

Titre : Intelligence Artificielle en Gestion des ressources humaines (Une introduction générale pour mieux comprendre les concepts de base)

Auteur : Balde Ismaila

Profil : Etudiant

Spécialisation : Gestion du personnel

Université : Université d'Etat Russe de l'Amitié des peuples (RUDN) à Moscou

E-mail : baldeismaila.bourse@gmail.com

Résumé :

Depuis quelques années nous observons un changement spontané mais profond dans les stratégies de gestion des ressources humaines dans les entreprises. Nous sommes en quelques années passés de méthodes traditionnelles centrées autour de plusieurs manières souvent rigides que les entreprises et les professionnelles de la gestion des ressources humaines utilisaient pour recruter, former, gérer les employés au sein de leurs entreprises. Bien qu'efficaces, ces stratégies reposaient sur des processus long, coûteux et fastidieux non seulement pour non seulement les entreprises mais aussi pour les employés.

Cependant, avec l'arrivée des nouvelles technologies de gestion dont la plupart animée par des intelligences artificielles, il y a eu un changement profond qui permet aujourd'hui d'aller plus vite et d'être plus efficace.

Dans cet article nous ferons une introduction générale du concept des nouvelles technologies dans la gestion des ressources humaines en essayant de répondre à question de savoir s'il est vraiment judicieux de les utiliser pour gérer les ressources humaines.

Mots clés : Gestion des ressources humaines, Nouvelles technologies, Intelligences Artificielles,

I. Introduction General:

1. La GRH

a. Historique :

Avant, on parlait de gestion du personnel et gestion des effectifs dans les industries. Longtemps considéré comme une simple formalité la gestion du personnel a connu changements grâce à la révolution industrielle qui progressivement a fait naitre de nouvelles manière de considérer et gérer les employés. Plusieurs cadres structurelles ont été mis en place pour défendre et protéger les droits des employés qui se sentaient de plus en plus exploités sans pour autant bénéficier de certains avantages. Aucune relation particulière ne liait les travailleurs et les industries. Les industries embauchaient et payaient le salaire. Tout se limitait là.

Entre la fin du 19ème siècle et le début du 20èm siècle beaucoup de scientifiques analyserons cet aspect du travail et proposerons une autre manière de considéré ce phénomène.

Pour Frederick Winslow Taylor, il est très important d'analyser chaque tâche afin de maximiser la productivité, en standardisant les procédures. L'accent était mis plus sur la productivité que sur les relations humaines dans l'entreprise.

Cependant, entre 1920 et 1950, de vraies questions commencent à être posées par rapport aux impacts des relations humaines sur la productivité des employés. La but étant de comprendre comment des facteurs sociaux et psychologiques influences la motivation des employés. Des chercheurs comme Elton Mayo ont montré que les

facteurs sociaux et psychologiques avaient une influence directe sur la productivité des employés.

Au fil du temps, plusieurs études sont menées sur cette question et quelques changements commencent à apparaître. Entre 1950 et 1970, la gestion des ressources humaines change progressivement, elles se professionnalisent avec la création des organisations comme la société américaine pour la gestion des ressources humaines (SHRM).

Pour BEER et SPECTOR l'employé n'est pas une simple chose qu'on peut utiliser et jeter quand on en a plus besoin. Il doit être considéré comme une ressource à développer sur le long terme, plutôt qu'un coût à réduire.

La gestion de ressources humaines est considérée alors comme un système où chaque décision impacte les employés et influence leur performance globale dans l'entreprise.

Progressivement, la discipline s'est structurée autour d'une vision stratégique qui aligne la vision de l'entreprise et les besoins des salariés. Les pratiques du GRH insistent alors sur l'importance de mettre l'accent sur le développement des relations de travail, le développement des compétences, la performance des employés, la productivité, tout en respectant le cadre légal.

