

La GRH algorithmique : une revue de la littérature systématique

Algorithmic Human Resource Management: A Systematic Literature Review.

Auteur 1 : AZAIZI Amira.

Auteur 2 : EL BYERE Asmae.

Auteur 3 : BOUNAKAB Latifa.

Amira AZAIZI (Enseignante-Chercheuse)

École Supérieure de Génie Biomédical et des Techniques de Santé (SUTech Santé), Université Internationale Bleue (UIB), Maroc

Fondation de Recherche, de Développement et d'Innovation en Sciences et Ingénierie (FRDISI), Maroc

Asmae EL BYERE (Enseignante-Chercheuse)

École Supérieure de Génie Biomédical et des Techniques de Santé (SUTech Santé), Université Internationale Bleue (UIB), Maroc

Fondation de Recherche, de Développement et d'Innovation en Sciences et Ingénierie (FRDISI), Maroc

Latifa BOUNAKAB (Doctorante)

École Supérieure de Génie Biomédical et des Techniques de Santé (SUTech Santé), Université Internationale Bleue (UIB), Maroc

Fondation de Recherche, de Développement et d'Innovation en Sciences et Ingénierie (FRDISI), Maroc

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : AZAIZI .A, EL BYERE .A & BOUNAKAB .L (2026) « La GRH algorithmique : une revue de la littérature systématique », African Scientific Journal « Volume 03, Num 37 » pp: 0166– 0190.



DOI : 10.5281/zenodo.21393222

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

La gestion des ressources humaines (GRH) connaît actuellement une mutation profonde sous l'effet de l'intelligence artificielle, du machine learning et de l'analytique de données. Cet article propose une revue de la littérature systématique publiée entre 2021 et 2026, portant sur la GRH algorithmique. À travers l'analyse de quinze références majeures issues de revues scientifiques à comité de lecture, l'article explore les fondements conceptuels et théoriques du domaine, ses applications dans les fonctions RH classiques, ainsi que ses enjeux critiques en matière de biais, d'éthique, de gouvernance et de droits des travailleurs. Les résultats montrent que si la GRH algorithmique offre des gains d'efficacité substantiels, elle soulève des défis qui appellent des approches hybrides conjuguant décision algorithmique et jugement humain. Enfin, l'article propose des perspectives de recherche futures ainsi que des recommandations destinées aux praticiens et aux décideurs.

Mots clés : *GRH Algorithmique, Intelligence Artificielle, Biais Algorithmique, Ethique, Gouvernance RH, Revue Systématique.*

Abstract

Human resource management (HRM) is currently undergoing a profound transformation driven by artificial intelligence, machine learning, and data analytics. This article provides a systematic literature review published between 2021 and 2026 on algorithmic human resource management. Through an analysis of fifteen major references from peer-reviewed scientific journals, the article explores the conceptual and theoretical foundations of the field, its applications in traditional HR functions, and its critical challenges regarding bias, ethics, governance, and workers' rights. The results show that while algorithmic HRM offers substantial efficiency gains, it also raises challenges that call for hybrid approaches combining algorithmic decision-making and human judgment. Finally, the article proposes avenues for future research as well as recommendations for practitioners and policymakers.

Keywords : *Algorithmic HRM, Artificial Intelligence, Algorithmic Bias, Ethics, HR Governance, Systematic Review.*

Introduction

La gestion des ressources humaines (GRH) constitue depuis plusieurs décennies un pilier stratégique des organisations modernes. Pourtant, avec l'intégration des technologies algorithmiques et analytiques, cette fonction traverse aujourd'hui une transformation sans précédent. Là où les décisions d'embauche, d'évaluation ou de promotion relevaient autrefois du seul jugement humain des professionnels RH, elles sont désormais partiellement ou totalement déléguées à des algorithmes capables de traiter des volumes massifs de données en temps réel (Meijerink et al., 2021).

