

L'intelligence artificielle et management des risques RH : Vers une approche proactive

Artificial intelligence and HR risk management: Towards a proactive approach

Sara Tadlaoui

Doctorante en sciences de gestion, Mundiapolis University,
Casablanca, Maroc; Multidisciplinary Research and Innovation Laboratory (LPRI),
EMSI, Casablanca, Maroc.

Hamida Lahjouji

Enseignante-chercheuse, Multidisciplinary Research and
Innovation Laboratory (LPRI), EMSI, Casablanca, Maroc.

Aziza Mahil

Enseignante-chercheuse, LIASMAD, FSJES Ain Sebâa, Université Hassan
II de Casablanca, Maroc.

Mohamed Tabaa

Enseignant-chercheur, Multidisciplinary Research and
Innovation Laboratory (LPRI), EMSI, Casablanca, Maroc.

Date de soumission : 29/12/2025

Date d'acceptation : 02/02/2026

Pour citer cet article :

Tadlaoui. S. & AL. (2026) « L'intelligence artificielle et management des risques RH : Vers une approche proactive », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 2 » pp : 346- 363.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons
Attribution License 4.0 International License



Résumé

Le monde organisationnel d'aujourd'hui, marqué par la volatilité et l'instabilité, expose les professionnels des RH à un nombre croissant de risques et incertitudes. Cela rend la détection précoce de ces problèmes avant leur aggravation particulièrement difficile. Cet article a pour objectif de présenter le rôle de l'intelligence artificielle dans la diminution et la maîtrise des risques RH, basé sur une méthodologie qualitative exploratoire des revues de littératures existantes afin d'étudier les différentes typologies des risques liés aux Ressources Humaines, ainsi que le rôle de l'IA dans la maîtrise de ces risques. Les résultats tirés soulignent que l'intelligence artificielle joue un rôle important dans la fonction RH, elle leur permet de faire des prédictions du turnover, réduire les inégalités du recrutement, adapter des plans de développement des compétences adéquate pour chaque profil, maintenir une certaine clarté décisionnelle et réduire les menaces psychosociales des employés. Malgré les avantages évoqués, l'étude souligne que l'usage de l'intelligence artificielle soulève certaines difficultés, notamment la complexité des algorithmes, qui génère une résistance au changement chez les employés.

Mots clés : Digitalisation des ressources humaines ; risques RH ; Intelligence artificielle ; Gestion des risques ; Performance RH.

Abstract

Today's volatile and unstable organizational world exposes HR professionals to a growing number of risks and uncertainties. This makes early detection of these problems before they escalate particularly difficult. The aim of this article is to present the role of artificial intelligence in reducing and controlling HR risks, based on an exploratory qualitative methodology of existing literature reviews in order to study the different typologies of HR-related risks, as well as the role of AI in controlling these risks. The results show that artificial intelligence plays an important role in the HR function, enabling them to predict turnover, reduce recruitment inequalities, tailor appropriate skills development plans for each profile, maintain decision-making clarity and reduce psychosocial threats to employees. Despite these advantages, the study points out that the use of artificial intelligence raises a number of difficulties, not least the complexity of the algorithms, which generates resistance to change among employees.

Keywords: Human resources digitization, HR risks, Artificial intelligence, Risk management, HR performance.

Introduction

La crise sanitaire du COVID – 19 a transformé profondément les méthodes de la gestion des ressources humaines. Confrontée à l'urgence de la pandémie, la fonction RH a dû faire face aux plusieurs risques majeurs notamment des risques stratégiques et techniques. Parmi eux l'absentéisme, le burnout et la perte des compétences clés et l'instabilité de la main d'œuvre (Amira & Lahoucine, 2024),(Barabel et al., 2021). Ces défis ont poussé les entreprises à accélérer la transformation de leurs pratiques RH, pour mieux naviguer dans cet environnement complexe. Elles se sont tournées vers l'intelligence artificielle. Aujourd'hui, l'intelligence artificielle est devenue un outil indispensable pour l'automatisation des processus, l'évaluation de la performance des collaborateurs et anticiper les besoins futurs (Barabel et al., 2020), (Chevalier & Dejoux, 2021). Cependant, l'IA ne se limite pas dans l'automatisation des tâches administratives courantes, avec la combinaison de l'intelligence artificielle et les ressources humaines, les entreprises ont la capacité de faire des prédictions (concernant le désengagement, le burnout des employés, le turnover des collaborateurs, etc...), ce qui améliore la qualité des décisions prises face aux risques et aux menaces futures (Ding & Wu, 2024), (Tarusov & Mitrofanova, 2019), (Babkin et al., 2023). L'IA permet aux entreprises de traduire les informations passées et actuelles en informations exploitables. Ceci leur donne la capacité d'anticiper l'avenir et de prendre les bonnes décisions et d'agir en amont.

Bien que l'implémentation de l'intelligence artificielle offre plusieurs avantages pour la fonction RH, elle crée des menaces sans précédent. Face à ces enjeux, une question centrale se pose : quels sont les principaux risques RH actuels et dans quelle mesure l'intelligence artificielle peut-elle contribuer à leur réduction ?