Selon **Dave Ulrich**, « né en 1953, est le cofondateur de RBL, un cabinet américain de conseil en gestion des ressources humaines et en leadership », les employés ou ressources humaines doivent être considérés comme de véritables partenaires stratégiques capables de faire évoluer l'organisation par la stratégie, les processus et la communication. Les employés passent de simples personnes qui doivent remplir leur devoir au sein de l'entreprise à de véritables forces incontournables dans le développement des entreprises.

A partir des années 1990, l'avènement des nouvelles technologies a provoqué un bouleversement majeur de ce domaine. Une nouvelle manière de gérer les

employés voit le jour. Des systèmes transforment profondément la fonction RH en permettant le recrutement en ligne, l'analyse des données, le télétravail etc.

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

Alors qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ? Qu'est-ce qu'une technologie ? Quelle différence entre l'intelligence humaine et l'intelligence machine ?

Ces questions sont d'une grande importance dans cette analyse car elles permettent de mieux comprendre comment ces nouvelles technologies impactent la gestion des ressources humaines et quelles sont leurs limites ?

Nous commencerons par définir les différents concepts en précisant l'avis des spécialistes, puis nous citerons quelques technologies utilisées en GRH et leur importance dans ce domaine.

b. Définition du GRH :

La gestion des ressources humaines est cette activité dans les entreprises qui consiste à déterminer les besoins de l'entreprise, recruter de nouveaux employés, les former, assurer leur développement et contrôler leurs performances afin d'atteindre une productivité maximale.

Le professionnel de la gestion des ressources humaines doit pouvoir analyser les besoins puis définir une stratégie, trouver et recruter et fidéliser les talents dont l'entreprise a besoin, mettre en place des programmes de formations adaptés aux différents profils, mettre en place toutes les conditions qui permettent aux employés de s'épanouir dans leur travail.

La gestion des ressources humaines (ou GRH) correspond à l'ensemble des systèmes mis en place pour organiser, utiliser à bon escient et développer les ressources humaines, c'est-à-dire les individus qui travaillent au sein d'une organisation.

Selon (Samantha Mur, 15 novembre 2024), « *La gestion des ressources humaines (ou GRH) correspond à l'ensemble des systèmes mis en place pour organiser, utiliser à bon escient et développer les ressources humaines, c'est-à-dire les individus qui travaillent au sein d'une organisation. ...Cette gestion du personnel comprend également les dimensions d'écoute, d'accompagnement et de conseil indispensables pour manager des femmes et des hommes* ».

Il apparaît clairement ici que l'objectif de la GRH n'est pas seulement d'organiser les tâches administratives dans l'entreprise. Le manager doit avoir l'intelligence émotionnel, la capacité de tisser des liens forts avec les employés afin que ceux-ci se sentent à l'aise de discuter avec lui et lui confier certains problèmes, certaines insatisfactions liées à leur travail. Cela est très important car elle permet de créer un espace de travail et une atmosphère qui permet à chaque employé d'être plus impliqué et plus lié à l'entreprise que le seul facteur coercitif de leur contrat de travail.

Cette gestion organisée et bien structurée repose sur plusieurs éléments :

➤ **Définir une bonne stratégie de gestion des ressources humaines**

Le gestionnaire des ressources humaines doit avant tout pouvoir observer comment une entreprise fonctionne, analyser ses besoins en ressources humaines et définir la meilleure stratégie pour acquérir les compétences nécessaires dont elle a besoin. Cette stratégie doit être modifiable et adaptable aux circonstances et aux

changements soit du marché du travail, soit des besoins évolutifs de l'entreprise.

➤ **Recruter les meilleurs profils pour les différents postes**

Savoir recruter le meilleur profil pour un poste est l'une des compétences que tout professionnel des ressources humaines doit avoir. Il doit être capable de trouver le meilleur profil parmi les centaines ou les milliers de CV qu'il reçoit. Grâce à l'avènement des nouvelles technologies, le service RH peut à travers les outils et méthodes de sourcing, analyser et trouver plus rapidement et facilement le candidat qui correspond le mieux à un poste.