Ce phénomène, désigné dans la littérature sous le terme de « GRH algorithmique », s'est imposé comme un champ de recherche autonome et dynamique, mobilisant des perspectives disciplinaires variées : sciences de gestion, informatique, sociologie du travail, droit et éthique des technologies. Selon Alрахawi et ses collègues (2025), environ 87 % des entreprises dans le monde intègrent désormais des outils d'IA dans leurs processus de recrutement, et le marché mondial de l'IA appliquée aux RH, estimé à 661 millions de dollars en 2023, devrait dépasser 1,1 milliard de dollars d'ici 2030.

Bien que la GRH algorithmique soit associée à des gains potentiels en matière d'efficacité organisationnelle, d'accélération des processus décisionnels et de réduction de certaines formes de subjectivité, son déploiement soulève également des enjeux majeurs. Le cas largement documenté de l'outil de recrutement développé en interne par Amazon, entraîné sur des données historiques reproduisant des biais de genre et ayant généré des effets discriminatoires à l'encontre des candidatures féminines, constitue une illustration significative des limites inhérentes aux systèmes décisionnels algorithmiques. Cet exemple met en évidence le risque de reproduction, voire d'amplification, des inégalités préexistantes lorsque les processus RH reposent sur une automatisation insuffisamment encadrée et dépourvue de mécanismes robustes de supervision humaine (Capasso et al., 2024).

Entre les perspectives prônant l'adoption de l'intelligence artificielle en GRH et celles qui mettent en garde contre ses limites et ses risques, la littérature sur la GRH algorithmique demeure fragmentée, tant sur le plan des concepts mobilisés que des approches théoriques, des domaines d'application et des résultats empiriques. Une synthèse critique des connaissances apparaît ainsi nécessaire afin de clarifier les acquis de la recherche, d'identifier les zones encore insuffisamment explorées et de dégager des orientations pour les travaux futurs.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente revue systématique de la littérature. Son objectif est de dresser un état des connaissances sur la GRH algorithmique en analysant les

concepts clés, les cadres théoriques, les principaux domaines d'application, les bénéfices, les risques et les enjeux de gouvernance mis en évidence par les recherches publiées entre 2021 et 2026. Elle vise également à identifier les limites de la littérature existante et à proposer des pistes de recherche susceptibles d'accompagner le développement d'une GRH algorithmique plus responsable et plus éthique.

Le présent article est structuré en quatre parties. La première présente la méthodologie de la revue systématique, fondée sur les recommandations PRISMA, ainsi que le processus de sélection et d'analyse des études retenues. La deuxième expose le cadre conceptuel et théorique de la GRH algorithmique. La troisième analyse les applications de la GRH algorithmique dans les différentes fonctions des ressources humaines. Enfin, la quatrième partie examine les principaux enjeux liés au déploiement de la GRH algorithmique, notamment les questions de biais algorithmiques, de transparence, de gouvernance, d'éthique et de supervision humaine.

1. Méthodologie

La présente revue de la littérature s'inscrit dans la démarche méthodologique des revues systématiques en sciences de gestion proposée par Tranfield et al. (2003), qui vise à produire une synthèse des connaissances fondée sur un processus de recherche, de sélection et d'analyse des études explicite, rigoureux et reproductible. À cette fin, elle suit le protocole PRISMA, qui constitue aujourd'hui la norme internationale de référence pour la conduite et la restitution des revues systématiques en sciences sociales et en gestion (Moher et al., 2009 ; Page et al., 2021). Ce protocole garantit la transparence, la reproductibilité et la rigueur du processus de sélection des sources en documentant chaque étape de manière explicite et traçable.

1.1. Stratégie de recherche et sélection des articles scientifiques

Pour construire notre corpus, nous avons sélectionné nos bases de données selon trois priorités : leur couverture disciplinaire (en gestion, sociologie du travail, informatique et droit), leur reconnaissance internationale et le niveau d'indexation des revues référencées et la facilité d'accès aux textes intégraux.

