Revue Française d'Économie et de Gestion
ISSN : 2728- 0128
Volume 7 : Numéro 11

Transformation des pratiques et métiers à l'ère de l'IA : une revue systématique appliquée aux fonctions RH dans les administrations publiques africaines et arabes

Transforming HR practices and roles in the age of artificial intelligence: a systematic literature review of human resource functions in African and Arab public administrations

LAHYA Sarah
Docteur
Faculté d'Economie et de Gestion
Ibn Tofail - Maroc
Sciences Economiques et Gestion

Date de soumission : 16/01/2026
Date d'acceptation : 07/10/2026
Pour citer cet article :
LAHYA. S. (2026) « Transformation des pratiques et métiers à l'ère de l'IA : une revue systématique appliquée aux fonctions RH dans les administrations publiques africaines et arabes », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 11 » pp : 255- 275.

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

Résumé

Dans un contexte marqué par l'accélération de la transformation numérique des administrations publiques, l'intelligence artificielle s'impose comme un levier majeur de modernisation et de transformation des pratiques de gestion. Les fonctions ressources humaines sont particulièrement concernées par cette évolution, qui redéfinit les métiers, les compétences et les modes de prise de décision.

Cette étude propose une revue systématique de la littérature consacrée à l'impact de l'IA sur les pratiques et métiers RH dans les administrations publiques africaines et arabes. Elle vise à identifier les principales transformations induites par l'IA, ainsi que les opportunités et les défis qui en découlent.

Les résultats révèlent une évolution des fonctions RH vers des activités plus stratégiques et analytiques, soutenues par l'automatisation et les outils prédictifs. Toutefois, cette transformation soulève des enjeux liés aux compétences numériques, à la gouvernance des données, aux biais algorithmiques et à l'acceptation du changement. L'étude met ainsi en évidence la nécessité d'accompagner l'intégration de l'IA par une évolution des compétences et des modes de gouvernance, particulièrement dans les contextes africains et arabes.

Mots clés : Gestion des ressources humaines ; transformation RH ; secteur public ; transformation numérique ; intelligence artificielle.

Abstract

In a context marked by the rapid digital transformation of public administrations, artificial intelligence is increasingly emerging as a major driver of modernization and change in management practices. Human resources functions are particularly affected by this shift, which is reshaping jobs, skills, and decision-making processes.

This study presents a systematic literature review, focusing on the impact of AI on HR practices and jobs in African and Arab public administrations. It aims to identify the main changes driven by AI, as well as the opportunities and challenges associated with its adoption.

The findings reveal a shift in HR functions towards more strategic and analytical activities, supported by automation and predictive tools. However, this transformation also raises challenges related to digital skills, data governance and acceptance of change. The study therefore highlights the need to support AI adoption through the development of new skills and governance approaches, particularly within African and Arab public administrations.

Keywords : Human resource management ; HR transformation ; Public sector; Digital transformation; Artificial intelligence.

Introduction

L'intelligence artificielle s'impose de nos jours comme l'un des principaux vecteurs de la transformation numérique des organisations publiques et privées. En tant que technologie structurante de la quatrième révolution industrielle, elle contribue à une reconfiguration profonde des modes de gouvernance, des processus organisationnels et des systèmes de gestion fondés sur les données. L'intégration croissante des technologies intelligentes, de l'automatisation algorithmique et des outils d'analyse prédictive transforme progressivement les modèles de fonctionnement institutionnels, dans une logique d'amélioration de la performance, d'optimisation des ressources, de modernisation des services publics et de renforcement de la réactivité des institutions face à des environnements de plus en plus complexes et incertains (OECD, 2023 ; World Bank, 2024).

Dans ce contexte, les fonctions ressources humaines figurent parmi les domaines les plus impactés par cette dynamique de transformation digitale. L'intelligence artificielle permet désormais d'automatiser plusieurs processus RH telles que le recrutement, le traitement des candidatures, l'évaluation des performances ou encore la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. L'exploitation des données massives et des systèmes d'analyse prédictive favorise ainsi une rupture avec la logique administrative et procédurale vers l'émergence d'une fonction RH augmentée davantage analytique, prédictive et stratégique, orientée vers l'aide à la décision et l'anticipation des besoins organisationnels (Davenport, 2020). Cette évolution s'accompagne d'une transformation des métiers, qui requièrent désormais des compétences hybrides combinant expertise techniques, maîtrise des systèmes d'information et capacités d'analyse de données. Ainsi, les professionnels RH deviennent progressivement des acteurs de la transformation organisationnelle, mobilisant des outils intelligents pour anticiper les besoins en compétences, optimiser les effectifs et soutenir la performance des organisations publiques.

Cependant, cette transformation technologique s'accompagne d'une complexification des enjeux organisationnels, institutionnels et éthiques. En effet, l'adoption de l'intelligence artificielle dans les fonctions RH soulève des problématiques majeures relatives à la gouvernance des données, à la transparence algorithmique, à la protection des données personnelles, ainsi qu'aux biais potentiels intégrés dans les systèmes automatisés de décision.

Par ailleurs, la résistance organisationnelle au changement, le déficit de compétences numériques avancées et l'insuffisance des infrastructures technologiques constituent des facteurs limitatifs significatifs à l'implémentation effective de ces technologies, notamment

dans les contextes administratifs africains et arabes (Bagrationi & Thurner, 2023 ; Slassi-Sennou & Elmouhib, 2025). Ces enjeux apparaissent particulièrement marqués dans les contextes africains et arabes, où les processus de transformation digitale demeurent souvent confrontés à des contraintes structurelles, institutionnelles et technologiques.

