

## UDC 331.108:004.8

**Auteur :** Baldé Ismaïla

**Profil :** Étudiant en Master

**Spécialisation :** Gestion des ressources humaines

**Université :** Université d'Etat russe de l'Amitié des Peuples (RUDN) appelée Patrice Lumumba

**Adresse e-mail :** [baldeismaïla.bourse@gmail.com](mailto:baldeismaïla.bourse@gmail.com)

**Directeur scientifique :** Candidate en sciences économiques, Maître de conférences Mineeva L.N.

**Titre :** **L'impact de l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines**

### Revue

L'article est consacré à l'étude du potentiel de l'intelligence artificielle (IA) dans l'optimisation des processus de gestion des ressources humaines des entreprises. L'objectif de la recherche consiste à identifier les avantages et les risques de l'utilisation de l'IA dans le recrutement du personnel, la formation des employés et l'amélioration de la productivité.

#### **Pertinence de la recherche**

L'auteur soulève un sujet important et d'actualité concernant les changements dans les approches de la gestion des ressources humaines engendrés par le développement des technologies de l'intelligence artificielle (IA). L'idée principale de l'article consiste à démontrer la transformation des méthodes traditionnelles de

HR-management sous l'influence des technologies innovantes, permettant d'accroître la rapidité et

l'efficacité des processus de travail. L'article se distingue par la clarté de son exposé et reflète les besoins réels des entreprises modernes qui cherchent à optimiser leurs interactions avec le personnel.

### ***Méthodes de recherche***

La recherche est fondée sur une combinaison de méthodes qualitatives d'analyse. L'analyse qualitative repose sur des entretiens avec des dirigeants et des employés afin d'évaluer la perception des nouvelles technologies. Cette approche combinée permet d'évaluer de manière exhaustive l'impact de l'IA sur la gestion des RH.

### ***Résultats de la recherche***

L'analyse a mis en évidence une amélioration significative de l'efficacité des processus de gestion du personnel grâce à l'application de l'IA. Parmi les principaux effets positifs, les auteurs soulignent l'amélioration de la précision dans la sélection des candidats, la réduction des erreurs dans les décisions RH, l'accélération du processus de formation et de développement du personnel, ainsi que l'optimisation des processus de travail grâce à l'automatisation des opérations routinières. Toutefois, la recherche a également révélé un certain nombre de problèmes potentiels, notamment les craintes des employés concernant le remplacement du travail humain par des systèmes robotisés, la nécessité de mettre continuellement à jour les compétences des employés pour travailler avec les nouvelles technologies, ainsi que les questions éthiques liées à l'utilisation de volumes importants de données personnelles.

### ***Portée pratique***

Les conclusions de la recherche revêtent une importance pratique significative pour les entreprises qui envisagent d'intégrer l'IA dans la gestion des RH. Les recommandations proposées par les auteurs comprennent l'élaboration d'une stratégie de préparation des effectifs au travail avec les nouvelles technologies, la création d'un système de formation continue et le développement d'une culture d'entreprise favorable à l'adoption des innovations.

La bibliographie fournit la base nécessaire à une compréhension approfondie de la problématique soulevée dans l'article. Toutes les publications citées sont directement liées au sujet de la recherche et contribuent à former une vision globale de l'impact de l'IA sur la gestion des RH dans l'entreprise contemporaine.

L'article soumis à évaluation fait preuve d'un niveau élevé de qualité stylistique et formelle, conformément aux normes généralement acceptées de l'écriture académique.

Le présent article satisfait aux exigences fondamentales relatives à la qualité du style scientifique et au niveau de mise en forme des articles académiques. Il se caractérise par la clarté de l'exposé, l'absence de déviations stylistiques significatives et un haut niveau de cohérence logique dans la présentation du contenu.

**Maître de conférences au Département de Management,**

**Candidate en sciences économiques**

**Université de l'Amitié des Peuples de Russie**

### **Résumé :**

Ces dernières années, on observe des changements spontanés mais profonds dans les stratégies de gestion des ressources humaines au sein des entreprises. En l'espace de quelques années seulement, une transition s'est opérée depuis les méthodes traditionnelles centrées sur des approches souvent rigides que les entreprises et les HR-professionnels utilisaient pour le recrutement, la formation et la gestion des employés. Ces stratégies reposaient sur des processus longs, coûteux et laborieux, pesants tant pour les entreprises que pour les employés.

