

Intelligence artificielle en GRH : quelles considérations éthiques ?

Artificial intelligence in HRM: what are the ethical considerations?

Aya BOULEHOUAL

Doctorante,
Laboratoire Universitaire de Recherches en instrumentation et Gestion des Organisations
Faculté des sciences Juridiques, économiques et sociales
Université Mohammed Premier, Oujda
a.boulehoul@ump.ac.ma

Khalid FIKRI

Enseignant chercheur,
Laboratoire Universitaire de Recherches en instrumentation et Gestion des Organisations
Faculté des sciences Juridiques, économiques et sociales
Université Mohammed Premier, Oujda
fikri@ump.ac.ma

RESUME

L'évolution technologique a été marquée ces dernières décennies par des avancées remarquables transformant considérablement nos vies quotidiennes dans plusieurs domaines. Parmi ces domaines nous trouvons l'intelligence artificielle (Budhwar et al., 2022, p. 1066). L'intelligence artificielle est appliquée aujourd'hui dans un nombre croissant de domaines tels que la santé (Topol, 2019), l'industrie (Javaid, 2022), l'éducation (Luckin et al., 2016), l'environnement (Rolnick et al., 2023), la finance (Buchanan, 2019) et autres. Elle intègre également la fonction GRH (Charlwood & Guenole, 2022, Chevalier & Dejoux, 2021, Budhwar et al., 2022). Cependant, cette utilisation est jumelée avec un impact d'ordre social et éthique. En effet, plusieurs questions éthiques se posent, notamment en matière de confidentialité, équité, transparence et responsabilité. Nous citons dans ce sens l'exemple de Facebook qui a accordé sans aucune autorisation, ni consentement de plus de 87 millions de ses utilisateurs, des informations personnellement identifiables à la société de données Cambridge Analytica, en vue d'influencer les élections, ce qui a suscité un débat croissant sur l'impact de la technologie sur les droits et devoirs des citoyens (Isaak et Hanna, 2018, p. 57). L'objectif est alors de veiller à développer une intelligence artificielle guidée par des principes éthiques clairs et transparents, dans un but de respecter les droits humains, protéger les données personnelles, et lutter contre la discrimination. Cet article propose une lecture théorique visant à mettre en lumière les questions éthiques relatives à l'intégration de l'intelligence artificielle, principalement au sein des organisations, et notamment associées à des pratiques managériales ayant une influence significative sur l'être humain tel que la gestion des ressources humaines, et c'est à partir d'une revue de littérature ciblée.

Mots-clés : Éthique de l'intelligence artificielle, GRH, biais algorithmiques, confidentialité.

ABSTRACT

Technological evolution has been marked in recent decades by remarkable advances that have significantly transformed our daily lives in several areas. Among these areas is artificial intelligence (Budhwar et al., 2022, p. 1066). Artificial intelligence is now being applied in a growing number of fields such as healthcare (Topol, 2019), industry (Javaid, 2022), education (Luckin et al., 2016), the environment (Rolnick et al., 2023), finance (Buchanan, 2019), and others. It is also being integrated into HRM (Charlwood & Guenole, 2022, Chevalier & Dejoux, 2021, Budhwar et al., 2022). However, this use is coupled with social and ethical implications. Indeed, several ethical questions arise, particularly with regard to confidentiality, fairness, transparency, and accountability. In this regard, we cite the example of Facebook, which, without any authorization or consent from more than 87 million of its users, granted personally identifiable information to the data company Cambridge Analytica with a view to influencing elections, sparking a growing debate on the impact of technology on citizens' rights and duties (Isaak and Hanna, 2018, p. 57). The goal is to ensure that artificial intelligence is developed in accordance with clear and transparent ethical principles, with a view to respecting human rights, protecting personal data, and combating discrimination. This article offers a theoretical analysis aimed at highlighting the ethical issues surrounding the integration of artificial intelligence, mainly within organizations, and particularly in relation to managerial practices that have a significant influence on human beings, such as human resources management, based on a targeted review of the literature.

Key-words: Ethics of artificial intelligence, HRM, algorithmic bias, confidentiality.

1. INTRODUCTION

Au cours des dernières décennies, l'évolution technologique a été marquée par des avancées notables dans plusieurs domaines tels que la robotique, le big data, l'internet des objets, et l'intelligence artificielle (Budhwar et al., 2022, p. 1066).

C'est à Alan Turing (1950) principalement qu'on attribue le point de départ de l'intelligence artificielle, et qui a jeté les premières bases de l'intelligence des machines et leurs capacités à penser et résoudre les problèmes en posant dans son article la question suivante : Les machines peuvent-elles penser ? Par ailleurs, la première définition de l'intelligence artificielle a été proposée par McCarthy en 1956, et est considéré comme l'un des pionniers de ce domaine.

Ensuite, les victoires des robots contre des êtres humains comme le cas de Deep Blue contre Kasparov en 1997, et le AlphaGo contre Fan Hui en 2015 constituent des jalons remarquables dans l'histoire de l'intelligence artificielle (Thomasset, 2020, p. 2). Dès lors, l'intelligence artificielle ouvre de multiples possibilités de développement économique, social ou éducatif dans le monde (Thomasset, 2020), et elle affecte plusieurs secteurs tels que la santé (Topol, 2019), l'industrie (Javaid et al., 2022), l'éducation (Luckin, 2016), l'environnement (Rolnick, 2022), la finance (Buchanan, 2019) et autres. Dans le monde du travail, l'intelligence artificielle a montré son potentiel en matière de minimisation des coûts, de temps, des efforts, dans plusieurs fonctions y compris celle de la gestion des ressources humaines (Chevalier, 2021, Charlwood, 2022, Budhwar, 2022). En effet, les effets de l'intégration de l'intelligence artificielle se reflètent dans plusieurs facettes dans la fonction de GRH, à savoir le recrutement, la formation, la gestion des effectifs, la qualité de travail, la gestion des rémunérations, la gestion des compétences et des talents, les tableaux de bord sociaux... (Chevalier & Dejoux, 2021, p. 100).

Cependant, les questions éthiques liées à l'intégration de l'intelligence artificielle suscitent plusieurs discours. Certains chercheurs et praticiens estiment que l'intelligence artificielle est encore loin d'atteindre la conscience et d'être comparable aux humains, et par conséquent, il n'y a pas d'urgence à considérer les questions éthiques (Siau & Wang, 2020, p. 74). Toutefois, d'autres, et qui semblent être nombreux, accordent une importance vitale aux préoccupations éthiques liées à l'intégration de l'intelligence artificielle dans la vie quotidienne, ainsi qu'aux organisations, notamment lorsque certaines décisions touchent les employés (Abid, 2021, p. 3), et aient un impact sur l'équité, la transparence, la confidentialité, la responsabilité, la protection des droits humains, les données personnelles... Cette préoccupation liée aux enjeux éthiques prend de plus en plus d'ampleur suite aux scandales successifs remarqués dans plusieurs contextes. Ces dernières années, plusieurs cas dans lesquels l'intelligence artificielle a produit de mauvais résultats ont été observés. Pour donner certains exemples sans prétendre à l'exhaustivité, nous citons le projet d'IBM "Watson for Oncology" basé sur l'intelligence artificielle, développé en partenariat avec le MD Anderson, et testé dans un service de leucémie qui a eu de vives critiques, du fait qu'il fournissait des recommandations inutiles voire même dangereuses aux patients (Strickland, 2019, p. 30). D'un autre côté, Facebook a accordé sans aucune autorisation, ni consentement de plus de 87 millions de ses utilisateurs, des informations personnellement identifiables à la société de données Cambridge Analytica, en vue d'influencer les élections, ce qui a suscité un débat croissant sur l'impact de la technologie sur les droits et devoirs des citoyens (Isaak & Hanna, 2018, p. 57). Le AI chatbot de Microsoft intitulé Tay.ia est programmé en vue d'échanger et interagir sur Twitter a été aussi critiqué d'être rempli de haine à cause d'une manipulation de la part de certains utilisateurs malveillants (Huang et al., 2022, p. 1, Feffer et al., 2023, p. 2).