S'appuyant sur les recherches existantes, cette étude repose sur les hypothèses suivantes :

H1 : L'intelligence artificielle joue un rôle important dans la minimisation des risques RH

Cet article a pour but de voir comment l'intelligence artificielle aide l'équipe des ressources humaines à anticiper les risques futurs. Pour mener cette recherche, une méthode exploratoire a été adoptée en se basant sur une analyse approfondie des revues de littérature récente (académique et professionnelle), afin de distinguer les typologies des risques et incertitudes en ressources humaines, ainsi que les méthodes d'intelligence artificielle mobilisées pour y répondre. Pour valider la pertinence de cette étude qualitative une procédure de tri rigoureuse a été mise en œuvre, les informations ont été collectées auprès des sources documentaires de références et de publications institutionnelles. La sélection des documents repose sur 3 critères d'inclusion : le rapport avec la thématique, l'actualité des recherches et la fiabilité des sources

sélectionnées. Ces documents ont été analysés pour mieux cerner les transformations profondes de la fonction des ressources humaines générées par l'intelligence artificielle. Cette étude s'articule autour de trois axes majeurs. Elle débute par l'identification détaillée des différents types des risques RH accompagnés par des définitions de références. Elle poursuit par une mise en perspective du terme de l'intelligence artificielle et une synthèse de définition de références. Enfin, elle explore comment l'IA peut-elle contrôler et réduire les différents types des risques RH.

1. Les risques associés aux Management des Ressources Humaines

Dans un contexte économique et social qui ne cesse de se changer, la fonction RH confronte des risques élevés comme les risques stratégiques, juridique et même éthique. Cependant, il est important de bien comprendre et anticiper les différentes menaces liées au capital humain. Ce chapitre met en lumière les différents types de risque liés à la gestion des ressources humaines.

1.1. Les risques RH selon la revue de littérature

Pour mieux comprendre les enjeux de la gestion des risques en ressources humaines. Xikmatullayevich & Mahmudovna (2024) Soulignent plusieurs risques classiques RH cruciaux que les entreprises doivent à la fois maîtriser et minimiser comme : le turnover, le stress, les relations interpersonnelles et les conflits ou milieu de travail, le harcèlement, le manque d'engagement des employés. De même, ils ont souligné les risques liés à la cybersécurité et à la confidentialité des données, notamment les risques financiers, les erreurs de paie ou de classification et des risques de conformité légale. Xikmatullayevich & Mahmudovna (2024) ont souligné le rôle de l'intelligence artificielle dans la gestion des risques. L'existence des conflits internes peut déstabiliser le climat social d'une organisation, l'article (Vyacheslav M. Kraev, 2019b) traite plusieurs types de risques liés aux ressources humaines comme : risques d'information, risques d'origine humaine, risques financiers. Et plus précisément l'article traite des problèmes émanant du processus de recrutement. L'article souligne que si le recrutement n'est pas conforme aux besoins d'une structure, cela peut engendrer des problèmes importants. L'analyse des risques RH est un domaine en évolution rapide et marqué par l'incertitude.

Bombiak (2017), détaillent les multifacettes des risques liés aux ressources humaines, les méthodes de gestion RH, le comportement et les décisions imprévisibles des employés ainsi que les actions journalières des employés dans le cadre de leur travail. Les auteurs de cet article soulignent que les menaces ne proviennent pas seulement de l'environnement externe, mais l'humain est considéré comme une source de risque pour les entreprises. Au-delà des risques RH classiques comme le turnover et le stress. L'étude de (Babkin et al., 2023) se différencie

par rapport aux autres revues en étudiant l'apparition des nouvelles catégories de menaces informatiques, tels que la cybersécurité, la fuite des données personnelles, les fausses informations, l'usage des logiciels malveillants, la collusion frauduleuse. Ces types d'études sont très importantes pour comprendre les nouveaux risques que les managers RH font face à l'ère de la digitalisation et pour identifier les solutions nécessaires pour les gérer. Les auteures (Davood Anaraki-Ardakani, 2014) traitent le risque potentiel liés aux personnels, contribuent à une classification des risques RH en trois domaines principaux, les risques liés au objectifs RH, cela signifie les menaces qui affectent directement le département RH et leur stratégie; les risques liés aux processus opérationnel RH qui concernent les défaillances liés aux processus RH (recrutement, paie, formation, évaluation des performance); et d'autres risques qui affectent le capital humain de l'organisation . Cette approche complète éclaire les risques RH et leurs complexités. Elle nous offre aussi une grille d'analyse pour mieux comprendre la manière dont l'intelligence artificielle peut intervenir pour mieux gérer ces risques. Parcourant l'ensemble des revues académiques disponibles. (Becker & Smidt, 2016), stipulent que les problèmes ne viennent pas seulement des employés eux-mêmes, grâce à leur papier on n'a compris que les problèmes viennent des mauvaises méthodes RH utilisées. De nombreuses études traitent des risques RH de manière générale (Mitrofanova et al., 2017). Soulignent que la source majeure des risques RH ce sont les dysfonctionnements des pratiques de recrutement et de sélection. Cela inclut des problèmes comme un mal choisir les candidats, description de poste peu claire, évaluation des candidats biaisée. Dans une perspective axée sur l'impact humain, les auteurs (Zakic, 2016), regardent que les problèmes majeurs de l'entreprise viennent principalement des employés eux-mêmes (manque de soutien des employés comme titre d'exemple), qui peuvent par la suite engendrer des conséquences financières pour l'organisation.

