organisation. Concrètement, un recrutement se prépare depuis l'identification du besoin d'un nouveau talent jusqu'à l'intégration et l'accueil de ce nouveau talent au sein de l'organisation. Ce processus varie suivant la taille de l'organisation ainsi que le niveau hiérarchique du talent recherché mais les étapes essentielles restent identiques : 1. Ouverture du recrutement : définir le profil recherché, publier la fonction vacante et le profil recherché ; 2. Sélection du candidat : réceptionner et trier les candidatures, conduire des entretiens de présélection et de sélection, évaluer le profil sélectionné avec le profil recherché ; 3. La clôture du recrutement : l'intégration du profil sélectionné au sein de l'organisation. (Haegel, 2022)

Selon Espinosa et al. (2011), le recrutement est l'une des activités en ressources humaines qui s'est le plus acclimatée à l'utilisation de moyens technologiques, faisant preuve d'une grande adaptabilité tant sur la forme que sur le fond. On pourrait mentionner l'évolution du processus de recrutement comme le recrutement en ligne. Celui-ci est organisé de manière virtuelle, facilité par l'usage de l'intelligence artificielle par les agents humains.

A cet effet, l'intelligence artificielle est utilisée pour améliorer et automatiser le processus de recrutement, et ce aux trois étapes du processus. Par exemple, pour l'ouverture du recrutement, l'intelligence artificielle sert à la rédaction des offres d'emploi puisqu'elle analyse comparativement chaque offre publiée en ligne pour établir les plus pertinentes et user de celles-ci comme base rédactionnelle. Elle permet également un *sourcing* autonome, qui est la recherche de candidats sur les plateformes publics et les réseaux sociaux par l'analyse des profils publics et par l'envoi de messages aux profils correspondants à l'offre d'emploi. Au niveau de la sélection du candidat, nous retrouvons le *resume screening* qui permet, tout comme le *sourcing* autonome de traiter les candidatures reçues en les comparant directement à l'offre d'emploi. Ce qui permet d'éliminer très rapidement les profils ne présentant pas les éventuelles conditions obligatoires. Au même niveau, les fameux *chatbots* sont également présents et permettent au candidat de poser des questions même en dehors des heures de travail puisqu'ils sont opérés par une intelligence artificielle conversationnelle. L'intelligence artificielle améliore donc la performance du recrutement que ce soit pour gagner du temps, minimiser la marge d'erreur ou bien même pour objectiver le recrutement. (de La Rochefoucauld M. , 2022)

Dans un de ses communiqués, la société *L'Oréal* (2019) indiquait avoir déployé dans plusieurs de ses filiales deux solutions d'intelligence artificielle afin de gagner en efficacité et en diversité dans ses processus de recrutement. Il s'agissait d'un *chatbot* et d'un algorithme personnalisé de recherche. Les résultats furent positifs car ces systèmes intelligents ont permis aux recruteurs humains de *L'Oréal* de passer moins de temps sur la présélection et d'allouer ainsi du temps à la dimension humaine de leurs missions où se trouve leur vraie valeur ajoutée, selon eux.

Parmi d'autres systèmes d'intelligence artificielle, nous pouvons également retrouver *Comeet*, *Greenhouse* et *Recruiterbox* qui sont des systèmes développés aux États-unis pour centraliser le processus de recrutement via l'intelligence artificielle. Concrètement, les fonctionnalités permettent la rédaction d'offres d'emploi, l'analyse des réseaux sociaux pour la recherche de candidats ainsi que l'analyse des candidatures reçues. Il est intéressant de noter qu'un système similaire a été développé en Europe, à Amsterdam, à savoir *Recruitee*. (Blons, 2019)

En somme, l'intelligence artificielle est une innovation incrémentielle dans le recrutement qui a le potentiel de devenir plus radicale, changeant le rôle du recruteur et le paysage du recrutement de manière significative. Cependant, il est essentiel de gérer cette transformation dans l'alignement des politiques en ressources humaines. (de La Rochefoucauld M. , 2022)

3.2 *L'IA et le management des talents*

Aujourd'hui, il est essentiel de penser le management des ressources humaines comme le management des talents afin de relever le défi crucial, à l'ère où la concurrence entre les secteurs est conséquente, d'attirer, de développer et de mobiliser tous les talents nécessaires et utiles à une organisation. Le management des talents sert à créer, développer, gérer et fidéliser les talents dans leur diversité afin de réussir la transformation de l'organisation et ainsi atteindre tout objectif organisationnel. Cela répond aux attentes des collaborateurs, qu'ils soient salariés ou non-salariés, qui contribuent à son développement. (Peretti, 2019)

Dans le domaine du management des talents, l'intelligence artificielle permet de créer et faire vivre un écosystème d'apprentissage et de rendre l'organisation apprenante. Cette première aide les organisations à cerner les profils talentueux, à analyser les compétences pour arriver à trouver et identifier les travailleurs les plus compétents, à développer l'engagement des travailleurs et valoriser leur expérience tout en mettant en place des modalités de formations appropriées. (Peretti, 2024)

En traitant l'ensemble des données disponibles sur les parcours professionnels des travailleurs actifs et sortis, l'intelligence artificielle contribue à identifier les compétences clés et les risques de départ ainsi qu'à repérer les tendances et signaux faibles pour éviter toute perte de performance. Le caractère prédictif rendu possible par une meilleure visualisation de l'imperceptible, par la puissance de calcul des algorithmes, permet d'améliorer les décisions, de prendre des actions personnalisées plus rapides et de mieux piloter l'organisation. (Peretti, 2024)

Le *care* représente une tendance forte des politiques en ressources humaines, traduite par des actions variées prêtant attention aux travailleurs. Ces initiatives ont pour objectifs d'impacter positivement l'engagement des travailleurs. Parmi les leviers utilisés, nous retrouvons l'accompagnement personnalisé et le recours au coaching professionnel. Concernant le coaching professionnel, plusieurs aspects contraignants ont été levés par l'intelligence artificielle, dans l'état actuel des produits développés et expériences réalisées. Nous parlons ici d'objections souvent exprimés comme le temps et leur coût ou encore le nombre limité de bénéficiaires. (Frimousse & Peretti, 2019)

Dans le cadre du management des talents, nous pouvons également retrouver des mesures internes pouvant être mises en place dans le cadre de l'accompagnement des talents dans le but de favoriser la professionnalisation des compétences afin de répondre aux nouveaux besoins découlant des plans de transformation ou des besoins du marché du travail. (Peretti, 2019)

En 2018, la société *ENGIE* avait décidé de lancer un plan de gestion des talents afin d'adapter les compétences des travailleurs aux enjeux du secteur d'activité présents et futurs, à l'époque. Pour ce faire, le groupe s'était appuyé sur ses dispositifs *Skills*, *Mobility* et *Schools*, visant ainsi à développer l'employabilité de ses travailleurs. Les objectifs étaient multiples : accélérer la transition vers les métiers en croissance, favoriser la mobilité en valorisant le parcours professionnel, créer une dynamique structurelle et relationnelle facilitant le transfert de compétences et le partage des savoirs. Un des moyens utilisés était la modélisation d'un plan de gestion à partir de l'expérience de 100 travailleurs. Pour construire ce modèle, la société a fait appel à une start-up qui a expérimenté une solution utilisant l'intelligence artificielle, notamment générative. Concrètement, après analyse de données et profils, le système intelligent présentait des plans individualisés. Finalement, les acteurs de ce plan de gestion des talents ont pu accompagner individuellement près de 500 travailleurs, notamment grâce au support des modèles issus de l'intelligence artificielle. (Ibid.)