Cependant, avec l'avènement des nouvelles technologies de management, dont la plupart sont fondées sur l'intelligence artificielle, de profondes transformations se sont produites, permettant aujourd'hui d'agir plus rapidement et plus efficacement.

Dans cet article, l'auteur propose une introduction générale au concept des nouvelles technologies dans la gestion des ressources humaines, en cherchant à

répondre à la question de savoir si leur utilisation est réellement appropriée et pertinente pour la gestion du personnel.

**Mots-clés :** Gestion des ressources humaines, nouvelles technologies, intelligence artificielle.

**Abstract:**

In recent years, spontaneous yet profound changes have been observed in human resource management strategies within companies. In just a few years, there has been a shift away from traditional methods, often centered on rigid approaches that companies and HR professionals used for recruiting, training, and managing employees. These strategies relied on lengthy, costly, and labor-intensive processes, placing a heavy burden on both organizations and employees. However, with the emergence of new management technologies—most of which are based on artificial intelligence—significant transformations have taken place, making it possible today to act more quickly and more efficiently. In this article, the author provides a general introduction to the concept of new technologies in human resource management, seeking to answer the question of whether their use is truly appropriate and relevant for managing personnel.

**Keywords:** Human resource management, new technologies, artificial intelligence.

## **I. Introduction générale :**

Longtemps considérée comme une simple formalité, la gestion du personnel a évolué sous l'influence de la révolution industrielle, qui a progressivement généré de nouvelles façons de considérer et de gérer les employés. Divers cadres structurels ont été élaborés pour protéger les droits des travailleurs, qui se sentaient de plus en plus exploités sans bénéficier de certains avantages. Il n'y avait pas de relation particulière entre les travailleurs et l'industrie. Les entreprises embauchaient et versaient des salaires.

Между концом XIX и началом XX siècle, de nombreux chercheurs analyseront cet aspect du travail et proposeront un regard différent sur ce phénomène.

Pour Frederick Winslow Taylor, il était important d'analyser chaque tâche afin de maximiser la productivité par la standardisation des procédures. L'accent était davantage mis sur la productivité que sur les relations humaines au sein de l'entreprise.

Cependant, entre 1920 et 1950, de sérieuses questions ont commencé à être posées concernant l'influence des relations humaines sur la productivité des employés. L'objectif était de comprendre comment les facteurs sociaux et psychologiques influencent la motivation des travailleurs. Des chercheurs tels qu'Elton Mayo ont montré que les facteurs sociaux et psychologiques exercent une influence directe sur la productivité des employés.

Avec le temps, plusieurs études ont été menées sur ce sujet, et certains changements ont commencé à émerger. Entre 1950 et 1970, la gestion des ressources humaines évolue progressivement, elle se professionnalise avec la

création d'organisations telles que la Society for Human Resource Management (SHRM).

La gestion des ressources humaines a commencé à être considérée comme un système dans lequel chaque décision affecte les employés et influe sur leur productivité globale au sein de l'entreprise.

Progressivement, la discipline s'est structurée autour d'une vision stratégique qui aligne la vision de l'entreprise et les besoins des employés. Les pratiques de GRH ont commencé à mettre l'accent sur l'importance du développement des relations de travail, du développement des compétences, de la performance des employés et de la productivité, dans le respect du cadre juridique.

Selon **Dave Ulrich**, « сотрудники или человеческие ресурсы должны рассматриваться как настоящие стратегические партнеры, способные развивать организацию через стратегию, процессы и коммуникацию. Сотрудники превращаются из простых людей, которые должны выполнять свои обязанности в компании, в настоящую незаменимую силу в развитии предприятий ». [1]

Depuis les années 1990, l'émergence des nouvelles technologies a provoqué un bouleversement majeur dans ce domaine. Un nouveau mode de gestion des employés est apparu. Les systèmes ont profondément transformé la HR-fonction, permettant le recrutement en ligne, l'analyse de données, le télétravail, etc.