➤ **Gérer et former les équipes**

Il faut aussi être capable de non seulement bien gérer les équipes, mais et surtout d'avoir une politique de gestion prévisionnelle pour anticiper d'éventuels problèmes. L'équipe RH doit élaborer un plan de développement adaptable aux besoins en formation et de développement de carrière de chaque employé afin de combler les besoins futurs en compétences et surtout éviter le turnover volontaire.

➤ **Gérer efficacement les carrières**

Le gestionnaire RH étudier le parcours professionnel de chaque employé dans l'entreprise afin de discuter et construire avec un plan de carrière adapté en tenant compte des désirs et compétences de l'employé mais aussi des objectifs de l'entreprise. L'objectif du gestionnaire est de contribuer à rendre plus forte, plus compétitive et aussi plus productive l'entreprise. Cela passe inévitablement par le développement des compétences des employés qui y travaillent. Un employé aussi motivé soit-il, s'il sent qu'il n'évolue pas dans sa carrière, finira par quitter l'entreprise pour d'autres qui lui proposent un plan de carrière plus adapté à ses

objectifs.

➤ **Evaluer des performances.**

Gérer c'est aussi évaluer les performances, les résultats. Ici, il ne s'agit pas seulement de travailler. Il faut aussi que les résultats suivent, que les objectifs soient atteints. Au-delà de recruter et de former, le GRH analyse l'activité de chaque employé. Il vérifie les performances, compare les résultats et les objectifs de l'entreprise pour améliorer, optimiser et aussi prévenir certains changements futurs.

➤ **Mettre en place les bonnes conditions de Travail**

C'est le volet santé-sécurité au travail. Les managers s'assurent toujours de bien vérifier que chaque employé se porte mentalement bien, qu'il n'est pas mis sous trop de pression qui provoqueraient des risques psychosociaux. Le bien-être est une priorité car il contribue à la réussite de tout le processus.

Les managers doivent mettre en place de moyens de communication qui permettent aux employés de se confier, de discuter soit avec la Direction des ressources humaines, soit avec d'autres employés. Ils doivent se sentir importants, écouter, respecter afin de s'épanouir dans le travail.

➤ **Définir et gérer la rémunération :**

La gestion des ressources humaines, c'est aussi définir la politique de rémunération. C'est l'un des éléments incontournables de la motivation des employés. Le GRH définit la politique de rémunération, l'augmentation de salaire, les avantages sociaux tout en tenant compte de la stabilité financière de l'entreprise. Cela permet d'augmenter la motivation des salariés à s'impliquer davantage dans le travail et booster leur

productivité.

➤ **Gérer les procédures administratives :**

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

Après avoir défini et expliqué brièvement le GRH, il maintenant se demander : *c'est quoi la technologie ?*

2. Définition de la notion de Technologie :

Avant d'aller plus loin dans cette analyse, définissons d'abord les technologies digitales et levons le voile sur toute complexité qui pourrait empêcher la compréhension de la notion d'intelligence artificielle. Selon *(OCDE, 2018)*, *les technologies digitales, sont entendues comme l'ensemble des systèmes et dispositifs permettant de générer, traiter, stocker et diffuser des données numériques* , qui évoluent à un rythme exponentiel et s'immiscent dans toutes les strates de l'activité économique et sociale.

Cette évolution qui à la fois exponentielle et profonde aux cours des dernières années a permis contre toute attente de changer la manière dont elles sont perçues ou disons comment elles sont utilisées dans le quotidien. Grâce au **Large Langage Model (LLM)** et au **Natural Language Processing (NLP)**, de nouvelles formes de technologies ont vu le jour. Des technologies capables de générer du contenu, d'analyser et traiter très vite d'énormes quantités de données, de faire de proposition

mais surtout de prédire et prévenir les spécialistes sur les actions à entreprendre sur certaines situations. Ce sont les intelligences artificielles.

En observant attentivement, certaines questions viennent inévitablement tortiller l'esprit et nous poussent à nous demander :

Qu'est-ce qu'une intelligence ? Les machines peuvent être intelligentes ? Sont-elles capables de réfléchir et raisonner comme les humains ? etc

Ces questions sont d'une importance capitale et permettent de mieux comprendre la notion d'intelligence artificielle que nous allons essayer d'expliquer de manière explicite et de comment elle est appliquée dans la gestion des ressources humaines tout au long de cette étude.