3.3 *L'IA et le développement des compétences*

En harmonie avec le management des talents, le développement des compétences est la gestion qui suit. De nos jours, la gestion prévisionnelle des compétences est de plus en plus recensée dans la littérature comme étant un pilier des activités des ressources humaines au sein des organisations. En règle générale, la compétence est définie par la combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être. Pour détenir une compétence, le travailleur doit donc mettre en œuvre des connaissances, des attitudes et des aptitudes ou actions pratiques. En bref, la compétence porte sur la manière d'effectuer son travail, et non sur le travail en lui-même. (Peretti, 2024)

L'un des avantages des outils axés sur le développement des compétences consiste à essayer de repérer des caractéristiques (les savoirs, savoir-faire et savoir-être) qui permettent à un travailleur d'atteindre un niveau de performance plus élevé. Par exemple, l'approche anglo-saxonne privilégie la conception de la compétence en relation directe avec la performance du travailleur, qui distingue deux catégories de compétences : les compétences indispensables, qui correspondent aux caractéristiques fondamentales de tout travailleur pour atteindre un niveau minimal de performance et les compétences distinctives qui représentent les caractéristiques qui permettent de distinguer les travailleurs davantage performants. (Guerrero, 2019)

Sur le pied des informations sur les compétences, l'intelligence artificielle peut identifier des opportunités d'amélioration et suggérer des formations en lien. C'est le cas du système *Personio* qui propose la centralisation des plans de développement des compétences et la gestion automatisée de ce dernier par l'intelligence artificielle. Pour exemple, le système permet d'intégrer un calendrier intelligent des formations disponibles via lequel chaque travailleur peut s'enregistrer, laissant ainsi la charge d'organisation au système. (Personio, 2024)

3.4 *L'IA et la gestion des rémunérations*

La rémunération est de plus en plus stratégique dans le domaine des ressources humaines. Elle permet d'attirer et de fidéliser du personnel qualifié, ainsi que de diffuser un message sur la culture organisationnelle de l'entreprise. Au cours des dernières années, de nombreuses pratiques de rémunération variable ont émergé dans les politiques de rémunération. Ces dernières peuvent être à la fois individuelles et collectives comme notamment le partage des bénéfices, le plan d'intéressement via l'actionnariat, les bonus de performance individuelle ou d'équipe et surtout les avantages toute nature. (Peretti, 2024)

Bien qu'une telle diversité des politiques de rémunération nous assure une quantité de données largement suffisante pour alimenter un système intelligent, ceci ne veut pas forcément dire que nous pouvons appliquer, ou développer, un système intelligent extrêmement poussé. En effet, même si la capacité de calcul est particulièrement captivante dans le domaine de la gestion des rémunérations, il n'empêche que la configuration salariale reste fortement liée à l'appréciation humaine, à savoir la direction de l'organisation ou encore au cadre légal en place, et que le système intelligent est principalement là pour réaliser le suivi des encodages des configurations et de tout élément impactant la rémunération d'un travailleur. (Frimousse & Peretti, 2019)

L'intelligence artificielle prend dès lors la forme de systèmes intelligents visant à tenir à jour une base de données permettant encore l'encodage par un agent humain bien que l'ensemble des calculs liés à la gestion des rémunérations soit à la charge du système. Ces systèmes peuvent être issus du réseau interne de l'organisation ou bien décentralisé via une organisation tierce qui se charge de la gestion du système. En rémunération, il est fort commun qu'une organisation soit dans le second cas et confie la gestion des rémunérations de sa masse salariale à une organisation spécialisée dans le domaine. Nous parlerons dès lors d'*outsourcing* d'un client, l'organisation demanderesse, à un fournisseur, l'organisation spécialisée qui vend ce service. Mais concrètement, comment ça marche ? Certaines organisations spécialisées ont développé des systèmes intelligents, des modules de gestion du personnel, via internet. Ces systèmes en ligne, accessibles par un navigateur internet, gèrent notamment les demandes de congés payés ou de formation, intègrent les mises à jour du personnel ou bien encore permettent de saisir les éléments variables de paie. Leur grand intérêt est de faire participer les professionnels, situés dans les unités décentralisées, aux tâches de la paie et de l'administration du personnel allant de la simple consultation à la saisie à distance des données concernant la paie. (Taïeb, 2016)

Pour exemple, la société *SAP* est un fournisseur de système intelligent impliquant une gestion décentralisée des données, notamment dans la gestion des rémunérations, dont l'objectif est l'optimisation des processus salariaux et financiers. Sur la base d'encodage de données diverses telles que les années d'expérience du travailleur, la situation civile ou encore l'âge (p.e. : exonération fiscale), le système va calculer automatiquement le salaire et son évolution, ainsi que tous les coûts liés à ce dernier (charges patronales et charges sociales). Le système permet également de traiter automatiquement l'ensemble des processus salariaux conformément à la législation belge par son paramétrage, permettant ainsi de gagner un temps conséquent pouvant être redirigé non pas vers le calcul de salaires mais vers les questions du travailleur sur celui-ci. (SAP, 2024)

3.5 L'IA et l'expérience client

Les activités en ressources humaines soulèvent implicitement la question d'un acteur essentiel : le client. En référence au marketing, cette méthode se concentre sur le comportement des personnes, qui sont identifiées comme des clients, envers les organisations avec lesquelles elles collaborent ou pourraient collaborer. Il est donc basé sur un simple triptyque : les exigences, les clients et les outils des ressources humaines. En introduisant cette notion de client, il est implicite que les activités en ressources humaines se concentreront sur la satisfaction de leurs besoins et attentes, ce qui aidera à identifier et à connaître les profils des clients actuels ou potentiels efficacement. Parler de client dans le domaine des ressources humaines peut sembler contradictoire, mais le terme désigne l'aspect commercial qui consiste à offrir, face à la concurrence, le produit ou la prestation appropriés pour susciter l'achat et répondre aux attentes des clients, puis à fidéliser ces derniers. Cependant, l'analogie avec la gestion des ressources humaines est tout à fait justifiée : il y a un marché, celui de l'emploi, avec une offre d'emploi et une demande d'emploi ; des clients, les candidats que l'on souhaite attirer et les travailleurs que l'on souhaite fidéliser ; des concurrents, d'autres employeurs qui souhaitent attirer et fidéliser les mêmes candidats et collaborateurs. (Brillet & Gavaille, 2017)

Bien que cette déclaration ne soit pas nouvelle en elle-même, les méthodes de mise en œuvre le sont, grâce à l'utilisation des nouvelles technologies, notamment de l'intelligence artificielle, qui constitue une véritable source d'amélioration de l'expérience client. Grâce à l'intelligence artificielle, il est possible d'automatiser les tâches simples et répétitives, tout en améliorant le support en prenant en charge les demandes, que ce soit par le biais d'assistants virtuels ou d'une présence permanente sur certains sujets, avec les assistants intelligents conversationnels. De plus, l'intelligence artificielle favorise une meilleure compréhension des clients car sa capacité à recueillir et à traiter les données permet d'améliorer leur expérience en continu, voire d'anticiper les questions et les problèmes grâce à la modélisation prédictive. (Frimousse & Peretti, 2019)

Comme exemple de système intelligent proposant la fonction d'expérience client, nous pouvons penser à la société *Odoo* qui propose ce type de support pour les organisations. Concrètement, le système en place permet d'automatiser les communications et l'enregistrement de celle-ci, comme le *feedback*, après la planification d'un événement, permettant ainsi d'organiser à toute échelle l'évaluation de la performance des activités des ressources humaines. Le système permet également la génération de rapports globaux de gestion des évaluations. (Odoo, 2024)

4 Etat de l'art

Nous venons de clarifier les sujets articulant la question de recherche qui, pour mémoire, est l'impact de l'intelligence artificielle sur les activités des ressources humaines. Il s'agissait de la première partie qui servait à fournir un cadre de recherche, et par après de discussion, de l'état de l'art.

L'intelligence artificielle a transformé de nombreux secteurs, et le domaine des ressources humaines ne fait pas exception. Son impact est aujourd'hui si profond qu'il devient essentiel de comprendre les évolutions qu'elle provoque, les enjeux qu'elle soulève, et les opportunités qu'elle offre. Alors que les organisations cherchent à optimiser leurs processus, elle apparaît comme une solution prometteuse pour automatiser des tâches complexes, améliorer la prise de décision, et personnaliser les expériences des travailleurs. Cependant, cette transformation technologique suscite également des interrogations quant à son intégration harmonieuse dans les pratiques traditionnelles. Entre les bénéfices indéniables de l'intelligence artificielle et les défis éthiques et organisationnels qu'elle engendre, il est crucial de dresser un état de l'art qui permettra de saisir toute la portée de ces changements.

Cette section propose dès lors une revue de la littérature récente pour éclairer le débat sur l'intelligence artificielle dans les activités des ressources humaines. Elle s'appuie sur un ensemble d'études académiques et d'analyses empiriques pour explorer comment elle est utilisée pour transformer les pratiques, du processus de recrutement à la gestion des talents, en passant par l'évaluation des performances. En examinant les cadres théoriques et les modèles de mise en œuvre de l'intelligence artificielle dans les ressources humaines, cette partie mettra en lumière non seulement les avancées technologiques mais aussi les questions éthiques et juridiques qu'elles posent.

