

Les perspectives de la fonction ressources humaines dans un contexte marqué par l'avènement de l'intelligence artificielle

The outlook for human resources in a context marked by the advent of artificial intelligence.

Auteur 1 : FARSI BOUTAINA.

Auteur 2 : EL IDRISSI LALLA HIND.

FARSI BOUTAINA,

Doctorante

Laboratoire des Etudes et Recherches Economiques et Sociales
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociale de Meknès
Université Moulay Ismail –Maroc

EL IDRISSI LALLA HIND,

Professeur de l'enseignement supérieur

Laboratoire des Etudes et Recherches Economiques et Sociales
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociale de Meknès
Université Moulay Ismail –Maroc

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : FARSI .B & EL IDRISSI .L H (2025). « Les perspectives de la fonction ressources humaines dans un contexte marqué par l'avènement de l'intelligence artificielle », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 31 » pp: 1913 – 1930.



DOI : 10.5281/zenodo.17154330

Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

Les entreprises cherchent à améliorer leurs performances en optimisant leurs pratiques de gestion et en renforçant leur capital humain. Dans ce contexte, l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans la fonction ressources humaines (RH) représente une transformation majeure, redéfinissant les méthodes traditionnelles de gestion du personnel. L'IA offre de nombreux avantages, notamment l'automatisation des tâches répétitives, permettant aux professionnels RH de se concentrer sur des missions plus stratégiques, ainsi que la personnalisation de l'expérience employé, favorisant une réponse mieux adaptée aux besoins individuels. Elle optimise également les processus de recrutement grâce à l'analyse prédictive, améliorant ainsi la qualité des décisions et réduisant les biais. Toutefois, cette évolution s'accompagne de défis importants, tels que les enjeux éthiques, la protection de la vie privée, et la nécessité pour les professionnels RH de s'adapter continuellement. Ainsi, une question centrale se pose : dans quelle mesure l'intégration croissante de l'IA dans les RH transforme-t-elle les pratiques traditionnelles, et quelles perspectives ouvre-t-elle en matière d'efficacité opérationnelle, de gestion éthique et d'expérience employé ? Dans une posture épistémologique positiviste, l'approche retenue est quantitative, reposant sur la collecte de données chiffrées via un questionnaire d'enquête administré auprès de 60 répondants, incluant des dirigeants, managers et salariés issus de différents secteurs de grandes entreprises marocaines. L'analyse des résultats met en lumière une perception partagée qui signifie que l'IA n'est pas perçue comme un substitut à la fonction RH, mais plutôt comme un puissant catalyseur de transformation. Bien gérée, elle permet de libérer du temps pour des tâches à plus forte valeur ajoutée humaine, d'améliorer l'expérience employé et d'optimiser les processus internes. Toutefois, cette évolution dépend fortement de l'investissement dans les compétences et de la construction de la confiance autour des usages de l'IA. Ces résultats permettent d'éclairer les perspectives d'évolution des RH à l'ère de l'intelligence artificielle, en soulignant l'importance d'un accompagnement humain et éthique dans l'implémentation de ces technologies.

Mots clés : La fonction ressources humaines – Intelligence artificielle- grandes entreprises

Abstract

Companies are increasingly striving to enhance their performance by optimizing management practices and strengthening their human capital. In this context, the integration of artificial intelligence (AI) into the human resources (HR) function represents a major transformation, fundamentally redefining traditional personnel management methods. AI offers numerous advantages, including the automation of repetitive tasks, enabling HR professionals to focus on more strategic responsibilities, as well as the personalization of the employee experience, allowing for more tailored responses to individual needs. It also enhances recruitment processes through predictive analytics, thereby improving decision-making quality and reducing biases. However, this transformation also raises significant challenges, such as ethical considerations, privacy concerns, and the continuous need for HR professionals to adapt. A central question thus emerges: to what extent does the growing integration of AI into HR transform traditional practices, and what prospects does it open up in terms of operational efficiency, ethical management, and employee experience? Adopting a positivist epistemological stance, this study employs a quantitative approach, based on the collection of numerical data through a survey questionnaire administered to 60 respondents, including executives, managers, and employees from various sectors within large Moroccan companies. The analysis of the results reveals a shared perception: AI is not seen as a substitute for the HR function, but rather as a powerful catalyst for transformation. When properly managed, AI can free up time for tasks with higher human value, enhance the employee experience, and optimize internal processes. Nonetheless, this evolution is highly dependent on investment in skills development and the cultivation of trust in AI applications. These findings shed light on the evolving role of HR in the age of artificial intelligence, highlighting the importance of a human-centered and ethical approach in the implementation of these technologies.

Keywords: The human resources function – Artificial intelligence – Large companies

Introduction

L'intersection entre les ressources humaines et l'intelligence artificielle est une rencontre novatrice, en tant qu'elle remodèle ce qu'est la gestion du capital humain dans les organisations contemporaines. À l'entrée dans l'ère numérique, des professionnels des ressources humaines (RH) sont situés en un lieu où les options permettant de parvenir à une transformation sont aussi favorables que les difficultés d'un phénomène perturbateur.