Bien que les risques RH touchent l'employé durant ces années de travail au sein d'une entreprise (Yu et al., 2022), soulignent que les risques majeurs proviennent de la manière dont les talents sont acquis et gérés dès leur premier jour au sein d'une entreprise. Illustrant l'impact des risques liés aux ressources humaines sur la performance organisationnelle, (Nikolov, 2021), souligne les risques pouvant impacter la performance d'une entreprise : le risque perte de connaissance et du savoir-faire) et le problème de la non-disponibilité de la main d'œuvre. Pour une mise en place d'une stratégie pratique pour une bonne gestion des risques associés aux employés. (Stevens et al., 2006). Couvrent l'ensemble des risques liés aux ressources humaines depuis le recrutement d'un salarié jusqu'à son départ. Indiquent que les risques peuvent parvenir à

n'importe quel stade de la vie d'un employé au sein de l'entreprise. Pour comprendre les causes du problème Turnover. (Tarusov & Mitrofanova, 2019), dans leur étude. Traitent le risque du turnover des employés, et plus précisément l'article cherche à identifier les causes possibles du départ des personnels parmi ces causes on trouve : facteurs liés aux conditions de travail, facteurs liés à la satisfaction des employés, facteurs managériaux, facteurs liés à la rémunération et aux avantages sociaux et les facteurs liés au développement de carrière au sein de l'entreprise étudiée. De nos jours, notre environnement est marqué par l'incertitude, le rôle des managers RH est important pour y faire face, (Ding & Wu, 2024b), souligne le rôle important des managers RH en période de crise (que ce soit une crise sanitaire, une crise économique ou une crise géopolitique, etc...) mentionnent que les responsables RH permet de maintenir un bon fonctionnement des organisations durant les périodes de crise. L'article, 'Implementation of Information Technology in Human Resource Management' illustre l'usage des technologies informatiques dans le management des ressources humaines permet d'acquérir des habitudes de conduite rationnelle au niveau des processus administratifs et la prise de décision. Les auteurs (Wahyoedi et al., 2023), préviennent que cette implémentation engendre de nouveaux risques, comme la dépendance technologique, la résistance des employés au changement ou encore des problèmes de fuite des données personnelles. Les réflexions développées dans l'ouvrage L'IA au service des ressources humaines, les auteurs (Barabel et al., 2020), démontrent que l'intelligence artificielle est un outil puissant et son utilité rend l'équipe des ressources humaines plus intelligents et réactant vite aux problèmes naissants complexes. Cependant son usage exige une prudence et une responsabilité sur le plan éthique. Les articles lus nous permettent de conclure que les risques en ressources humaines peuvent être définis comme suit : les risques RH, représentent l'un des problèmes majeurs pour l'organisation, qui prend source la façon dont une organisation traite et gère son capital humain.

1.2. Catégorie des risques en management des ressources humaines

Pour comprendre les risques RH une simple définition générale est insuffisante. Il faut réaliser une analyse approfondie des différentes typologies des risques.

Le tableau ci-dessous présente les différentes typologies des risques en matière des ressources humaines classés par catégorie :

Tableau 1 : Typologie des risques liées à la fonction RH

Type de risque	Description synthétique	Références
Risques RH à dimension stratégique	Les processus RH obsolètes compromettent la pérennité organisationnelle. Les bonnes pratiques RH renforcent la compétitivité et le positionnement sur le marché. En contexte instable, le pilotage RH agit comme mécanisme de survie pour stabiliser l'activité.	Becker & Smidt (2016); Yu et al. (2022); Zakic (2016)
Risques organisationnels et structurels	Les pratiques RH inadéquates (recrutement, formation) génèrent des risques latents affectant l'ensemble de la structure. Les menaces liées au capital humain fragilisent la durabilité, surtout en environnement instable. Les crises accentuent les lacunes humaines, entraînant une dégradation structurelle. Des solutions préventives sont proposées pour limiter ces impacts.	Becker & Smidt (2016); Zakic (2016); Bombiak (2017); Mitrofanova et al. (2017); Kraev (2019a)
Risques liés aux personnels	Anticipation du turnover et des absences via IA (Deep Learning). Mise en place de systèmes de surveillance pour détecter désengagement et décrochement. Les crises amplifient les failles RH, transformant des problèmes mineurs en risques majeurs.	Tarusov & Mitrofanova (2019); Ding & Wu (2024b); Babkin et al. (2023); Bombiak (2017); Nikolov (2021)
Risques de conformité et juridique	L'usage d'outils IA dans le recrutement ou l'évaluation peut générer des discriminations envers des groupes marginalisés (femmes, personnes handicapées).	Sony et al. (2025)
Risques environnementaux et contextuels	Les crises externes (sanitaires, économiques) et la transformation digitale déclenchent des risques RH internes (turnover, obsolescence des compétences). La surveillance continue permet d'anticiper stress et absentéisme. La digitalisation modifie profondément les pratiques RH.	Bombiak (2017); Zakic (2016); Babkin et al. (2023); Jarachi et al. (2022)
Risques technologiques et numériques	L'intégration d'outils numériques expose à des menaces (pannes, cyberattaques, piratage). L'IA peut reproduire des biais éthiques si les algorithmes sont entraînés sur des données biaisées.	Wahyoedi et al. (2023); Jarachi et al. (2022); Barabel et al. (2020); Chevalier & Dejoux (2021)

(Source : Elaboré par les auteurs)

2. Intelligence Artificielle : naissance, définition et usage en management des ressources humaines

2.1. La naissance de l'IA

En 1943, (McCulloch & Pitts, 1943) posant la première pierre de l'intelligence artificielle, en prouvant que les réflexions humaines complexes peuvent être calculer par une machine sous forme de séquences logiques binaires. En démontrant que le cerveau humain agit comme un

réseau de circuits électriques, “ils ont traduit le raisonnement humain en langage binaire”. C’est ce fondement qui permet aujourd’hui de passer de l’intuition managériale au pilotage par la donnée. Si (McCulloch & Pitts, 1943) ont modélisés un mécanisme de calcul en 1943, alors que en 1950 (Turing, 2009) à instaurer un nouveau concept expérimental pour valider la crédibilité de l’intelligence artificielle, pour valider qu’on ne peut pas distinguer entre la réponse d’une machine et la réponse d’un Homme.