Notre choix s'est arrêté sur cinq plateformes complémentaires. D'un côté, **Web of Science (WoS)** et **Scopus** se sont imposés comme nos piliers internationaux ; leur processus d'indexation très strict nous garantit une littérature de premier rang sur la GRH algorithmique. Pour cibler plus spécifiquement le cœur du management, nous y avons associé **EBSCO / Business Source Complete**, une référence incontournable en ressources humaines et comportement organisationnel. Enfin, pour ne pas passer à côté de travaux émergents ou de

recherches issues de régions parfois moins représentées dans les grands index, nous avons ouvert notre recherche à **Google Scholar et ResearchGate**. Le premier permet de contourner les biais de publication géographiques grâce à sa large couverture, tandis que le second nous offre une fenêtre directe sur les travaux en cours de révision et les échanges actuels entre chercheurs

Tableau N°1 : Bases de données consultées et résultats initiaux de la recherche

Base de données	Résultats initiaux	Raison de l'inclusion
Web of Science (WoS)	312 articles	Référence internationale en indexation multidisciplinaire, fort facteur d'impact
Scopus	287 articles	Plus large couverture en sciences sociales et gestion que WoS
EBSCO / Business Source Complete	198 articles	Spécialisation en sciences de gestion et ressources humaines
Google Scholar	543 articles	Couverture étendue, utile pour la littérature grise et les prépublications récentes
ResearchGate	89 articles	Accès aux prépublications et aux travaux émergents non encore indexés
TOTAL	1429 articles identifiés	15 retenus après filtrage PRISMA

Source : Nous-même

1.2. Equation de recherche

Les recherches ont été conduites simultanément en français et en anglais, afin de maximiser la couverture internationale de la littérature et de ne pas exclure des travaux francophones potentiellement pertinents. Les équations de recherche ont été construites en combinant des termes appartenant à cinq catégories thématiques, reliées par des opérateurs booléens (AND, OR, NOT).

L'équation principale utilisée dans les bases anglophones était la suivante : ("algorithmic HRM" OR "algorithmic management" OR "AI-driven HRM" OR "people analytics" OR "HR analytics") AND ("recruitment" OR "performance management" OR "employee monitoring" OR "talent management") AND ("ethics" OR "bias" OR "fairness" OR "transparency" OR

"governance"). Des variantes de cette équation ont été adaptées à chaque base de données en fonction de son thésaurus propre.

1.3. Critères d'inclusion et d'exclusion

Afin de garantir la cohérence et la rigueur de la sélection, nous avons fixé nos critères d'inclusion et d'exclusion en amont des recherches, en suivant la feuille de route du protocole PRISMA. Notre grille de lecture s'articule autour de cinq dimensions : la nature du document, sa période de publication, sa langue, son cœur thématique et son accessibilité.

Tableau N°2 : Critères d'inclusion et d'exclusion PRISMA

Critère	Inclusion	Exclusion	Justification
Type de document	- Articles scientifiques à comité de lecture, revues systématiques, méta-analyses	Actes de conférence non révisés, rapports d'entreprise, thèses non publiées	Garantir la rigueur et la validité scientifique des sources
Période de publication	2021–2026	Avant 2021	La GRH algorithmique est un champ jeune, couvrir les développements récents de l'IA en GRH
Langue	Français, anglais	Autres langues	Accessibilité et représentativité internationale
Thématique	GRH algorithmique, IA en RH, management algorithmique, people analytics	IA générale sans lien RH, études non empiriques sur des technologies non-RH	Pertinence directe avec l'objet de la revue
Accès	Articles en accès libre ou disponibles via bases académiques	Articles payants non accessibles	Contrainte pratique de recherche

Source : Nous-même

1.4. Processus de sélection PRISMA

Le processus de sélection des articles s'est déroulé en quatre étapes successives, conformément à la méthode PRISMA.

Étape 1 - L'identification (L'entonnoir large) : Notre première quête dans les cinq bases de données a généré une large moisson de 1 429 références potentiellement pertinentes. Cette première collecte a été réalisée sans filtrage préalable afin de maximiser l'exhaustivité de la recherche.