Au travers de cette seconde partie, nous allons donc explorer les axes managériaux et sociologiques traitant de l'impact de l'intelligence artificielle sur les activités des ressources humaines. Le but sera de mettre en lumière les questions d'actualité tels que les enjeux de l'intelligence artificielle, les défis éthiques et juridiques et la relation entre l'intelligence artificielle et le travail ainsi que les travailleurs.

4.1 *Les enjeux de l'intelligence artificielle*

Nous l'avons vu lors de la première partie ; l'intelligence artificielle possède le potentiel pour changer le paysage du travail grâce au support qu'elle apporte dans le travail. Elle modifie à la fois l'orientation stratégique des organisations et la manière dont les processus sont exécutés. De nouveaux défis en matière de gestion apparaissent, notamment l'acquisition de procédés à plus grande valeur ajoutée, la formation des travailleurs pour exploiter cette technologie et l'agilité organisationnelle dont doit faire preuve toute organisation face au marché du travail mouvant. (Yorks, & al., 2022)

D'après Susskind (2023), bien que l'avenir de l'intelligence artificielle sur le marché du travail soit incertain, celle-ci est en train de transformer notre société de manière profonde, créant à la fois des opportunités et des défis. Plusieurs domaines ont déjà intégré l'intelligence artificielle tels que notamment l'économie, l'éducation, la santé ou encore l'environnement. La contribution de l'intelligence artificielle à la résolution ou à l'amélioration de situations fut un facteur décisif d'implémentation.

Pour amorcer la discussion politique, il revient d'évoquer les nouvelles possibilités et le fait que personne ne sait à quel point l'intelligence artificielle va définitivement révolutionner nos façons de faire. Pour exemple, dans le domaine des activités des ressources humaines, ce que l'intelligence artificielle permettra de mettre en place, ce seront des assistants personnels aidant à surmonter certaines situations ou à s'orienter, mais également des moyens de détecter des risques liés à la stratégie de l'organisation. (Villani, 2019)

Cette intégration de l'intelligence artificielle au sein des activités des ressources humaines peut être vue comme une opportunité pour certains et comme une menace pour d'autres. Parmi les opportunités de l'intelligence artificielle mises en évidence, nous retiendrons, l'automatisation de tâches évaluées comme simple et chronophage, l'augmentation de la productivité et de la qualité, dès lors que les travailleurs gagnent en temps sur les tâches chronophages pour diriger ce gain vers les tâches à plus haute valeur ajoutée, améliorant ainsi la performance générale. (Frimousse & Peretti, 2019)

Parmi ses menaces, nous noterons, la génération de biais, qui correspond à une tendance ou une orientation qui introduit une erreur systématique dans le processus, puisque l'intelligence artificielle est pré-entraînée par l'humain, eux-mêmes porteurs de biais cognitifs. L'intelligence artificielle peut donc être biaisée en influençant les recommandations. (Ibid.)

Sans esprit critique développé, le travailleur risque de se fier aveuglément à des résultats biaisés, sans remise en question. Nous pouvons également souligner le manque de maîtrise des systèmes d'intelligence artificielle générative par les travailleurs qui vont potentiellement directement aligner l'intelligence artificielle à une menace pour leur travail, voire leur position. (Frimousse & Peretti, 2019)

Concrètement, l'intelligence artificielle est assimilable à une épée à double tranchant car d'un côté elle permet des prouesses technologiques jusque-là inespérées et de l'autre, elle représente une pression sur les travailleurs. (Villani, 2019)

Finalement, la promesse de l'intelligence artificielle est un accroissement de la productivité, une amélioration de la performance. Mais la menace existe que cet accroissement profite à la minorité de ceux qui sont le plus au courant, les plus compétents, qui peuvent entrer dans la compétition et renforcer encore leurs avantages, ou mettre à profit les données en leur possession et leur expérience pour gagner encore en efficacité. (Chabanet & al., 2021)

4.2 Les défis éthiques et juridiques

En ce qui concerne les données, les systèmes pilotés par des algorithmes et les conséquences sociales potentielles de l'intelligence artificielle, la littérature en gestion des ressources humaines fait de plus en plus état de l'importance de la légitimité et des risques liés à l'utilisation, de l'équité et des approches éthiques et centrées sur l'être humain. (Larsson, 2019)

La recherche dans ce domaine souligne que les systèmes algorithmiques sont utilisés dans de nombreuses situations où de grandes quantités de *big data* (données de masse) sont mises en œuvre pour filtrer, catégoriser, évaluer, recommander, personnaliser et, d'une manière ou d'une autre, façonner les expériences et les relations humaines. Bien que ces systèmes présentent de nombreux avantages, ils comportent également des risques inhérents, tels que la codification et le renforcement des préjugés sociaux, la déresponsabilisation et l'asymétrie accrue des informations entre les producteurs de données et les propriétaires des données. (Ibid.)

Si l'éthique, quant à elle, est une pratique qui échappera toujours au domaine du langage, le fait que la plupart des supports en intelligence artificielle n'expriment pas leurs processus et leurs résultats par le biais du langage humain n'est pas vraiment un problème. Dans la pratique, les façons dont communique l'intelligence artificielle, effectivement, manifestent certaines valeurs et certains principes à travers des actes. (Bazin, 2024)

À partir de là, on peut détecter des modèles émergents : des signatures qui permettent à quiconque a déjà rencontré l'intelligence artificielle de la reconnaître et donc de considérer son éthique comme son style algorithmique, sa signature. Si toutefois aucun modèle ne peut être identifié, c'est que le fonctionnement de l'algorithme est trop agité, ou aléatoire, pour manifester quoi que ce soit ; il n'a pas d'éthique en soi. (Bazin, 2024)

Cette position entraîne plusieurs conséquences importantes. Tout d'abord, elle signifie que l'éthique de l'intelligence artificielle ne peut être abordée de manière large, trop générale. Comme l'éthique humaine, elle est toujours spécifique et située, même si elle n'est pas sans lien avec les règles et les contraintes d'encadrement, évidemment. Parler de l'éthique d'un algorithme signifie donc fondamentalement parler de l'éthique de cet algorithme, dans la manière dont il opère, fonctionne, traite et réagit. Deuxièmement, cela implique que l'éthique de l'intelligence artificielle est toujours, dans une certaine mesure, technique. (Ibid.)

Jusqu'en 2010, l'intelligence artificielle est considérée comme neutre, elle mettait à la disposition de la société et de ses membres des outils qu'ils étaient libres d'utiliser comme ils l'entendaient, sans engager la responsabilité des organisations et des déployeurs, les fournisseurs en quelque sorte, dans la mesure où ceux-ci avaient correctement informé les utilisateurs potentiels des performances de l'intelligence artificielle. De plus, dans la mesure où les dispositions légales relatives à leurs activités étaient respectées, aucune question particulière ne se posait quant aux conditions dans lesquelles ils créaient, produisaient et diffusaient l'intelligence artificielle. (Lacroux & Martin-Lacrou, 2021)

Il sera toutefois à considérer que l'intelligence artificielle se base sur des données existantes pour s'entraîner, le fameux concept de *learning by doing*, et que si ces données préalablement traitées par des humains démontrent des traits discriminatoires, l'intelligence artificielle pourrait ainsi le devenir et donc influencer son degré d'équité. Les données d'entraînement sont les bases de données sur lesquelles les tests de validation et d'ajustement des modèles prédictifs sont menés. Pour le recrutement, il s'agit principalement des données disponibles sur les candidats, dont les caractéristiques sont croisées avec celles des travailleurs recrutés. C'est à cette étape que les biais les plus difficiles à combattre se multiplient : biais institutionnels ou structurels incorporés dans les données d'entraînement. Plusieurs auteurs soutiennent que les algorithmes fondés sur l'apprentissage supervisé conduisent au clonage des candidats et, dans la plupart des cas, au renforcement de stéréotypes. Donc, si les données d'entraînement sont biaisées, l'intelligence artificielle le sera également. (Ibid.)