L'intégration de l'intelligence artificielle dans les ressources humaines ne s'effectue plus seulement comme une simple automatisation des tâches administratives dédiées, mais elle s'accompagne désormais d'un partenariat totalement renouvelé entre l'humain et la machine, source d'une efficacité accrue, de processus plus intelligents et d'une fois unique de l'individualisation des expériences combattues. Pourtant elle pose la question complexe de l'éthique, de la transparence et de l'impact social des nouvelles technologies.

Au cœur de cette dynamique se trouve la question cruciale faisant l'objet de notre problématique : Dans quelle mesure l'intégration croissante de l'intelligence artificielle dans la fonction ressources humaines redéfinit-elle les pratiques traditionnelles, et quelles perspectives cela offre-t-il pour l'efficacité opérationnelle, la gestion éthique, et l'expérience globale des employés dans les entreprises ?

Pour apporter une réponse à cette problématique, nous allons d'abord nous pencher sur l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le cadre de la gestion des ressources humaines ensuite nous passerons à l'analyse des perspectives de la fonction ressources humaines à l'ère de l'intelligence artificielle, et enfin allons montrer à travers une études quantitative réalisé auprès des grandes entreprises au Maroc d'approcher la perception de l'impact de l'intelligence artificielle sur la fonction ressources humaines ainsi de démontrer les perspective de cette dernière à l'ère de l'intelligence artificielle.

1. L'utilisation de l'intelligence artificielle dans le domaine de la gestion des ressources humaines :

1.1. Intelligence artificielle : Cadre théorique et conceptuel :

L'intelligence artificielle (IA) a fait l'objet de multiples conceptualisations par les chercheurs et théoriciens, selon des perspectives variées. Voici quelques analyses présentées par des spécialistes de l'intelligence artificielle : Alan Turing (1950), un précurseur de l'informatique, a établi les fondements en présentant le Test de Turing. Selon sa théorie, une machine peut être reconnue comme dotée d'intelligence artificielle si elle réussit à reproduire efficacement un être humain lors d'une conversation au point qu'un observateur ne peut faire la différence entre la machine et l'homme. John McCarthy, qui est l'un des pionniers de l'intelligence artificielle, a formulé sa définition comme la science et l'ingénierie consacrées à la conception de machines dotées d'intelligence, notamment des logiciels capables de traiter des problématiques complexes. Selon Herbert A. Simon (1957, p.38), qui a reçu le prix Nobel, l'intelligence artificielle est définie comme « *la quête de la façon d'utiliser les ordinateurs pour accomplir des tâches que, pour le moment, les humains réalisent mieux* ». Selon Marvin Minsky (1968, p.2), reconnu comme l'un des pères fondateurs de l'IA, celle-ci peut être décrite comme « *la création de programmes informatiques accomplissant des tâches qui requièrent de l'intelligence lorsqu'elles sont effectuées par des êtres humains* ». Selon Stuart Russell et Peter Norvig (2010, p.34) dans leur ouvrage l'intelligence artificielle : A Modern Approach ; Russell et Norvig décrivent l'IA comme « *l'étude des agents intelligents, c'est-à-dire des entités capables de percevoir leur environnement, de raisonner, et d'agir en conséquence pour atteindre des objectifs* ». D'après Elon Musk (2018) entrepreneur et innovateur, a évoqué l'IA comme l'automatisation de la pensée humaine. Il met en lumière les implications potentiellement risquées de l'IA et souligne l'importance de réguler son développement. Ces différentes perspectives convergent vers l'idée fondamentale que l'intelligence artificielle vise à créer des machines capables d'imiter ou de reproduire des aspects de l'intelligence humaine, que ce soit dans la résolution de problèmes, la prise de décisions, l'apprentissage, ou d'autres domaines cognitifs.

Tout d'abord, l'intégration du digital est fermement établie dans le contexte socio-économique des entreprises. Dans les sciences de gestion, elle est décrite comme « *une série de transformations numériques, profondes et organisationnelles* » (Autissier et al., 2014, p.79). Elle se positionne ainsi comme un symbole distinctif du début du XXI^e siècle. En effet, face à la révolution digitale, les entreprises ont repensé leurs modèles, structures, processus et

stratégies. Toutefois, cela n'était qu'un avant-goût, car désormais, l'attention des organisations se porte sur l'intelligence artificielle. D'après Charlin (2017), l'intelligence artificielle, communément abrégée en IA, était initialement un aspect de la science informatique, des mathématiques, du génie et même de la statistique. Elle est perçue comme la faculté accordée à une machine d'assister l'homme dans la résolution de problèmes complexes [...] elle acquiert des connaissances et se perfectionne de façon autonome. Certains auteurs, comme Mallard (2018), estiment que l'IA entraîne une transformation systémique des modèles économiques contemporains.

L'intelligence artificielle a un impact considérable dans plusieurs domaines tels que l'informatique, le marketing, la gestion des ressources humaines, la logistique, la finance, la production, le commerce et la stratégie.