Dans le but d'explorer notre question de recherche, nous cherchons alors à répondre à la question suivante *“Quels sont les enjeux éthiques liés à l'intégration de l'intelligence artificielle dans le milieu de travail ?”* Pour ce faire nous tenterons de répondre à une multitude de questions qui ne cessent de déclencher des débats entre chercheurs et praticiens, à savoir ; Quel effet de l'utilisation de l'intelligence artificielle sur la transparence, la responsabilité et la confidentialité en fonction GRH ? Quel est l'impact des biais algorithmiques sur l'équité des employés dans le milieu de travail ? Et comment pouvons-nous associer la performance organisationnelle et la protection des droits humains, des données personnelles, et la lutte contre la discrimination, suite à l'utilisation de l'intelligence artificielle ?

Notre réflexion s'articule autour de deux points. D'abord, nous montrons à quel point la notion de l'intelligence artificielle est polysémique, avec une tentative de définition de cette dernière dans le contexte organisationnel, et puis une présentation de ses diverses applications dans le domaine de la gestion des ressources humaines en vue de montrer son impact managérial. Ensuite, notre travail s'attachera à éclaircir les différents enjeux éthiques liés à l'intégration de l'intelligence artificielle en GRH en se basant sur une revue de littérature.

2. COMPRENDRE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LA GRH

D'un point de vue conceptuel, notre contribution s'appuie sur la notion de l'intelligence artificielle telle qu'elle est développée dès son émergence jusqu'à nos jours, tout en mettant particulièrement l'accent sur son utilisation dans le domaine de la GRH. Les prochaines lignes présenteront dans un premier temps une définition de l'intelligence artificielle, puis mettront en exergue l'intégration des outils de l'intelligence artificielle dans certaines pratiques managériales en fonction GRH.

2.1 DEFINITION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Définir l'intelligence artificielle n'est pas sans poser problème. Elle est à la fois polysémique et polymorphe (Chevalier & Dejoux, 2021, p. 94), caractérisée par un vocabulaire technique et une évolution rapide (Bertolucci, 2023, p. 3). Cette notion révolutionnaire dans le domaine de la technologie est multidisciplinaire et peut être définie de différentes manières, selon plusieurs dimensions. En effet, aucune définition ne s'impose au concept de l'intelligence artificielle (Mikalef & Gupta, 2021), ce qui montre que ce concept n'est pas scientifique, mais plutôt un raccourci d'une panoplie de sciences, de méthodes, de paradigmes et de technologies (Floridi, 2023, p. 43). Malgré cela, nous relevons le défi de tenter une définition claire et synthétique de l'intelligence artificielle dans le domaine organisationnel, en se basant sur une revue de littérature, pour au final proposer une définition à laquelle nous adhérons.

La littérature a offert plusieurs définitions de l'intelligence artificielle, chacune d'elle encapsulant les concepts clés de cette notion. Pour les uns, l'intelligence artificielle est un ensemble de systèmes faisant preuve d'un comportement intelligent (La Commission européenne (2018), L'UNESCO (2020), Wirtz et al., 2019, p. 599). Dans ce sens, et pour construire une bonne compréhension de l'intelligence artificielle, certains auteurs (Bryson 2020, p.5¹; Mikalef & Gupta, 2021, p. 2) préfèrent explorer d'abord la notion de l'intelligence. Pour Bryson (2020, p.5) le mot “intelligence” désigne la capacité à répondre aux défis présentés par un contexte déterminé, et que la différence entre l'intelligence et l'intelligence artificielle n'est

¹ Cité dans Dubber, M. D., Pasquale, F., & Das, S. (Eds.). (2020). The Oxford handbook of ethics of AI. Oxford Handbooks

qu'un qualificatif, "Artificiel" qui signifie que quelque chose a été créé par un processus humain. Pour d'autres auteurs, l'intelligence artificielle est un système, ou un dispositif informatique qui consiste à réaliser des tâches tout en imitant le comportement humain (Russell & Norvig, 2016 ; Dwivedi et al., 2021 ; Fiske & Kazdin, 2000 ; Wirtz et al., 2019, p. 599). Cependant, pour certains auteurs, l'accent n'est pas mis sur l'imitation et la simulation du comportement humain, mais ils définissent l'intelligence artificielle comme étant un dispositif informatique, qui dépasse les capacités humaines (Bertolucci, 2023, p.3; McCarthy, 2004 ; Adams et al., 2012, p. 28).

C'est dans ce cadre que s'inscrit l'approche adoptée par Russell et Norvig (2016), et qui distinguent entre quatre principales catégories de définitions de l'intelligence artificielle : penser comme un humain, agir comme un humain, penser rationnellement, et agir rationnellement. Dans la même perspective Danaher (2018, p. 3) distingue entre deux époques différentes en matière de détermination de c'est ce qu'une intelligence artificielle. L'une classique qui suit le Test de Turing, où la norme opérative dans les définitions de l'intelligence artificielle est la ressemblance humaine, et l'autre rationnelle conçue sous des formes instrumentales, et qui consiste selon Russell et Norvig (2010, p. 2) de concevoir des systèmes capables de résoudre des problèmes en utilisant des principes logiques et rationnels. Nous résumons dans le Tableau.1 suivant l'approche proposée par Russell et Norvig (2010)

Tableau 1 : les principales catégories de définitions de l'intelligences artificielle

Caractéristique	Auteurs	Objectif
Agir comme un être humain	Haugeland, 1985 , Bellman, 1978	Approche basée sur la modélisation cognitive en vue de concevoir des programmes qui pensent comme un être humain
Penser comme un être humain	Kurzweil, 1990, Rich et Knight, 1991	Approche basée sur des programmes ayant la capacité d'agir comme un être humain, de telle façon qu'un interrogateur humain ne peut pas distinguer entre des réponses humaines et celles générées par un ordinateur
Agir rationnellement	Charniak and McDermott, 1985 ; Winston, 1992)	Approche basée sur l'utilisation des modèles informatiques en vue de percevoir, raisonner et penser rationnellement
Penser rationnellement	Poole et al., 1998, Nilsson, 1998	Approche basée sur l'agent rationnel qui agit en vue d'atteindre le meilleur résultat possible, indépendamment de l'intervention humaine, perçoit son environnement, s'adapte aux changements, crée des objectifs et s'efforce de les atteindre

Source : Etabli par nos soins sur la base de Russell & Norvig (2010)

En tenant compte de ce qui précède, il nous paraît que l'évolution de l'intelligence artificielle est marquée principalement par la notion de l'adaptation des systèmes avec leur environnement. Il ne suffit plus alors d'imiter les actions humaines dans une telle situation, mais plutôt de se comporter rationnellement, en prenant la meilleure décision dans une telle situation, compte tenu des éléments de l'environnement dont dispose l'ordinateur. Sutton et Barto (2018) précisent, dans leur ouvrage sur l'apprentissage par le renforcement, que les systèmes d'apprentissage artificiel impliquent d'apprendre quoi faire, c'est-à-dire comment associer des situations à des actions de manière à maximiser un signal de récompense provenant

de l'environnement. En vue de permettre une compréhension holistique du concept de l'intelligence artificielle, nous regroupons une panoplie de définitions à partir d'une revue de littérature présentée dans le Tableau .2 suivant ;