Bien que l'objectif principal d'une intelligence artificielle reste de répondre aux intérêts humains en réitérant les procédés cognitifs humains, il est possible qu'elle fasse des dérives si elle interprète mal ou de manière trop littérale ses instructions. Il est possible qu'elle cause des dommages collatéraux importants à son insu lorsqu'elle cherche à accomplir sa mission. Pour se prémunir contre de telles dérives, la chercheuse en intelligence artificielle, Ajeya Cotra, préconise une approche progressive et itérative dans le développement des modèles d'intelligence artificielle, en limitant à chaque étape l'accroissement de leurs capacités. L'enjeu : leur laisser le temps de mûrir sans franchir trop rapidement le seuil d'une autonomie aux conséquences imprévisibles. (Nadeau & Jobin, 2024)

Pour ce qui est de la conformité juridique, chaque organisation peut se référer à la législation de l'Union européenne en matière de politique numérique. Cette dernière couvre un grand nombre de projets et, dans l'ensemble, veille à adresser les situations à risque, qu'elles soient issues d'acteurs présents sur le territoire européen comme en dehors, par exemple les fournisseurs de systèmes d'intelligence artificielle installés aux Etats-Unis ou en Chine. (Micklitz, 2023)

En sorte de disposer d'un cadre harmonisé, l'Europe a choisi une approche fondée sur la transparence, la protection des données et le consentement. Cette approche éthique des données est traduite dans un texte socle : le règlement général pour la protection des données, ou RGPD. Ce texte est en application depuis le 25 mai 2018 et découle d'un règlement européen : le règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016. Il s'agit d'un texte juridique complexe dont on peut dégager les quelques grandes lignes de force de la façon suivante : protéger les données personnelles, dans l'acceptation la plus large possible, faire du consentement un pilier central de la relation entre un individu et une organisation sur les sujets des données et des traitements qui en découlent et être le plus transparent possible sur ceux-ci. (Cazals & Cazals, 2021)

En fin de compte, peu importe les garde-fous techniques, la gestion politique et éthique de l'intelligence artificielle sera cruciale, selon Shankar Ramaswamy, président-directeur général de Kriya Therapeutics, géant américain dans le domaine pharmaceutique. Il n'y aura aucune raison pour qu'un État ou une organisation malveillante ne puisse pas utiliser l'intelligence artificielle à des fins néfastes si les pays démocratiques ne montrent pas l'exemple. Le défi consiste également à rendre les géants de la technologie responsables des conséquences de leurs innovations sur le reste de la société. (Nadeau & Jobin, 2024)

4.3 *L'intelligence artificielle et le travail*

L'intelligence artificielle a connu des avancées majeures grâce aux algorithmes, aux données massives, et aux progrès technologiques. Face à ces changements, les organisations s'interrogent sur l'impact de l'intelligence artificielle sur le travail, et plus particulièrement sur l'emploi et les compétences. D'après Ferguson (2019), trois scénarios se dessinent, à savoir le premier scénario où le travailleur est remplacé, le second scénario où le travailleur augmenté ou dominé et enfin, le dernier scénario où le travailleur est réhumanisé. La relation entre automatisation et travail étant profondément ancrée dans les représentations collectives, aussi bien celles issues de la sociologie que celles de la science, il est important de comprendre ce que l'intelligence artificielle reflète dans sa dynamique au travail.

L'intelligence artificielle, dans le premier scénario, impact la dynamique de travail au sein d'une organisation dès lors qu'elle est introduite comme une solution pour gérer les tâches auparavant effectuées par des travailleurs, notamment ceux qui quittent leur poste ou partent à la retraite. Bien que celle-ci ne supprime pas directement des emplois, elle remplace des travailleurs en mobilité professionnelle, soulage ceux surchargés, et préserve les connaissances internes. Cette substitution est présentée de manière positive, mais elle soulève des questions sur l'avenir du recrutement et la place des travailleurs dans un contexte de plus en plus automatisé. (Ibid.)

La logique substitutive est présentée sous un jour positif : l'intelligence artificielle ne supprime pas des emplois mais agit comme support au sein de l'organisation. Toutefois, face à un sujet si anxiogène, en règle générale et pour éviter d'autres tensions, le sujet de la suppression d'emplois n'est pas frontalement abordé par les organisations : il est généralement suscité par un questionnement sur l'actualité et le devenir de l'organisation et est traité suivant les interrogations des travailleurs. Le thème de la réduction des effectifs est cependant loin d'être ignoré, mais indépendamment de l'intelligence artificielle et sans la violence des plans sociaux. Il paraît davantage associé au changement de statut de l'organisation, de plus en plus soumise à la concurrence. (Ibid.)

En ce sens, et pour le second scénario, Ferguson (2019) nous indique que le support de l'intelligence artificielle pour une organisation contient une contingence : le travailleur peut se sentir soit augmenté, soit dominé. Pour le premier cas, la crainte relève que la prise de décisions devienne dirigée par les algorithmes, à dire que le second cas considère cela comme support.

Concernant le dernier scénario, celui du travailleur réhumanisé, l'intelligence artificielle, dans sa relation au travail, intervient pour libérer le travailleur des tâches chronophages qui peuvent être automatisées. Grâce à cela, le travailleur peut désormais se concentrer sur des activités à valeur davantage humaines au sein de l'organisation. D'où l'étiquette de travailleur réhumanisé, qui se concentre sur des activités qui sont plus humaines, telles que l'innovation, la créativité, et les relations sociales. L'intelligence artificielle permet ainsi de recentrer l'humain sur sa singularité et sa capacité à accomplir des tâches où l'empathie et la compréhension sont irremplaçables. Cette complémentarité avec l'intelligence artificielle est vue comme une opportunité de libération plutôt que d'aliénation, renforçant l'humanité des travailleurs. Cette réhumanisation redéfinit les rôles humains, plaçant la créativité, l'émotion et la coopération au centre, tout en suscitant un débat sur l'avenir du travail et de l'identité humaine. (Ferguson, 2019)

Au travers des approches sociologiques de la relation entre l'intelligence artificielle et le travail, on semble souvent négliger la réelle capacité d'automatisation des tâches liées à une fonction, une profession. Or un même métier sollicite une grande diversité de tâches et de pratiques appelant des compétences très différentes. Il en résulte des études dont la méthodologie est centrée sur la tâche. Bien souvent, les tâches substituables sont les tâches routinières, aussi bien manuelles que cognitives, c'est-à-dire un nombre limité de tâches qui peuvent être définies avec les règles explicites d'un programme. A contrario, les tâches non routinières, manuelles ou cognitives, sont des tâches plus complexes où les travailleurs disposent d'un avantage comparatif : interaction interpersonnelle, flexibilité, adaptabilité et résolution de problèmes. (Ferguson, 2019)

4.4 L'intelligence artificielle et les travailleurs

Dans un environnement en constante évolution et en quête d'innovation, chaque organisation doit encourager les nouvelles pratiques et se transformer afin de maintenir sa performance. L'intelligence artificielle offre la possibilité de s'adapter rapidement aux changements, à condition que son utilisation soit fructueuse. Cependant, on peut constater que certaines organisations ne parviennent pas à intégrer de nouveaux outils, notamment l'intelligence artificielle, lorsque ceux-ci semblent intégrés dans l'organisation par imitation, voire par effet de mode, sans vraiment saisir les véritables enjeux derrière cette nouvelle intégration. (Chouaib, 2020)

Sur ce point, les ressources humaines ont un rôle stratégique à jouer pour créer les nouvelles conditions de réussite de transformation de l'organisation. Elles vont devoir soulever les nouveaux enjeux, anticiper les nouveaux besoins et accompagner les travailleurs dans les transformations induites par l'impact de l'intelligence artificielle. Cette dernière entraîne, en effet, une modification des outils de travail utilisés ainsi que l'apparition de nouveaux modes plus collaboratifs abolissant les contraintes de temps et de distance, comme le télétravail. Autant de défis que les ressources humaines vont pouvoir relever en tant qu'acteur clé de la conduite du changement et auprès de l'ensemble des travailleurs. (Chouaib, 2020)

Au niveau des implications managériales, plusieurs niveaux peuvent être identifiés en sorte de concevoir une stratégie de transformation réussie. Ces niveaux seraient divisés en quatre parties, à savoir la formation, l'information, la communication et la collaboration. S'agissant de la formation, elle est directement liée aux travailleurs et partenaires sociaux en sorte de les sensibiliser à la modélisation de l'intelligence artificielle au sein de l'organisation. Considérant que l'intelligence artificielle va avoir un impact sur l'organisation, il est crucial que les partenaires sociaux soient sensibilisés et formés en sorte de tenir leur voix dans le dialogue social. (Gréselle-Zaïbet & Dejoux, 2023)

Dans le cadre de l'information et de la communication, les ressources humaines jouent un rôle clé dans le partage de l'information, notamment sur le *big data* et son implication dans l'intelligence artificielle, dès lors que toute donnée et traitement de celle-ci sont soumis à des réglementations et que chaque intervenant a un droit de consultation et de savoir. Plusieurs études ont démontré qu'une meilleure intégration et un partage des informations permettraient ainsi un gain pour tous les partenaires de l'organisation. Ainsi partagée, l'information offrirait la possibilité aux partenaires de pouvoir échanger, voire intervenir, sur la base d'une information. Cela permettrait également d'évaluer le respect des engagements pris lors du développement de la stratégie d'implémentation de l'intelligence artificielle. (Ibid.)