1.2. L'exploitation de l'intelligence artificielle dans le domaine de la gestion des ressources humaines :

Du point de vue des théoriciens, l'usage de l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines (RH) reflète l'évolution des paradigmes de gestion et des approches stratégiques. Certains théoriciens notables ont abordé cette transformation en soulignant plusieurs aspects clés à savoir :

Tableau N°1 : L'usage de l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines

Auteurs	Aspects clés
Peter Drucker, 1954	Souvent considéré comme le père du management moderne, a anticipé l'importance de l'information dans la gestion des organisations. Dans son ouvrage <i>The Practice of Management</i> , il souligne l'importance de l'efficacité opérationnelle et de l'utilisation judicieuse de la technologie pour améliorer la productivité
Gary Hamel et C.K. Prahalad, 1994	Les théoriciens du management stratégique ont mis l'accent sur la nécessité d'adopter des approches innovantes pour rester compétitif. L'introduction de l'intelligence artificielle dans la gestion des RH est perçue comme une composante essentielle de l'innovation organisationnelle.

John Boudreau et Peter M. Ramstad, 2007	Dans leur livre Beyond HR : The New Science of Human Capital, Boudreau et Ramstad explorent comment les technologies, y compris l'intelligence artificielle, redéfinissent le rôle des ressources humaines en les orientant vers des initiatives plus stratégiques.
Dave Ulrich, 2012	Dave Ulrich un expert en gestion des ressources humaines, a contribué à la notion de modèle opérationnel des RH. Il souligne l'importance de l'agilité organisationnelle, soulignant que l'IA peut jouer un rôle majeur dans la création d'organisations plus flexibles et réactives.
Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee, 2014	Les chercheurs en économie numérique ont distribué du concept de deuxième ère de la machine dans leur livre The Second Machine Age. Ils ont exploré comment l'IA et la technologie changent fondamentalement la nature du travail et, par extension, la gestion des ressources humaines.

Source : Auteur

Du point de vue de ces théoriciens, l'incorporation de l'IA dans la gestion des RH représente un virage significatif vers une approche plus technologiquement avancée et stratégiquement orientée pour optimiser les performances organisationnelles et maximiser la valeur des ressources humaines. La mise en œuvre de l'intelligence artificielle (IA) dans le champ de la gestion des ressources humaines (GRH) a fait de grandes avancées. Voici quelques façons dont l'IA se retrouve régulièrement en fait partie : En matière de recrutement et sélection, les solutions IA permettent d'analyser d'importants volumes de CV dans un court temps, identifiant les qualifications pertinentes, l'expérience professionnelle et d'autres critères. Au sein de ces promotions, l'attention est portée sur un grand nombre de critères pertinents comme les caractéristiques de l'activité, les atouts, l'adresse, les préférences de type entreprise et travail et les valeurs qui en instaurent l'analyse sous construction tendent à être corrélés à l'offre d'emploi via de la reconnaissance optique de caractères (Jia et coll., 2018; Garg et coll., 2018). L'introduction de l'intelligence artificielle (IA) dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH) modifie en profondeur les processus traditionnels présents à toutes les étapes du cycle de vie des salariés. Dans le domaine du recrutement, les logiciels algorithmiques enrichis à l'IA ne sauraient être cantonnés à la seule mise en forme des candidatures. Ils sont

en mesure de récupérer des données affinées issues des multiples ressources que sont les sites d'emploi pour repérer des candidatures pertinentes (Lengnick-Hall et coll., 2018). Dans un premier temps, ces systèmes apprennent à déchiffrer les libellés de postes et les compétences afférentes en s'appuyant sur des données historiques. Dans un second temps, ils les confrontent à un réservoir de CV anonymés agrémentés d'informations utiles sur les parcours des candidats (liste restreinte, en entretien, embauche) pour mieux sélectionner (Lengnick-Hall et coll., 2018). Par ailleurs, l'IA peut également apprendre à partir du profil de collaborateurs performants occupant un même poste, afin de retracer la « carte d'accès » des candidatures prometteuses et d'en valider la pertinence (Jia et coll., 2018).

1.3. L'impact de l'intelligence artificielle sur la gestion des ressources humaines :

L'impact de l'intelligence artificielle (IA) sur la gestion des ressources humaines (GRH) est significatif et peut être observé à différents niveaux de la fonction RH.

Le recours à l'intelligence artificielle impliquerait de redéfinir la notion de travail, et plus spécifiquement celle de l'emploi du gestionnaire des ressources humaines. Celui-ci ne serait donc pas un secteur d'activité préservé de l'intelligence artificielle, à l'instar du digital qui, de la même façon, a entraîné à se redéfinir les entreprises (Dejoux, 2015) en soumettant tout le monde à une résolution identique de la situation (Dejoux, Léon, 2018).

Classiquement la fonction RH est définie comme une « *structure chargée de l'administration du personnel, des relations sociales et de la mise en œuvre des politiques ressources humaines de façon plus ou moins partagée avec la hiérarchie* » (Peretti, 2011, p.34). Avec les nombreuses données qu'elles gèrent au quotidien ([Dejoux, 2015](#)), les entreprises devront s'acclimater et utiliser la GRH comme un levier de performance face à l'IA, tout comme elles l'ont fait pour le digital. En effet, face à ces transformations la GRH doit maintenir « *la dimension humaine de l'organisation face à l'utilisation des outils, des logiques d'automatisation et des systèmes d'information* » ([Peretti et Frimousse, 2014, p.143](#)).

