

---

# 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  
[veronique.plihon-heiwy@u-paris.fr](mailto:veronique.plihon-heiwy@u-paris.fr)

---

**RESUME.** Cet article s'intéresse à l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) appliquée à la gestion des ressources humaines (RH). Après avoir listé les solutions proposées par l'IA présentées dans la littérature, nous montrons quel est l'impact de l'IA sur la gestion des RH.

**ABSTRACT.** This article is interested in the use of artificial intelligence (AI) applied to human resources management (HRM). After listing the solutions proposed by AI in the literature, we show which is the impact of AI on the HR management.

**Mots-clés :** Ressources humaines, Intelligence artificielle, impact social et éthique

**KEYWORDS:** Human resources, Artificial Intelligence, ethic and social impact

---

## 1. Introduction

Cet article s'intéresse à l'impact de l'Intelligence artificielle (IA) dans la gestion des ressources humaines (RH). L'IA est devenue un fantasme, une solution de facilité à tous les problèmes, un sérieux concurrent pour l'intelligence humaine (Andler, 2023), vue tour à tour comme rassurante ou effrayante (Heiwy, 2021). La littérature montre l'assistance de l'IA aux tâches de gestion des RH. L'impact attendu par l'introduction de l'IA est un gain de temps, la réduction des coûts et l'obtention plus vite et plus précisément de résultats fiables (m-work, 2024). Après avoir défini la *gestion des RH et l'IA*, les *solutions et techniques d'IA* assistant l'intelligence humaine trouvées dans la littérature sont listées. Les challenges restant à surmonter pour les solutions d'IA sont ensuite présentés avant de conclure.

## 2. Les problématiques de gestion des RH et solutions proposées par l'IA

La *gestion des ressources humaines* est définie dans (Economie, 2024) comme : « *La fonction Ressources humaines a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation, tout en s'épanouissant.* » Les principaux processus RH sont le recrutement des salariés, la rémunération des personnels, la gestion prévisionnelle de l'emploi des compétences et/ou carrières et l'amélioration des conditions de travail. L'arrivée de solutions basées sur l'IA performantes fait évoluer ces processus appuyés traditionnellement sur le travail et l'intelligence humaine. « L'intelligence artificielle » est définie par Yann le Cun comme « *l'ensemble des techniques qui imitent l'intelligence humaine et permettent aux machines de reproduire des fonctions que l'on attribue aux humains : voir, se déplacer, trier et hiérarchiser des informations, comprendre un langage, prendre une décision...* ». Parmi les techniques de l'IA applicables à la gestion des ressources humaines, il est possible de citer le traitement du langage naturel, l'apprentissage autonome, les statistiques et aussi l'IA générative (comme ChatGPT (ChatGPT, 2024), et ses concurrents BingAI, YouChat, Jasper, Gemini (ex Bard) de Google ou

Copilot de microsoft, pour aider à rédiger son CV ou sa lettre de motivation (pour les candidats) ou une offre d'emploi (pour les collaborateurs responsables du recrutement). (Chevalier et al., 2021) classent les domaines d'applications de l'IA en activités et domaines de RH.

Domaine RH	Domaine d'application RH créé par l'IA
<i>Activité RH + IA</i>	
<b>Recrutement</b>	Matching affinitaire Matching prédictif Smart Data Analyse des traits de caractère
<i>Préselection (extrait, trie, qualifie, classe les CV)</i>	
<b>Recrutement</b>	Individuels et collectifs fondés sur techniques RV (réalité virtuelle), RA (réalité augmentée), social learning,
<i>Entretiens</i>	Digitalisation des entretiens collectifs
<b>Formation</b>	
<i>Individualisation des contenus</i>	Learning Analytics Création et diffusion d'expériences pédagogiques en réalité virtuelle
<b>Gestion des effectifs</b>	Paie
<i>Gestion des effectifs</i>	Recrutement
<b>Qualité</b>	Développer des rencontres dans l'entreprise
<i>Vie au travail</i>	Coach virtuel
<b>Rémunération</b>	Réponse aux questions
<i>Chatbot</i>	Outil Saas (Software as a service) qui permet de mieux gérer les services de paiement des collaborateurs en incluant congés, absences, notes de frais, etc.
<i>Gestion de la paie</i>	Transparence de gestion de l'épargne salariale des collaborateurs
<i>Epargne salariale</i>	
<b>Gestion des compétences et talents</b>	Proposition de parcours individualisés Optimisation et individualisation des parcours de compétences, talents, formation, carrière
<i>Gestion de la mobilité</i>	
<i>Systèmes intégrés</i>	
<b>Tableaux de bord sociaux</b>	Performance individuelle Absentéisme
<i>Optimisation de la productivité</i>	Engagement au travail