Sur le plan académique, la littérature existante a largement documenté les effets de la digitalisation et de l'intelligence artificielle sur les organisations, notamment dans le secteur privé. Toutefois, les travaux portant spécifiquement sur la transformation des processus et métiers dans les administrations publiques africaines et arabes demeurent fragmentés, hétérogènes et insuffisamment consolidés. Les recherches disponibles abordent souvent ces transformations de manière partielle, en se concentrant soit sur les dimensions technologiques, soit sur les aspects organisationnels, sans proposer une vision intégrée et systémique des mutations en cours. Cette lacune scientifique limite la compréhension globale des dynamiques de transformation des fonctions RH dans ces contextes spécifiques.

Dans cette perspective, la présente étude propose une revue systématique de la littérature visant à analyser les transformations induites par l'intelligence artificielle sur les métiers et fonctions RH dans les administrations publiques africaines et arabes. Plus précisément, cette recherche cherche à répondre à la problématique suivante : ***Quelles transformations de la fonction RH sous l'effet de l'intelligence artificielle sont mises en évidence par la littérature scientifique dans les administrations publiques africaines et arabes, et quels enjeux organisationnels, technologiques et éthiques en émergent ?***

L'objectif principal de cette étude est ainsi d'identifier les principales mutations structurelles et fonctionnelle des pratiques et métiers RH liées à l'intégration de l'IA dans le secteur public, tout en mettant en évidence les opportunités, les contraintes et les perspectives associées à cette transformation. En cherchant à répondre aux questions suivantes :

- Quelles transformations des pratiques et métiers RH sont associées à l'intégration de l'IA dans les administrations publiques africaines et arabes ?
- Quelles évolutions des compétences et des fonctions RH la littérature met-elle en évidence ?
- Quelles sont les principales opportunités de l'IA dans la GRH publique ?
- Quels enjeux organisationnels, technologiques et éthiques accompagnent cette transformation ?

1. Cadre méthodologique et cartographie de la littérature sur l'IA et les fonctions RH publiques

1.1. Démarche méthodologique de la revue systématique

1.1.1. Protocole de recherche et stratégie documentaire

Cette étude adopte une revue systématique de la littérature, en raison de sa capacité à synthétiser et interpréter les tendances théoriques, les cadres conceptuels et les dynamiques organisationnelles issues des travaux existants. Cette approche est particulièrement adaptée à un champ de recherche émergent et encore peu structuré, tel que l'intelligence artificielle appliquée aux fonctions de ressources humaines dans le secteur public. Elle permet d'analyser les contributions scientifiques au-delà de l'agrégation des résultats, en identifiant les principales tendances de recherche, les convergences conceptuelles et les divergences théoriques relatives à la transformation digitale des administrations publiques et à l'évolution des pratiques de gestion des ressources humaines.

La collecte des données a été effectuée à partir des bases de données Scopus et Web of Science, reconnues pour la qualité, la fiabilité et la couverture internationale de leur indexation scientifique, notamment en sciences sociales, management et administration publique.

La période d'analyse retenue (2015–2025) correspond à une phase charnière caractérisée par l'accélération de la transformation numérique, le développement de l'intelligence artificielle et la modernisation des administrations publiques. Ce choix temporel s'explique par la diffusion progressive des technologies d'apprentissage automatique et des systèmes d'IA appliqués aux organisations, ainsi que par leur intégration croissante dans les fonctions de gestion des ressources humaines (recrutement, analyse prédictive des compétences, digitalisation des parcours professionnels). Cette période reflète également l'intensification des stratégies nationales d'IA et des dynamiques de digitalisation du secteur public dans plusieurs pays africains et arabes, permettant d'analyser l'émergence et les premières transformations structurelles des métiers et pratiques RH sous l'effet de l'IA.

La stratégie de recherche a reposé sur une combinaison de mots-clés en anglais, appliqués aux champs titre, résumé et mots-clés des publications :

("Artificial Intelligence" OR "AI") AND ("Human Resources" OR "HRM") AND ("Public Administration" OR "Public Sector") AND ("Africa" OR "Arab countries")

Cette équation a permis de cibler les travaux portant spécifiquement sur la transformation des métiers RH dans les administrations publiques africaines et arabes à l'ère de l'IA.

1.1.2. Critères d'inclusion et d'exclusion et processus de sélection

Afin d'assurer la qualité et la pertinence du corpus scientifique, des critères de sélection ont été préalablement définis.

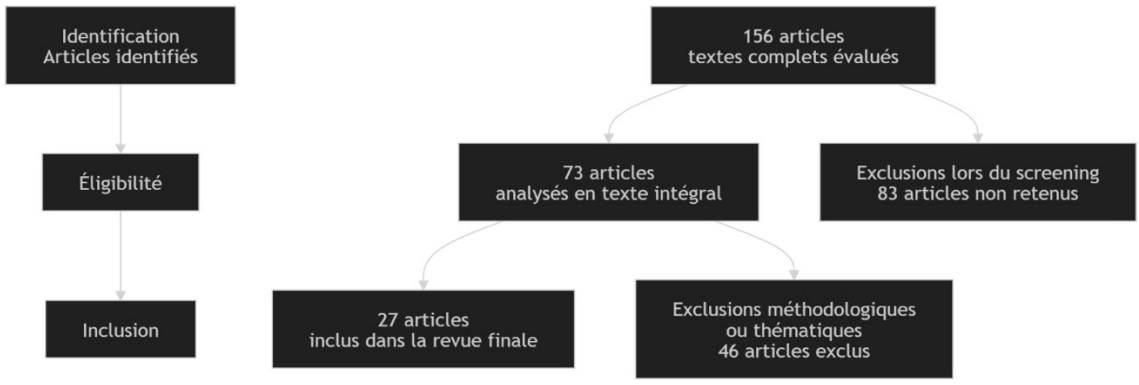
Tableau N°1 : Critères de sélection des articles