L'intelligence artificielle peut se révéler un formidable levier de performance pour les entreprises. Voici quelques exemples de domaines dans lesquels l'IA peut véritablement transformer les pratiques RH.

Tableau N° 2 : L'impact de l'IA sur la gestion des RH

	Impact d'IA sur la GRH
Recrutement	L'IA est utilisée pour analyser de grandes quantités de données de candidats, trier les CV, et même effectuer des entretiens initiaux grâce à des chatbots. Cela permet d'optimiser le processus de recrutement en identifiant plus rapidement les candidats qualifiés.
Formation	En analysant les compétences actuelles des employés et en identifiant les lacunes, l'IA peut recommander des programmes de formation personnalisés pour répondre aux besoins individuels.
Automatisation des tâches	Les tâches administratives répétitives, telles que la gestion des congés et des horaires, peuvent être automatisées grâce à l'IA, libérant ainsi du temps pour les professionnels des RH.
La rétention des talents	L'IA peut analyser des modèles de comportement pour prédire les risques de départ d'un employé, permettant aux RH d'adopter des approches proactives pour la rétention des talents.
Chatbots pour l'assistance employé	Des chatbots basés sur l'IA peuvent fournir une assistance instantanée aux employés pour des questions fréquentes, améliorant ainsi l'expérience employé.

Source : Auteur

2. Les perspectives de la fonction ressources humaines à l'ère de l'intelligence artificielle :

Les perspectives de la fonction ressources humaines à l'ère de l'intelligence artificielle (IA) sont vastes et impactent de nombreux aspects du domaine.

2.1. La collaboration humain – Intelligence Artificielle :

La collaboration en gestion des ressources humaines entre humains et intelligence artificielle (IA) repose sur le principe de complémentarité des compétences, fondé sur l'idée que les capacités analytiques et automatisées de l'IA peuvent soutenir la qualité humaine (bienveillance, jugement éthique, compréhension du contexte) dans l'objectif d'améliorer l'efficacité des processus RH, faciliter la prise de décision et créer des « expériences » de travail personnalisées.

La complémentarité des compétences constitue l'un des éléments essentiels qui sous-tend la collaboration entre les êtres humains et l'intelligence artificielle ; en effet, elle repose sur l'idée que les compétences mobilisées par les êtres humains et les capacités des systèmes d'IA présentent un caractère complémentaire, prévalant la créativité, l'empathie, le discernement éthique, la compréhension du contexte humains à la rapidité de traitement de données massives, la modélisation prédictive et l'automatisation de tâches répétitives assurées par les systèmes d'IA ; l'intelligence artificielle aurait ainsi vocation à automatiser les tâches routinières qu'effectuent les DRH pour libérer du temps aux professionnels des RH consacrer davantage à des activités à valeur ajoutée, tels que la prise de décision stratégique ou le développement des relations humaines. Mais au-delà du simple scénario de délégation des tâches répétitives et d'analyses prédictives à l'IA, les spécialistes RH doivent se concentrer sur des missions à valeur ajoutée plus élevée. La réussite d'un tel projet se situe dans une culture d'adaptation continue, d'innovation, et de l'appropriation critique et responsable des technologies par les acteurs RH. L'enjeu est de réaliser une véritable interaction entre humains et IA, qui renforce la dimension stratégique, humaine et performante de la GRH.

2.2. Les prévisions pour l'avenir de la fonction ressources humaines à l'ère de l'intelligence artificielle (IA):

Les prévisions pour l'avenir de la fonction ressources humaines à l'ère de l'intelligence artificielle (IA) sont caractérisées par un changement constant et des évolutions significatives. Voici quelques orientations et perspectives possibles :

- Automatisation Avancée : On peut s'attendre à une accélération de l'automatisation des tâches opérationnelles, englobant la gestion administrative, le traitement des données, et d'autres activités récurrentes. Cette automatisation croissante permettra aux professionnels des RH de se concentrer davantage sur des aspects stratégiques.
- Recrutement Prédictif et Analytique : Les systèmes d'IA dans le recrutement évolueront vers des solutions encore plus prédictives et analytiques. Ces algorithmes seront en mesure d'anticiper non seulement les compétences nécessaires, mais aussi les caractéristiques personnelles conduisant à une adaptation réussie dans un poste spécifique.
- Formation Personnalisée et Continue : L'intégration croissante de l'IA dans le développement professionnel offrira des programmes de formation sur mesure, adaptés aux besoins individuels des employés. La promotion de la formation continue sera encouragée pour suivre les évolutions rapides du marché du travail.

- Gestion Dynamique de la Performance : La gestion de la performance évoluera vers un processus plus dynamique et continu. Les systèmes d'IA fourniront des évaluations en temps réel basées sur des données objectives, permettant aux entreprises d'ajuster rapidement leurs stratégies de gestion des talents.
- Expérience Employé Augmentée : Les technologies d'IA contribueront à créer une expérience employé plus personnalisée et engageante. Des chatbots et des assistants virtuels fourniront des informations instantanées, simplifiant les processus administratifs et améliorant la communication interne.
- Analyse Prédictive pour la Planification des Effectifs : Les RH tireront parti de l'analyse prédictive pour anticiper les besoins en personnel, identifier les compétences futures nécessaires, et planifier la relève de manière proactive.
- Solutions de Gestion du Bien-Être et de la Santé Mentale : Les technologies d'IA seront exploitées pour surveiller le bien-être des employés, détecter les signaux de stress et proposer des solutions visant à améliorer la santé mentale au travail.
- Agilité Organisationnelle : Les RH exploiteront l'IA pour élaborer des stratégies d'agilité organisationnelle, permettant aux entreprises de s'adapter rapidement aux changements du marché, aux nouvelles technologies et aux demandes changeantes des talents.