Tableau 2 : Principales définitions de l'intelligence artificielle

Auteurs	Définitions
La Commission européenne (2018)	« L'intelligence artificielle désigne les systèmes qui font preuve d'un comportement intelligent en analysant leur environnement et en prenant des mesures – avec un certain degré d'autonomie – pour atteindre des objectifs spécifiques. Nous utilisons l'IA au quotidien, par exemple pour bloquer des pourriels ou parler avec des assistants numériques »
L'UNESCO (2020)	« Les systèmes d'IA comme des systèmes capables de traiter les données et l'information par un processus s'apparentant à un comportement intelligent, et comportant généralement des fonctions de raisonnement, d'apprentissage, de perception, d'anticipation, de planification ou de contrôle »
Bertolucci (2023, p. 4)	L'IA est un dispositif technique traduisant son environnement sous forme de données afin d'inférer des structures et/ou de générer du contenu ayant un sens en fonction d'un objectif déterminé...
Fiske & Kazdin (2000)	« L'Intelligence Artificielle (IA) est une science informatique qui vise à effectuer des tâches imitant l'intelligence et les comportements humains ou animaux
Kaplan & Haenlein (2019, p. 15)	L'intelligence artificielle (IA) est définie comme la capacité d'un système à interpréter correctement des données externes, à apprendre à partir de ces données et à utiliser ces apprentissages pour atteindre des objectifs et des tâches spécifiques par le biais d'une adaptation flexible.
McCarthy (2004)	C'est la science et l'ingénierie de la fabrication de machines intelligentes, en particulier de programmes informatiques intelligents. Elle est liée à la tâche similaire consistant à utiliser des ordinateurs pour comprendre l'intelligence humaine, mais l'IA ne doit pas se limiter aux méthodes qui sont biologiquement observables.
Adams et al (2012, p. 28)	(...) l'intelligence artificielle, englobe un système capable d'apprendre, de reproduire et éventuellement de dépasser les performances humaines dans l'ensemble des capacités cognitives et intellectuelles.
Mikalef & Gupta (2021)	« L'IA est la capacité d'un système à identifier, interpréter, faire des inférences et apprendre à partir de données pour atteindre des objectifs organisationnels et sociétaux prédéterminés »
Russell & Norvig (2016)	L'intelligence artificielle est un ensemble de systèmes qui imitent des fonctions cognitives généralement associées à des attributs humains tels que l'apprentissage, la parole et la résolution de problèmes.
Renda (2019, p. 10)	L'intelligence artificielle désigne l'utilisation des techniques créées par l'être humain, en vue de reproduire la capacité de lire la réalité.
Knowles (2005, p.36)	La théorie et le développement de systèmes informatiques capables d'effectuer des tâches nécessitant normalement l'intelligence humaine, telles que la perception visuelle, la reconnaissance vocale, la prise de décision et la traduction entre les langues.

Wirtz et al. (2019, p. 599)	L'intelligence artificielle est la capacité d'un système informatique à présenter un comportement intelligent semblable à celui de l'homme, caractérisé par certaines compétences de base telles que la perception, la compréhension, l'action et l'apprentissage
-----------------------------	---

Source : Etabli par nos soins

En guise de synthèse, nous arrivons à proposer une définition globale de l'intelligence artificielle en se basant sur la revue de littérature précédente :

C'est un ensemble de systèmes qui consistent à imiter la cognition humaine comme la perception, l'analyse, l'apprentissage et le raisonnement, en vue de réaliser des tâches qui dépassent les capacités humaines d'une manière autonome, en se basant sur des méthodes telle que l'apprentissage automatique.

2.2 IMPACT MANAGERIAL DE L'INTEGRATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE EN GRH

En réponse aux différentes mutations économiques, technologiques et sociales marquant les sphères organisationnelles ces dernières décennies, la fonction de la GRH s'est continuellement métamorphosée partant d'une fonction de gestion administrative et opérationnelle du personnel, pour devenir aujourd'hui un métier stratégique garantissant des atouts compétitifs et pérennes. Pour se faire, et en vue de s'atteler à comprendre l'évolution de la fonction GRH dans son contexte général, il est judicieux d'adopter une approche historiciste, mettant l'accent sur les principales étapes par lesquelles a passé l'organisation du travail et de production au fil des années.

Dans ce cadre, Taskin et Dietrich (2020) ont présenté six étapes principales ayant caractérisées l'histoire de l'organisation et du personnel partant de la période marquée par une approche professionnelle en Moyen-Âge, vers une approche entrepreneuriale au XVII^e siècle dominée par des évolutions industrielles remarquables, et à travers laquelle l'organisation du travail a été empruntée par un fort contrôle personnalisé exercé par le patron, et une forme du paternalisme, puis une approche industrielle caractérisée par le passage de l'organisation du système artisanal vers le système industriel avec à la fois une complication des conditions de travail et la montée des mouvements sociaux guidant à l'instauration des droits du travail. Ce n'est qu'au début du XX^e siècle, avec l'émergence du Taylorisme que les premiers pas de la GRH (appelée à cette époque l'administration du personnel) ont vu le jour. Il s'agit alors de l'approche planificatrice (administration du personnel) marquée comme son nom l'indique par une planification et une structuration de travail suite au modèle de Taylor de l'Organisation Scientifique de Travail. La GRH dans cette étape a été marquée par un passage vers un modèle de gestion de travail scientifique axé sur l'efficacité et la productivité. De nouvelles règles émergent visant principalement une structuration et une délimitation de travail appelées selon (Kaufman, 2019) "territoires d'emploi" ayant pour but le recrutement et la rémunération de la main-d'œuvre. L'avènement de l'École des Relations Humaines (Mayo, 1933 ; Maslow, 1954 ; McGregor, 1960) a connu la montée en puissance de la nécessité de planification des RH et donc une formalisation de la fonction GRH. Cette étape marque une GRH stratégique axée plus sur l'humain. Finalement, dans les années 2000 la GRH a été marquée par un changement considérable caractérisé par l'agilité, la gestion du capital humain, l'intégration des technologies, la diversité, le bien-être des employés et la mesure de la performance. Il est manifeste que la GRH a traversé plusieurs étapes de son développement, dont la plus récente est celle de l'intégration de l'intelligence artificielle dans ses pratiques et son processus.

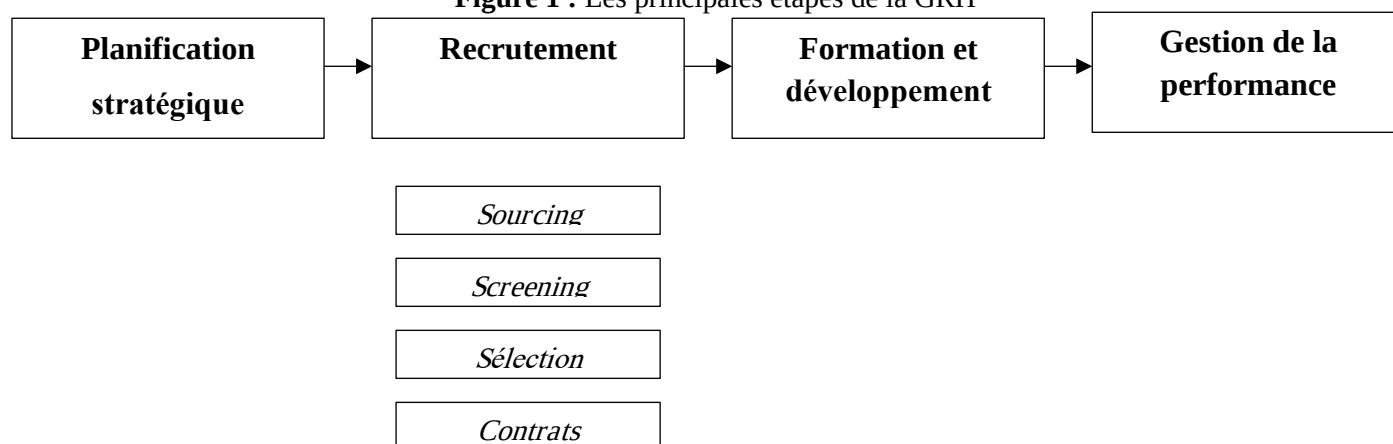
La GRH a été définie de différentes manières par plusieurs auteurs. Sa définition passe d'un simple processus contenant des étapes opérationnelles vers une approche stratégique et intégrée garantissant le futur de l'entreprise. En effet, la GRH a été définie de la part de Jain et Murray (1984) comme étant une panoplie de "meilleures pratiques" ayant pour but "d'attirer et retenir les meilleures personnes, et de créer chez ces personnes un désir de faire le meilleur travail" (Jain & Murray, 1984, p. 96). Dans le même sens, Boxall et Purcell, (2022, pp.8-9) indiquent que la GRH comprend « les activités de gestion liées au recrutement, à la sélection, au déploiement, à la motivation, à l'évaluation, à la formation, au développement et à la fidélisation des salariés ». Et finalement une définition qui touche la dimension stratégique proposée par Armstrong et Taylor, (2014, p. 39) et qui considèrent la GRH comme étant "une approche stratégique, intégrée et cohérente de l'emploi, du développement et du bien-être des personnes travaillant dans les organisations"

L'intégration des techniques et méthodes de l'intelligence artificielle au sein des organisations, et notamment au sein de la fonction GRH est récente. Cependant, la vitesse avec laquelle ils sont utilisés est remarquable ce qui montre la capacité des organisations à tirer profits suite à ces évolutions technologiques. En effet, l'intelligence artificielle peut être utilisée pour améliorer les tâches administratives réalisées par les employés, la planification stratégique des ressources humaines, le recrutement et la sélection des candidats, la formation et le développement, ainsi que l'évaluation et la gestion de la performance.