2.2. Essai de définition de l’IA

Bien que l’intelligence artificielle occupe une place centrale, elle reste un concept aux contours flous. Le fait qu’il n’existe pas de définition fixe montre que l’IA est un domaine trop vaste pour être réduit à un simple paragraphe. Selon (Turing, 2009), l’intelligence artificielle est une machine qui consiste à copier l’intelligence humaine, c’est une imitation parfaite qui donne des résultats similaires qu’un Humain. Pour (Pallanca & Read, 2021), l’IA se définit comme un agent rationnel, contrairement à l’idée de (Turing, 2009). (Pallanca & Read, 2021) que l’IA cherche juste à être un outil efficace pour réussir sa mission. Par rapport à (Kaplan & Haenlein, 2019), qui décrivent que l’IA ne fonctionne pas comme un simple logiciel, mais c’est une technologie qui évolue de manière autonome pour devenir plus en plus efficace. L’article de (Rajaraman, 2014) se base sur la vision de McCarthy, dans son papier il souligne que l’IA c’est quand on délègue à un ordinateur une tâche qui nécessite de la réflexion et du savoir-faire humain.

2.3. L’usage en management des ressources humaines

L’implémentation de l’intelligence artificielle bouleverse les pratiques du management des ressources humaines. A vrai dire, l’intelligence artificielle offre un avantage à la fois pour les entreprises et pour la gestion des ressources humaines. L’IA permet de robotiser certaines tâches comme le recrutement des nouveaux employés, l’amélioration de la prise des décisions stratégiques. Selon l’article *Unlocking the Value of Artificial Intelligence in Human Resource Management through AI Capability Framework*, (Chowdhury et al., 2023), mentionnent la nécessité d’avoir un outil qui évalue la capacité d’adoption et d’exploitation de l’IA et précisément pour les tâches de certain degré de complexité et le degré de maturité technologique de l’équipe RH. Cette évaluation aide l’entreprise à mieux anticiper et préparer son avenir concernant les effectifs. L’étude consacrée à l’Automatisation du e-recrutement dans le cadre du Web sémantique, les chercheurs (Rigneault et al., 2006), mettent en lumière que l’usage des outils technologiques pour le recrutement aident à trouver le meilleur match entre les meilleurs candidats et les postes publiées. Cette méthode intelligente réduit les erreurs de recrutement et

protège l'entreprise contre les erreurs de sélection. En d'autres termes l'intelligence Artificielle : c'est le fait de donner la capacité aux machines d'agir d'une manière intelligente. Raisonner, planifier, être créatif, rendre les machines autonomes, sans qu'un humain n'ait besoin de leur dire quoi faire à chaque instant. Le but c'est d'aider l'humain à résoudre les problèmes ou réaliser les tâches complexes.

2.4. L'évolution de l'intelligence artificielle au sein d'une entreprise

Selon (BELKADI et al., 2025), l'intelligence artificielle n'est pas qu'un simple outil technique, elle permet à l'entreprise de se démarquer de ses concurrents. L'IA devient le cœur stratégique de l'entreprise, elle déplace les responsabilités et redessine les circuits de décisions. L'intelligence artificielle suit une courbe de maturité, passe d'un rôle d'exécution des tâches routinières à un rôle de partenaire stratégique (ZEROUAL & AKKATI, 2024).

L'entreprise ne subit pas une révolution immédiate, elle s'inscrit dans un processus de maturité composé de 3 phases ; la première phase : phase de découverte ou les entreprises explorent comment la technologie peut réellement apporter à l'entreprise. La deuxième phase : l'entreprise passe du stade de la curiosité à celui de l'application concrète ; on ne déploie pas l'IA partout mais uniquement pour quelques tâches. La troisième phase : changement total : l'IA devient la colonne vertébrale de la stratégie de l'entreprise, propose des services impossibles à réaliser par l'humain seul. (LAHRACHE et al., 2024)

2.5. L'histoire de l'intelligence artificielle dans le management des ressources humaines

L'implémentation des avancées technologiques comme l'IA dans le management des ressources humaines est apparue récemment, son déploiement s'est vite développé au cours de la dernière décennie. D'après l'ouvrage Intelligence artificielle et Management des ressources humaines : pratiques d'entreprises, (Chevalier & Dejoux, 2021), démontrent qu'un grand nombre d'entreprises utilisent l'intelligence artificielle en RH notamment pour le recrutement, la mobilité interne et la formation. Cette implémentation technologique change en profondeur la gestion des compétences et permet aussi à mieux anticiper les difficultés majeures. L'article La Transformation Digitale des Ressources Humaines : Automatisation des Tâches Administratives et Optimisation de la Gestion des Talents, et selon les auteurs (JARACHI et al., 2022), l'automatisation des tâches courantes. Elle permet non seulement d'améliorer leurs efficacités, mais cela permet aux ressources humaines de se concentrer plus sur d'autres actions stratégiques comme la gestion du capital humain de l'entreprise. Cette intégration

technologique contribue à minimiser les risques causés par une équipe de travail surchargée ou des fautes commises par des personnes.