Ces perspectives illustrent la tendance générale d'une fonction ressources humaines de plus en plus orientée vers l'IA, avec une intégration croissante de ces technologies pour améliorer l'efficacité, la personnalisation des services et la prise de décision stratégique. Toutefois, cela nécessitera également une gestion vigilante des aspects éthiques et une adaptation continue aux évolutions du paysage technologique et organisationnel.

2.3. Les défis de la fonction RH à l'ère de l'intelligence artificielle :

L'intégration de l'intelligence artificielle au sein de la fonction ressources humaines présente des avantages significatifs, mais elle génère également plusieurs défis. Le recours à l'intelligence artificielle au sein des ressources humaines interroge l'éthique, à la fois en ce qui concerne la transparence des algorithmes, le traitement des biais algorithmiques, la protection des données personnelles et l'équité des décisions prises par des systèmes automatisés. A propos de la protection des données personnelles, le traitement massif des données s'accompagnant d'une inquiétude en matière de protection de la vie privée, les ressources humaines doivent garantir la gestion sécurisée et conforme à la régulation sur la vie privée des données sensibles d'un employé. Ainsi, cette adoption de l'IA nécessite une transformation

importante des pratiques des ressources humaines, ainsi que des processus de gestion du changement pour favoriser l'acceptation par les employés et la réduction de la résistance afin d'optimiser le potentiel de cette technologie. Voici quelques-uns des défis auxquels la fonction ressources humaines doit faire face à l'ère de l'intelligence artificielle.

Tableau N°3 : Les défis de la fonction RH à l'ère de l'intelligence artificielle

Les défis	Significations
Cout et rentabilité	L'implémentation de technologie d'IA peut nécessiter des investissements importants. Les RH doivent évaluer attentivement les coûts par rapport aux bénéfices et démontrer la rentabilité de l'utilisation de l'IA dans les processus RH.
Intégration avec la culture d'entreprise	Une intégration réussie de l'IA dans les RH exige une compréhension approfondie de la culture d'entreprise. Les RH doivent s'assurer que les solutions d'IA sont alignées sur les valeurs et la vision de l'entreprise.
Formation et développement des compétences	Les professionnels des RH doivent acquérir de nouvelles compétences pour comprendre, superviser et collaborer efficacement avec les technologies d'IA. La formation continue devient essentielle pour rester à jour avec les évolutions technologiques.
Communication interne	Une communication efficace sur l'utilisation de l'IA est essentielle pour éviter la méfiance et clarifier les objectifs. Les RH doivent informer les employés sur la manière dont l'IA est employée, ses avantages et les mesures prises pour garantir une utilisation éthique.

Source : Auteur

La fonction ressources humaines à l'ère de l'intelligence artificielle doit surmonter ces défis pour maximiser les avantages de la technologie tout en assurant une gestion éthique, transparente et humaine des ressources humaines.

3. Etude quantitative : Les perspectives de la fonction ressources humaines à l'ère de l'intelligence artificielle :

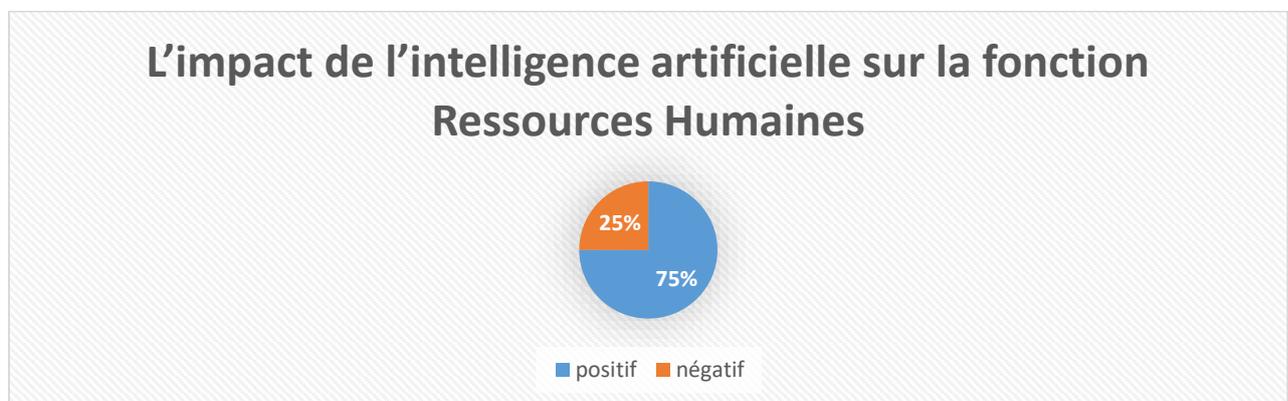
3.1. Méthodologie de recherche :