S'agissant de l'amélioration des tâches administratives, les outils de l'intelligence artificielle ont montré des capacités qui dépassent celles humaines. De ce fait, elle dispose d'une aptitude de stocker et d'analyser un vaste étendu d'informations difficiles à appréhender par un être humain (Chevalier & Dejoux, 2021, p. 96). Ceci renforce davantage son utilité notamment dans les tâches administratives. Les outils de l'intelligence artificielle développés et utilisés en GRH permettent considérablement de minimiser le temps et d'épargner les efforts déployés par les employés pour réaliser des tâches quotidiennes et répétitives, et qui incluent d'après (Khan et al., 2024, p. 23) la collecte des données, le classement de rapports, la copie de données, l'identification des données requises à partir des données disponibles...etc.

Le processus de GRH est composé de plusieurs étapes (Taskin & Dietrich, 2020, p. 17 ; Chevalier & Dejoux, 2021, p. 99 ; Jia et al., 2018, p. 108) dont nous résumons les principales dans la Figure.1 suivante

Figure 1 : Les principales étapes de la GRH



Source : Etabli par nos soins



-La planification stratégique

La planification stratégique est le point de départ de la GRH, elle consiste à prévoir, évaluer et ajuster les ressources humaines en vue de répondre aux objectifs globaux et généraux de l'entreprise (Jia et al., 2018, p. 109). Wendell F. French affirme que la planification des ressources humaines est aussi importante que la planification de l'approvisionnement et de l'utilisation des finances, du matériel, des biens d'équipement et des ressources du marché (Jain & Murray, 1984, p. 96). Ce même auteur affirme que la planification stratégique consiste à avoir les bonnes personnes aux bons postes et au bon moment. Dans ce sens, les technologies d'automatisation facilitent la planification des ressources humaines, et qui consiste à assigner la bonne personne au bon poste, et c'est à travers la détermination des besoins futurs en personnel et en prenant, par conséquent, des décisions efficaces (Karatop et al., 2015).

-Le recrutement et la sélection

Le paysage de recrutement moderne subit aussi un changement radical suite à la poussée éminente de la technologie, et à l'intégration des outils de l'intelligence artificielle. Hmoud et László, (2019, p.22) définissent que le processus de recrutement consiste à une panoplie de tâches interdépendantes ayant pour but de renforcer la stratégie globale de l'entreprise. Elle est composée des étapes de sourcing, screening, la sélection et la passation des contrats. Le sourcing est une étape primordiale qui consiste à l'identification effective des candidats qualifiés et sur la manière de les atteindre (Koch et al., 2018, p. 3). Dans ce cadre, Allal-Chérif et al (2021, p. 2) indiquent que l'intelligence artificielle permet à travers des algorithmes d'analyser des données très hétérogènes et non structurées provenant de différents réseaux sociaux, et de mesurer l'adéquation entre les connaissances et les compétences des candidats avec les activités et les besoins des entreprises. Le screening est une phase qui consiste à vérifier et examiner les informations des candidats en vue de déterminer l'adéquation poste-candidat, et savoir si ce candidat détient le potentiel recherché.

Dans ce sens, les outils de l'intelligence artificielle permettent aussi une recherche intelligente des candidats grâce aux techniques de triage des candidatures (Chevalier & Dejoux, 2021, p. 97) et une sélection rapide et efficace des candidats les plus talentueux grâce au traitement prompt des données des candidats (Torres & Mejia, 2017), comme les cv, les lettres de motivation... Les outils de l'intelligence artificielle permettent alors une meilleure adéquation poste-candidat. Garg et al (2018, p. 2) précisent dans ce cadre que les outils de l'intelligence artificielle peuvent contacter d'une manière automatique les candidats retenus en présélection en vue de programmer des entretiens futurs présents ou virtuels. Par ailleurs, Jia et al (2018, p. 109) indique la technique de la reconnaissance optique de caractère OPC qui est utilisée pour filtrer les CV électroniques, analyser les CV, combiner les caractéristiques des CV et les techniques d'extraction d'informations textuelles, grâce au jumelage, à l'analyse de corrélation et à l'analyse statistique, et c'est en vue d'analyser la correspondance du CV avec le poste. La sélection est une étape qui est basée principalement sur la réalisation des entretiens avec les candidats en vue de retenir définitivement ceux qui répondent parfaitement bien aux exigences du poste demandé. Dans cette perspective, l'intelligence artificielle intervient avec des outils robustes permettant la réalisation des entretiens et l'analyse de ces derniers en vue de délivrer les meilleurs résultats. Ces outils permettent de réaliser des entretiens sur internet tels que les entretiens vidéo asynchrones (AVIs) (Torres & Mejia, 2017). Ils ouvrent alors une forte possibilité d'interaction à distance. Une étude menée par (Nawaz & Gomes, 2019) arrive à conclure que les chatbots sont des outils très productifs dans le processus de recrutement. Ils permettent de filtrer et traiter les CV en vue d'obtenir les meilleurs candidats, d'augmenter le nombre de candidatures, d'évaluer l'expérience de recrutement des candidats, de planifier les entretiens avec les candidats... Un chatbot est un

programme informatique permettant de converser et interagir avec des humains, à travers une méthode auditive ou textuelle via le traitement du langage naturel (NLP), la compréhension du langage naturel (NLU) et la génération de langage naturel (NLG) (Nawaz & Gomes, 2019, p. 2).

-La formation et le développement

La formation et le développement des ressources humaines de l'entreprise garantissent une productivité accrue ainsi qu'une compétitivité ininterrompue de l'entreprise. Les compétences et les capacités des employés sont en évolution continue (Ruby, 2018, p.1893). L'intelligence artificielle joue un rôle considérable dans le processus de gestion des compétences au sein de la fonction GRH et c'est notamment à travers la personnalisation des parcours des employés à travers des formations développées (Chevalier & Dejoux, 2021, p. 98)

Les logiciels de l'intelligence artificielle fournissent un avantage personnalisé permettant à titre d'exemple de convertir des documents écrits en virtuels en vue d'un meilleur apprentissage (Ruby, 2018, p.1893). Par ailleurs, et à l'ère de l'intelligence artificielle, un instructeur en formation peut être un robot qui peut utiliser un système de scan visuel pour observer l'état d'apprentissage quotidien de chaque employé, et récupérer les événements d'enseignement de différents niveaux de stimulation grâce à l'analyse des données. De plus, les systèmes de l'intelligence artificielle permettent de développer des programmes de formation adéquats en fonction des besoins et lacunes en compétence identifiés, et c'est à travers l'organisation d'un inventaire électronique des employés dotés d'une capacité de sauvegarde des CV électroniques de chaque employé. (Budhwar et al., 2022, p. 1075), ainsi qu'à l'analyse des big data, et c'est en vue de former un programme personnalisé pour les employés, tester et localiser de manière exhaustive le niveau de compétence du personnel grâce à des moyens techniques, et promouvoir intelligemment des cours sur mesure.