En définitive, cela se résume à collaborer comme un ensemble et non uniquement des individus dans un cadre de confiance et une réflexion sur l'intégration de l'intelligence artificielle dès lors que l'adoption de celle-ci amène son lot de défis, qu'ils soient éthiques, juridiques, organisationnels, socio-économiques ou encore politiques. L'adoption de bonnes pratiques et l'engagement dans le dialogue avec tout partenaire de l'organisation est ce qui assurera que chaque travailleur collaborera et s'intégrera dans toute transformation de l'organisation. (Ibid.)

5 Discussion

L'intégration de l'intelligence artificielle dans les activités des ressources humaines représente une transformation majeure qui réinvente non seulement les processus, mais aussi la manière dont les organisations conçoivent la gestion du capital humain. Alors que les parties précédentes de ce mémoire ont exploré les fondements théoriques de l'intelligence artificielle, ont examiné son impact sur divers aspects, et exploré l'état de l'art de notre sujet, il est maintenant crucial de passer à une discussion approfondie qui évalue la portée réelle de ces changements. L'intelligence artificielle, en tant que catalyseur de l'optimisation des processus en ressources humaines, promet une personnalisation accrue des pratiques, une amélioration de l'efficacité opérationnelle et une révision complète des rôles au sein des activités des ressources humaines. Toutefois, elle soulève également des défis éthiques et des interrogations sur l'objectivité des décisions automatisées. Dans cette partie, nous allons donc examiner en profondeur quatre axes majeurs de cette transformation : la nature de l'impact de l'intelligence artificielle sur les activités des ressources humaines, le positionnement de l'humain dans ce nouveau contexte, les limites de l'intelligence artificielle, et enfin la transformation des activités des ressources humaines face à ces évolutions technologiques.

L'introduction de l'intelligence artificielle dans les activités des ressources humaines permet d'adapter les pratiques aux besoins spécifiques des travailleurs, rendant ainsi les processus de gestion des talents plus flexibles et plus adaptés. Cependant, cette personnalisation accrue s'accompagne de nouvelles responsabilités pour les professionnels en ressources humaines, qui doivent naviguer entre les promesses d'efficacité et les risques liés à la déshumanisation ou à la surveillance accrue. De plus, l'automatisation des décisions, si elle promet une objectivité renforcée, n'est pas exempte de biais algorithmiques et soulève des questions cruciales sur la transparence et l'équité. Enfin, l'intelligence artificielle redéfinit les compétences requises pour les professionnels des ressources humaines, transformant une fonction traditionnellement administrative en un rôle de plus en plus stratégique et orienté vers la gestion de la technologie.

Cette discussion s'appuie sur les parties précédentes ainsi que des sources récentes pour examiner les dynamiques complexes à l'œuvre dans cette réinvention des activités des ressources humaines par l'intelligence artificielle. Les points suivants, étayés par des recherches et des exemples concrets, visent à offrir une analyse équilibrée, ainsi qu'une base pour cette discussion, en pesant les bénéfices indéniables de l'intelligence artificielle contre les défis qu'elle introduit dans un domaine aussi crucial que celui des ressources humaines.

5.1 L'implication de l'intelligence artificielle aux pratiques des activités des ressources humaines : positif ou négatif ?

Nous l'avons clarifié dans la partie relative à la gestion des ressources humaines en ligne, ainsi que dans l'état de l'art, l'introduction de l'intelligence artificielle dans les activités des ressources humaines apporte des changements profonds, allant de la personnalisation des pratiques des professionnels en ressources humaines à l'automatisation des processus décisionnels, tout en soulevant des questions éthiques et en redéfinissant les compétences requises pour les professionnels en ressources humaines.

En effet, les références à l'intelligence artificielle sont de plus en plus fréquentes dans notre environnement professionnel. Entre tous les systèmes intelligents qui assistent les professionnels en ressources humaines, il convient d'admettre que ces nouvelles formes de travail peuvent impacter positivement les travailleurs et par conséquent l'organisation. L'un des principaux avantages de l'intelligence artificielle est sa capacité à offrir une personnalisation accrue des processus. En analysant de grandes quantités de données sur les travailleurs, elle permet de mieux adapter les pratiques aux besoins spécifiques de chaque individu. (Frimousse & Peretti, 2019)

Toutefois, bien que le potentiel de l'intelligence artificielle semble inépuisable, il faut se rendre à l'évidence : sont d'abord automatisables les activités pratiquées de manière homogène, faciles à décrire et à automatiser, dans des contextes où les ressources humaines sont soit rares soit trop chères, ce qui n'est pas le cas partout. Les activités en ressources humaines couvrent un large éventail de services et, pour chacun de ces services, plusieurs techniques et savoirs sont combinés pour produire un résultat. Il est donc difficilement concevable de fondamentalement modifier l'ensemble des activités des ressources humaines du jour au lendemain. (Ezratty, 2019)

En outre, et comme nous l'avons vu précédemment, les questions éthiques et les contraintes légales autour de l'intelligence artificielle sont de l'ordre des enjeux primordiaux. L'usage de l'intelligence artificielle est donc une stratégie qui est systématiquement analysée et considérée par les organisations avant toute implémentation. L'intelligence artificielle a donc un impact ambivalent sur les activités des ressources humaines, offrant à la fois de nombreuses opportunités pour améliorer l'efficacité, la production et la stratégie, tout en posant des défis éthiques et organisationnels importants. (Simons & al., 2024)

Afin de bénéficier pleinement de l'intelligence artificielle, les organisations doivent adopter une approche équilibrée qui tient compte non seulement des bénéfices techniques, mais également des conséquences humaines de son utilisation. Les professionnels des ressources humaines doivent être formés non seulement aux nouveaux dispositifs que sont les systèmes intelligents, mais aussi aux enjeux éthiques liés à l'utilisation de l'intelligence artificielle. Une telle formation permettra de s'assurer que les pratiques restent justes, transparentes, et centrées sur l'humain, même dans un contexte d'implémentation de l'intelligence artificielle croissante. De plus, il est crucial de maintenir une intervention humaine significative dans les processus décisionnels pour garantir que les pratiques ne deviennent pas trop automatisées au détriment de l'engagement et du bien-être des travailleurs. (Peretti, 2024)

En l'état, l'intelligence artificielle se présente comme un support fidèle et pertinent à tout utilisateur formé et compétent dans sa matière. Les exemples donnés dans la partie sur la gestion des ressources humaines en ligne le démontrent ; la manipulation des données dans un système intelligent n'est pas accessible à tout utilisateur ignorant tant le fonctionnement dudit système que le fond de l'activité en ressources humaines à laquelle ledit système est lié. Par exemple, si nous prenons un système lié à la gestion des rémunérations et que nous demandons à deux utilisateurs, une personne experte en ressources humaines et une personne experte en maçonnerie, de réaliser le calcul d'un salaire, force sera de constater que le premier arrive à un résultat tandis que le second ne saura pas produire de résultat. La manipulation humaine du système intelligent reste primordiale dans l'implication de l'intelligence artificielle dans les activités des ressources humaines.

En définitive, l'intelligence artificielle présente un potentiel qui ne peut pour l'heure être quantifié ou qualifié puisqu'elle permet d'une part la reproduction de tâches liées aux activités des ressources humaines et, d'autre part, sans les compétences pertinentes ou le budget, se voit devenir inutile. Nous avons pris l'exemple du maçon mais nous aurions très bien pu prendre l'exemple d'un professionnel des ressources humaines en fin de carrière qui a réalisé l'entièreté de celle-ci dans une organisation qui n'a jamais mis de budget dans les moyens technologiques. Concrètement, seules les organisations qui réussiront à trouver un équilibre entre utilité du système intelligent et compétences des professionnels en ressources humaines parviendront à tirer le meilleur parti de l'intelligence artificielle tout en préservant l'essence humaine présente au coeur des activités des ressources humaines.