Critères	Inclusion	Exclusion
Type	Articles scientifiques évalués par les pairs	Rapports non académiques
Langue	Anglais et français	Autres langues
Période	2015–2025	Hors période
Type d'étude	Études empiriques, théoriques et mixtes	Documents non scientifiques
Base de données	Scopus, web of science	Autres bases
Mots-clés	IA, HRM, Public administration, Africa, Arab	Hors champ thématique
Domaines	Management, sciences sociales, IA	Autres domaines

Source : Auteur

La revue systématique a suivi un processus de sélection en plusieurs étapes. La recherche initiale a permis d'identifier 180 références dans les bases de données retenues. Après suppression de 24 doublons, 156 articles ont été soumis au screening. Parmi ceux-ci, 83 ont été exclus sur la base des critères d'inclusion et d'exclusion. Les 73 articles restants ont ensuite été examinés en texte intégral. Cette étape a conduit à l'exclusion de 46 articles pour des raisons méthodologiques ou thématiques.

Figure N°1 : Processus de sélection PRISMA



Source : Auteur

Finalement, 27 articles ont été retenus pour l'analyse qualitative, permettant de dégager les principales contributions relatives à la transformation des métiers RH à l'ère de l'IA, notamment l'automatisation des processus, l'évolution des compétences et la recomposition des métiers.

1.2. Cartographie et caractéristiques de la littérature retenue

1.2.1. Caractéristiques bibliométriques et distribution des études

❖ **Répartition par année de publication**

La répartition chronologique met en évidence une croissance significative de la production scientifique à partir de 2020. Cette évolution s'explique par l'accélération de la transformation numérique des administrations publiques, renforcée par les effets de la pandémie de COVID-19 et par l'émergence des technologies d'IA générative. Les années 2020-2025 concentrent ainsi près de 80 % des publications retenues, traduisant un intérêt scientifique croissant pour les implications organisationnelles de l'IA dans les fonctions RH publiques.

Tableau N°2 : répartition des articles par année de publication

Année	Nombre	Pourcentage
2015- 2017	2	7 %
2018-2019	4	13 %
2020 - 2022	10	37 %
2023-2025	11	43 %
Total des articles	27	100

Source : Auteur

❖ **Répartition géographique des études**

La répartition géographique des publications met en évidence une concentration inégale de la production scientifique sur l'intelligence artificielle appliquée aux ressources humaines. Les travaux sont majoritairement issus des pays développés et de certains pôles émergents, tandis que la production scientifique en Afrique demeure relativement limitée, traduisant un déficit de recherche empirique sur les transformations des pratiques RH dans les administrations publiques africaines. Cette situation s'explique notamment par des contraintes structurelles liées à la disponibilité des données, aux capacités de recherche et à la faible densité des publications indexées dans les bases internationales.

Tableau N°3 : répartition géographique des articles

Zone géographique	Nombre d'articles
Afrique	11
Pays Arabes	16
Total des articles	27

Source : Auteur

Dans le monde arabe, la production scientifique est également hétérogène. Elle est davantage concentrée dans les pays du Golfe, où l'investissement dans la recherche et la transformation numérique favorise une visibilité accrue dans les bases de données internationales. À l'inverse, plusieurs pays arabes en développement restent sous-représentés dans la

littérature scientifique, avec un volume de publications plus faible et une contribution encore limitée aux débats académiques sur l'IA et la GRH.

1.2.2. Approches méthodologiques et approches émergentes dominantes

❖ **Répartition des articles selon les méthodes utilisées**

Les approches qualitatives dominent la littérature analysée, traduisant le caractère encore émergent du champ de recherche. Les études quantitatives demeurent moins nombreuses en raison de la difficulté d'accès aux données administratives et de la relative nouveauté des dispositifs d'IA dans les administrations publiques africaines et arabes.

Tableau N°4 : répartition des articles selon les méthodes utilisées

Méthodes	Nombre d'articles
Etudes qualitatives	14
Etudes quantitatives	6
Etudes mixtes	7
Total des articles	27

Source : Auteur

❖ **Analyse des tendances conceptuelles émergentes**

La revue de littérature met en évidence plusieurs tendances conceptuelles émergentes dans la transformation des métiers RH à l'ère de l'IA. Pour les objectiver, une analyse thématique des 27 articles retenus a été réalisée, chaque article étant codé selon les thèmes récurrents. Les pourcentages indiquent la fréquence relative d'apparition de ces thèmes dans le corpus.

Tableau N°5 : Analyse des tendances conceptuelles émergentes

Tendance	%	nbr	Observation
IA generative	**29,6 %**	**8**	Montée des recherches sur l'intégration de l'IA dans les pratiques et fonctions RH.
Automatization RH	**22,2 %**	**6**	L'automatisation apparaît comme un levier d'efficacité et de performance des processus RH.
Agilité organisationnelle	**25,9 %**	**7**	La transformation numérique favorise l'adaptation et l'évolution des organisations publiques.
Résilience organisationnelle	**11,1 %**	**3**	La résilience apparaît comme un enjeu d'adaptation face aux transformations technologiques et aux crises.
Leadership digital	**14,8 %**	**4**	Le leadership est présenté comme un facteur stratégique d'accompagnement de la transformation numérique.
Formation,compétences	**29,6 %**	**8**	L'IA transforme les compétences requises, les métiers RH et les besoins de formation.