Ces innovations permettent non seulement d'améliorer la productivité, mais aussi d'enrichir l'expérience des employés.

Examinons à présent l'essence des termes « gestion des ressources humaines »,

La gestion des ressources humaines est une activité au sein des entreprises qui consiste à déterminer les besoins de l'entreprise, à recruter de nouveaux employés, à les former, à assurer leur développement et à contrôler leur performance afin d'atteindre une productivité maximale. [2]

Selon **Patrice Roussel**, cité par **Hafed Laroussi** dans son cours sur la gestion des ressources humaines, « La gestion des ressources humaines (GRH) représente l'ensemble des activités visant à accroître l'efficacité collective des personnes travaillant pour l'entreprise. L'efficacité étant le degré d'atteinte des objectifs, la mission de la GRH est de piloter le développement des ressources humaines pour réaliser les objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en matière de ressources humaines, les modes d'organisation du travail et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise ». Le spécialiste en gestion des ressources humaines doit savoir analyser les besoins, puis définir une stratégie, trouver, recruter et fidéliser les talents dont l'entreprise a besoin, mettre en place des programmes de formation adaptés aux différents profils, créer toutes les conditions permettant aux employés de se développer dans leur travail ». [3]

La gestion des ressources humaines (GRH) correspond à l'ensemble des systèmes mis en place pour organiser, utiliser efficacement et développer les ressources humaines, c'est-à-dire les personnes travaillant dans l'organisation.

Selon **Samantha Mur**, « La gestion des ressources humaines (GRH) correspond à l'ensemble des systèmes mis en place pour organiser, utiliser efficacement et développer les ressources humaines, c'est-à-dire les personnes travaillant dans l'organisation. ... Cette gestion du personnel comprend également les aspects d'écoute, d'accompagnement et de conseil, nécessaires au management des femmes et des hommes ». [4]

Il apparaît clairement ici que l'objectif de la GRH ne se réduit pas à l'organisation des tâches administratives dans l'entreprise. Le manager doit posséder une intelligence émotionnelle, la capacité de tisser des liens solides avec les employés afin que ceux-ci se sentent à l'aise pour lui soumettre et lui confier certains problèmes, certaines insatisfactions liées à leur travail.

Cela est très important, car cela permet de créer un espace de travail et une atmosphère qui permettent à chaque employé d'être plus impliqué et plus attaché à l'entreprise, au-delà de la simple contrainte de son contrat de travail.

Cette gestion organisée et bien structurée repose sur plusieurs éléments :

- Définition d'une bonne stratégie de gestion des ressources humaines

Le manager en ressources humaines doit, avant tout, savoir observer le fonctionnement de l'entreprise, analyser ses besoins en ressources humaines et déterminer la meilleure stratégie pour acquérir les compétences dont elle a besoin. Cette stratégie doit être flexible et adaptable aux circonstances et évolutions, que ce soit sur le marché du travail ou face aux besoins évolutifs de l'entreprise.

### **Recrutement des meilleurs candidats pour les différents postes**

Умение нанять лучшего кандидата на должность — это одно из качеств, которым должен обладать каждый HR-профессионал. Il doit savoir trouver le meilleur profil parmi les centaines ou les milliers de CV reçus. Grâce à l'émergence des nouvelles technologies, le service HR peut, à l'aide d'outils et de méthodes de recherche, analyser et trouver plus rapidement et plus facilement le candidat le plus adapté au poste.

### **Management et formation des équipes**

Il est également nécessaire de savoir non seulement bien gérer les équipes, mais surtout d'avoir une politique de management préventif pour anticiper les problèmes éventuels. L'équipe HR doit élaborer un plan de développement adaptable aux besoins de formation et d'évolution de carrière de chaque employé, afin de pourvoir aux besoins futurs en compétences et, surtout, d'éviter le turnover volontaire.