D'après (GHRASLI et al., 2025a) soulignent le passage d'une intelligence artificielle qui prend en charge les tâches administratives comme le tri des Cv et le Matching des Cv avec les profils à une intelligence artificielle stratégique, l'IA change le rôle des RH réactive à une RH proactive. Selon (Nabil, 2025), L'intelligence artificielle ne fait pas mieux travailler, mais elle permet de passer d'une RH administratives (gestion des papiers) à une RH stratégique (prise de décision basée sur la donnée). L'IA ne se contente plus à la réalisation des tâches bureautique, mais elle à devenue un vrai partenaire stratégique. Cette technologie permet de passer d'une RH Réactive à une RH proactive. Elle ne se base plus sur des hypothèses mais sur des indicateurs fiables, en remplaçant l'intuition par une analyse prédictive des besoins des talents (Amira, 2024).

3. Le rôle de l'IA dans le contrôle des différents risques RH

Actuellement, l'intelligence artificielle est capable de jouer un rôle important dans la gestion des risques et des incertitudes RH.

Tableau 2 : l'apport de l'IA dans l'optimisation des risques RH

Références	Typologie des Risques	Description	L'apport de l'intelligence artificielle
(Becker & Smidt, 2016) (Yu et al., 2022) (Zakic, 2016)	Risques RH à dimension stratégique	Plusieurs articles traitent de manière indirecte les risques stratégiques. 1. Met en lumière comment les processus RH obsolètes influencent de manière négative sur la pérennité de l'entreprise. 2. Stipulent que les bonnes pratiques RH aident l'entreprise à retrouver sa compétitivité de manière quasi-instantanée garantissant ainsi le positionnement de l'entreprise sur le marché. 3. Dans un contexte instable, les enjeux humains paralysent l'ensemble des services de l'organisation, le pilotage RH agit comme un mécanisme de survie pour stabiliser l'activité de manière discrète.	Donc à ce niveau l'intelligence artificielle joue un rôle important dans la gestion des risques RH, aide les entreprises à mieux prédire les absences, anticiper les besoins futurs en termes des compétences nécessaires pour que l'entreprise puisse agir de manière active face aux risques.
(Becker & Smidt, 2016) (Zakic, 2016) (Bombiak, 2017) (Mitrofanova et al., 2017)	Risques organisationnels et structurels	Plusieurs articles traitent les risques organisationnels et structurels, couvrent les anomalies globales qui touchent le fonctionnement de la structure organisationnelle. 1. Mettent lumière comment les mauvaises méthodes RH	Sur le plan organisationnel et structurel : L'IA garantie une surveillance intelligente continue des activités de l'entreprise, capable de

<p>(Vyacheslav M. Kraev, 2019a)</p>		<p>(un mauvais recrutement, manque de formation, etc...), créent des risques latents, qui se traduisent par une perte pour toute l'entreprise et non pas pour les RH. Une structure fragile, due à des pratiques RH obsolètes. 2. Etudie les menaces liées au capital humain qui menacent la durabilité de l'entreprise surtout dans un environnement en mutation fulgurante. 3. Les lacunes humaines s'aggravent lors des crises et finissent par une dégradation structurelle dans toute l'architecture de l'organisation. 4. Lister l'ensemble des risques humains impactant l'ensemble de la structure. 5. Donne l'ensemble des pratiques pour résoudre les risques des ressources humaines avant qu'ils abîment l'organisation.</p>	<p>corriger immédiatement les risques de non-conformité. L'IA permet aux RH d'agir avant que le problème ne s'aggrave. L'IA aide l'entreprise à résister les chocs que ce soit interne ou externe comme les crises, les pannes IT. L'IA doit toujours être soumise à un arbitrage humain permanent, pour s'assurer que ses recommandations restent alignées avec les valeurs de l'entreprise.</p>
<p>(Wahyoedi et al., 2023) (JARACHI et al., 2022) (Barabel et al., 2020; Chevalier & Dejoux, 2021) (Barabel et al., 2020)</p>	<p>Risques Technologiques</p>	<p>La mise en place des nouveaux outils intelligents dans la fonction des ressources humaines ; 1. Souligne les risques tels que (les pannes totales et le piratage massif des données) qui accompagnent la mise en place des outils numériques pour éliminer les papiers. 2. L'implémentation des outils numériques dans les ressources humaines peut créer des nouvelles menaces comme cyberattaques. 3. L'intelligence artificielle dans les ressources humaines peut reproduire des défauts moraux si les algorithmes ont été entraînés sur des données biaisées.</p>	<p>L'IA harmonise la performance écologique et la qualité de vie au travail (QVT). Elle utilise la donnée pour construire une entreprise qui préserve les écosystèmes tout en favorisant la bien-être et l'implication de ses Collaborateurs.</p>
<p>(Bombiak, 2017) (Zakic, 2016) (Babkin et al., 2023) (JARACHI et al., 2022)</p>	<p>Risques environnementaux et contextuels</p>	<p>Plusieurs articles traitent des risques liés à l'environnement externe et le contexte de l'entreprise (Les crises sanitaires ou économiques et la transformation digitale, VUCA, etc...), ce qui déclenche des risques RH internes comme le turnover, des compétences obsolètes. Plusieurs articles couvrent ce côté. 1. L'article définit que les chocs qui parviennent de l'extérieur comme les crises économiques et les pandémies provoquent des problèmes sévères en interne.</p>	<p>L'intelligence artificielle transforme la démarche écologique en une stratégie de vigilance proactive, permettant à l'organisation de rectifier ses processus avant d'atteindre le seuil de pollution.</p>