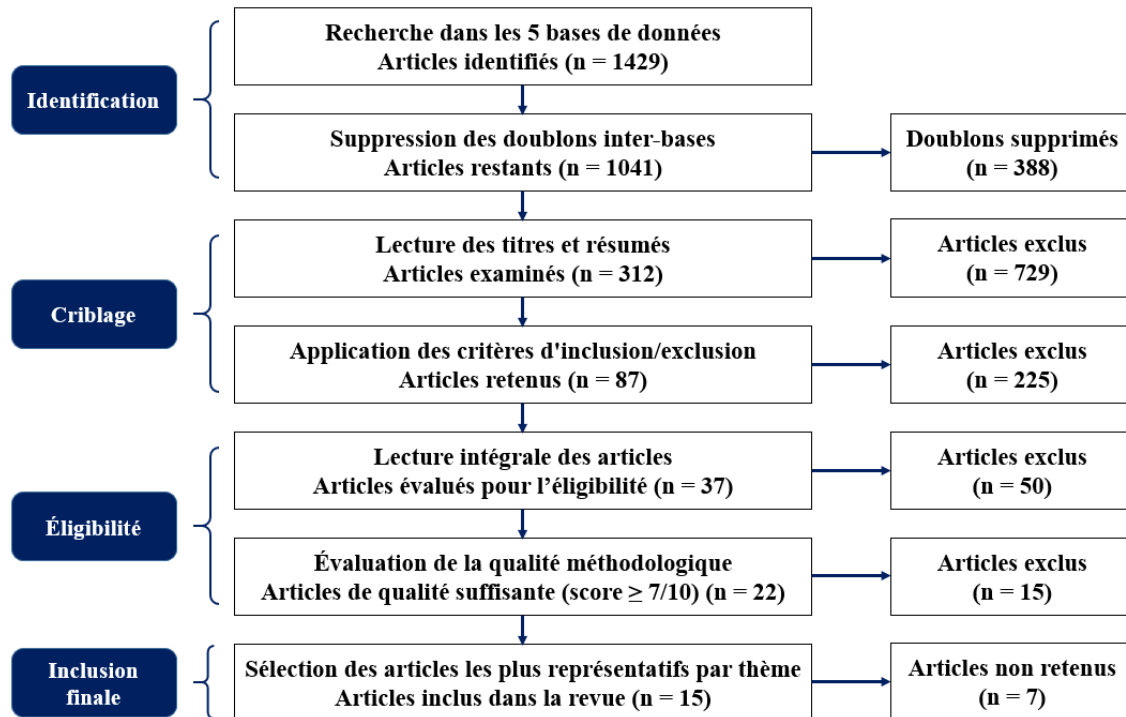
Étape 2 - Le dédoublonnage (Le grand nettoyage) : En éliminant les doublons, notre corpus est redescendu à 1 041 références uniques.

Étape 3 - Le criblage (Le premier tri) : Nous avons passé au crible les titres et les résumés (abstracts), ce qui nous a permis d'écarter d'emblée 729 articles hors sujet. Sur les 312 articles restants, un examen plus serré de nos critères d'inclusion et d'exclusion nous a conduits à isoler 87 textes prêts pour une lecture intégrale.

Étape 4 - L'éligibilité et la sélection finale (La quête de qualité) : Après avoir lu ces 87 articles de bout en bout, nous en avons gardé 37 au cœur direct de notre problématique. Pour aller plus loin, nous avons soumis ces finalistes à une grille de qualité stricte axée sur 10 exigences (allant de la rigueur de la méthode à la clarté conceptuelle, en passant par les enjeux éthiques). Seuls les 22 articles ayant décroché une note d'au moins 7/10 ont passé ce test. Pour finir, nous avons affiné ce groupe pour retenir 15 articles clés, offrant ainsi une cartographie parfaitement équilibrée de nos thématiques phares.