### **Gestion efficace des carrières**

Le manager RH étudie le parcours professionnel de chaque employé dans l'entreprise afin de discuter et de construire un plan de carrière adapté, en tenant compte des aspirations et des compétences de l'employé, ainsi que des objectifs de l'entreprise. L'objectif du manager est de contribuer à rendre l'entreprise plus forte, plus compétitive et plus productive. Cela passe inévitablement par le développement des compétences des employés qui y travaillent. Aussi motivé que soit un employé, s'il sent qu'il n'évolue pas dans sa carrière, il finira par quitter l'entreprise pour une autre qui lui proposera un plan de carrière plus adapté, en accord avec ses objectifs.

### **Évaluation des performances**

Manager, c'est également évaluer les performances et les résultats. Il ne s'agit pas seulement du travail lui-même. Les résultats doivent également suivre et les objectifs doivent être atteints. Au-delà du recrutement et de la formation, la GRH analyse l'activité de chaque employé. Elle vérifie les performances, compare les résultats et les objectifs de l'entreprise en vue d'améliorer, d'optimiser, ainsi que d'anticiper certaines évolutions futures.

### **Création de bonnes conditions de travail**

Cet aspect relève de la santé et de la sécurité au travail. Les managers veillent toujours à ce que chaque employé se sente bien mentalement, à ce qu'il ne soit pas soumis à une pression excessive pouvant générer des risques psychosociaux. Le bien-être est une priorité, car il contribue au succès de l'ensemble du processus.

Les managers doivent mettre en place des outils de communication qui permettent aux employés de partager et d'échanger, que ce soit avec la direction des ressources humaines ou avec les autres employés. Ils doivent se sentir importants, écoutés et respectés pour s'épanouir dans leur travail.

### **Définition et gestion de la rémunération :**

La gestion des ressources humaines, c'est aussi la définition de la politique de rémunération.

Il s'agit de l'un des éléments clés de la motivation des employés. La GRH définit la politique de rémunération, les augmentations de salaire et les avantages sociaux, en tenant compte de la stabilité financière de l'entreprise. Cela renforce la motivation des employés à s'impliquer davantage dans leur travail et à accroître leur productivité

### **Gestion des procédures administratives :**

La gestion des contrats de travail, des congés, des arrêts maladie, le suivi du temps de travail, la gestion des plannings, le respect des obligations, le calcul des salaires, la gestion des cotisations sociales, la vérification de la conformité des contrats avec le droit du travail, le respect des procédures légales de licenciement, etc. — ce sont les activités administratives que le manager doit assurer au sein de l'entreprise.

Après avoir brièvement défini et expliqué ce qu'est la GRH, il convient à présent de se poser la question : *qu'est-ce que la technologie ?*

## **Définition du concept de « Technologie »**

Avant d'approfondir cette analyse, définissons d'abord les technologies numériques et clarifions toutes les difficultés qui pourraient entraver la compréhension du concept d'intelligence artificielle. Le mot « technologie » renvoie au concept d'artefact (techne en grec) et au concept de science (logos). Il est considéré que ce terme a été utilisé pour la première fois en 1772 par le physicien allemand Johann Beckmann. D'autres étymologistes font remonter son apparition au début du XVII<sup>e</sup> siècle. Cependant, son utilisation généralisée a effectivement commencé quelques années avant la révolution industrielle. Il semble que le professeur de Harvard Jacob Bigelow ait été le premier à en systématiser l'usage dans son ouvrage « Elements of technology » (1829).

Technologie : tout ce qu'il faut savoir, définition et explications [5]

La technologie peut être définie comme « un ensemble de connaissances, d'outils, de méthodes et de techniques utilisés pour résoudre des problèmes et satisfaire les besoins de l'homme. Elle couvre un large spectre de domaines, tels que l'informatique, l'électronique, les télécommunications, l'ingénierie, les biotechnologies et bien d'autres ». [6]

Cette évolution, à la fois exponentielle et profonde ces dernières années, a permis, contre toute attente, de changer la façon dont elles sont perçues ou, disons, dont elles sont utilisées dans la vie quotidienne. Grâce aux grands modèles de

langage (LLM) et du Traitement du Langage Naturel (NLP), de nouvelles formes de technologies ont émergé. Des technologies capables de générer du contenu, d'analyser et de traiter très rapidement des volumes considérables de données, de formuler des suggestions, mais surtout de prédire et d'alerter les professionnels sur les actions à entreprendre dans certaines situations. C'est l'intelligence artificielle.