-Evaluation et gestion de performance

Les outils de l'intelligence artificielle facilitent considérablement la gestion de la performance et l'évaluation des employés. Elle caractérise un passage remarquable des outils de contrôle traditionnel, direct et physique, vers un nouveau modèle de contrôle virtuel basé sur la collecte de données (Aloisi & Gramano, 2019). Dans la gestion de la performance, le modèle d'évaluation de la performance peut être intégré dans le système en collectant et en analysant les informations sur la performance au travail des employés. Il permet au décideur d'analyser les réalisations de chaque employé à travers des indicateurs, identifier les lacunes des indicateurs non atteints, formuler et mettre en œuvre de nouveaux indicateurs pratiques, et proposer des plans d'amélioration (Jia et al., 2018, p. 110). Dans cette visée, Ruby (2018, p.1893) mentionne que l'obtention des données telles que les niveaux d'engagement des employés, la satisfaction au travail, les données de performance des employés permet de prédire les indicateurs de performance des employés performants, et d'obtenir de bons résultats.

3. IMPACT ETHIQUE DE L'INTEGRATION DE L'IA DANS LA FONCTION GRH

Auparavant, nous avons discuté de l'importance de l'intégration de l'intelligence artificielle dans le milieu organisationnel notamment en fonction GRH, et son impact sur la performance des employés, l'amélioration des conditions de travail, ainsi que la minimisation des coûts, du temps et des efforts. Cependant, cette évolution a des conséquences négatives considérables, ce qui implique une réflexion éthique quant à l'utilisation des outils de l'intelligence artificielle. Dans ce sens, Floridi et Taddeo, (2016, p. 2) expliquent que certes les sciences de données en général offrent des occasions d'amélioration de notre vie et de notre environnement, cependant, cette occasion est accompagnée par des défis éthiques

significatifs, vue l'utilisation extensive des données (big data). Dans ce sens, ils posent des questions urgentes d'équité, de responsabilité et de respect des droits humains entre autres. La partie suivante sera consacrée à l'étude de l'éthique de l'intelligence artificielle comme étant une discipline visant à répondre aux questions morales liées à l'utilisation de l'intelligence artificielle, avant d'examiner l'impact éthique de l'intégration des outils de cette technologie intelligente dans la fonction GRH

3.1 DE L'ETHIQUE VERS L'ETHIQUE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Dès ses débuts, la notion de l'éthique a suscité une attention particulière de la part des philosophes. Au fil des années, elle a intégré graduellement nos vies quotidiennes, et a entraîné par conséquent des préoccupations de la part des théoriciens et des praticiens. L'éthique peut être définie comme étant une discipline philosophique qui étudie le bien et le mal ainsi que leur relation avec la morale et le comportement humain (Robles Carrillo, 2020, p. 2). Aussi, Siau et Wang (2020, p. 75) définissent l'éthique comme étant un système de principes, de règles ou de directives qui guident les actions humaines. De surcroît, Robles Carrillo, (2020, p. 2) indique que l'éthique est "un concept unique en termes abstraits, mais dont la portée et le contenu sont variables ». En effet, ce qui caractérise l'éthique c'est surtout son caractère réflexif et de questionnement. Massé (2003, p.26) définit l'éthique comme étant un questionnement ou un "arbitrage effectué par les individus et les collectivités entre plusieurs normes éthiques potentiellement conflictuelles." Robles Carrillo (2020, p. 2) explique dans ce sens que les principes moraux ainsi que les comportements des êtres humains ne sont ni permanents, ni rigides, ni statiques, mais ils évoluent dans le temps et dans l'espace. Aujourd'hui, l'éthique ne touche plus des domaines restreints, mais elle se manifeste dans plusieurs secteurs de nos vies, indiquant par cela l'intérêt grandissant accordé aux questions éthiques qui évoluent parallèlement à l'évolution de la société, de la technologie et des actions humaines et auxquelles doivent faire face toute personne s'intéressant à la réflexion éthique.

On parle aujourd'hui d'une éthique "appliquée" qui désigne une éthique qui adapte les principes éthiques aux nouvelles réalités, et tente de répondre aux défis exigés par ces nouveaux domaines, à titre d'exemple ; éthique des affaires, éthique biomédicale, éthique de l'environnement, éthique de l'intelligence artificielle... Parmi les secteurs nécessitant la prise en considération des questions éthiques, nous citons l'intelligence artificielle. Un secteur en pleine expansion, et qui soulève d'importantes considérations éthiques. Pour bien appréhender ce domaine, il est judicieux d'abord d'en proposer une définition. Cependant, et malgré l'abondance de la littérature existante sur l'intelligence artificielle, ainsi que sur l'éthique de l'intelligence artificielle, une définition claire et précise demeure toujours manquante.

D'une manière simple, Siau et Wang (2020, p. 76) indiquent que l'éthique de l'intelligence artificielle est une partie intégrante de l'éthique des technologies avancées, et qui met l'accent sur les robots ainsi que les autres agents artificiellement intelligents. Par ailleurs, Ménissier (2020) ajoute que l'éthique de l'intelligence artificielle est une éthique appliquée touchant "l'évaluation des systèmes scientifiques, techniques et sociaux qui sont concernés par les algorithmes". L'imprécision relative à la définition de l'éthique de l'intelligence artificielle provient, selon ces auteurs, de la variété des phénomènes compris sous ce terme à savoir la robotique, le numérique, et les données Ménissier (2020). En effet, Siau et Wang (2020, p. 76) préfèrent distinguer entre deux types d'éthiques en éthique de l'intelligence artificielle, à savoir la robot-éthique ou éthique des robots, qui s'intéresse aux comportements moraux des êtres humains lors de la conception, de la construction, de l'utilisation et de l'interaction avec des agents artificiellement intelligents. De l'autre côté, l'éthique des machines, qui est un domaine qui s'intéresse à la conception des

agents moraux artificiels. Ménissier (2020) distingue de sa part quatre formes d'éthique relative à l'intelligence artificielle à savoir ; la computer ethics qui examine les enjeux éthiques s'attachant au codage et à la conception des programmes tout en prenant en considération l'impact de ces programmes sur les utilisateurs. La Robot ethic ou bien l'éthique algorithmique est une éthique qui vise à encadrer la programmation des artefacts intelligents, ainsi que les relations entre les systèmes robotiques et les êtres humains. La Digital ethics ou l'éthique numérique consiste à réguler l'ensemble des aspects liés au numérique, qu'il s'agisse de la conception ou de l'usage des réseaux, des plateformes et des interactions permises par ces outils. Finalement, l'éthique des usages de l'intelligence artificielle qui touche l'évaluation des expériences d'implémentation et de déploiement de l'intelligence artificielle dans différents secteurs de la société. Si l'éthique de l'intelligence artificielle cherche à distinguer entre le bien et le mal, et vise à cadrer les comportements appropriés et ceux inappropriés quant à l'utilisations des outils de l'intelligence artificielle, elle soulève inévitablement des risques éthiques, quand elle est appliquée concrètement à des situations souvent complexes et ambiguës. C'est en raison de l'existence de ces risques éthiques dans l'intelligence artificielle que le domaine de recherche en éthique existe (Huang et al., 2023, p. 2). Le passage qui suit aura pour but de mettre l'accent sur les risques éthiques de l'intégration de l'intelligence artificielle dans la fonction GRH.

3.2 RISQUE ETHIQUE DE L'UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE EN GRH

Ce qui nous intéresse à travers cette communication, ce sont les risques éthiques liés à l'utilisation des outils de l'intelligence artificielle dans certains secteurs ou fonctions tels que la fonction de la GRH. En dépit de sa connotation positive en termes d'efficacité, de simplicité, et de sa performance, l'application des outils de l'intelligence artificielle peut aussi porter des risques éthiques considérables. La question qui se pose dans ce sens est "En regard de quel référentiel, cette action présente -t-elle un risque éthique ?" Dans ce cadre, nous nous appuyons sur une approche de l'éthique des vertus (Aristote, MacIntyre), et qui encadre l'usage de ces outils avant de passer à la clarification des principes de l'éthique conséquentialiste ou utilitariste (Bentham, Stuart Mill).