Source : Auteur

Cette analyse révèle d'abord une reconfiguration des logiques de GRH, marquée par le passage d'une fonction administrative et procédurale vers une fonction stratégique, analytique et orientée vers la création de valeur publique, où l'automatisation RH constitue un levier

central de transformation des processus, contribuant à la fois à l'efficience organisationnelle, mais aussi à de nouvelles exigences de résilience organisationnelle face aux environnements publics complexes. Cette évolution s'inscrit dans un mouvement plus large de digitalisation de l'action publique, où l'IA, notamment l'IA générative, redéfinit les modalités de production de l'expertise RH et favorise l'émergence d'un paradigme de "datafied public HRM", fondé sur l'exploitation des données et l'aide algorithmique à la décision.

Dans ce cadre, la transformation des métiers RH apparaît comme une recomposition structurelle des fonctions et des compétences, caractérisée par l'émergence de profils hybrides. L'intégration de l'intelligence artificielle conduit ainsi les professionnels RH à dépasser progressivement leurs fonctions administratives traditionnelles pour investir davantage des activités d'analyse, d'aide à la décision et d'accompagnement du changement. Cette évolution exige une capacité accrue d'agilité organisationnelle afin d'accompagner l'intégration continue des outils intelligents et l'évolution des pratiques professionnelles.

Toutefois, cette mutation demeure fortement conditionnée par des dynamiques de résistance au changement, liées notamment aux perceptions d'automatisation, à la redéfinition des rôles professionnels et aux incertitudes organisationnelles générées par l'IA. La littérature souligne, à cet égard, l'importance de la formation et du développement des compétences, qui constituent des leviers essentiels pour favoriser l'appropriation des technologies, renforcer la confiance des agents et accompagner durablement la transformation des pratiques RH.

Par ailleurs, un courant de recherche met l'accent sur les enjeux de gouvernance de l'IA, notamment la transparence des systèmes, la traçabilité des décisions et la responsabilité institutionnelle dans les processus automatisés. Ces dimensions sont étroitement liées aux enjeux éthiques, en particulier aux risques de biais algorithmiques, de discrimination et de reproduction des inégalités dans les pratiques RH publiques.

Enfin, la littérature met en évidence une hétérogénéité des trajectoires de transformation entre les pays africains et arabes. Certains pays, notamment dans le Golfe, présentent des dynamiques avancées d'innovation et d'adoption stratégique de l'IA, tandis que d'autres contextes demeurent marqués par une adoption plus progressive et fragmentée. Cette diversité traduit des niveaux différenciés de maturité numérique, de compétences, d'agilité organisationnelle et de capacité institutionnelle à accompagner la transformation digitale.

2. De la digitalisation à la reconfiguration stratégique des métiers RH : résultats et discussion

2.1. Transformation des métiers RH et nouvelles dynamiques de compétences

2.1.1. Digitalisation et reconfiguration chronologique des fonctions RH

L'analyse des publications scientifiques retenues met en évidence une évolution progressive structurée en trois phases distinctes. Cette trajectoire traduit le passage d'une approche centrée sur la digitalisation des processus RH à une réflexion plus large sur les transformations organisationnelles, humaines et institutionnelles induites par l'intelligence artificielle.

La première phase, couvrant la période 2015–2018, correspond à une période d'émergence technologique durant laquelle les travaux se concentrent principalement sur l'automatisation des tâches administratives, le développement du e-HRM ainsi que la digitalisation des processus RH. L'IA est alors principalement appréhendée comme un outil de soutien opérationnel visant à améliorer l'efficacité des activités RH. Les recherches restent largement exploratoires, descriptives et à dominante conceptuelle, avec une attention encore limitée aux transformations organisationnelles profondes.

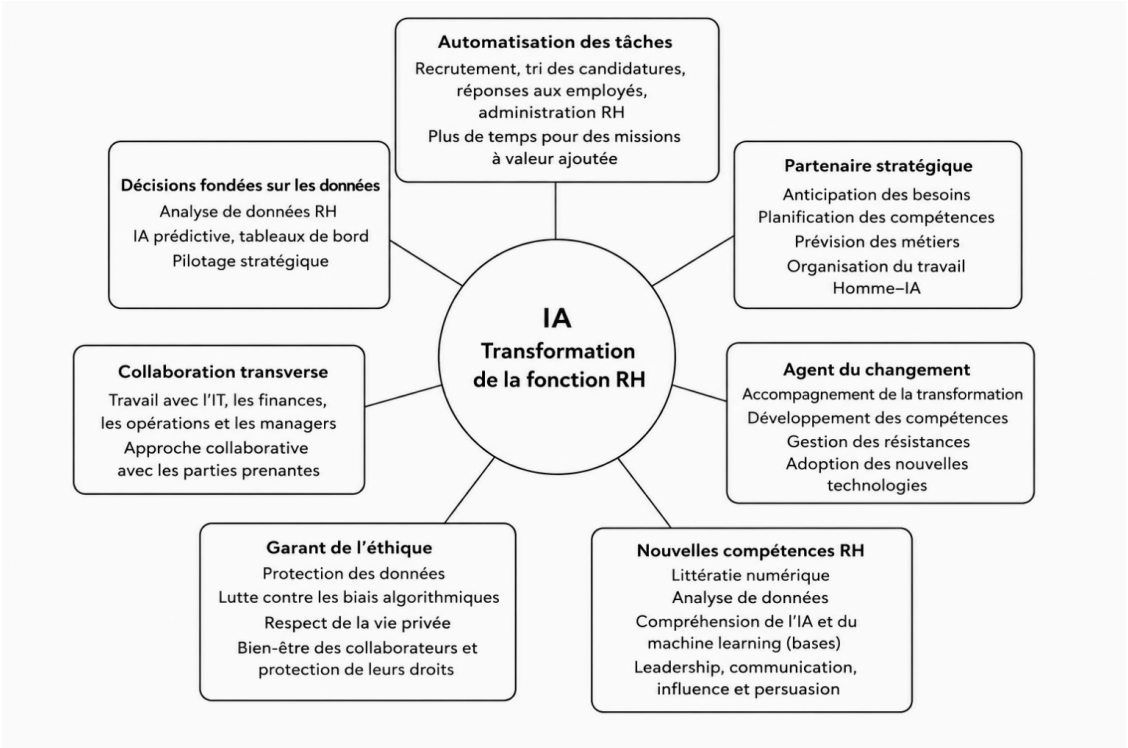
La deuxième phase, située entre 2019 et 2021, marque une accélération de l'intérêt scientifique, portée notamment par l'essor des HR Analytics, l'intégration du machine learning et l'évolution des modèles de gestion des ressources humaines. Les travaux deviennent plus analytiques et commencent à examiner les effets de ces technologies sur les compétences, les métiers RH et les organisations publiques. La crise sanitaire de la COVID-19 joue également un rôle d'accélérateur dans la digitalisation des administrations et renforce l'intérêt pour les dispositifs numériques de gestion des RH. L'enjeu évolue alors progressivement de la simple dématérialisation vers l'exploitation des données au service de la décision.

