

L'impact de la technologie sur la Gestion des Ressources Humaines

Khadija Gaha

Université Sainte-Anne, Nouvelle-Écosse
1695, route 1, Pointe-de-l'Église Nouvelle-Écosse B0W 1M0 Canada
Email - khadija.gaha@usainteanne.ca

Introduction :

Pour survivre dans un environnement en constante évolution et répondre efficacement aux attentes de l'entreprise, la gestion des ressources humaines (GRH), à l'instar des autres disciplines, doit continuellement adapter et transformer ses pratiques. Elle se doit d'intégrer les évolutions du travail, les exigences des gestionnaires ainsi que les enjeux stratégiques des organisations (Peretti, 2022). Face à ces enjeux, la GRH est appelée à se transformer en tenant compte des évolutions technologiques contemporaines. En effet, depuis les années 2000, le développement d'algorithmes de plus en plus sophistiqués (Ajzen et al., 2024 : 10) a favorisé l'émergence des systèmes d'information en gestion des ressources humaines (SIGRH), puis, plus récemment, l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans la fonction RH. Selon Thite et al. (2012 : 28), les SIGRH permettent notamment de « réduire le pourcentage de temps que les professionnels des RH consacrent aux activités traditionnelles et routinières ». Dans la même perspective, Peretti (2022 : 30) souligne que « l'IA constitue pour la fonction RH une opportunité d'être "augmentée" pour mieux remplir l'ensemble de ses missions ». Ces deux technologies semblent donc offrir un gain de temps considérable aux gestionnaires des RH, en leur permettant de se recentrer sur des activités à forte valeur ajoutée : à caractère stratégique, tout en automatisant les tâches répétitives. Bujold et al., (2024) confirment que certaines activités en GRH sont routinières, voire monotones, ce qui explique l'intérêt croissant de les automatiser via l'IA (Bujold et al., 2024). Pour comprendre l'impact de ces deux technologies, l'objectif de ce travail est de montrer comment le SIGRH et l'IA, chacune à leur manière, transforment les processus de la gestion des ressources humaines. En identifiant les ressemblances et les différences dans l'application de ces deux technologies en GRH, nous serons en mesure de proposer des pistes de réflexion sur le choix de l'une ou l'autre de ces options, et ce, en vue de renforcer l'efficacité de la GRH.

Résultats :

Avant de présenter les principales applications des systèmes d'information, puis celles de l'IA pour la GRH, il convient de définir les principaux concepts mobilisés dans cette étude. Pour la gestion des ressources humaines (GRH), elle « se transforme pour jouer un rôle croissant dans la conduite du changement et la transformation des organisations, en veillant au bien-être des salariés, au développement des talents et à la compétitivité durable de l'entreprise » (Peretti, 2022 : 2). Concrètement, la GRH regroupe l'ensemble des politiques et des pratiques liées à la gestion du personnel, telles que le recrutement, la sélection, la formation, la rémunération ou encore l'évaluation des performances. Pour les systèmes d'information en gestion des ressources humaines (SIGRH), ils sont définis comme « un système utilisé pour acquérir, stocker, manipuler, analyser, retrouver et distribuer de l'information relative à la GRH » (Kavanagh et al., 1990 : 29). Alors que

l'intelligence artificielle (IA), en tant que discipline récente, peut quant à elle être définie comme « la capacité d'un système à interpréter correctement des données externes, à apprendre de ces données et à utiliser ces apprentissages pour atteindre des objectifs spécifiques grâce à une adaptation souple » (Kaplan & Haenlein, 2019, p. 17). Ces systèmes permettent de regrouper des données RH et de proposer des actions adaptées aux besoins de l'organisation. À partir de ces définitions, la première différence est tout d'abord dans la technologie utilisée. Si le SIGRH s'appuie sur un logiciel qui permet de centraliser, organiser et exploiter les données relatives à la GRH (Nahon et Taskin, 2009), l'IA repose sur une technologie plus complexe qui désigne « une large classe d'algorithmes par lesquels un ordinateur exécute des activités de RH qui nécessiteraient normalement de la cognition et une intervention humaine » (Meijerink et al., 2021 : 2549). Le premier permet une gestion automatisée des processus de gestion et le gestionnaire prend les décisions, alors que le deuxième procède à une analyse prédictive des données en RH et les décisions sont souvent prises de façon automatisée.