L'objectif ultime de notre étude est d'approcher la perception de l'impact de l'intelligence artificielle sur la fonction ressources humaines ainsi de démontrer les perspectives de cette dernière à l'ère de l'intelligence artificielle. Pour mener bien notre étude, nous avons opté pour un positionnement épistémologique positiviste basé sur une approche quantitative. Parmi les outils de collecte de données empiriques on trouve notamment -entre autres- l'observation,

l'entretien et le questionnaire, nous avons eu recours à ce dernier comme outil d'étude quantitative, parce qu'il est plus flexible qu'un entretien mais il assure à la fois des informations plus fiables que l'observation qui peut être influencée par la subjectivité de l'observateur. Pour ce faire, nous avons commencé par la définition de l'objectif de l'étude, après nous avons axé des questions à choix multiple et des questions à l'échelle de Likert allant de 1 à 5. Nous avons mené une étude auprès de 60 personnes composées de dirigeants, managers et salariés de différents secteurs des grandes entreprises au Maroc. Les données recueillies ont été analysées à l'aide de Microsoft Excel, en mobilisant des outils de statistique descriptive tels que les moyennes, fréquences et pourcentages.

3.2. Les résultats de l'étude :

- L'impact de l'IA sur la fonction RH :



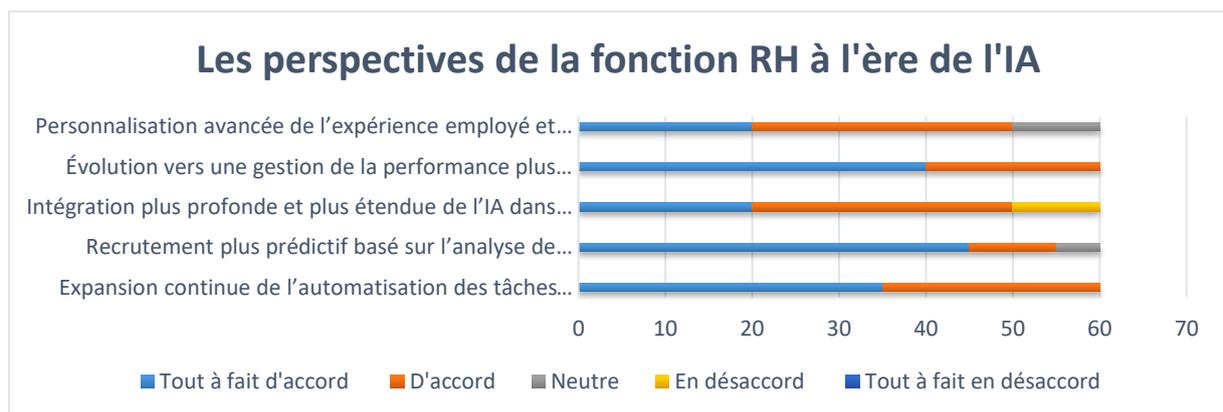
Le premier résultat de l'étude marquant est le fait qu'un pourcentage marqué de 75% des dirigeants questionnés montrent l'impact global positif de l'IA sur la fonction RH, alors qu'il est seulement pour 25% des salariés.

- Les avantages de l'IA :



Le graphique circulaire illustre clairement les principaux avantages de l'intelligence artificielle (IA) pour la fonction Ressources Humaines, mettant en évidence une prédominance de l'automatisation. En effet, 50% des avantages perçus sont liés à l'automatisation des tâches administratives et répétitives, ce qui suggère un gain d'efficacité considérable pour les équipes RH. Vient ensuite, avec 30%, l'amélioration du processus de recrutement grâce à l'analyse automatisée des candidatures, soulignant le rôle clé de l'IA dans la rationalisation de l'acquisition des talents. Enfin, la personnalisation de l'expérience employé représente 20% des avantages, indiquant que l'IA est de plus en plus valorisée pour son potentiel à créer des parcours plus individualisés pour les collaborateurs. Globalement, ce graphique montre que l'adoption de l'IA dans les RH est principalement motivée par la recherche d'efficacité opérationnelle et l'optimisation des processus, tout en offrant des opportunités d'amélioration de l'expérience humaine au sein de l'entreprise.

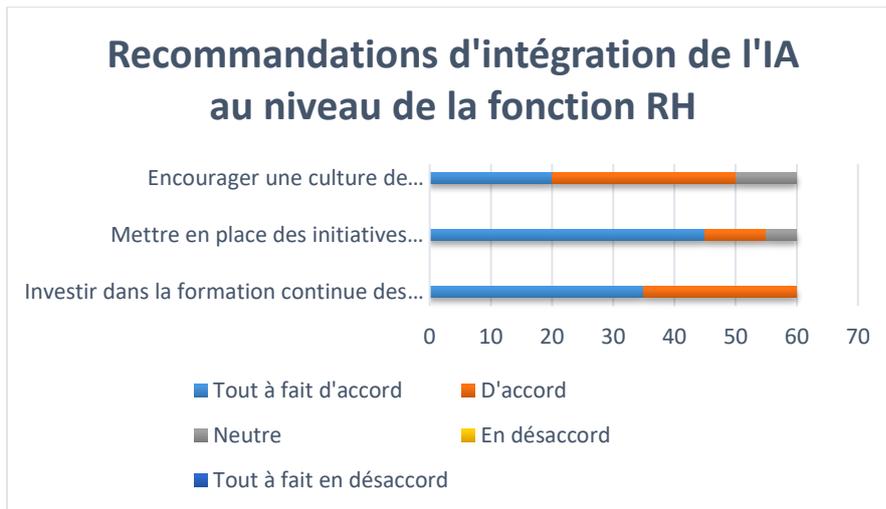
- Les perspectives de la fonction RH :