Enfin, la troisième phase, de 2022 à 2025, se caractérise par l'émergence de l'IA générative et la sophistication des technologies d'automatisation. Les recherches s'orientent davantage vers la gouvernance algorithmique, la régulation et l'éthique de l'IA dans le secteur public. Contrairement aux phases précédentes, elles adoptent une posture plus critique, en s'intéressant non seulement aux gains d'efficacité, mais également aux implications humaines, institutionnelles et sociétales de l'IA. Compétences apparaît désormais non plus comme un simple outil d'optimisation, mais comme un facteur susceptible de redéfinir les compétences, les métiers et le rôle stratégique de la fonction RH dans les administrations publiques.

2.1.2. Emergence des compétences hybrides et évolution des profils RH

Dans le cadre de la transformation des pratiques et métiers à l'ère de l'intelligence artificielle au sein des fonctions ressources humaines dans les administrations publiques africaines et arabes, la littérature met en évidence que l'IA ne se limite pas à une simple évolution des outils RH, mais induit une reconfiguration profonde de la structure même des métiers. En effet, une première transformation majeure concerne le déplacement du rôle des professionnels RH, lequel évolue progressivement d'une logique essentiellement administrative et procédurale vers une logique stratégique, davantage centrée sur l'exploitation des données, l'anticipation des besoins en compétences et le pilotage de la performance organisationnelle. Dans ce cadre, les acteurs RH sont amenés à endosser de nouveaux rôles hybrides, se positionnant à la fois comme analystes de données, facilitateurs de la transformation digitale et pilotes des dynamiques de changement organisationnel.

Figure N° 3: Transformations du rôle des responsables RH.

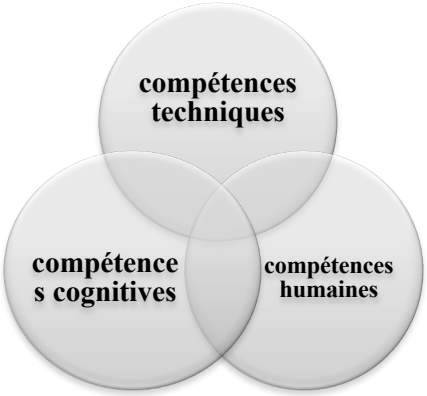


Source : Auteur

Par ailleurs, cette mutation s'accompagne d'un phénomène de polarisation des métiers RH, lié à l'automatisation croissante des tâches routinières. D'un côté, les activités fortement automatisables concernent principalement les processus administratifs, l'archivage, le traitement documentaire, la planification opérationnelle simple ainsi que le tri des candidatures, désormais largement pris en charge par les systèmes intelligents. De l'autre

côté, les tâches difficilement automatisables restent centrées sur des dimensions à forte valeur humaine et relationnelle, telles que l'accompagnement des agents, la médiation organisationnelle, la mobilisation de l'intelligence émotionnelle, la négociation et la conduite du changement. Cette évolution contribue ainsi à renforcer la valorisation des compétences comportementales, stratégiques et relationnelles au sein des fonctions RH. Enfin, la littérature souligne l'émergence de nouveaux métiers spécialisés directement liés à l'intégration de l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines. Ces nouveaux profils incluent notamment les HR Data Analysts, les spécialistes en IA appliquée aux RH, les responsables de la transformation digitale RH, les analystes prédictifs des ressources humaines ainsi que les experts en gouvernance algorithmique. Ces évolutions témoignent d'une recomposition structurelle du champ professionnel des ressources humaines, marquée par une hybridation des compétences et une montée en complexité des rôles organisationnels.

Figure N° 4: Hybridation des compétences



Source : Auteur

L'un des résultats mis en évidence par la littérature concerne la transformation des compétences requises dans les métiers des ressources humaines à l'ère de l'intelligence artificielle. Cette évolution se traduit par l'émergence de compétences techniques liées à la maîtrise des outils digitaux, à l'analyse de données, à la compréhension des logiques algorithmiques et à la culture numérique. Elle s'accompagne également du renforcement des compétences cognitives, notamment la pensée analytique, de résolution de problèmes complexes et l'adaptabilité face à des environnements organisationnels en constante évolution. Paradoxalement, malgré la montée en puissance de l'automatisation, la littérature souligne une valorisation accrue des compétences humaines, telles que l'intelligence émotionnelle, le leadership, la communication interpersonnelle et l'éthique professionnelle. Cette dynamique met en évidence une hybridation croissante des compétences RH, combinant expertise technologique, capacités analytiques et qualités humaines.