Au total, le taux de sélection final est de 1,05 % (15 articles retenus sur 1 429 identifiés initialement), ce qui reflète l'exigence du filtrage appliqué et garantit la qualité scientifique du corpus final. La figure N°1, ci-dessus résume l'intégralité du flux de sélection PRISMA

Figure N°1 : Flux de sélection PRISMA



Source : Nous-même

1.5. Analyse et synthèse des données

L'analyse des 15 articles retenus a suivi une approche de synthèse narrative thématique, qui constitue la méthode de référence pour les revues systématiques en sciences sociales lorsque l'hétérogénéité des études incluses ne permet pas une méta-analyse quantitative (Popay et al., 2006). Les articles ont été codés selon une grille d'extraction standardisée, comportant les dimensions suivantes : auteur(s) et année, revue et facteur d'impact, méthode de recherche utilisée, population étudiée, fonctions RH concernées, principaux résultats et contributions théoriques, limites déclarées par les auteurs.

Dans un second temps, les informations extraites ont fait l'objet d'une analyse comparative afin d'identifier les convergences, les divergences et les lacunes de la littérature. Ce processus de codage a permis de regrouper les résultats en thèmes récurrents, qui ont servi de base à la structuration de la synthèse.

2. Cadre conceptuel et théorique

2.1. Définitions et contours de la GRH algorithmique

La notion de « GRH algorithmique » a été conceptualisée de manière fondatrice par Meijerink et ses collaborateurs (2021), qui la définissent comme un mode de gestion des ressources humaines dans lequel les principales fonctions RH - telles que le recrutement, l'évaluation, la formation ou la rémunération - sont assurées, partiellement ou intégralement, par des systèmes algorithmiques plutôt que par des agents humains. Cette conception recouvre un large éventail de technologies fondées sur l'intelligence artificielle et l'analyse des données, notamment les algorithmes de tri de curriculum vitae, les chatbots d'onboarding, les systèmes de notation automatisée de la performance, les outils de prédiction du turnover, ou encore les plateformes d'adaptive learning.

Kim et al. (2025) affinent cette conceptualisation en distinguant trois niveaux d'algorithmisation des pratiques RH. Premièrement, l'automatisation des tâches répétitives à faible valeur ajoutée, telles que le tri des candidatures ou la planification des entretiens. Deuxièmement, l'augmentation de la décision humaine par des recommandations algorithmiques qui orientent sans remplacer le jugement du professionnel RH. Et troisièmement, la substitution totale du jugement humain par la décision algorithmique, dans laquelle le système exécute directement des choix conséquents pour les travailleurs sans intervention humaine. Ces trois niveaux correspondent à des degrés croissants d'autonomie accordée à l'algorithme et à des enjeux éthiques différenciés.

Sur le plan terminologique, la littérature mobilise des vocables complémentaires : « management algorithmique », « analytique RH », « RH numérique » ou « IA en GRH ». Úbeda-García et al. (2025) soulignent que si ces termes présentent des nuances importantes, ils partagent un dénominateur commun : le recours aux données massives, aux algorithmes et aux techniques d'intelligence artificielle afin d'éclairer, d'automatiser ou de substituer certaines décisions et activités relevant de la gestion des ressources humaines. Cette convergence témoigne d'un changement de paradigme, marqué par le passage d'une GRH principalement fondée sur l'expertise humaine à une GRH de plus en plus pilotée par les données et les systèmes intelligents.

2.2. Typologies des algorithmes mobilisés

La littérature distingue généralement trois grandes catégories d'algorithmes mobilisés en gestion des ressources humaines, selon leur finalité et leur rôle dans le processus décisionnel (Chen, 2026 ; Benabou et Touhami, 2025).

Les **algorithmes descriptifs** constituent le premier niveau d'analyse. Ils exploitent les données RH existantes afin d'identifier des tendances, des régularités et des schémas récurrents, tels que les taux de rotation du personnel, les profils de performance ou les résultats historiques des campagnes de recrutement. Leur fonction est essentiellement diagnostique : ils produisent des connaissances sur les phénomènes observés sans formuler de recommandations opérationnelles.

Les **algorithmes prédictifs** reposent sur des techniques de *machine learning* et de modélisation statistique pour estimer la probabilité de survenue d'événements futurs. Ils permettent notamment d'évaluer les chances de réussite d'un candidat, de prédire le risque de départ volontaire d'un collaborateur ou d'anticiper l'évolution de sa performance. En renforçant les capacités d'anticipation des responsables RH, ces outils favorisent une gestion plus proactive des talents, de la planification des effectifs et des risques organisationnels.