5.2 *Entre recentralisation de l'humain et déshumanisation*

Le développement et l'intégration de l'intelligence artificielle devient une tendance à laquelle chaque organisation souhaite s'accrocher. Pour le pire ou le meilleur, l'intelligence artificielle impacte le professionnel en ressources humaines et plus largement les activités des ressources humaines. Il revient de distinguer les deux cas de figure : le premier fait référence aux mesures mises en place par un service clairement identifié, tandis que le second fait référence aux pratiques qui peuvent être initiées par toute personne au sein d'une organisation. Devant les réticences que l'intelligence artificielle engendre fréquemment, un défi majeur réside dans la manière dont les travailleurs peuvent s'approprier de manière intelligente les outils disponibles et dans la perception qu'ils auront de la place de celle-ci au sein de l'organisation, voire de leur travail. (Chabanet & al., 2021)

Les travailleurs peuvent être particulièrement affectés par les transformations issues de l'intelligence artificielle dont ils sont les principaux utilisateurs : leur posture peut osciller entre résistance ou soutien du changement. Il est également mis en évidence des sources potentielles de résistance spécifiques lors de l'intégration de l'intelligence artificielle, telles que les différences culturelles, la perception du temps, et les structures hiérarchiques. (Arthur Randrianantenaina & al., 2023)

Nous avons pu le constater lors de l'analyse de l'intégration d'un système intelligent dans le management des talents : le système remplace l'humain pour une grande partie du processus. Certes, cette partie est plus chronophage que complexe puisqu'il s'agit de lire un ensemble de données basiques qui constituent une carrière. Toutefois, il ne semble pas exagéré d'estimer que derrière ce remplacement, nous perdons d'une part la perception humaine mais également le pouvoir décisionnel lié au libre-arbitre, trait unique à l'humain, qui permet parfois d'identifier la nuance, la subtilité dans une situation.

L'idée de domination de l'homme par les techniques qu'il conçoit est profondément ancrée dans les représentations collectives. Les effets de la diffusion actuelle d'algorithmes de décision automatique dans le travail relèvent toutefois moins d'une domination-extinction que d'une domination-rationalisation. Elle se répandrait suivant une logique rationalisante où le travail serait plus ou moins piloté par des algorithmes. La navigation entre cette domination-rationalisation et la compétence humaine représente le défi sociologique de l'intelligence artificielle. (Ferguson, 2019)

Nous avons pu développer plusieurs points où nous avons prouvé la valeur de l'intelligence artificielle en tant que support du professionnel en ressources humaines. Nous avons pu démontrer que le gain de temps permettait également de rediriger les heures gagnées vers des tâches plus complexes et à plus haute valeur ajoutée, notamment d'un point de vue humain. Les exemples des processus de recrutement de la société *L'Oréal* et d'expérience client de la société *Odoo* appuient ce sujet. Mais si nous devons observer davantage l'utilisation de ces systèmes intelligents que sont les *chatbots*, ces assistants intelligents dotés d'une intelligence artificielle conversationnelle qui permet de tenir une conversation mais également de répondre à de nombreuses questions, nous pourrions affirmer que nous perdons un lien direct entre humains. En tant que professionnel en ressources humaines, nous avons pour rôle d'assurer parmi plusieurs fonctions celle d'informer notre client, notre travailleur. Toutefois, l'usage de ces assistants déconstruit complètement cette mission, pourtant essentielle dans la construction du tissu social, et ce qu'il soit interne ou externe à l'organisation.

En somme, le déploiement de l'intelligence artificielle suscite à nouveau les doutes et les craintes ressenties à l'égard de la technique. En sus, les discours largement diffusés dans les médias n'aident pas la cause de l'intelligence artificielle : on assisterait, entre autres phénomènes, à une « déresponsabilisation » de l'agent humain face à des systèmes algorithmiques de plus en plus automatisés et à une « déshumanisation » des rapports sociaux à cause d'une survalorisation de processus d'optimisation. (Reigeluth, 2022)

Avec l'arrivée de l'intelligence artificielle, les changements sont permanents, multiples, et parfois violents et rapides. Chaque organisation fait face à un marché en mouvance constante et doit pouvoir adapter ses modèles organisationnels. Au sein de ceux-ci vient évidemment la réflexion de la place de l'humain au sein des processus combinés à des systèmes intelligents. A cet effet, la gestion du changement, pensée pour accompagner des changements isolés, est désormais complétée par la gestion de la transformation. Cette dernière vient compléter la gestion du changement par trois points : développer l'innovation et accélérer les transformations, piloter les transformations et enfin mesurer et faire progresser la capacité à changer de l'organisation. Le changement ne se conçoit plus comme un plan construit par la direction de l'organisation mais comme une dynamique collective qui vise essentiellement à recentrer les individus au cœur de la stratégie, permettant ainsi de créer du sens dans et par une action collective, même si celle-ci est issue d'un changement radical comme l'intégration de l'intelligence artificielle. (Peretti, 2024)

5.3 *Les limites de l'intelligence artificielle*

Certes, l'intelligence artificielle apporte une révolution dans la façon dont les organisations fonctionnent : une combinaison idéale entre l'action humaine et les compétences des algorithmes ne peut être qu'enrichissante. Il semble même que l'intelligence artificielle offre aux organisations les moyens de mieux appréhender et gérer les attentes du marché ainsi que celles de leurs clients et de leurs travailleurs. Il est donc important de se demander si le potentiel de l'intelligence artificielle est infini ; Est-il possible de dire aujourd'hui avec certitude que l'intelligence artificielle remplace parfaitement l'esprit humain ? Il est évident que la réponse est non. (Frimousse & Peretti, 2019)

Nous l'avons décrit en première partie de ce travail : le but de l'intelligence artificielle est d'imiter les processus cognitifs humains, tels que l'apprentissage, la résolution de problèmes, la prise de décision et la reconnaissance de formes. Elle utilise des algorithmes complexes pour analyser une quantité incroyable de données pour ensuite identifier des tendances et prédire des résultats, permettant ainsi aux systèmes intelligents de s'adapter à de nouvelles situations et d'apprendre de leurs expériences notamment grâce à l'apprentissage automatique, à l'apprentissage profond, la vision par ordinateur, le traitement du langage naturel et la robotique. (Robert, 2024)

Le maître-mot se trouve être « imiter », en effet le but de l'intelligence artificielle est de pouvoir imiter l'esprit humain et pour se faire, elle doit lire une quantité massive de données mais cela ne veut pas pour autant dire qu'elle comprend chaque élément. Nous l'avons décrit en début de travail, l'intelligence artificielle se repose sur un ensemble de techniques lui permettant de construire son arbre décisionnel.

En réalité, l'intelligence artificielle crée des règles plutôt que de comprendre ce qu'elle lit ou voit. En d'autres termes, lorsqu'elle voit une image d'un chat, l'intelligence artificielle compare celle-ci à un ensemble d'images qu'elle a déjà analysé auparavant et celle qui correspondra le plus lui donnera la clé pour répondre, à savoir l'aboutissement de son arbre décisionnel : « un chat ». Elle pourra bien évidemment décrire ce qu'est un chat via une recherche dans sa base de données, mais ce sera uniquement en raison de la règle sanctionnant que le terme « chat » est associé à telle définition. Il n'y a en l'état pas de réflexion propre, de libre-arbitre, juste un ensemble de règles. (Linden & al., 2023)

Un excellent exemple pour prouver ce point serait celui du désastre de la société *Amazon*. En 2014, la société a mis au point un programme informatique secret basé sur l'intelligence artificielle pour le recrutement de ses effectifs mais l'entreprise y a renoncé trois ans plus tard après avoir découvert une faille majeure dans le système : il n'aimait pas les femmes. Le programme était en mesure d'analyser le curriculum vitae des candidats pour automatiser le processus de recrutement en notant les profils d'une à cinq étoiles. En 2015, Amazon a toutefois constaté que le système enregistrait de manière sexiste les candidats aux postes de développeur de logiciel et aux autres postes techniques. Cela était dû au fait que l'intelligence artificielle employée avait été entraînée sur l'historique de sélection des recrutements réalisés par des humains sur une période de dix ans, et dont la majorité des candidats sélectionnés étaient des hommes. Témoinnant ainsi de la prédominance masculine dans le domaine des nouvelles technologies. Le principe de l'intelligence artificielle étant de renforcer les actions dites positives, à savoir celles réalisées pour arriver au résultat voulu, le système intelligent a conclu que les candidats masculins étaient plus pertinents pour ces postes, ce qui l'a conduit à rejeter les candidatures où était mentionnée une référence aux « femmes », avec notamment un titre de fonction genré. (Les Echos, 2018)