L'éthique des vertus met l'accent sur les vertus ou le caractère moral et souligne l'importance de cultiver de bonnes habitudes, telles que la bienveillance (Hursthouse, 2003). Une vertu est considérée comme étant une qualité possédée par une personne telle que la justice, l'honnêteté...et se manifestant via ses actions quotidiennes (Büchler, 2014, p. 4). Elle s'intéresse donc davantage aux caractéristiques personnelles et intrinsèques qu'aux règles ou aux conséquences des actions (Huang et al., 2023, p. 810). Ainsi, elle permet de comprendre comment les qualités humaines se manifestent en tant que vertus dans le cadre d'une pratique sociale (MacIntyre, 2007). Dans un contexte de l'intelligence artificielle, cette approche consiste à intégrer les valeurs éthiques (vertus) non pas uniquement lors de la conception des systèmes et la régulation des algorithmes, mais aussi lors de l'utilisation des outils de l'intelligence artificielle de la part des professionnels, et c'est en vue de promouvoir une culture qui met l'accent sur les valeurs éthiques telles que la responsabilité, l'équité, la transparence et la confidentialité... L'objectif ultime c'est de prendre une décision qui répond parfaitement aux vertus et aux principes éthiques. De l'autre côté, l'éthique conséquentialiste ou utilitariste soutenue par Bentham et Mill, tourne autour un postulat de base consistant à produire des actions jugées bonnes, c'est-à-dire ayant de bonnes conséquences. « Le conséquentialisme devrait être considéré avant tout comme une théorie du juste et non comme une théorie du bien... l'option

juste, dans tout choix, est celle qui pro-duit les meilleures conséquences » (Canto-Sperber, 2001, p. 418). Dans le même sens, Huang et al., (2023, pp. 810-811) indiquent que l'éthique conséquentialiste évalue la moralité d'une action uniquement en fonction de son résultat ou de ses conséquences. Autrement dit, selon les théories conséquentialistes, la justesse éthique d'une action est déterminée en fonction de son résultat. Notre objectif sera alors d'adopter une approche combinée, qui consiste à adopter des caractères moraux, tout en produisant des actions jugées bonnes pour autrui, et c'est en vue d'éviter les risques éthiques associés à l'utilisation de l'intelligence artificielle. Nous mettons l'accent sur quatre vertus fondamentales que nous avons jugées fréquentes dans notre littérature collectée, à savoir : la transparence, l'équité, la confidentialité pour arriver à réaliser in fine une responsabilité organisationnelle.

-Impact de l'intelligence artificielle sur la transparence et protection des droits de l'homme

La transparence est une divulgation complète et suffisante sur un acteur. Dubber (2020, p.198) définit la transparence comme étant "la disponibilité d'informations sur un acteur permettant à d'autres acteurs de surveiller les actions ou les performances de cet acteur". En outre, la transparence fournit à la fois des informations sur les résultats ainsi que la procédure utilisée par un acteur, et implique un échange informationnel entre les acteurs et une délibération éthique de comportement d'un système précis. En intelligence artificielle, la transparence désigne "la capacité à décrire, inspecter et reproduire les mécanismes par lesquels les systèmes d'IA prennent des décisions et apprennent à s'adapter à leur environnement" (Dubber, 2020, p. 218). Elle implique alors une divulgation des informations sur les résultats d'un système (le quoi), ainsi que les processus qu'un algorithme met en œuvre ou que des personnes mettent en œuvre en termes de gouvernance appliquée lors de la conception, du développement et de l'exploitation d'un système (c'est-à-dire le « comment ») Dubber (2020, p.199). Dans ce sens, la transparence des systèmes de l'intelligence artificielle reste toujours un sujet discutable. Certains auteurs (Huang et al., 2022 ; Siau & Wang, 2020, p. 79) indiquent dans ce sens que la transparence demeure un problème majeur lié aux caractéristiques de l'intelligence artificielle, et que les outils de l'apprentissage automatique (ML), ce qui est connu sous le nom de "boîte noire" rendent les algorithmes et les modèles opaques et mystérieux pour l'utilisateur, mais aussi pour le développeur. Dans la même perspective, Gal et al (2020) transpose cette problématique dans le domaine de la GRH, en indiquant que la méthode d'analyse des personnes (PA) ne permet pas de comprendre comment les algorithmes fonctionnent ou comment les conclusions sont tirées. Par conséquent, Reddy Yanamala, (2024, p. 14) précisent que les gestionnaires des RH doivent être capables de communiquer aux employés la manière dont les décisions ont été prises d'une manière claire et compréhensible. Une utilisation transparente de l'intelligence artificielle permet de garantir les droits de l'homme de telle façon que les décisions prises seront claires, compréhensibles et justifiables. Pour se faire, les concepteurs, ingénieurs en logiciel et autres participants à la conception et à l'application des systèmes d'intelligence artificielle doivent recevoir une formation à la fois sur les lois relatives aux droits de l'homme (Huang et al., 2023, p. 4), ainsi que sur la nécessité de la prise en considération du principe de la transparence.

-Impact de l'intelligence artificielle sur la confidentialité et la protection de la vie privée

Parmi les défis éthiques soulevés par l'utilisation de l'intelligence artificielle nous indiquons la confidentialité et la sécurité des données et qui concerne la protection des informations sensibles collectées, stockées et traitées par les systèmes de l'intelligence artificielle (Solove, 2006). En effet, malgré le progrès remarquable réalisé par l'utilisation de l'apprentissage automatique, la question de la confidentialité et la protection des informations reste toujours en discussion. Oseni et al., (2021) soulignent que plusieurs modèles d'apprentissage automatique utilisés sont sensibles, ce qui peut nuire à la confidentialité et la

protection des données des utilisateurs. L'utilisation abusive de ces données est une question éthique sérieuse, et dont la nécessité d'une sécurité et une protection de la vie privée sont nécessaires dans le développement et l'application de la technologie de l'intelligence artificielle (Dilmaghani et al., 2019 ; Siau et Wang, 2020, p. 80 ; Huang et al., 2023, p. 4). Dans ce cadre, et pour une utilisation éthique de l'intelligence artificielle, Reddy Yanamala (2024, p. 14) soulignent la nécessité pour les gestionnaires des RH d'adopter des pratiques favorisant la protection des données privées des employés tel que la minimisation de la collecte des données, le renforcement du chiffrement des données en vue de protéger les informations sensibles des employés contre tout accès non autorisé, et l'obtention du consentement des employés pour l'utilisation de leurs données.

-Impact de l'intelligence artificielle sur l'équité et lutte contre la discrimination

Le biais algorithmique, une autre préoccupation significative, continue d'être un sujet majeur dans l'utilisation de l'intelligence artificielle. Floridi, (2023, p. 101) souligne que les développeurs cherchent souvent l'efficacité de leurs algorithmes en négligeant la complexité sociale, ce qui peut conduire à des interventions algorithmiques renforçant les inégalités sociales. En GRH pilotée par l'intelligence artificielle, un rapport récent de la Division de l'égalité des genres de l'UNESCO (2020) montre que les systèmes de l'intelligence artificielle utilisés dans les logiciels de recrutement se sont révélés biaisés à l'encontre des femmes (Nadeem et al., 2020). Bien que l'intelligence artificielle soit souvent présentée comme étant plus objective que les décideurs humains, sa dépendance à des données historiques peut, de manière involontaire, perpétuer les biais existants (Yanamala, 2024). Dans la même perspective, Huang et al., (2023, p. 6) indiquent que le biais de l'IA peut surgir à la suite des données d'entraînement, des valeurs détenues par les développeurs et les utilisateurs, ou être acquis par le processus d'apprentissage de l'IA elle-même. A titre d'illustration, Tambe et al., (2019, p. 2) précisent que l'utilisation des algorithmes pour la prédiction des recrutements peut privilégier certains groupes, comme les hommes blancs, en raison d'une apparente relation de cause à effet, en se basant sur des biais historiques dans les pratiques d'embauche, et donc ils agissent en conséquence en entraînant des violations légales et éthiques. Les principales causes selon Nadeem et al., (2020, p. 9) sont le manque de diversité dans les données et les développeurs, ainsi que les biais dans les données et dans la société. Les efforts doivent être déployés en vue d'assurer une intelligence artificielle équitable, et peut par conséquent lutter contre la discrimination. En effet, les biais algorithmiques mentionnés précédemment conduisent à une discrimination involontaire suite à des inégalités historiques sur lesquelles les systèmes de l'apprentissage automatique se basent. La discrimination dans les systèmes d'apprentissage automatique devient aussi une préoccupation éthique majeure, car elle peut renforcer des stéréotypes ou conduire à des inégalités structurelles, souvent sans intention malveillante, simplement en se basant sur des modèles d'usage de données biaisées (Barocas et al., 2023, p. 121).