3. Définition de l'intelligence humaine et l'intelligence machine :

Premièrement, Le terme "intelligence" est tiré du latin *intellegentia* (faculté de comprendre), qui dérive de *intellegere*, et signifie comprendre. Pour mieux comprendre, il y a le préfixe *inter* (entre) et le radical *legere* (choisir, cueillir) ou aussi *ligare* (lier). Ils expriment la capacité de relier des éléments séparés.

Par ailleurs, il y a de cela quelques années, la question « **Qu'est-ce qu'une intelligence ?** » a mobilisé de nombreux chercheurs en sciences cognitives, en philosophie de l'esprit et en psychologie. Le professeur **Howard Gardner** dans son livre (Frames of Mind 1983), a proposé la théorie des intelligences multiples, qui profondément élargi la conception classique en identifiant plusieurs formes d'intelligence – linguistique, logico-mathématique, spatiale, musicale, kinesthésique, interpersonnelle, intra personnelle – qui dépassent la seule mesure du quotient intellectuel. En parallèle, des auteurs comme le docteur **Daniel Goleman** ont mis en avant l'importance de *l'intelligence émotionnelle*, définie comme la capacité à reconnaître, comprendre et réguler ses propres émotions et

celles des autres, compétence essentielle dans les interactions sociales et professionnelles (Goleman, 1995). D'un point de vue philosophique, le célèbre sociologue et philosophe français **Edgar Morin** souligne que l'intelligence humaine est fondamentalement complexe, dialogique et contextuelle : elle ne se réduit pas à un calcul, mais intègre la capacité à donner du sens, à relier les savoirs et à agir dans l'incertitude (Morin, 1999).

Ainsi, nous pouvons de manière claire constater ici que l'intelligence apparaît moins comme une faculté unique que comme un ensemble de capacités adaptatives, incarnées et socialement situées, permettant à l'individu de comprendre, d'apprendre et d'agir dans son environnement.

Dès lors, une fois cette première question ait été répondue, nous devons répondre systématiquement à la suivante pour nous permettre d'enlever tout équivoque sur la capacité des machines comparativement à celle des humains.

La question de savoir si les machines peuvent être intelligentes ne date pas d'aujourd'hui et surtout n'est pas une question ôter de tout sens comme l'estimerait énormément de personnes. Elle a donné lieu à des débats théoriques et techniques majeurs entre scientifiques depuis les travaux fondateurs **d'Alan Turing** (Mathématicien et cryptologue britannique dont les travaux fondent l'informatique), qui proposa en 1950 le fameux « test de Turing » comme critère opérationnel de l'intelligence machine.

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

Pour lui, cette question est très vague et peu pertinente car les termes de Machine et Penser ne sont pas clairement définis. Pour y répondre, il fait une précision sur sa conception de la « machine » en prenant pour exemple sa propre invention appelée la Machine de Turing, c'est à dire à l'« ordinateur » dans son sens moderne. Il

réoriente la notion de « penser » vers le comportement qu'adopte cette machine dans un jeu de l'imitation (The imitation Game) où un ordinateur tente d'imiter le comportement humain. La question devient alors : *un ordinateur peut-il jouer le rôle d'un être humain dans ce jeu de l'imitation ?* ou plus clairement *un ordinateur peut-elle remplacer l'humain dans certains domaines sans qu'il n'y est une différence ?* Plus simplement, *la Machine est-elle consciente ?*

Plus tard, dans la seconde moitié du XXe siècle, les chercheurs en intelligence artificielle dite « symbolique » (comme John McCarthy ou Marvin Minsky) ont cru possible de reproduire intégralement le raisonnement humain par la manipulation formelle de symboles. Cependant, les limites de cette approche ont conduit, à partir des années 1980-1990, à l'essor des approches connexionnistes et statistiques, incarnées par des chercheurs comme **Yann Le Cun, Geoffrey Hinton et Yoshua Bengio**, pionniers de l'apprentissage profond (deep learning). Leurs travaux ont permis à des machines d'accomplir avec une précision remarquable des tâches cognitives spécifiques (reconnaissance visuelle, traduction automatique, jeu de stratégie).