L'intelligence artificielle est certes infiniment plus puissante que l'humain pour lire une quantité phénoménale de données mais cela ne veut pas dire qu'elle arrivera à un raisonnement humain, un qui permet d'intégrer le principe de causalité. C'est à ce niveau que l'intelligence artificielle trouve sa limite, dans l'absence d'un raisonnement causal. Bien que l'intelligence artificielle permette de repérer des tendances et des signaux faibles dans les données, elle n'arrivera pas à concevoir que la règle qu'elle produit pourrait entraîner une conséquence bien différente du résultat recherché. Son seul but est d'atteindre un résultat préalablement observé et de trouver l'arbre de décisions, l'ensemble de règles en somme, qui lui permettra de reproduire systématiquement ce résultat lorsqu'elle observera une situation similaire à celles étudiées. Il est essentiel d'éviter la création de systèmes intelligents fermés et dont l'application entraînerait la répétition de comportements négatifs, que cela soit discriminatoire ou injuste. (Peretti, 2024)

Par conséquent, même si l'intelligence artificielle présente des capacités remarquables pour traiter des données et automatiser des tâches, elle demeure restreinte par son manque de compréhension réelle et de raisonnement causal. Ceci met en évidence l'importance de placer l'individu au centre des décisions cruciales.

5.4 Les ressources humaines : quel avenir à l'ère de l'intelligence artificielle ?

À l'ère de l'intelligence artificielle, les activités des ressources humaines sont en pleine transformation, posant la question cruciale de leur avenir. Grâce à ses compétences en analyse de données et à ses algorithmes sophistiqués, l'intelligence artificielle offre la possibilité d'améliorer de nombreuses tâches classiques, telles que le recrutement, la gestion des talents ou l'évaluation des performances. Toutefois, cette avancée technologique pose également des défis en matière d'éthique, d'impact sur l'emploi et de préservation de la dimension humaine.

D'un côté, l'automatisation de certaines tâches peut entraîner des gains de productivité et une meilleure prise de décision basée sur des données objectives. Par exemple, l'utilisation d'algorithmes pour le tri des candidatures ou l'analyse prédictive des besoins en personnel peut réduire le temps nécessaire pour ces processus et améliorer leur efficacité. Cependant, l'intégration de l'intelligence artificielle n'est pas sans risques. Le principal défi réside dans la gestion des biais algorithmiques, qui peuvent reproduire ou même amplifier des discriminations existantes, comme le montre le cas de la société *Amazon*. Ce phénomène souligne l'importance de la transparence et de l'explicabilité des décisions prises par ces systèmes, ainsi que la nécessité de maintenir une supervision humaine pour éviter les déviances.

En outre, l'intégration et la généralisation de l'intelligence artificielle dans les activités des ressources humaines soulèvent des questions sur l'avenir des métiers traditionnels de ce domaine. Si certaines tâches routinières peuvent être automatisées, les compétences humaines, telles que l'empathie, la négociation ou la gestion des conflits, resteront essentielles. Il est donc crucial que les professionnels des ressources humaines se réinventent et développent de nouvelles compétences, notamment dans la gestion des technologies et dans l'accompagnement du changement induit par l'intelligence artificielle. (Bujold, et al., 2023)

Selon Susskind (2023), les machines ont beau avoir prouvé un intérêt sur le marché du travail, elles ne peuvent en l'état pas remplacer chaque travailleur. Ainsi, l'avenir des activités des ressources humaines à l'ère de l'intelligence artificielle dépendra de la capacité des organisations à intégrer ces technologies de manière responsable, en veillant à préserver l'équilibre entre efficacité technologique et humanité. Les recherches récentes insistent sur la nécessité de repenser les stratégies en ressources humaines pour tirer parti des avantages de l'intelligence artificielle tout en minimisant ses risques, notamment en matière d'éthique et d'impact social.

6 Conclusion

La question de recherche au cœur de ce mémoire portait sur l'impact de l'intelligence artificielle sur les activités des ressources humaines. Ce travail a révélé que l'intelligence artificielle exerce une influence profonde et complexe sur les activités des ressources humaines, remodelant à la fois les processus opérationnels et les dynamiques humaines au sein des organisations. L'intelligence artificielle se présente comme un outil puissant capable d'améliorer l'efficacité, la précision, et la rapidité de nombreuses tâches en ressources humaines, mais elle introduit également des défis éthiques, sociaux, et techniques qui nécessitent une attention particulière.

L'intelligence artificielle a le potentiel de transformer radicalement les activités des ressources humaines, en automatisant des tâches répétitives et chronophages au sein des grandes branches d'activités que sont le recrutement, le management des talents, le développement des compétences, la gestion des rémunérations et l'expérience client. Grâce à des algorithmes sophistiqués, elle permet de traiter d'énormes volumes de données en un temps record, offrant ainsi aux professionnels des ressources humaines des analyses prédictives qui facilitent la prise de décision. Par exemple, l'intelligence artificielle peut identifier les profils les plus adaptés à un poste ou prédire les taux de rétention des travailleurs, ce qui aide à mieux gérer les talents et à optimiser les ressources humaines d'une organisation.

Cependant, l'intelligence artificielle n'est pas sans limitations ni risques. L'un des défis majeurs soulignés dans ce mémoire est le biais algorithmique. Les systèmes intelligents, étant formés sur des données historiques, peuvent reproduire et même amplifier les biais existants dans ces données, conduisant notamment à des pratiques discriminatoires. L'exemple d'*Amazon*, où un programme de recrutement basé sur l'intelligence artificielle a favorisé les hommes au détriment des femmes, illustre les dangers de l'automatisation sans une surveillance humaine adéquate. Ce cas démontre que l'intelligence artificielle, loin d'être infaillible, doit être constamment évaluée et corrigée pour éviter des décisions injustes ou inappropriées.

Un autre aspect crucial de l'impact de l'intelligence artificielle sur les activités des ressources humaines est la redéfinition des compétences requises pour les professionnels des ressources humaines. Alors que l'intelligence artificielle prend en charge des tâches automatisables, le rôle des professionnels en ressources humaines se concentre davantage sur des compétences purement humaines, telles que la gestion des relations interpersonnelles, la résolution des conflits, et la conduite du changement.

Les professionnels des ressources humaines doivent désormais maîtriser les technologies d'intelligence artificielle tout en restant attentifs aux implications éthiques et humaines de leur utilisation. Cette évolution demande une formation continue et une adaptation des activités des ressources humaines pour tirer pleinement parti des avantages de l'intelligence artificielle tout en minimisant ses risques.

La question de la transparence et de l'explicabilité des décisions prises par l'intelligence artificielle est également au cœur de cette transformation. Les systèmes intelligents doivent être conçus de manière que leurs décisions puissent être comprises et justifiées par les humains. Cela est essentiel pour maintenir la confiance dans les processus en ressources humaines automatisés et pour garantir que les travailleurs et les clients ne soient pas victimes de décisions arbitraires ou incompréhensibles. La transparence dans l'utilisation de l'intelligence artificielle est donc un impératif pour les organisations qui souhaitent intégrer ces technologies de manière éthique et responsable.

En conclusion, l'impact de l'intelligence artificielle sur les activités des ressources humaines est à la fois vaste et multifacette. Si celle-ci offre des opportunités inédites pour améliorer l'efficacité et la productivité, elle impose également de nouveaux défis qui ne peuvent être ignorés. Les activités des ressources humaines à l'ère de l'intelligence artificielle nécessitent une approche équilibrée qui combine l'innovation technologique avec une vigilance éthique. Les professionnels des ressources humaines doivent être préparés à gérer cette transition en adoptant de nouvelles compétences tout en maintenant les valeurs humaines au centre de leurs pratiques. L'avenir des activités des ressources humaines dépendra de leur capacité à exploiter les avantages de l'intelligence artificielle tout en évitant ses pièges, garantissant ainsi que l'humain reste au cœur des relations professionnelles et organisationnelles.