2.2. Intelligence artificielle, défis organisationnels et spécificités contextuelle

2.2.1. Opportunités et défis liés à l'intégration de l'IA dans les RH

L'analyse des études retenues met en évidence plusieurs opportunités majeures associées à l'intégration de l'intelligence artificielle dans les fonctions RH publiques. Premièrement, l'automatisation des processus administratifs contribue à réduire les délais de traitement et à améliorer l'efficacité opérationnelle. Deuxièmement, les outils d'analyse prédictive permettent d'anticiper les besoins en compétences, les départs à la retraite et les risques de turnover. Troisièmement, les technologies d'IA favorisent une meilleure personnalisation des parcours de formation et de développement des compétences. Enfin, les systèmes intelligents renforcent les capacités décisionnelles des responsables RH grâce à l'exploitation de données en temps réel, améliorant ainsi la qualité du pilotage stratégique des ressources humaines.

L'analyse de la littérature révèle que l'intégration de l'intelligence artificielle dans les fonctions de gestion des ressources humaines des administrations publiques africaines et arabes s'accompagne de nombreux défis organisationnels, technologiques, humains et éthiques. Si l'IA offre des perspectives prometteuses en matière d'automatisation, d'aide à la décision et d'amélioration de l'efficacité administrative, sa mise en œuvre soulève des enjeux complexes qui conditionnent son adoption durable.

Sur le plan technologique, plusieurs études mettent en évidence l'insuffisance des infrastructures numériques, la fragmentation des systèmes d'information et la faible qualité des données disponibles au sein de nombreuses administrations publiques. L'efficacité des algorithmes dépend en effet de l'existence de bases de données fiables, actualisées et interopérables, condition qui demeure encore inégalement remplie dans de nombreux pays africains et arabes. Les difficultés liées à la cybersécurité et à la protection des données personnelles constituent également un frein majeur à l'exploitation des technologies IA.

Au niveau organisationnel, l'introduction de l'IA modifie profondément les modes de fonctionnement des services RH. La répartition traditionnelle des tâches est remise en question par l'automatisation croissante des activités administratives telles que le recrutement, la gestion des carrières ou l'évaluation des performances. Cette transformation exige une redéfinition des processus de travail, une adaptation des structures organisationnelles ainsi qu'une gestion efficace du changement afin de limiter les résistances internes.

La question des compétences apparaît également comme un enjeu central. La littérature souligne l'existence d'un déficit de compétences numériques et analytiques chez de nombreux professionnels des ressources humaines. L'émergence de nouvelles technologies impose le

développement de capacités en analyse de données, en interprétation des résultats et en gestion des outils numériques avancés. Cette évolution conduit à une transformation des profils de compétences et à l'apparition de nouveaux métiers RH liés à la gouvernance des données, à l'analyse prédictive ou à l'audit des systèmes d'intelligence artificielle.

Les recherches mettent également en évidence des défis humains et sociaux importants. L'automatisation de certaines activités suscite des inquiétudes concernant la disparition de certaines tâches traditionnelles, la redéfinition des rôles professionnels et l'évolution des identités de métier. Cette situation peut générer des résistances au changement, un sentiment d'insécurité professionnelle ainsi qu'une perte de confiance envers les systèmes automatisés lorsque leur fonctionnement demeure peu transparent.

Les enjeux éthiques occupent une place croissante dans les travaux récents. Les systèmes d'intelligence artificielle peuvent reproduire ou amplifier des biais présents dans les données historiques utilisées pour leur entraînement. Ces biais risquent d'affecter les processus de recrutement, d'évaluation ou de promotion en générant des formes indirectes de discrimination. La transparence des décisions algorithmiques, l'explicabilité des modèles et la responsabilité des acteurs impliqués deviennent ainsi des exigences fondamentales pour garantir l'équité des pratiques RH.

Par ailleurs, l'utilisation croissante d'outils d'analyse comportementale et de suivi numérique des employés renforce les capacités de surveillance organisationnelle. Si ces dispositifs peuvent contribuer à améliorer la gestion de la performance, ils soulèvent simultanément des interrogations relatives au respect de la vie privée, à la protection des libertés individuelles et à l'acceptabilité sociale des technologies de contrôle au sein des administrations publiques.

Enfin, la littérature insiste sur les défis de gouvernance publique associés au déploiement de l'IA. De nombreux pays africains et arabes demeurent confrontés à l'absence de cadres réglementaires spécifiques, à une gouvernance des données encore émergente et à des mécanismes limités de contrôle des systèmes algorithmiques. La mise en place de stratégies nationales de transformation numérique, de référentiels éthiques, de dispositifs d'audit des algorithmes et de politiques de renforcement des compétences apparaît dès lors comme une condition essentielle pour assurer une utilisation responsable, inclusive et performante de l'intelligence artificielle dans les fonctions RH du secteur public.

2.2.2. Spécificités africaines et arabes, gaps scientifiques et proposition du framework

Les résultats montrent que l'adoption de l'intelligence artificielle dans les administrations publiques africaines et arabes demeure fortement influencée par les niveaux de maturité numérique, les capacités institutionnelles et les stratégies nationales de transformation digitale. Les pays du Golfe présentent généralement des niveaux d'intégration plus avancés grâce à des investissements importants dans les infrastructures numériques et les programmes nationaux d'IA. À l'inverse, plusieurs administrations africaines demeurent confrontées à des contraintes liées aux ressources financières, aux infrastructures technologiques et à la disponibilité des compétences spécialisées. Malgré ces disparités, les deux régions partagent des préoccupations communes relatives à la gouvernance des données, à la cybersécurité, à l'éthique algorithmique et à la transformation des compétences des agents publics.

Cette revue de littérature met en évidence un ensemble de lacunes structurantes qui orientent les perspectives de recherche futures dans les administrations publiques africaines et arabes.