En observant attentivement, certaines questions commencent inévitablement à préoccuper l'esprit et à nous faire réfléchir :

Qu'est-ce que l'intelligence ? Les machines peuvent-elles être intelligentes ? Sont-elles capables de penser et de raisonner comme les humains ? etc.

Ces questions sont d'une importance primordiale et permettent de mieux comprendre le concept d'intelligence artificielle, que nous nous efforcerons d'expliquer aussi clairement que possible, ainsi que la manière dont il est appliqué dans la gestion des ressources humaines tout au long de cette recherche.

### **Définition de l'intelligence humaine et machine :**

Tout d'abord, le terme « intelligence » vient du latin *intelligentia* (способность понимать), который происходит от *intellegere* et signifie comprendre. Pour mieux le saisir, on trouve le préfixe inter (entre) et la racine legere (choisir, rassembler) ou encore *ligere* (lier). Ils expriment la capacité à mettre en relation des éléments distincts.

Le site Futura-Sciences indique : « Par intelligence, on entend généralement le potentiel des capacités mentales et cognitives d'un individu (animal ou humain), lui permettant de résoudre des problèmes ou de s'adapter à son environnement.

L'intelligence est souvent réduite au fonctionnement du cerveau. Elle peut être divisée en différentes composantes : on parle par exemple d'intelligence pratique, collective, émotionnelle ou professionnelle. Par analogie, ce concept a été transposé aux machines — on parle alors d'intelligence artificielle ». [7]

Par ailleurs, la question « Qu'est-ce que l'intelligence ? » a mobilisé, il y a quelques années, de nombreux chercheurs en sciences cognitives, en philosophie de l'esprit et en psychologie.

Le professeur **Howard Gardner** dans son ouvrage (Frames of Mind, 1983) a proposé la théorie des intelligences multiples, qui a considérablement élargi la conception classique en identifiant plusieurs formes d'intelligence – linguistique, logico-mathématique, spatiale, musicale, corporelle-kinesthésique, interpersonnelle, intrapersonnelle – allant au-delà de la simple mesure du quotient intellectuel. [8]

Parallèlement, des auteurs comme le Dr **Daniel Goleman**, ont souligné l'importance de l'intelligence émotionnelle, définie comme la capacité à reconnaître, comprendre et réguler ses propres émotions et celles des autres, ce qui constitue une compétence essentielle dans les interactions sociales et professionnelles. [9]

D'un point de vue philosophique, le sociologue et philosophe français Edgar Morin souligne que l'intelligence humaine est par essence complexe, dialogique et contextuelle : elle ne se réduit pas au calcul, mais implique la capacité de donner du sens, de relier les savoirs et d'agir dans l'incertitude. [10]

Ainsi, nous pouvons clairement observer ici que l'intelligence n'apparaît pas comme une capacité unique, mais comme un ensemble de capacités adaptatives,

enracinées et socialement conditionnées, permettant à l'humain de comprendre, d'apprendre et d'agir dans son environnement.

Par conséquent, une fois répondu à cette première question, nous devons répondre systématiquement à la suivante, afin d'éliminer toute ambiguïté concernant les capacités des machines par rapport aux capacités humaines.

La question de savoir si les machines peuvent être intelligentes ne date pas d'aujourd'hui et, surtout, elle n'est pas dénuée de sens, contrairement à ce que pourraient penser beaucoup de personnes. Elle a engendré de grands débats théoriques et techniques parmi les chercheurs depuis les travaux fondateurs d'Alan Turing (mathématicien et cryptologue britannique dont les travaux ont jeté les bases de l'informatique), qui a proposé en 1950 le célèbre « test de Turing » comme critère opérationnel de l'intelligence des machines.

Dans son article fondateur « Computing Machinery and Intelligence », publié en 1950, la question fondamentale est la suivante : « Les machines peuvent-elles penser ? ».