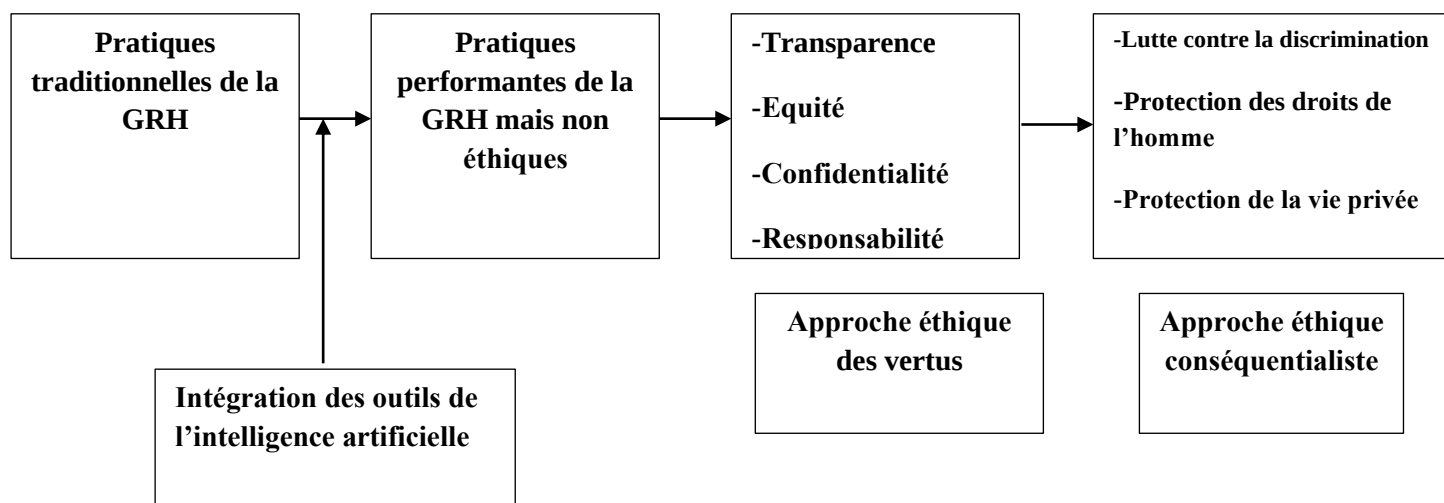
-Impact de l'intelligence artificielle sur la responsabilité

La responsabilité peut se définir comme étant le rôle des personnes dans leur relation avec les systèmes d'intelligence artificielle (Dubber, 2020, p. 218). Elle indique que le système de l'intelligence artificielle respecte certaines règles sociales (Huang et al., 2023, p. 4). Cependant, certains résultats demeurent toujours discutables. La question qui se pose dans ce sens est de savoir qui est responsable sur les résultats générés par les systèmes de l'intelligence artificielle. Douglas et al., (2024, p. 4) indiquent dans ce cadre que l'intelligence artificielle ne peut pas posséder une agence morale, et donc elle ne peut pas être moralement responsable, seuls les humains (utilisateurs, développeurs) sont dotés d'une capacité morale et donc d'une responsabilité éthique. Par ailleurs, Dubber, (2020, p. 218) précise qu'à mesure que la chaîne de responsabilité s'allonge, des moyens sont nécessaires pour relier les décisions des systèmes d'intelligence

artificielle à leurs données d'entrée et aux actions des parties prenantes impliquées dans les décisions des systèmes. Dans ce sens, Danaher (2018) explique qu'en matière d'intelligence artificielle, le risque éthique de responsabilité réside dans l'externalisation cognitive vers les assistants de l'intelligence artificielle personnels, et qui accomplissent des tâches intellectuelles pour l'utilisateur, et prennent des décisions à leurs places. Cette externalisation cognitive peut nuire à l'autonomie et la responsabilité des personnes, qui perdent le sentiment d'être acteurs de leurs actions et décisions. Essentiellement, l'idée de l'intelligence artificielle responsable découle de la reconnaissance des conséquences non intentionnelles possibles du développement de l'intelligence artificielle et de son utilisation, en agissant sur des aspects essentiels tels que l'équité, la responsabilité, la transparence et l'explicabilité (Renda, 2019, p. 36).

Pour arriver à une utilisation à la fois performante et éthique de l'intelligence artificielle au sein de la fonction GRH, les responsables (ingénieurs, concepteurs en logiciels et utilisateurs), doivent prendre en considération la dimension éthique dans leurs décisions. Nous résumons dans le schéma suivant notre proposition d'une utilisation performante et éthique de l'intelligence artificielle

Figure 2 : Proposition d'une utilisation performante et éthique de l'intelligence artificielle



Source : Etabli par nos soins

4. CONCLUSION

Cette étude propose un cadre conceptuel de l'utilisation de l'intelligence artificielle en fonction GRH, basée sur quatre dimensions à savoir la planification stratégique, le recrutement, l'évaluation et le développement, ainsi que l'évaluation et la gestion de la performance des employés. L'objectif ne se limite pas à une présentation des outils de l'intelligence artificielle intégrés dans le processus de GRH, mais plutôt de mettre l'accent sur la dimension éthique. Si l'utilisation des outils technologiques dans le processus de la GRH a montré un impact managérial positif en termes d'efficacité et de performance, la littérature exploitée a indiqué que cette utilisation est jumelée à des risques éthiques, portant atteinte d'une manière directe ou indirecte à l'être humain. Nous avons mis en exergue alors, en adoptant une approche éthique des vertus puis une approche conséquentialiste, sur quatre vertus principales à savoir la transparence, l'équité, la confidentialité et la responsabilité des organisations, pour arriver à lutter contre la discrimination, protéger la vie privée ainsi que les droits des employés.

Bien que nous ayons mobilisé un corpus théorique riche et important, cette contribution présente une limite importante qui mérite d'être prise en considération. Il s'agit d'une contribution principalement théorique et conceptuelle dans la mesure où les outils de l'intelligence artificielle restent peu développés et utilisés dans notre contexte notamment dans le secteur public.

Nous suggérons alors comme perspective de mener une étude empirique et d'explorer cette problématique dans un terrain d'investigation adéquat afin de mieux comprendre concrètement les enjeux éthiques de l'intégration de l'intelligence artificielle en fonction GRH. L'organisation hospitalière peut être un terrain ambitieux, vu qu'elle est considérée comme étant une organisation complexe Kervasdoué (2015), marquée par la diversité du personnel (corps médical et administratif) et la forte pression due à la variation de l'environnement et de l'activité hospitalière. Une planification des ressources humaines doit alors être flexible mais rigoureuse pour répondre aux différentes variations externes.