		<p>2.Démontrent comment les changements dans le monde extérieur provoque des risques RH majeurs.</p> <p>3.L'usage d'un système de surveillance continue les RH peuvent surveiller leurs employés en analysant des signes de faiblesses comme (le stress, l'absentéisme, etc...), pour pouvoir agir avant que le problème se déclenche.</p> <p>4.Le passage vers le numérique transforme en profondeur les méthodes de travail des RH.</p>	
(Sony et al., 2025)	Risques de conformité et juridique	<p>L'article souligne que l'usage de l'IA dans les RH que ce soit pour (le recrutement ou pour l'évaluation de performance, etc...), ces outils basés sur cette technologie peuvent créent ou reproduisent des discriminations particulièrement pour les groupes marginalisés (les femmes, les handicapés, etc...)</p>	<p>L'IA opère une mutation technologique du droit social en entreprise, garantissant que chaque document RH est parfaitement aligné avec les dernières réglementations.</p> <p>L'IA empêche l'entreprise de sortir du cadre légal et limite ainsi les risques de litiges avec les salariés.</p>
(Tarusov & Mitrofanova, 2019) (Ding & Wu, 2024b) (Babkin et al., 2023)(Bombiak, 2017) (Nikolov, 2021) (2023)	Risques liés aux Personnels	<p>Plusieurs articles examinent ;</p> <p>1.Prédire le départ des employés (turnover) avant, ce qui permet aux RH d'agir en amont (prévention proactive).</p> <p>2.Mettent lumière sur l'usage de l'intelligence artificielle avancée (Deep Learning) pour anticiper les ruptures latentes et les pics d'absentéisme pour sécuriser le capital humain de l'entreprise, réduire le danger caché qui menace l'architecture globale de l'entreprise.</p> <p>3.Les auteurs proposent de mettre en place un système de surveillance continue, qui va aider les RH à détecter le désengagement et le décrochement des employés.</p> <p>4.Les problèmes RH s'aggravent lorsqu'une entreprise rentre en zone de turbulences. Les crises transforment les petites failles RH en des risques majeurs.</p> <p>5.Souligne les problèmes qui touchent directement les employés eux-mêmes.</p>	<p>Grâce à l'intelligence artificielle qui donne aux entreprises la capacité de détecter le danger en avance.</p> <p>On passe d'une approche curative à une approche préventive ; ou l'objectif ultime de maintenir durablement le bien-être des collaborateurs.</p>

(Source : Elaboré par les auteurs)

3.1. Les challenges de l'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle apparaît souvent comme une source d'innovation majeure, mais il est important de souligner les risques et les menaces qu'elle peut entraîner. Ce chapitre penchera sur les challenges majeurs posés par l'intelligence artificielle. D'après (GHRASLI et al., 2025a) la réussite de l'IA repose sur la fiabilité des données, équipes RH formés, mais il faut comprendre que l'IA doit rester un outil de gestion et il faut maintenir un lien humain direct pour que le collaborateur ne sent pas comme un simple numéro dans un ordinateur. Bien au-delà de l'aspect technologique (Amira, 2024), l'IA bouleverse les fondements des ressources humaines, l'intelligence artificielle automatise les missions chronographes pour redonner les ressources humaines plus de temps consacré à l'accompagnement et l'épanouissement des collaborateurs. L'article de (Hamza Auteur et al., 2024), démontre que la technologie, n'est pas un exemple de préjugés. Nécessite une supervision humaine pour éviter que l'IA ne reproduise des injustices, tout en garantissant la protection totale de la vie privée des employés. Selon (BOUTAINA & HIND, 2025), l'efficacité de l'IA est indissociable de l'intervention humaine. Son succès repose sur la mise à jour des savoir-faire et un engagement moral pour ne pas détériorer la qualité des relations au travail.

3.2. Cas concrets de l'usage de l'intelligence artificielle

Entreprise	Domaine RH	Références
IBM	Planification des départs des employés / automatisation des tâches	(Yang et al., 2020) (Ma et al., 2025)
Unilever	Recrutement et sélection	(Hu, 2023)

Le tableau ci-dessus quelques structures qui adoptent des outils basés sur l'intelligence artificielle dans le domaine des ressources humaines pour but de gérer les risques et maîtriser les imprévus. Unilever, utilise l'IA dans les ressources humaines et plus précisément dans le recrutement. Cette technologie permet à l'entreprise à la fois d'anticiper le besoin futur en termes de compétences nécessaires et d'éviter l'insuffisance de personnel qualifié, tout en garantissant un processus de sélection équitable et objectif. L'entreprise peut ainsi mieux maîtriser son futur en garantissant qu'elle possède toujours les talents dont elle a réellement besoin. Même chose pour l'entreprise IBM applique une analyse prédictive pour mesurer l'engagement des employés et détecter à l'avance les signes de départ. Cette façon de procéder permet de maîtriser les aléas opérationnels et relationnels, ce qui aide IBM à conserver ses talents et à adapter sa gestion des ressources humaines à des contextes changeants.