Pour lui, cette question est très vague et peu utile, car les termes « machine » et « penser » ne sont pas clairement définis. Pour y répondre, il précise sa conception de la « machine » en prenant pour exemple sa propre invention, appelée Machine de Turing, c'est-à-dire l'« ordinateur » au sens moderne. Il réoriente le concept de « penser » vers le comportement que démontre cette machine dans le Jeu de l'Imitation (The Imitation Game), où l'ordinateur tente d'imiter le comportement humain. <sup>[11]</sup>

Plus tard, dans la seconde moitié du XX siècle, des chercheurs dans le domaine de ce que l'on appelle l'intelligence artificielle « symbolique » (tels que John McCarthy ou Marvin Minsky) croyaient pouvoir reproduire intégralement la

pensée humaine par la manipulation formelle de symboles. Toutefois, les limites de cette approche ont conduit, à partir des années 1980-1990, au développement d'approches connexionnistes et statistiques, incarnant des chercheurs tels que Yann LeCun, Geoffrey Hinton et Yoshua Bengio, pionniers de l'apprentissage profond (deep learning). Leurs travaux ont permis aux machines d'effectuer certaines tâches cognitives avec une précision remarquable (reconnaissance d'images, traduction automatique, jeux de stratégie).

Néanmoins, des auteurs comme Hubert Dreyfus critiquaient déjà dans les années 1970 les ambitions de création d'une IA générale, soulignant que l'intelligence humaine repose sur un fond de compétences incorporées, d'intuitions pratiques et d'expériences qu'aucun algorithme ne peut reproduire entièrement (Dreyfus, 1972). Ainsi, les machines contemporaines possèdent une intelligence fonctionnelle — elles excellent dans des domaines étroits — mais il leur manque toujours la conscience, l'intentionnalité et la véritable compréhension.

Récemment, des chercheurs en sciences cognitives tels que Stanislas Dehaene ont identifié plusieurs niveaux de traitement de l'information : alors que l'humain dispose d'une « conscience d'accès » (mobilisée pour la prise de décision) et d'une « conscience phénoménale » (expérience subjective), l'IA contemporaine se situe strictement au niveau computationnel et non conscient (Dehaene, 2014).

Par ailleurs, des travaux en éthique et en philosophie des techniques, tels que ceux de Catherine Tessier, rappellent que la pensée humaine est indissociable des valeurs, des émotions, des jugements pratiques et de la responsabilité morale — autant d'éléments absents des systèmes algorithmiques (Tessier, 2022). On peut aisément comprendre ici que même les IA les plus avancées ne pensent pas comme les humains : elles effectuent des inférences statistiques à grande échelle, sans intentionnalité, sans véritable créativité et sans cette capacité à donner du sens sur

la base d'une expérience incarnée et socialement partagée. C'est d'ailleurs visible à travers les différentes réponses que ces IA peuvent donner à certaines questions.

Les différents types d'IA actuellement en action comprennent :

a. **Аналитический ИИ**: Dotée d'une intelligence cognitive, elle peut créer une représentation du monde et également utiliser les expériences passées pour générer des informations sur les décisions futures.

Elle permet de détecter les fraudes dans les services financiers, de reconnaître des images, des visages, etc.

b. **ИИ, вдохновленный человеком**: Elle utilise l'intelligence cognitive et émotionnelle pour comprendre les émotions humaines et les analyser afin de prendre des décisions.

Elle peut, par exemple, reconnaître la joie, la surprise, la tristesse, la colère, etc.

c. **Гуманизированный ИИ**: Elle utilise, quant à elle, l'intelligence cognitive, émotionnelle et sociale. Elle est consciente d'elle-même et capable d'interagir avec les humains. C'est l'IA idéale, qui constitue aujourd'hui l'objectif de toutes les recherches dans ce domaine technologique.