Pour autant, des auteurs comme **Hubert Dreyfus**, dès les années 1970, ont critiqué l'ambition d'une IA générale, soulignant que *l'intelligence humaine repose sur un arrière-plan de compétences incarnées, d'intuitions pratiques et d'expériences vécues qu'aucun algorithme ne peut reproduire intégralement (Dreyfus, 1972)*. Ainsi, les machines actuelles possèdent une intelligence fonctionnelle – elles excellent dans des domaines étroits – mais elles restent dépourvues de conscience, d'intentionnalité et de compréhension véritable.

Maintenant nous comprenons de mieux en mieux la différence profonde entre l'intelligence humaine et celle de la machine (système informatique).

Récemment, des chercheurs en sciences cognitives comme **Stanislas Dehaene** ont distingué plusieurs niveaux de traitement de l'information : tandis que l'humain

dispose d'une « conscience d'accès » (mobilisable pour la prise de décision) et d'une « conscience phénoménale » (l'expérience subjective vécue), l'IA actuelle se situe au niveau strictement computationnel et non conscient (**Dehaene, 2014**).

Par ailleurs, des travaux en éthique et philosophie des techniques, comme ceux de **Catherine Tessier**, rappellent que le raisonnement humain est inséparable de valeurs, d'émotions, de jugements pratiques et de responsabilité morale – autant de dimensions absentes des systèmes algorithmiques (**Tessier, 2022**). Nous pouvons comprendre aisément ici que, même les IA les plus avancées ne raisonnent pas comme des humains : elles opèrent des inférences statistiques à grande échelle, sans intentionnalité, sans créativité authentique et sans cette capacité à donner du sens à partir d'une expérience incarnée et socialement partagée. Cela est d'ailleurs dans diverses réponses que peuvent donner ces IA par rapport à certaines questions. Les différents types d'IA actuellement en activité sont :

a. **IA analytique** : dotée d'une intelligence cognitive, elle peut générer une représentation du monde et utilise aussi l'expérience passée pour créer des informations sur les décisions futures.

Elle permet la détection de la fraude dans les services financiers, fait la reconnaissance d'image, de visage, etc.

b. **IA inspirée par l'humain** : Elle utilise l'intelligence cognitive et émotionnelle pour comprendre les émotions humaines, les analyse afin de prendre des décisions.

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

c. **IA humanisée** : Quant à elle utilise l'intelligence cognitive, émotionnelle et sociale. Elle conscient d'elle-même et est capable d'interagir avec les gens. C'est l'IA idéal qui est aujourd'hui l'objectif de toutes les recherches dans ce domaine technologique.

	IA analytique	IA inspirée par l'humain	IA humanisée
Intelligence « imitées » par le système IA	Intelligence cognitive	Intelligence cognitive et émotionnelle	Intelligence cognitive, émotionnelle et sociale
Caractéristique du système	Génère une représentation cognitive du monde et utilise l'expérience passée pour créer des informations sur les décisions futures	Peut comprendre des émotions humaines et les prendre en compte pour déterminer des décisions	Conscient de lui-même et capable d'interaction avec autrui
Exemple	Détection de la fraude dans les services financiers, reconnaissance d'image ou voitures autonomes	Reconnaissance de la joie, de la surprise, de la colère lors des relations avec les clients ou le recrutement de nouveaux salariés	N'existe pas encore

II. Conclusion :

L'allure fulgurante de l'évolution des nouvelles technologies depuis plusieurs années nous poussent en tant que chercheurs et acteurs incontournables de la conception, l'analyse et la mise en place de stratégies efficaces de gestion des ressources humaines à prêter une attention particulière non seulement à comment ces nouvelles technologies peuvent être utilisées efficacement mais surtout quelles conséquences peuvent en résulter.