Pour continuer la comparaison entre ces deux technologies, nous avons procédé à une revue de la littérature existante portant sur le SIGRH et l'IA appliquée à la GRH. À la lumière de nos lectures sur le SIGRH (Nahon et Taskin, 2009 ; Poba-Nzaou et al., 2020 ; Thite et al., 2012) et sur l'IA (Bouaddi et al., 2023 ; Bujold et al., 2024 ; Elidrissi, 2024 ; Gaddihalli et al., 2024 ; Jia et al., 2018 ; Lengnick-Hall et al., 2018 ; Yawalkar, 2019), nous avons pu recenser un certain nombre de pratiques RH ayant particulièrement tiré parti des apports de ces technologies. Les principaux résultats sont présentés dans les deux tableaux récapitulatifs ci-dessous.

Pratiques SIGRH	Pratiques GRH par IA
Recrutement, Paie	Dotation : recrutement et sélection Recourir à l'IA pour sélectionner, passer les entretiens, analyser les entretiens et choisir les nouvelles recrues (identifier rapidement les meilleurs candidats).réduire la discrimination dans ce processus
Gestion administrative Gestion des carrières	Gestion quotidienne : Réduire les tâches administratives, robotiser les taches redondantes (collecte, classement, traitements des données, paie...)
Formation	Formation
Tableaux de bord GRH	Évaluer et prédire la performance des employés

Tableau 1. Application de la SIGRH et IA en GRH

	Technologie	Ressources	Données	Niveau d'autonomie	Type de gestion
SIGRH	Simple	Budget limité	Centraliser et automatiser les données	Faible.	Gestion administrative
IA en GRH	Complexe	Disposer des ressources (humaines et financières) pour mettre en place la technologie et gérer les données	Disposer de base de données déjà existante	Élevée	Gestion prédictive

Tableau 2. Comparatif des deux technologies SIGRH et IA

Dans l'ensemble, les systèmes d'information et l'IA ont été utilisés pour majoritairement les mêmes pratiques de GRH, à savoir : le recrutement, la formation, gestion quotidienne et gestion de carrière (Tableau 1). Certes ces deux technologies ont été appliquées pour les mêmes pratiques de GRH, mais leur impact n'est pas le même. En effet, le SIGRH, classe, structure et automatise les données

et les procédures en vue de créer un système d'information centralisé. Alors que l'IA est plutôt dans l'analyse et dans la prédiction des résultats. Elle aide à la prise de décision, évalue et prédit les comportements des employés. Yawalkar (2019) confirme que l'IA permettrait de réduire le poids des tâches administratives et de recentrer la fonction RH sur des missions plus stratégiques. Le processus de dotation en particulier, incluant la description de poste, la sélection, le recrutement et l'accueil, est l'un des domaines les plus concernés par l'intégration de l'IA. Celui-ci permet, par exemple, d'optimiser la recherche de candidats, d'automatiser le tri de CV et de réduire certains biais humains (Gaddihalli et al., 2024 ; Mohaut, 2024 ; Yawalkar, 2019).

Ces différences sont confirmées par le tableau 2. Pour mieux comprendre ce qui distingue les deux technologies, il y a lieu de s'attarder sur le choix des technologies, des ressources, des données, le niveau d'autonomie et le type de gestion. Ces 5 éléments nous permettent de voir que chaque technologie a des objectifs différents et nécessitent une implication du gestionnaire et des ressources différentes. Ce qu'on distingue de plus important entre ces deux technologies, c'est la complémentarité entre le SIGRH et l'IA. Selon Ajzen et al., (2024 : 22) « sur la base des données fournies, l'IA peut générer un premier jet de documents » qui seront utiles aux gestionnaires. En effet, l'efficacité de l'IA en GRH repose sur la qualité et la quantité des données disponibles. Mahaut (2024) rappelle que l'entreprise doit disposer de données en quantité suffisante, précises et à jour. Pour profiter de toutes les capacités de l'IA, il faut disposer d'un système d'information fiable et de qualité. Grâce au SIGRH, il serait possible d'avoir une gestion prédictive et de bénéficier des prouesses et des innovations de l'IA. L'un ne va pas sans l'autre pour assurer que la GRH puisse profiter pleinement de la technologie et puisse avoir un rôle stratégique.