3.3. Les enjeux éthiques ; une gouvernance d'IA responsable

Selon (Rigneault et al., 2021), l'intégration de l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines n'est pas un simple outil technique, mais elle constitue une dualité structurelle. Bien que l'intelligence artificielle garantisse une optimisation et de valorisation du rôle stratégique de la fonction RH. L'introduction de l'IA peut engendrer des déséquilibres systématiques au sein de la structure face à la montée de risques éthiques. Les disparités technologiques imposent à la direction de mettre en place un cadre de contrôle rigoureux. Cette démarche garantit une certaine fiabilité de la mise en œuvre des outils intelligents, tout en accompagnant l'ensemble du personnel pour qu'ils puissent s'adapter aux changements numériques sans être exclu. Comme le soulignent (Jiang et al., 2025), le déploiement de l'intelligence artificielle générative en gestion des ressources humaines exige une démarche de gestion intégrée des risques visant à sécuriser chaque étape du déploiement de l'IA et le capital humain. A travers l'approche du Diamant de Leavitt, l'analyse démontre que la valeur ajoutée de l'IA est conditionnée par une gouvernance éthique proactive. Cette base éthique est essentielle pour la survie de l'entreprise. Elle permet de réussir la transformation numérique, tout en restant humain et juste envers chaque collaborateur. Toutefois, l'article (Căvescu & Popescu, 2025), souligne que l'efficacité de l'IA est menacée par des risques majeurs, notamment les discriminations numériques et le manque de clarté des systèmes. Pour protéger les données et le capital humain, l'entreprise doit s'appuyer sur des règles éthiques structurées et sur le principe de transparence. Cela permet d'expliquer concrètement les décisions produites par la machine et d'en discuter avec l'ensemble des collaborateurs.

Conclusion

En somme, le présent article met en lumière le rôle de l'Intelligence Artificielle dans la gestion des risques des Ressources Humaines. L'intelligence artificielle est une solution efficace pour les ressources humaines. Elle leur donne la capacité de prévoir et de mieux gérer les problèmes de grande envergure concernant leurs personnels, prenant l'exemple des départs imprévus des employés, les discriminations qui peuvent apparaître dans les différentes étapes du parcours des employés, les difficultés d'embaucher les meilleurs profils ou bien elle peut contribuer aux développement des employés par la proposition des plans de formation adéquate à chaque profil, se sentent bien et arrive à atteindre leurs objectifs au sein de l'entreprise . Son rôle est de donner de la valeur aux ressources humaines. Et pour tirer le maximum des avantages de ces outils technologiques, la chose la plus importante pour les entreprises dans ce stade est de ne pas investir seulement dans l'acquisition et l'adoption des technologies, mais il faut informer

et accompagner les équipes des ressources humaines, et instaurer des principes éthiques rigoureux. De cette façon, les organisations garantissent un bon usage des outils technologiques et même minimisent la résistance des employés aux changements. Même si l'IA offre de multiples avantages pour mieux gérer les risques grâce aux prévisions, elle a des défauts comme les préjugés des algorithmes et le manque de clarté. Dans une ère de mutation digitale, l'article de (AGHRAIGE & LACHIR, 2025) examine les transformations des ressources humaines grâce à l'adoption de l'IA. En confrontant les points forts de cette technologie et les problèmes éthiques. En s'appuyant sur des avis de professionnels marocains et d'autres pays. Les auteurs de cette recherche démontrent que l'IA change la méthode traditionnelle des RH dans le recrutement, tout en disant qu'il faut faire attention face aux défauts du système. L'auteur (GHRASLI et al., 2025b) soulignent que l'IA n'est pas un outil miracle ou un danger par nature ; mais son succès avant tout dépend sur la capacité de l'entreprise à harmoniser le côté de la technologie et le côté humain.

Références

- AGHRAIGE, A., & LACHIR, K.** (2025). IA & GRH: Vers une Gestion des Ressources Humaines Plus Intelligente et Responsable. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(9).
- Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H.** (2024, April). Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In *The International Workshop on Big Data and Business Intelligence* (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Amira, A.** (2024). Gestion des ressources humaines et intelligence artificielle : Une analyse bibliométrique. *Revue de Management et Cultures*, 11(11), 90–106.
- Amira, A., & Lahoucine, B.** (2024). Rethinking Human Resources Management In The Age Of Artificial Intelligence. *International Journal Of Applied Management And Economics*, 2(08), 087–102.
- Babkin, I., et al.** (2023). Developing a System for Monitoring Human Resource Risks in a Digital Economy. *Risks*, 11(5), 82.
- Barabel, M., Ferras, T., & Horts, C.-H. B. Des.** (2020). L'intelligence artificielle au service des RH. *Post-Print*.
- Barabel, M., Meier, O., & Francoise, D.** (2021). Les RH à l'ère de la Covid-19 : les bonnes pratiques à retenir. *Revue Internationale P.M.E.*, 34(3–4), 219–220.
- Becker, K., & Smidt, M.** (2016). A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 26(2), 149–165.