Tableau 1 : Les applications de l'IA pour les RH (Chevalier et al., 2021)

Il aurait été possible de réaliser des SLRs (Systematic Literature Reviews (Kitchenham et al. 2004)) toutefois, pour tenir compte du format de cette communication, il a été choisi de réaliser des recherches sur Google scholar avec les mots-clés « *Human resources* » and « *artificial intelligence* ». Seuls trois des articles trouvés sont présentés ici.

(George, 2019) explique l'arrivée de l'IA pour la gestion des RH après son introduction avec succès dans de nombreuses disciplines avant. Les tâches ciblées sont le *recrutement de talents*, la *formation et le développement* pour les employés, et la *motivation et l'engagement* des employés dans l'entreprise.

(Rani, 2019) présente une recherche bibliographique sur l'IA et les RH où 10 articles sont listés et une liste d'outils de l'IA appliquée aux RH fournie: (1) *Mya Systems* (pour la compréhension et la génération de langage naturel), (2) *Textio* (plateforme pour l'écriture augmentée), (3) *Ideal* (outil à destination des recruteurs, capable de sélectionner dans un ensemble de candidats les candidats les plus talentueux), (4) *Entelo* (outil pour le recrutement, permettant de trouver les candidats les plus qualifiés et d'identifier les candidats susceptibles de quitter leurs fonctions dans un futur proche), (5) *Restless Bandit* (logiciel capable de trouver les meilleurs candidats parmi 100 millions), (6) *Everwise* (plateforme d'apprentissage, gestion des talents), (7) *Hire Abby* (outil permettant d'assister les décisions d'embauche), (8) *Paradox* (qui propose une assistante virtuelle au recrutement du nom d'Olivia).

(Bersin, 2018) s'intéresse aux applications attendues pour les RH. Il liste des solutions outillées déjà et précise à quelles étapes des processus elles interviennent et pour quels acteurs. Voici quelques solutions (1) pour aider les candidats à préparer correctement leur candidature sous forme de Chatbot : *IBM watsonx Orchestrate*, *ServiceNow*, *Xor*, *Mya*, *Ideal*, *Paradox* ; (2) visant à prédire les performances du futur collaborateur s'il est recruté : *HiredScore*, *Pymetrics*, *HireVue*, *IBM watsonx Orchestrate* ; (3) pour aider au recrutement : *LinkedIn*, *Pymetrics*, *Entelo*, *HiredScore*, *IBM*, *Textio*, *Talview*, *Unitive*, *PredictiveHire* ; (4) pour gérer « management et leadership » : *Reflektiv*, *BetterWorks*, *Ultimate Software*, *Zugata*, *Humanyze*, *ADP*, *Impraise*, (5) pour la détection de fraude et de non-conformité : *TrustSphere*, *Keencorp*, *Volley*, *Cornerstone* et (6) pour assurer le Bien-être et le niveau d'engagement pour les personnels : *Limeaid*, *VirginPulse*, *Glint*, *Ultimate Software*, *CultureAmp*, *TinyPulse*, *Peakon*.