Elle révèle d'abord un gap géographique majeur, caractérisé par la sous-représentation persistante des contextes africains et arabes dans la production scientifique internationale et la rareté des études empiriques contextualisées sur la transformation des métiers RH à l'ère de l'IA. À cela s'ajoute un gap empirique significatif, la littérature restante dominée par des approches théoriques et conceptuelles, avec un déficit d'analyses de terrain permettant de comprendre les usages réels de l'IA et ses effets concrets sur les pratiques RH publiques. Par ailleurs, un gap sectoriel structurant est identifié, lié à la focalisation des recherches sur le secteur privé, au détriment des administrations publiques pourtant caractérisées par des contraintes institutionnelles, bureaucratiques et politiques spécifiques influençant fortement les trajectoires d'adoption technologique. Dans le prolongement des thématiques de gouvernance algorithmique et de défis éthiques, la revue met également en évidence un gap éthique et institutionnel, marqué par une attention encore limitée aux dispositifs de régulation, à la transparence des systèmes d'IA, à la traçabilité des décisions automatisées et aux mécanismes de reddition de comptes dans le secteur public.

Enfin, en lien avec les thématiques de transformation des métiers RH, de résistance au changement et de formation, un gap RH critique apparaît, lié à l'absence de modèles intégrés permettant de conceptualiser la transformation des compétences, l'émergence de profils hybrides et les dynamiques d'appropriation organisationnelle de l'IA dans la fonction publique. L'ensemble de ces lacunes souligne ainsi la nécessité de développer un cadre

conceptuel intégré articulant transformation des métiers RH, IA décisionnelle et générative, gouvernance algorithmique, agilité et résilience organisationnelle, ainsi que développement des compétences, afin de mieux appréhender les trajectoires différenciées d'adoption de l'intelligence artificielle dans les administrations publiques africaines et arabes.

Figure N°5 : Framework conceptuel



Source : Auteur

Ce framework propose une lecture intégrée selon laquelle la transformation des métiers RH dans les administrations publiques africaines et arabes ne dépend pas uniquement de l'adoption technologique de l'IA, mais d'un ensemble systémique de facteurs organisationnels, humains et institutionnels. L'IA agit comme un catalyseur de changement, mais son impact est conditionné par la maturité numérique, la qualité de la gouvernance publique, ainsi que la capacité des organisations à développer des compétences adaptées et à gérer les résistances internes. Les enjeux éthiques constituent une dimension transversale qui influence l'ensemble du processus de transformation, en particulier dans les contextes publics où la transparence et la responsabilité sont essentielles.

Conclusion

Cette revue systématique met en évidence l'ampleur des recompositions induites par l'intelligence artificielle au sein des fonctions de gestion des ressources humaines dans les administrations publiques. Elle confirme que l'IA dépasse largement une logique d'automatisation des tâches administratives pour s'imposer comme un levier de transformation structurelle des métiers RH, orientés désormais vers des activités à forte valeur ajoutée telles que l'analyse prédictive, la gestion stratégique des talents, l'exploitation avancée des données et l'appui à la prise de décision.

Les résultats de la littérature analysée s'inscrivent dans un processus global de modernisation de l'action publique, caractérisé par la diffusion des technologies numériques, la montée en puissance de la gouvernance par la donnée et l'exigence croissante d'agilité organisationnelle. Toutefois, cette dynamique demeure hétérogène selon les contextes, notamment dans les administrations publiques africaines et arabes, où les niveaux de maturité numérique varient sensiblement. Ces disparités s'expliquent principalement par les contraintes infrastructurelles, les limites en matière de qualité et de disponibilité des données, ainsi que par les écarts de développement des compétences numériques au sein du capital humain administratif.

Par ailleurs, l'analyse met en évidence que les enjeux associés à l'intelligence artificielle ne relèvent pas uniquement du registre technologique, mais engagent également des dimensions institutionnelles, organisationnelles et normatives. L'introduction de systèmes algorithmiques dans les processus RH interroge les modalités de gouvernance, les mécanismes de régulation ainsi que les principes fondamentaux de transparence, d'équité et de responsabilité. Dans ce cadre, la transformation des métiers RH apparaît comme un processus complexe de reconfiguration des rapports entre technologie, décision publique et action humaine.

Sur le plan opérationnel, cette revue suggère que la réussite de cette transformation repose sur plusieurs conditions structurantes. Elle nécessite en premier lieu le renforcement des compétences numériques et analytiques des professionnels RH, ainsi que la mise en place de dispositifs robustes de gouvernance des données. Elle implique également l'élaboration de cadres éthiques et réglementaires adaptés à l'usage de l'intelligence artificielle dans le secteur public, ainsi que le déploiement de stratégies de conduite du changement favorisant l'appropriation des technologies par les agents publics. Dans cette perspective, la structuration de fonctions spécialisées en analyse de données RH et en gouvernance algorithmique constitue un levier stratégique de transformation organisationnelle.

Sur le plan scientifique, cette revue met en lumière un champ de recherche encore émergent, en particulier dans les contextes africains et arabes. Malgré une attention croissante portée à l'intelligence artificielle dans la sphère publique, les travaux empiriques demeurent relativement limités et insuffisamment ancrés dans les réalités institutionnelles, culturelles et socio-économiques de ces régions. Cette situation révèle un ensemble de lacunes scientifiques ouvrant des perspectives de recherche importantes, notamment en ce qui concerne la recomposition des métiers RH, l'évolution des compétences professionnelles, les modalités de gouvernance algorithmique ainsi que les conditions d'une transformation numérique inclusive, équitable et durable.