7 Bibliographie

- Ajzen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2015, Mai 1er). Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Management & Prospective*, p. 15 à 147.
- Andler, D. (2023). Chapitre 10. L'intelligence artificielle et le bien. *Intelligence artificielle, intelligence humaine : la double énigme*, 329 - 362.
- Arthur Randrianantenaina, D., Giraud, L., & Rabekolo, F. (2023). Le rôle de la fonction RH dans la mise en place d'un ERP à Madagascar. *@GRH*, 43 - 70.
- Bazin, Y. (2024). Making Artificial Intelligence More Sustainable: Three Points of Entry into an Ethical Black Box. *Journal of Innovation Economics & Management*, 119 - 136.
- Beaujolin, R., & Oiry, E. (2021). *Les grands courants en gestion des ressources humaines*. Caen: Editions EMS.
- Berber, N., Đorđević, B., & Milanović, S. (2018, may 3rd). Electronic Human Resource Management (e-HRM) : a new concept for digital age. *Strategic Management*, pp. 22 - 32.
- Blons, E. (2019). *L'entreprise disruptée - Les défis de l'IA pour les ressources humaines*. Malakoff: Edition Dunod.
- Brillet, F., & Gavaille, F. (2017). *Marketing RH*. Malakoff: Edition Dunod.
- Bujold, A., Roberge-Maltais, I., Parent-Rochelleau, X., Boasen, J., Sénécal, S., & Léger, P.-M. (2023, July 19). *AI and Ethics*. Consulté le août 9, 2024, sur Springer Link: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43681-023-00325-1>
- Cazals, F., & Cazals, C. (2021, octobre 27). Chapitre 2. De la préhistoire à l'âge d'or de l'IA. *Intelligence Artificielle*, p. 17 à 26.
- Chabanet, D., Cloarec, M.-A., James Petani, F., Richard, D., & Zaoui, I. (2021). L'appropriation intelligente de la transformation digitale : un processus collectif peu formalisé. *Management & Avenir*, 171 - 192.

- Chabanet, D., Cloarec, M.-A., Petani, F., Richard, D., & Zaoui, I. (2021). L'appropriation intelligente de la transformation digitale : un processus collectif peu formalisé. *Management & Avenir*, 171 - 192.
- Chouaib, A. (2020). La transformation digitale : quel rôle pour la fonction RH ? Cas de l'entreprise publique soutu.com. *Recherche et cas en sciences de gestion*, 47 - 69.
- de La Rochefoucauld, M. (2020, février 16). *L'IA et la reconfiguration de la fonction RH*. Consulté le juillet 22, 2024, sur Management & Datascience: <https://doi.org/10.36863/mds.a.10973>
- de La Rochefoucauld, M. (2022). L'impact de l'IA sur le processus de recrutement : une étude de cas exploratoire. *Vie & Sciences de l'entreprise*, 38 - 64.
- Espinosa, S., Fernandez-Sanchez, J., Manresa-Marhuenda, E., & Valdes-conca, J. (2011). *Human Resource Management in the Digital Economy: Creating Synergy between Competency Models and Information*. Pennsylvania: IGI Global.
- Ezratty, O. (2019). Les fumeuses prévisions sur le futur de l'emploi. *Constructif*, 11 - 15.
- Ferguson, Y. (2019). 1. Ce que l'intelligence artificielle fait de l'homme au travail. *Les mutations du travail*, 23 - 42.
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2019). « Expérience collaborateur » et « Expérience client » : comment l'entreprise peut-elle utiliser l'Intelligence Artificielle pour progresser ? *Question(s) de management*, 135 - 156.
- Galindo, G., & Léon, E. (2023, mai 10). Visions prospectives de la fonction RH à l'ère de la transformation digitale au travers de la méthode DELPHI. *Revue de gestion des ressources humaines*, pp. 3 - 19.
- Ganascia, J.-G. (2017). *Intelligence artificielle, vers une domination programmée ?* Paris: Le Cavalier Bleu.
- Gréselle-Zaïbet, O., & Dejoux, C. (2023). Perception du rôle de l'IA dans le processus de transformation des conditions de travail : investigation basée sur le dialogue social dans le secteur de la métallurgie. *Revue de gestion des ressources humaines*, 3 - 21.

- Guerrero, S. (2019). *Les outils des RH - les savoir-faire essentiels en GRH*. Malakoff: Edition Dunod.
- Haegel, A. (2022). *La boîte à outils des Ressources humaines*. Malakoff: Edition Dunod.
- Heiwy, V. (2024, janvier 1). *Intelligence artificielle pour la gestion des ressources : quel impact ?* Consulté le juillet 22, 2024, sur Google scholar: https://inforsid2024.sciencesconf.org/data/4b_Heiwy_VF.pdf
- Hugo, V. (1862). *Les misérables*. Paris: Albert Lacroix et Cie.
- L'Académie Française. (2024, janvier 01). *Recherche*. Consulté le juillet 04, 2024, sur Dictionnaire de l'Académie Française: <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9A3190>
- Lacroux, A., & Martin-Lacrou, C. (2021). L'intelligence artificielle au service de la lutte contre les discriminations dans le recrutement : nouvelles promesses et nouveaux risques. *Management & Avenir*, 121 - 142.
- Larsson, S. (2019). The Socio-Legal Relevance of Artificial Intelligence. *Droit et société*, 573 - 593.
- Les Echos. (2018, octobre 13). *Quand le logiciel de recrutement d'Amazon discrimine les femmes*. Consulté le août 9, 2024, sur Les Echos: <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/quand-le-logiciel-de-recrutement-damazon-discrimine-les-femmes-141753>
- Linden, I., Tilman, V., & Laurent, N. (2023). Les techniques d'intelligence artificielle : histoire, développements et défis. *Recherches de science religieuse*, 603 - 624.
- Micklitz, H.-W. (2023). Règlement européen sur l'intelligence artificielle, normes harmonisées et effets externes. *Revue internationale de droit économique*, 71 - 95.
- Moulette, P., Roques, O., & Tironneau, L. (2024). *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*. Malakoff: Edition Dunod.
- Nadeau, P., & Jobin, K. (2024). *Intelligence artificielle : Génération générative*. Malakoff: Edition Dunod.

- Nguyên Hoang, L., & Fourquet, J.-L. (2024). *La dictature des algorithmes : une transition numérique démocratique est possible*. Paris: Éditions Tallandier.
- Odo. (2024, août 5). *Odo docs*. Consulté le août 5, 2024, sur Odo: <https://www.odoo.com/documentation/16.0/fr/applications/services/helpdesk/overview/ratings.html>
- OECD. (2022, octobre 19). *Skills for the digital transition ; assessing recent trends using big data*. Récupéré sur OECD: <https://doi.org/10.1787/38c36777-en>
- Peretti, J.-M. (2019). *Ressources humaines - Le manuel de référence - Label Fnege 2018*. Paris: Edition Magnard-Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2024). *Ressources humaines (19e édition)*. Paris: Edition Magnard-Vuibert.
- Personio. (2024, août 8). *Gestion des formations*. Consulté le août 8, 2024, sur Personio: <https://www.personio.fr/produit/gestion-des-formations/>
- Reigeluth, T. (2022). Le rapport magique à l'Intelligence Artificielle, ou comment vivre avec l'aliénation technique. *Quaderni*, 35 - 52.
- Robert, J. (2024, mars 8). *Intelligence Artificielle : Définition, histoire, enjeux*. Consulté le juillet 31, 2024, sur DataScientest: <https://datascientest.com/intelligence-artificielle-definition#:~:text=L%27histoire%20de%20l%27intelligence%20artificielle%20d%27un%20seau%20de%20neurones>.
- SAP. (2024, août 8). *SAP Business AI*. Consulté le août 8, 2024, sur SAP: https://www.sap.com/belgique/products/artificial-intelligence.html?url_id=banner-befr-homepage-row1-cta-business-ai-240626#hr
- Simons, W., Turrini, A., & Vivian, L. (2024). *Artificial Intelligence : Economic impact, Opportunities, Challenges, Implications for Policy*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Simons, W., Turrini, A., & Vivian, L. (2024). *Artificial Intelligence : Economic Impact, Opportunities, Challenges, Implications for Policy*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

- Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies du changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en sciences de gestion*, 23 - 43.
- Susskind, D. (2023). *Un monde sans travail*. Paris: Éditions Flammarion.
- Taïeb, J.-P. (2016). *Paie et administration du personnel - Des techniques de calcul aux stratégies d'externalisation*. Malakoff: Edition Dunod.
- Villani, C. (2019). Les enjeux politiques de l'intelligence artificielle. *Pouvoirs*, 5 - 18.
- Yorks, L., Lui Abel, A., & Rotatori, D. (2022). *Strategic human resource development in practice ; leveraging talent for sustained performance in the digital age of AI*. New-York: Springer.