### 3. Challenges restants et conclusion

Actuellement, les solutions proposées par l'IA ont un fonctionnement en « boîte noire » les rendant difficilement « interprétables » et « transparentes ». En plus ces solutions doivent être « faciles » à utiliser. Enfin pour fonctionner correctement, il faut disposer d'importantes *masses de données* RH fiables et s'assurer que les données collectées sur les personnes sont « bien » utilisées. Les risques potentiels de l'utilisation de l'IA résident essentiellement dans les *biais* dus à la conception des algorithmes d'apprentissage ou à un mauvais jeu de données utilisé pour l'apprentissage et/ou la vérification des algorithmes (Rani, 2019). Leurs conséquences potentiellement sont la discrimination ou le manque d'équité. Sachant que de nombreux jugements interviennent dans le processus de recrutement, il faut s'assurer qu'ils ne soient pas biaisés s'ils sont assistés par des outils. Pour *surmonter ces biais*, il y a le testing ou bien l'aide de l'european « AI Act » (ou *Loi sur l'IA*), adopté le 13 mars 2024 (Loi IA, 2024), visant à s'assurer d'une utilisation *éthique de l'IA*, définie en 7 points : (1) transparence, (2) équité, (3) respect de la vie privée, (4) sécurité, (5) responsabilité, (6) bien-être général, (7) inclusivité. L'annexe III de cette loi inclut d'ailleurs, pour les IA identifiées comme étant « à haut risque » une « analyse d'impact obligatoire » pour les droits fondamentaux. Dans (Ricoeur, 2023) l'auteur propose une *éthique pratique*, « sa petite éthique » comme il l'appelle, visant la « vie bonne » : (pôle « je »), avec et pour les autres (pôle « tu ») et dans des institutions justes (pôle « il »). Ces principes permettent de définir une « bonne » IA en s'appuyant sur les critères éthiques de la loi sur l'IA.

L'impact de solutions d'IA pour la gestion des RH sera positif à condition de rester vigilant face aux biais mal gérés (Chapuis et al. 2023) et au respect de l'environnement (Heiwy 2023). L'*AI Act* européen contribue à institutionnaliser les obligations d'éthique pour les IA en général. Dans le bilan des évaluations des dossiers « parcoursSup » 2023 à l'IUT Paris Rives de Seine (Rapport, 2023), la direction a souligné l'utilisation de techniques d'IA générative comme ChatGPT pour rédiger certaines parties des dossiers, sans que son impact n'ait biaisé la procédure de sélection.

### Bibliographie

- Andler D., "Intelligence artificielle et intelligence humaine : la double énigme", nfr essai, Gallimard, 2023.
- Bersin J. (2018). How will AI in HR be a game-changer? <https://joshbersin.com/2018/ai-in-hr-a-real-killer-app/>
- Chapuis V. , Guégan D.. Pour une conception et une utilisation responsable de l'Intelligence Artificielle. ERGO'IA 2023, Oct 2023, Bidart, France. fihal-04405065.
- ChatGPT: <https://chat.openai.com>. 2024.
- Chevalier F., Dejoux C., Intelligence artificielle et management des ressources humaines : pratiques d'entreprises, Enjeux numériques – N°15-septembre 2021 – annales des mines.
- Economie : <https://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-ressources-humaines>. 2024.
- George G., Thomas M R, Integration of Artificial Intelligence in Human Resource, International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE) ISSN: 2278-3075, Volume-9 Issue-2, December 2019 5069  
Published By: Blue Eyes Intelligence Engineering & Sciences Publication Retrieval Number: L33641081219/2019@BEIESP DOI: 10.35940/ijitee.L3364.129219.
- Heiwy V., Quel sera notre futur avec l'IA, ERGO'IA2021, Oct 2021, Bidart, France. Hal-03365463.
- Heiwy V., Comment aller vers une informatique éco-responsable ? ERGO'IA 2023, Oct 2023, Bidart, France. fihal-04405053.
- Kitchenham, B., Brereton, O. P., Budgen, D., Turner, M., Bailey, J., & Linkman, S. (2009). Systematic literature reviews in software engineering—a systematic literature review. *Information and software technology*, 51(1), 7-15.
- Loi IA: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/fr/policies/regulatory-framework-ai>. 2024.
- m-work: <https://www.m-work.co/post/quest-ce-que-lintelligence-artificielle-va-changer-aux-ressources-humaines>, 2024.
- Rapport: « Rapport public parcours sup session 2023 », <http://odf.u-paris.fr>. 2023.
- Ricoeur P, « Soi-même comme un autre », Seuil, 1990, 432 pages.
- Rani S., Human Resource Management and Artificial Intelligence, IRJMSH Vol 10 Issue 7 [Year 2019] ISSN 2277 – 9809 (Online) 2348–9359 (Print).