### **Intégration de l'IA dans le domaine de la gestion du personnel :**

L'évolution rapide des nouvelles technologies depuis plusieurs années nous pousse, en tant que chercheurs et acteurs clés dans l'élaboration, l'analyse et la mise en œuvre de stratégies efficaces de gestion des ressources humaines, à accorder une attention particulière non seulement à la manière dont ces nouvelles technologies peuvent être efficacement utilisées, mais surtout aux conséquences que cela pourrait engendrer.

Les transformations technologiques accélérées ont fondamentalement redéfini la nature même du travail et des relations professionnelles. Les technologies numériques ne sont plus de simples outils auxiliaires, mais des agents actifs qui reconfigurent le paysage organisationnel, la dynamique humaine et les équilibres socio-économiques (Bobillier-Chaumont, 2011 ; Yaacoubi et Bennani, 2022).

Désormais, la question n'est plus de savoir ce que ces outils apportent exactement. Ils s'imposent à tous et partout. Ce n'est pas une mode, comme beaucoup le croyaient au début. Ils permettent d'ouvrir de nouvelles voies, d'analyser non seulement différemment, mais aussi plus rapidement, en offrant davantage d'optimisation et de flexibilité.

### **Conclusion :**

Au terme de l'analyse menée, il apparaît clairement que la gestion des ressources humaines a connu une profonde évolution, passant d'une logique purement administrative et orientée vers la production à une fonction stratégique centrée sur le développement durable du capital humain. En effet, l'histoire de la gestion des ressources humaines — depuis la gestion du personnel héritée de la révolution industrielle jusqu'aux approches contemporaines — témoigne d'une prise de conscience progressive de la valeur humaine du travail, intégrant des dimensions économiques, sociales et psychologiques.

Dans ce contexte, la contribution des théories classiques et contemporaines, notamment les travaux de Taylor, Mayo, Beer, Spector et Ulrich, a permis de structurer la gestion des ressources humaines autour d'une vision plus holistique et systémique. Ainsi, le travailleur n'est plus considéré comme un simple facteur de

production, mais comme une ressource stratégique qu'il convient de développer, de motiver et de fidéliser.

Par ailleurs, la clarification des concepts de technologie, d'intelligence humaine et d'intelligence artificielle s'est avérée fondamentalement importante pour prévenir toute confusion conceptuelle. En distinguant l'intelligence humaine, par essence complexe, contextuelle et émotionnelle, de l'intelligence machine, essentiellement fonctionnelle et statistique, cette recherche met en évidence les limites intrinsèques des systèmes d'intelligence artificielle. Malgré leur grande efficacité dans le traitement des données et la prédiction, les systèmes IA ne possèdent ni conscience, ni intentionnalité, ni compréhension au sens humain du terme.

C'est pourquoi l'intégration de l'intelligence artificielle dans les pratiques de gestion des ressources humaines doit être considérée avant tout comme un outil d'aide à la décision managériale et d'optimisation des processus, et non comme un substitut à l'intelligence humaine. Les IA analytiques, prédictives et génératives transforment et améliorent significativement les processus traditionnels de recrutement, de gestion des carrières, de formation, d'évaluation des performances et de planification des ressources. Elles améliorent l'efficacité, la rapidité et la précision, et dans certains cas contribuent à l'amélioration de l'expérience des employés.

Dans le même temps, cette transformation technologique engendre des défis éthiques, sociaux et manageriaux considérables. Les problèmes de discrimination algorithmique, de protection des données personnelles, de transparence des décisions et de qualité de vie au travail exigent une attention accrue de la part des spécialistes en gestion des ressources humaines. À cet égard, le rôle du manager RH devient encore plus stratégique : il doit non seulement maîtriser les outils

technologiques modernes, mais aussi préserver la dimension humaine du management, fondée sur l'écoute attentive, l'empathie et l'intelligence émotionnelle.

Pour mieux appréhender l'impact de l'intelligence artificielle sur la gestion des ressources humaines, il est opportun de soulever un certain nombre de questions, notamment :

Dans quelle mesure les résultats obtenus grâce à ces systèmes sont-ils fiables ? Comment utiliser ces systèmes de la manière la plus efficace ? Quels risques leur utilisation comporte-t-elle ? Quelles capacités les IA auront-elles à l'avenir ? Remplaceront-elles l'homme uniquement dans des tâches spécialisées ou pourront-elles prétendre exercer toutes les fonctions ?