Références bibliographiques

- (1). Abid, R. (2021). Pour une éthique de l'intelligence artificielle. *Gestion*, 46(2), 100-104.
- (2). Adams, S., Arel, I., Bach, J., Coop, R., Furlan, R., Goertzel, B., ... & Sowa, J. (2012). Mapping the landscape of human-level artificial general intelligence. *AI magazine*, 33(1), 25-42.
- (3). Allal-Chérif, O., Aránega, A. Y., & Sánchez, R. C. (2021). Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120822.
- (4). Aloisi, A., & Gramano, E. (2019). Artificial intelligence is watching you at work: Digital surveillance, employee monitoring, and regulatory issues in the EU context. *Comp. Lab. L. & Pol'y J.*, 41, 95.
- (5). Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* 11th edition.
- (6). Barocas, S., Hardt, M., & Narayanan, A. (2023). *Fairness and machine learning: Limitations and opportunities*. MIT press.
- (7). Bertolucci, M. (2024). L'intelligence artificielle dans le secteur public : revue de la littérature et programme de recherche. *Gestion et management public*, (5), 118-139.
- (8). Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- (9). Buchanan, B. G. (2019). Artificial intelligence in finance.
- (10). Büchler, K. (2014). *Qu'est-ce que l'éthique des vertus?* Genève: Labor et Fides.
- (11). Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. T., & 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.
- (12). Canto-Sperber, M. (2001). *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*.
- (13). Carrillo, M. R. (2020). Artificial intelligence: From ethics to law. *Telecommunications policy*, 44(6), 101937.
- (14). Charlwood, A., & Guenole, N. (2022). Can HR adapt to the paradoxes of artificial intelligence?. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 729-742.
- (15). Chevalier, F., & Dejou, C. (2021). Intelligence artificielle et Management des ressources humaines: pratiques d'entreprises. *Annales des Mines-Enjeux Numériques*, (15), 94-105.
- (16). Danaher, J. (2018). Toward an ethics of AI assistants: An initial framework. *Philosophy & Technology*, 31(4), 629-653.
- (17). Dilmaghani, S., Brust, M. R., Danoy, G., Cassagnes, N., Pecero, J., & Bouvry, P. (2019, December). Privacy and security of big data in AI systems: A research and standards perspective. In *2019 IEEE international conference on big data (big data)* (pp. 5737-5743). IEEE.
- (18). Douglas, D. M., Lacey, J., & Howard, D. (2024). Ethical risk for AI. *AI and Ethics*, 1-15.
- (19). Dubber, M. D., Pasquale, F., & Das, S. (Eds.). (2020). *The Oxford handbook of ethics of AI*. Oxford Handbooks.
- (20). Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., ... & Williams, M. D. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on

-
- emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International journal of information management*, 57, 101994.
- (21). Feffer, M., Martelaro, N., & Heidari, H. (2023, October). The AI Incident Database as an Educational Tool to Raise Awareness of AI Harms: A Classroom Exploration of Efficacy, Limitations, & Future Improvements. In *Proceedings of the 3rd ACM Conference on Equity and Access in Algorithms, Mechanisms, and Optimization* (pp. 1-11).
 - (22). Fiske, D., & Kazdin, A.E. (2000). Artificial intelligence. In *Encyclopedia of Psychology* (Vol. 1, pp. 248–255). American Psychological Association
 - (23). Floridi, L. (2023). The ethics of artificial intelligence: Principles, challenges, and opportunities.
 - (24). Floridi, L., & Taddeo, M. (2016). What is data ethics?. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 374(2083), 20160360.
 - (25). Gal, U., Jensen, T. B., & Stein, M.-K. (2020). Breaking the Vicious Cycle of Algorithmic Management: A Virtue Ethics Approach to People Analytics. *Information and Organization*, 30(2), 1–15.
 - (26). Garg, V., Srivastav, S., & Gupta, A. (2018, October). Application of artificial intelligence for sustaining green human resource management. In *2018 International Conference on Automation and Computational Engineering (ICACE)* (pp. 113-116). IEEE.
 - (27). Hmoud, B. I. F., & Várallyai, L. (2019). Will artificial intelligence take over humanresources recruitment and selection?.
 - (28). Huang, C., Zhang, Z., Mao, B., & Yao, X. (2022). An overview of artificial intelligence ethics. *IEEE Transactions on Artificial Intelligence*, 4(4), 799-819.
 - (29). Hursthouse, R. (2003). On virtue ethics. In *Applied ethics* (pp. 29-35). Routledge.
 - (30). Isaak, J., & Hanna, M. J. (2018). User data privacy: Facebook, Cambridge Analytica, and privacy protection. *Computer*, 51(8), 56-59.
 - (31). Jain, H., & Murray, V. (1984). Why the human resources management function fails. *California Management Review*, 26(4), 95-110.
 - (32). Javaid, M., Haleem, A., Singh, R. P., & Suman, R. (2022). Artificial intelligence applications for industry 4.0: A literature-based study. *Journal of Industrial Integration and Management*, 7(01), 83-111.
 - (33). Jia, Q., Guo, Y., Li, R., Li, Y., & Chen, Y. (2018). A conceptual artificial intelligence application framework in human resource management.
 - (34). Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who’s the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business horizons*, 62(1), 15-25.
 - (35). Karatop, B., Kubat, C., & Uygün, Ö. (2015). Talent management in manufacturing system using fuzzy logic approach. *Computers & Industrial Engineering*, 86, 127-136.
 - (36). Kaufman, B. E. (Ed.). (2004). *Theoretical perspectives on work and the employment relationship*. Cornell University Press.
 - (37). Khan, F. A., Khan, N. A., & Aslam, A. (2024). Adoption of artificial intelligence in human resource management: an application of TOE-TAM model. *Research and review: human resource and labour management*, 5, 22-36.
 - (38). Knowles, E. (Ed.). (2006). *The Oxford dictionary of phrase and fable*. OUP Oxford.
-



-
- (39). Koch, T., Gerber, C., & De Klerk, J. J. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn?. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-14.
- (40). Luckin, R., & Holmes, W. (2016). Intelligence unleashed: An argument for AI in education.
- (41). MacIntyre, A. (2007). *After virtue: A study in moral theory*. University of Notre Dame Press.
- (42). Massé, R. (2015). *Anthropologie de la morale et de l'éthique*. Presses de l'Université Laval.
- (43). McCarthy, J. (2004). What is artificial intelligence? Stanford University.
- (44). Ménissier, T. (2023). Les quatre éthiques de l'intelligence artificielle. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 17(17-2).
- (45). Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & management*, 58(3), 103434.
- (46). Mission Européenne (2018). Un plan coordonné dans le domaine de l'intelligence artificielle
- (47). Nadeem, A., Abedin, B., & Marjanovic, O. (2020). Gender bias in AI: A review of contributing factors and mitigating strategies.
- (48). Nawaz, N., & Gomes, A. M. (2019). Artificial intelligence chatbots are new recruiters. *IJACSA) International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 10(9).
- (49). Oseni, A., Moustafa, N., Janicke, H., Liu, P., Tari, Z., & Vasilakos, A. (2021). Security and privacy for artificial intelligence: Opportunities and challenges. *arXiv preprint arXiv:2102.04661*.
- (50). Renda, A. (2019). *Artificial Intelligence. Ethics, governance and policy challenges*. CEPS Centre for European Policy Studies.
- (51). Rolnick, D., Donti, P. L., Kaack, L. H., Kochanski, K., Lacoste, A., Sankaran, K., ... & Bengio, Y. (2022). Tackling climate change with machine learning. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 55(2), 1-96.
- (52). Ruby. P, jayam. R (2018) AI in HRM, Published in volume 119, November 17th, 2018.
- (53). Russell, S. J., & Norvig, P. (2010). *Artificial intelligence: A modern approach* (3rd ed.). Prentice Hall.
- (54). Siau, K., & Wang, W. (2020). Artificial intelligence (AI) ethics: ethics of AI and ethical AI. *Journal of Database Management (JDM)*, 31(2), 74-87.
- (55). Strickland, E. (2019). IBM Watson, heal thyself: How IBM overpromised and underdelivered on AI health care. *IEEE Spectrum*, 56(4), 24-31.
- (56). Sutton, R. S., & Barto, A. G. (2018). *Reinforcement learning: An introduction* (2nd ed.). A Bradford Book
- (57). Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42.
-



- (58). Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management Humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. De Boeck supérieur.
- (59). Thomasset, A. (2020). Éditorial. Quelle éthique pour l'intelligence artificielle?. *Revue d'éthique et de théologie morale*, 307(3), 7-9.
- (60). Topol, E. J. (2019). High-performance medicine: the convergence of human and artificial intelligence. *Nature medicine*, 25(1), 44-56.
- (61). Torres, E. N., & Mejia, C. (2017). Asynchronous video interviews in the hospitality industry: Considerations for virtual employee selection. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 4-13.
- (62). Unesco (2020). *Projet de Recommandation sur l'éthique de l'intelligence artificielle*
- (63). Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial intelligence and the public sector—applications and challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596-615.
- (64). Yanamala, K. K. R. (2023). Transparency, privacy, and accountability in AI-enhanced HR processes. *Journal of Advanced Computing Systems*, 3(3), 10-18.