On observe une tendance générale de forte adhésion aux propositions d'intégration de l'IA, avec une nette prédominance des réponses "Tout à fait d'accord" et "D'accord" pour toutes les catégories. Plus spécifiquement, l'expansion continue de l'automatisation des tâches opérationnelles et le recrutement plus prédictif basé sur l'analyse de données et de profils obtiennent les plus hauts niveaux d'approbation combinée (plus de 50% de "Tout à fait d'accord" et "D'accord"), soulignant la confiance dans l'IA pour optimiser l'efficacité et la précision des processus. De même, l'intégration plus profonde et plus étendue de l'IA dans les pratiques RH et l'évolution vers une gestion de la performance plus dynamique et continue (évaluations en temps réel) recueillent également un soutien substantiel. Enfin, la personnalisation avancée de l'expérience employé et l'amélioration de la communication interne sont également perçues comme des domaines prometteurs pour l'application de l'IA, bien qu'avec une légère proportion de réponses "neutre" par rapport aux autres catégories, suggérant peut-être une perception un

peu plus nuancée ou une compréhension encore en développement de son plein potentiel dans ces sphères. Dans l'ensemble, les données révèlent un consensus positif parmi les répondants quant au rôle transformateur de l'IA dans l'avenir de la fonction RH, la considérant comme un levier majeur d'innovation et d'amélioration des pratiques.

- Les recommandations d'intégration de l'IA au niveau de la fonction ressources humaines :



Le graphique "Recommandations d'intégration de l'IA au niveau de la fonction RH" montre que les stratégies pour le succès de l'intégration de l'intelligence artificielle dans les Ressources humaines sont très largement partagées. L'écrasante majorité des répondants s'accorde sur l'importance cruciale d'encourager une culture de collaboration entre les professionnels RH et les outils d'IA, soulignant que la technologie doit être un levier pour augmenter les capacités humaines plutôt qu'un substitut. Parallèlement, une forte adhésion existe autour d'initiatives de transparence des algorithmes et des critères de décision, qui renvoient à la question légitime de l'équité et de la compréhension des décisions automatisées. Enfin et surtout, le financement de la formation continue des personnels RH à l'IA (algorithmes, données, éthique) est considéré comme une condition nécessaire sine qua non, avec le sommet d'« Tout à fait d'accord ». Ceci traduit une véritable prise de conscience du besoin d'enrichir les compétences internes pour maîtriser les enjeux techniques et éthiques autour de l'IA, afin de l'adopter de façon efficiente et responsable dans la fonction RH.

3.3. Discussion des résultats :

Le premier résultat de l'étude marquant est le fait qu'un pourcentage marqué de 75% des dirigeants questionnés montrent l'impact global positif de l'IA sur la fonction RH, alors qu'il est seulement pour 25% des salariés. L'analyse combinée des graphiques révèle une vision positive de l'intégration de l'intelligence artificielle au sein de la fonction Ressources Humaines.

Le deuxième graphique met en lumière les avantages tangibles de l'IA, avec une nette prépondérance pour l'automatisation des tâches administratives et répétitives (50%) et l'amélioration du processus de recrutement (30%), confirmant le potentiel de l'IA à optimiser l'efficacité opérationnelle. Cette perspective se reflète dans les attentes futures des professionnels RH, qui, selon le deuxième graphique, anticipent majoritairement l'expansion continue de l'automatisation des tâches opérationnelles et un recrutement plus prédictif.

Cependant, au-delà de l'efficacité, les professionnels envisagent également une personnalisation avancée de l'expérience employé et une gestion de la performance plus dynamique, signe d'une évolution vers une fonction RH plus stratégique et centrée sur l'humain. Cette aspiration à une valeur ajoutée supérieure est cohérente avec les recommandations d'intégration présentées dans le troisième graphique. Ce dernier souligne l'importance cruciale d'investir dans la formation continue des professionnels RH sur l'IA (algorithmes, données, éthique), démontrant une prise de conscience de la nécessité de maîtriser cette technologie pour en exploiter pleinement le potentiel tout en gérant ses implications. De plus, la forte adhésion aux recommandations d'encourager une culture de collaboration entre les professionnels RH et les outils d'IA et de favoriser la transparence des algorithmes indique une volonté de développer une approche éthique et collaborative de l'IA, où l'humain reste au cœur des décisions. Cependant, l'ensemble des données suggère que l'IA est perçue non pas comme un substitut à la fonction RH, mais comme un puissant catalyseur de transformation qui, bien géré, peut libérer du temps pour des tâches à plus forte valeur humaine, améliorer l'expérience employé et optimiser les processus, à condition d'investir dans les compétences et la confiance.