Les réponses à ces questions permettent d'aborder plus complètement cette problématique et contribuent à une analyse approfondie des différents aspects de l'application de l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines.

## BIBLIOGRAPHIE

---

<sup>1</sup> Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Récupéré sur fr.scribd.com: <https://fr.scribd.com/doc/38807129/Human-Resource-Champions>

<sup>2</sup> GRANGER, L. ( 2023, Janvier 25). *Section Gestion des ressources humaines*. Récupéré sur /www.manager-go.com: <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/>

<sup>3</sup> LAROUSSI, H. (s.d.). *Gestion de ressources humaines*. Tunis.

- 
- <sup>4</sup> Mur, S. (2024, Novembre 15). *La gestion des ressources humaines : zoom sur les activités du service RH*. Récupéré sur [www.appvizer.fr](https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/gestion-des-ressources-humaines): <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/gestion-des-ressources-humaines>
- <sup>5</sup> Monde informatique. (s.d.). *Technologie : tout savoir, définition et explications*. Récupéré sur Monde informatique: <https://sites.google.com/site/simoomahti/articles/technologie-tout-savoir-d%C3%A9finition-et-explications>
- <sup>6</sup> umvie.com. (2023, Novembre 18). *Qu'est-ce que la technologie : définition, rôle et impact*. Récupéré sur [umvie.com](https://umvie.com/quest-ce-que-la-technologie-definition-role-et-impact/): <https://umvie.com/quest-ce-que-la-technologie-definition-role-et-impact/>
- <sup>7</sup> Futura. ( 2013, juillet 9 ). *Intelligence : qu'est-ce que c'est ?* Récupéré sur [www.futura-sciences.com](https://www.futura-sciences.com/sante/definitions/corps-humain-intelligence-13498/): <https://www.futura-sciences.com/sante/definitions/corps-humain-intelligence-13498/>
- <sup>8</sup> Gardner, H. (1983). *Frames of Mind : The Theory of Multiple Intelligences*. Récupéré sur [archive.org](https://ia600709.us.archive.org/11/items/psychology/Frames%20of%20Mind%20_%20The%20Theory%20of%20Multiple%20Intelligences%20-%20Howard%20Gardner.pdf): [https://ia600709.us.archive.org/11/items/psychology/Frames%20of%20Mind%20\\_%20The%20Theory%20of%20Multiple%20Intelligences%20-%20Howard%20Gardner.pdf](https://ia600709.us.archive.org/11/items/psychology/Frames%20of%20Mind%20_%20The%20Theory%20of%20Multiple%20Intelligences%20-%20Howard%20Gardner.pdf)
- <sup>9</sup> Goleman, D. (1995). *EMOTIONAL INTEELIGENCE, WHY IT CAN MATTER MORE THAN IQ*. Récupéré sur [www.centreintelligenceemotionnelle.com](http://www.centreintelligenceemotionnelle.com): [https://www.academia.edu/127857056/Emotional\\_Intelligence\\_1995\\_Daniel\\_Goleman](https://www.academia.edu/127857056/Emotional_Intelligence_1995_Daniel_Goleman)
- <sup>10</sup> Morin, E. ( 1999, Mai 06). *La Tête bien faite. Repenser la réforme, réformer la pensée*. Récupéré sur [www.seuil.com](https://www.seuil.com/ouvrage/la-tete-bien-faite-repenser-la-reforme-reformer-la-pensee-edgar-morin/9782020375030): <https://www.seuil.com/ouvrage/la-tete-bien-faite-repenser-la-reforme-reformer-la-pensee-edgar-morin/9782020375030>
- <sup>11</sup> TURING, A. M. (1950, Octobre 01). *COMPUTING MACHINERY AND INTELLIGENCE*. Récupéré sur [academic.oup.com](https://academic.oup.com/mind/article-abstract/LIX/236/433/986238?redirectedFrom=fulltext): <https://academic.oup.com/mind/article-abstract/LIX/236/433/986238?redirectedFrom=fulltext>