- BELKADI, Y., SOUAF, M., & BELKADI, S.** (2025). L'intelligence artificielle et la performance de l'entreprise : une revue de la littérature. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(1).
- Bombiak, E.** (2017). HUMAN RESOURCES RISK AS AN ASPECT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN TURBULENT ENVIRONMENTS.
- BOUTAINA, F., & HIND, E. I. L.** (2025). Les perspectives de la fonction ressources humaines avec l'avènement de l'IA. *African Scientific Journal*, 3(31), 1913–1913.
- Căvescu, A. M., & Popescu, N.** (2025). Predictive Analytics in HRM: Evaluating AIHR's Role in Talent Retention. *AppliedMath*, 5(3), 99.
- Chevalier, F., & Dejoux, C.** (2021). Intelligence artificielle et Management des ressources humaines : pratiques d'entreprises. *Annales Des Mines*, 15(3), 94–105.
- Chowdhury, S., et al.** (2023). Unlocking the value of AI in HRM through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100899.
- Davood Anaraki-Ardakani, A. G.** (2014). Human resource risk management.
- Ding, M., & Wu, H.** (2024a). Risk prediction of enterprise human resource management based on deep learning. *Human Systems Management*, 43(5), 641–652.
- Ding, M., & Wu, H.** (2024b). Risk prediction of enterprise human resource management based on deep learning. *Human Systems Management*, 43(5), 641–652.
- Dounia, G., Chaimae, K., Yassine, H., & Houda, B.** (2025). ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA IN MANAGEMENT CONTROL OF MOROCCAN COMPANIES: CASE OF THE RABAT-SALE-KENITRA REGION. *Proceedings on Engineering*, 7(2), 925-938.
- GHRASLI, A. EL, MZAIZ, M., & LOUX, K.** (2025a). L'intelligence artificielle au service de la gestion des ressources humaines: opportunités et défis. *Revue Management Des Systèmes d'Information*, 9(2), 3–14.
- GHRASLI, A. EL, MZAIZ, M., & LOUX, K.** (2025b). L'intelligence artificielle au service de la gestion des ressources humaines : une analyse des opportunités et des défis. *Revue Management Des Systèmes d'Information et Innovation*, 9(2), 3–14.
- Hamza, S., et al.** (2024). Automatisation des Tâches RH grâce à l'IA. *African Scientific Journal*, 0354–0354.
- Hu, Q.** (2023). Unilever's Practice on AI-based Recruitment. *Business, Economics and Management WTED*.

- JARACHI, W., et al.** (2022). Transformation digitale et développement de la GRH. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 3(6–1), 152–165.
- Jiang, Y., Cai, Z., & Wang, X.** (2025). Leverage Generative AI for human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 36(11), 1929–1959.
- Kaplan, A., & Haenlein, M.** (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? *Business Horizons*, 62(1), 15–25.
- Kraev, V. M., & Tikhonov, A. I.** (2019a). Risk Management in Human Resource Management. *TEM Journal*, 8(4), 1185–1190.
- Kraev, V. M., & Tikhonov, A. I.** (2019b). Risk Management in Human Resource Management. *TEM Journal*, 8(4), 1185–1190.
- LAHRACHE, R., & BEKKAOUI, A.** (2024). L'impact de l'intelligence artificielle sur la prise de décision. *Revue Internationale Des Sciences de Gestion*.
- Ma, X., et al.** (2025). Can Large Language Model Predict Employee Attrition? *Proceedings of ICCSMT 2024*, 1164–1172.
- McCulloch, W. S., & Pitts, W.** (1943). A logical calculus of the ideas immanent in nervous activity. *The Bulletin of Mathematical Biophysics*, 5(4), 115–133.
- Mitrofanova, A., et al.** (2017). Human resource risk management in organization: methodological aspect. 699–705.
- Nabil, D.** (2025). De l'IA à la GRH augmentée : une revue critique des évolutions au Maroc et dans le monde. *African Scientific Journal*, 3(31), 1409–1409.
- Nikolov, S.** (2021). RISKS TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *Knowledge - International Journal*, 47(1), 171–176.
- Pallanca, O., & Read, J.** (2021). Principes généraux et définitions en IA. *Archives Des Maladies Du Coeur*, 2021(294), 3–10.
- Rajaraman, V.** (2014). John McCarthy - Father of artificial intelligence. *Resonance*, 19(3), 198–207.
- Rigneault, H., et al.** (2006). Automatisation du e-recrutement dans le cadre du Web sémantique. *Focus on Microscopy*, 1, 51–60.
- Rigneault, H., et al.** (2021). La GRH à l'ère numérique: occasion stratégique ou risque de marginalisation ? *Focus on Microscopy*, 1, 255.
- Sony, M. M. A. A. M., et al.** (2025). Bias in AI-driven HRM systems. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 102082.

- Stevens, J., et al.** (2006). *Managing risk: The HR contribution*. 1–302.
- Tarusov, T., & Mitrofanova, O.** (2019). Risk Assessment in HRM Using Predictive Staff Turnover Analysis. *Proceedings SUMMA 2019*, 194–198.
- Turing, A. M.** (2009). Computing Machinery and Intelligence. *Parsing the Turing Test*, 23–65.
- Wahyoedi, S., et al.** (2023). Implementation of information technology in human resource management. *Al-Buhuts*, 19(1).
- Xikmatullayevich, K. J., & Mahmudovna, T. M.** (2024). Issues Of Effective Use of Human Resources In Risk Management. *Journal of Advances in Accounting, Economics, and Management*, 2(2).
- Yang, S.** (2020). IBM employee attrition analysis. *Arxiv.Org*.
- Yu, J., et al.** (2022). A Study of the Impact of Strategic HRM on Organizational Resilience. *Behavioral Sciences*, 12(12), 508.
- Zakic, N., et al.** (2016). Meeting the coming organizational risk challenges in human resources. *International Review*, 1–2, 109–116.
- ZEROUAL, L., & AKKATI, W. EL.** (2024). L'Intelligence Artificielle et ses enjeux pour les entreprises. *Revue Internationale Des Sciences de Gestion*, 7(2), 1091–1105.