Cette étude présente néanmoins certaines limites. Elle est d'abord contrainte par le périmètre des bases de données mobilisées, ce qui peut induire un biais de sélection et exclure des travaux pertinents non indexés ou issus de la littérature grise. Elle est également limitée par l'hétérogénéité des approches méthodologiques des études retenues, ce qui restreint la comparabilité des résultats et la portée généralisable des conclusions. Enfin, le caractère encore émergent de la recherche dans les contextes africains et arabes limite la profondeur empirique disponible et appelle à une interprétation prudente des tendances identifiées.

Les perspectives de recherche s'orientent dès lors vers le développement d'études empiriques comparatives permettant de mieux comprendre les déterminants contextuels de l'adoption de l'intelligence artificielle en gestion des ressources humaines. Des analyses longitudinales pourraient également être mobilisées afin d'observer les effets de long terme de ces transformations sur les trajectoires professionnelles et les structures organisationnelles. Par ailleurs, l'approfondissement des recherches sur les dimensions éthiques, politiques et institutionnelles de l'algorithmisation des décisions RH apparaît essentiel, notamment à travers l'exploration des notions de justice algorithmique, de souveraineté numérique et de régulation des systèmes intelligents dans le secteur public.

En guise de conclusion, l'intelligence artificielle s'impose comme un catalyseur majeur de transformation des fonctions RH au sein des administrations publiques. Son déploiement ne peut cependant être appréhendé comme un processus strictement technologique, mais doit être envisagé dans une perspective systémique intégrant les dimensions humaines, organisationnelles, institutionnelles et éthiques. Cette dynamique traduit moins une substitution de l'intelligence humaine par la machine qu'une reconfiguration profonde des complémentarités entre ces deux formes d'intelligence au service de la performance et de la création de valeur publique.

BIBLIOGRAPHIE

Abdeldayem, M. M., & Aldulaimi, S. H. (2020). Trends and opportunities of artificial intelligence in human resource management: Aspirations for public sector in Bahrain. *International Journal of Scientific and Technology Research, 9*(1), 3867–3871.

Aftab, A., & Khalid, K. (2024). Critical role of HR professionals in the adoption and integration of AI in HRM. In *Exploring the intersection of AI and human resources management* (pp. 47–65). IGI Global.

African Development Bank. (2022). *African economic outlook 2022: Supporting climate resilience and a just energy transition*. AfDB.

Alami, M. (2023). The managerial competencies of piloting performance facing the digitalization challenges. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4*(5–1), 202–216.

Al-Hussein, M., & Elbeltagi, I. (2016). HRM practices and digital transformation in Gulf countries. *Journal of Business Research, 69*(5), 1–10.

Al Mamun, A., Mohiuddin, M., & Su, Z. (2022). Artificial intelligence adoption in human resource management: Evidence from emerging economies. *Technological Forecasting and Social Change, 176*, 121430. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121430

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.

Bagrationi, K., & Thurner, T. W. (2023). Digital transformation and organizational change: Implications for public sector management. *Journal of Organizational Change Management*.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company.

Budhwar, P. S., & Mellahi, K. (2016). *Human resource management in the Middle East*. Routledge.

Chilunjika, A., Intauno, K., & Chilunjika, S. R. (2022). Artificial intelligence and public sector human resource management in South Africa: Opportunities, challenges and prospects. *SA Journal of Human Resource Management, 20*, a1972. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1972

Cooke, F. L., & Saini, D. S. (2015). Diversity management in Africa and the Middle East. *International Journal of Human Resource Management, 26*(2), 1–18.

Davenport, T. H. (2020). *The AI advantage: How to put the artificial intelligence revolution to work*. MIT Press.

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.

Farouk, S., & Jabeen, F. (2019). HRM practices in the Arab world: Technology and transformation. *Personnel Review, 48*(4), 1–20.

Hamza, S., & Sultana, N. (2017). HR analytics adoption in emerging economies. *International Journal of Productivity and Performance Management, 66*(6), 1–18.

Heeks, R. (2018). *Information systems in developing countries: Failure, success, and local improvisations*. Information Systems Journal.

International Labour Organization. (2021). *Digitalization and the future of work in Africa*. ILO.

Jamali, D., & Sidani, Y. (2018). Human resource management in the Middle East: A systematic review. *International Journal of Human Resource Management, 29*(1), 1–20.

KAIZAR, C., Dounia, G. A. G. A., & HILMI, Y. (2026). Intelligence artificielle et contrôle de gestion: leviers d'accountability et de gouvernance efficace. Agence Francophone, 576-607.

Kshetri, N. (2021). Evolving uses of artificial intelligence in human resource management in emerging economies in the global South. *Management Research Review, 44*(7), 970–990. https://doi.org/10.1108/MRR-03-2020-0168

Mhlanga, D. (2022). Artificial intelligence in human resource management: Challenges and opportunities for developing countries. *Journal of Global Responsibility, 13*(1), 41–60. https://doi.org/10.1108/JGR-03-2021-0026

OECD. (2023). *Government at a Glance 2023*. Organisation for Economic Co-operation and Development. https://www.oecd.org/gov/government-at-a-glance/

PwC. (2023). *Africa workforce transformation and digital skills outlook*. PricewaterhouseCoopers.

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review, 46*(1), 192–210.

Slassi-Sennou, M., & Elmouhib, A. (2025). Artificial intelligence and human resource management transformation in public administration: Emerging trends in African and Arab contexts.

United Nations Conference on Trade and Development. (2021). *Technology and innovation report 2021: Catching technological waves*. UNCTAD.

United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2022). *United Nations e-government survey 2022*. UN DESA.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144.

World Bank. (2024). *World Development Report 2024: The middle-income trap*. World Bank. https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2024

World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. World Economic Forum.