Les transformations technologiques accélérées ont redéfini fondamentalement la

nature même du travail et des relations professionnelles. *Les technologies digitales ne sont plus simplement des outils auxiliaires, mais des agents actifs qui reconfigurent les paysages organisationnels, les dynamiques humaines et les équilibres socio-économiques (Bobillier-Chaumon, 2011 ; Yaacoubi & Bennani, 2022).*

Dorénavant, la question ne se pose plus sur ce qu'apporte réellement ces outils. Elles s'imposent à tous et partout. Ce n'est pas un effet de mode comme le pensaient beaucoup de personnes au début. Elles permettent de tracer de nouvelles voies, d'analyser non seulement différemment mais plus rapidement en offrant plus d'optimisation et d'agilité.

Cependant, nous nous devons de faire plus attention en ne se laissant pas entraîner dans leurs effets qui peuvent sembler magnifiques. Il faut prendre du recul, observer de manière objective avec un œil critique, poser des questions et analyser profondément leur impact sur la qualité de vie au travail, l'épanouissement professionnel et la préservation de l'humain au sein des organisations.

Comme le dit *(Carbonell, 2022), la complexité de ces transformations réside notamment dans l'imprévisibilité de leurs effets à long terme, ce qui rend délicate toute tentative d'anticipation ou de régulation a priori.*

Les IA discriminatives, génératives et prédictives ont aujourd'hui la capacité d'affecter l'ensemble des processus RH, et soulèvent des enjeux stratégiques pour la fonction. L'IA peut affecter le recrutement, la planification ou l'allocation des ressources, la formation, le développement, la mesure de la performance, le management et l'évaluation de la performance, la fidélisation des employés et l'analyse de poste (Shanmugan & Garg, 2015 ; Tambe et al., 2019).

Pour mieux comprendre l'impact de l'IA dans la gestion des ressources humaines, on peut cependant se poser plusieurs questions :

- Les IA sont-elles réellement utiles en gestion des ressources humaines ?
- Peut-on réellement les consulter sur des tâches spécifiques ?
- Leurs réponses sont-elles fiables ?
- Comment les utiliser au mieux ?
- Quels sont les risques liés à leur utilisation ?
- De quoi ces IA seront-elles capables à l'avenir ?
- Remplaceront-elles les humains uniquement dans certaines tâches spécifiques ou occuperont-elles tous les postes ? etc.

Ces questions serviront de base à l'exploration de ce concept et à l'analyse approfondie de divers aspects de son application à la gestion des ressources humaines en général tout au long de cette étude.

Références consultées :

La gestion des ressources humaines : zoom sur les activités du service RH
(Samantha Mur, 15 novembre 2024)

<https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh->

[sirh/gestion-des-ressources-humaines](#)

L'observation des métiers : définition, méthodologie et “actionnabilité” en GRH
(Aline Scouarnec)

https://shs.cairn.info/article/MAV_001_0023

Section Gestion des ressources humaines (Laurent GRANGER, 25/01/2023)

<https://www.manager-go.com/ressources-humaines/>

Intelligence Artificielle et Gestion des Ressources Humaines : *A quelles conditions le recours à l'IA peut-il être un atout pour la GRH ?*

Patesson, L. Ajzen, M. & Inglebert-Frydman, A. (2024).

Rapport de recherche du labor-H, Vol. 4, No.1, 68 pages

Intelligence artificielle et transformation des métiers en gestion des ressources humaines

Steve Jacob, Seima Souissi et Nicolas Patenaude

Chaire de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique

Université Laval

Québec, 2022

Intelligence artificielle pour la gestion des ressources humaines : quel impact ?

Véronique Heiwy

LIASI, LIPADE

IUT Paris Rives de Seine - Université de Paris Cité

143 avenue de Versailles 75016 Paris, France

L'impact de l'intelligence artificielle sur la gestion des entreprises : Perspectives
interdisciplinaires

Prof. Pierre Lefèvre , Sorbonne Université, France