Conclusion :

En guise de conclusion, L'intégration croissante de l'intelligence artificielle (IA) dans la fonction ressources humaines ouvre un chapitre prometteur et complexe dans le paysage professionnel moderne. À travers cette étude, nous avons exploré les multiples facettes de cette évolution et identifié des tendances et des perspectives cruciales qui façonneront l'avenir des RH. Les avantages de l'utilisation de l'IA dans les ressources humaines sont manifestes. L'automatisation des tâches répétitives libère du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée, favorisant ainsi l'épanouissement des professionnels des RH. La personnalisation des expériences employé, la gestion de la performance basée sur des données et la réduction des biais dans le recrutement sont autant de facettes qui renforcent l'efficacité des processus RH.

Cependant, ces avantages ne sont pas sans défis. Les préoccupations éthiques, la protection de la vie privée, et la nécessité d'une gestion habile des changements demeurent des aspects critiques. Les professionnels des RH doivent équilibrer habilement l'efficacité opérationnelle accrue avec la préservation des valeurs éthiques et humaines fondamentales.

L'évolution rapide de la technologie exige également une adaptation continue des professionnels des RH. La formation et le développement des compétences deviennent impératifs pour garantir une collaboration fructueuse entre l'humain et l'IA. La collaboration éthique et la surveillance constante des impacts sociaux et organisationnels sont essentielles pour naviguer dans ce territoire en évolution constante.

Les perspectives futures de la fonction ressources humaines à l'ère de l'IA s'articulent autour de l'innovation continue, de l'agilité organisationnelle et de l'engagement éthique. En favorisant une culture d'innovation, en encourageant l'apprentissage continu et en intégrant les technologies d'IA de manière réfléchie, les RH peuvent jouer un rôle moteur dans la création d'environnements de travail efficaces, équitables et adaptés à l'évolution rapide du monde professionnel. Et donc les perspectives de la fonction ressources humaines à l'ère de l'intelligence artificielle offrent un terrain fertile pour l'optimisation des pratiques RH, tout en posant des défis stimulants. La clé réside dans la capacité des professionnels des RH à équilibrer l'innovation technologique avec une gestion éthique et humaine, créant ainsi un équilibre harmonieux entre les besoins organisationnels et les aspirations individuelles des employés.

Bibliographie

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*.
- Autissier, D., et al. (2014). La transformation digitale des entreprises. *Revue Française de Gestion*, 40(240), 79–94.
- Benbya, H., Davenport, T.H, and Pachid, S. (2020). Artificial Intelligence in Organizations: Current State and Future Opportunities. Dec 2020, *MIS Quarterly Executive* 19(4):9-21
- Black, J. S., & van Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it?. *Business Horizons*, 63(2), 215-226.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Harvard Business Press.
- Budwar, P., Malik, A., DeSilva., T and Thevisuthan, P. (2022). Artificial Intelligence Challenges and Opportunities for International HRM: A Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 33:6, 1065-1097.
- Charlin, V. (2017). *L'intelligence artificielle : entre science, technologie et société*. Éditions Dunod.
- Chevalier, F., & Dejoux, C. (2021). Intelligence artificielle et Management des ressources humaines: pratiques d'entreprises. *Annales des Mines-Enjeux Numériques*, (15), 94-105.
- Dejoux, C., & Léon, E. (2018). *Métamorphoses des managers à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle*. 1ère Edition, Pearson.
- Garg, A., Gaur, S., & Sharma, P. (2021). *A review paper: Role of artificial intelligence in recruitment process*. *Anwesh: International Journal of Management & Information Technology*, 6(1), 33-37.
- Gibbs, S. (2014, October 27). Elon Musk: artificial intelligence is our biggest existential threat. *The Guardian*.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business Review Press.
- Hennebert, M.-A. et Bourguignon, R. (2021). La gestion des ressources humaines à l'ère numérique : Occasion stratégique ou risque de marginalisation? Dans J. Bernier (dir.), *L'intelligence artificielle et les mondes du travail. Perspectives sociojuridiques et enjeux éthiques*(99-122). Presses de l'Université Laval.

- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, C. A. (2018). *Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management*. In *Strategic Human Resource Management: A Global Perspective* (pp. 1-22). Springer.
- Mallard, A. (2018). L'impact de l'intelligence artificielle sur les modèles économiques contemporains. *Revue d'Économie Industrielle*, 163(4), 45–62.
- McCarthy, J., Minsky, M. L., Rochester, N., & Shannon, C. E. (1995). A proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence. Dartmouth college.
- Meijerink, J., Boons, M., Keegan, A. et Marler, J. (2021). Algorithmic human resource management: Synthesizing developments and cross-disciplinary insights on digital HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 1-18.
- Minsky, M. L., & Papert, S.A. (1968). *Perceptrons : An Introduction to Computational Geometry*. MIT Press
- Peretti, J.-M., & Frimousse, S. (2014). *Les nouvelles frontières de la gestion des ressources humaines*. Edition Vuibert.
- Russell, S. J., & Norvig, P. (2010). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (3rd ed.).
- Simon, H. A. (1957). *Models of Man: Social and Rational. Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*.
- Turing, A. M. (1950). Computing Machinery and Intelligence. *Mind*, 49, 433–460.
- Ulrich, D. (2012). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press