Conclusion :

Notre recherche s'intéresse au SIGRH et à l'IA en GRH. Afin de mieux comprendre les transformations induites par l'essor des technologies de l'information et de l'intelligence artificielle, l'objectif de cette recherche était double : d'une part, recenser les principales études empiriques portant sur l'application actuelle du SIGRH et de l'IA en GRH. À partir de la revue de la littérature, nous avons pu mettre en lumière les différences et les spécificités de chacune de ces technologies (Tableaux 1 et 2). D'autre part, nous avons voulu comprendre dans quel cas opter pour l'une ou l'autre de ces technologies. Le choix de l'une de ces technologies dépend du budget, des données disponibles, du niveau d'autonomie, du type de gestion choisie et surtout du niveau de la technologie numérique implanté. Dans tous les cas, les différentes technologies ont changé la façon de travailler (Gaddihalli et al., 2024). Pour tirer profit des biens faits de l'IA, il semble préférable pour l'entreprise d'avoir déjà des données de qualités et en quantité importantes (Ajzen et al., 2024 ; Mahaut, 2024). Bénéficier d'un SIGRH bien implanté représente la base fonctionnelle qui structure et automatise les données en GRH. Grâce au SIGRH, on dispose de données fiables et bien structurées qui permettent en fin de compte à l'IA d'offrir des prédictions pertinentes, d'optimiser les décisions et de mieux répondre aux enjeux de l'entreprise. C'est ainsi que l'IA complète le SIGRH. Malgré les prouesses et les avancées incontestées que l'IA a apportées à la GRH, il faut rester prudent quant à son utilisation. En effet, les gestionnaires doivent maîtriser la technologie choisie et doivent avoir une compréhension claire de leur stratégie pour prendre des décisions éclairées (Gaddihalli et al., 2024). L'IA reste un outil à manier avec prudence.

Références :

- [1] Ajzen, M., Patesson, L., & Inglebert-Frydman, A. (2024). Intelligence Artificielle et Gestion des Ressources Humaines. À quelles conditions le recours à l'IA peut-il être un atout pour la GRH ? Rapport du centre d'innovation et d'expertise sur le management humain et les nouvelles formes d'organisations. Résultats de Recherche. Université de Namur.
- [2] Bouaddi, M., & Khaldi, S. (2023). L'impact de l'intelligence artificielle sur la gestion des ressources humaines : Cas des entreprises marocaines. *Tha interdisciplinary Journal of Human and Social Studies*, 2(3), 26–30.
- [3] Bujold, A., & Roberge-Maltais, I., Parent-Rochelleau, X., Boasen, J., Sénécal, S., & Léger, P. M. (2024). Responsible artificial intelligence in human resources management: a review of the empirical literature. *AI and Ethics*, 4(4), 1185–1200.
- [4] Elidrissi, R. (2024). Façonner la GRH algorithmique avec l'IA : la fonction RH face aux tensions paradoxales dans les nouvelles façons de travailler. *@ GRH*, 52(3), 13–41.
- [5] Gaddihalli, J., Shaikh, A., & Harti, R. (2024). A study of artificial intelligence and its role in human resource management. In *ITM Web of Conferences*, 68, 10–35. EDP Sciences.
- [6] Jia, Q., Guo, Y., Li, R., Li, Y. & Chen, Y. (2018). A conceptual artificial intelligence application framework in human resource management. In *Proceedings of The 18th International Conference on Electronic Business*, 106–114.
- [7] Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2019). A Brief History of Artificial Intelligence: On the Past, Present, and Future of Artificial Intelligence. *California Management Review*, 61(4), 5–14.
- [8] Kavanagh, M. J., Gueutal, H. G., & Tannenbaum, S. I. (1990). *Human resource information systems*. Boston: PWS-Kent.
- [9] Lengnick-Hall, M. L., Neely, A. R. & Stone, C. B. (2018). Human resource management in the digital age: Big data, HR analytics and artificial intelligence. Dans P. N. Melo et C. Machado, *Management and technological challenges in the digital age* (1–30). CRC Press.
- [10] Mahaut, C. (2024). Utilisation de l'intelligence artificielle dans les processus de ressources humaines. Qu'en est-il de la protection des données et des biais. Mémoire de la HEC-École de Gestion de l'Université de Liège.
- [11] Meijerink, J. G., Boons, M., Keegan, A., & Marler, J. H. (2021). Algorithmic human resource management: Synthesizing developments and cross-disciplinary insights on digital HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2545–2562.
- [12] Nahon, S., & Taskin, L. (2009). *e-GRH : Enjeux et perspectives : informer, collaborer et impliquer*. Edipro.
- [13] Peretti, J.-M. (2022). *Gestion des ressources humaines*. Édition eBook.
- [14] Poba-Nzaou, P., Uwizeyemungu, S., Gaha, K. & Laberge, M. (2020). Taxonomy of Business Value Underlying Motivations for E-HRM adoption: An Empirical Investigation based on HR Processes. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1661–1685.

[15] Thite, M. O. H. A. N., Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (2012). Evolution of human resource management and human resource information systems. *Introduction To Human Resource Management*, 2–34.

[16] Yawalkar, M. V. V. (2019). A study of artificial intelligence and its role in human resource management. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 6(1), 20–24.

.
. .
.