Enfin, les **algorithmes prescriptifs** représentent le niveau le plus avancé d'automatisation décisionnelle. Au-delà de la prédiction, ils recommandent, optimisent, voire exécutent directement les actions jugées les plus pertinentes. Leurs applications concernent notamment l'attribution des tâches, l'élaboration des plannings de travail, la personnalisation des parcours de formation ou encore la détermination des dispositifs de rémunération variable. Dans leurs formes les plus sophistiquées, ces systèmes disposent d'un degré d'autonomie suffisant pour prendre certaines décisions sans intervention humaine directe, illustrant ainsi le passage d'une logique d'aide à la décision à une véritable délégation algorithmique du pouvoir décisionnel.

Dans la même perspective, Parent-Rocheleau et al. (2024) complète cette classification en proposant une taxonomie fonctionnelle du management algorithmique, articulée autour de six dimensions opérationnelles : surveillance des comportements et des performances, fixation d'objectifs individuels, planification et allocation des tâches, notation de la performance, détermination de la rémunération, et déclenchement de procédures disciplinaires ou de licenciement. Cette taxonomie, validée empiriquement à travers le développement du Questionnaire de Management Algorithmique (QMA), constitue à ce jour l'instrument de mesure le plus complet disponible dans la littérature pour évaluer l'exposition des travailleurs aux différentes formes de management algorithmique.

2.3. Fondements théoriques mobilisés

La littérature consacrée à la gestion des ressources humaines algorithmique s'appuie sur un corpus théorique particulièrement riche pour comprendre les mécanismes sous-jacents à l'intégration de l'intelligence artificielle dans les pratiques RH. Ces cadres conceptuels

permettent d'analyser les interactions entre les systèmes algorithmiques et les acteurs organisationnels, les nouvelles configurations du pouvoir décisionnel, les perceptions des salariés, ainsi que les enjeux éthiques, sociaux et organisationnels découlant de la délégation croissante des décisions aux technologies intelligentes. Parmi les approches les plus mobilisées figurent la théorie de la justice organisationnelle, la théorie de l'agence, la perspective critique du travail numérique et les approches issues de l'éthique des technologies.

La **théorie de la justice organisationnelle** constitue l'un des cadres les plus fréquemment mobilisés pour étudier les réactions des salariés face aux décisions prises ou assistées par des algorithmes. Développée par Greenberg (1987, cité dans Jabagi et al., 2025), elle distingue trois dimensions complémentaires : la justice distributive, relative à l'équité des résultats ; la justice procédurale, portant sur l'équité des processus décisionnels ; et la justice interactionnelle, qui renvoie à la qualité des interactions et du traitement réservé aux individus. Les travaux empiriques montrent que, même lorsque les décisions produites sont objectivement similaires à celles des gestionnaires humains, les salariés tendent à percevoir les décisions algorithmiques comme moins équitables, en particulier sur les plans procédural et interactionnel. Cette perception a conduit à l'émergence du concept de « **déficit de justice algorithmique** », qui met en évidence la difficulté des systèmes automatisés à susciter un sentiment de légitimité et de confiance.

La **théorie de l'agence** offre un second cadre d'analyse particulièrement pertinent pour comprendre les mécanismes de délégation de la décision en contexte algorithmique. Traditionnellement mobilisée pour étudier les relations entre un principal (responsable RH) et un agent (l'algorithme), elle permet ici d'appréhender les asymétries d'information qui peuvent apparaître entre les responsables des ressources humaines et les systèmes algorithmiques auxquels certaines décisions sont confiées. L'opacité des modèles d'intelligence artificielle, notamment lorsqu'ils reposent sur des techniques d'apprentissage automatique, peut limiter la capacité des décideurs à contrôler, interpréter ou justifier les recommandations produites, créant ainsi de nouveaux problèmes de gouvernance et de responsabilité.

La **perspective critique du travail numérique**, développée par Duggan et al. (2023), analyse la GRH algorithmique sous l'angle des rapports de pouvoir et des transformations du contrôle organisationnel. Cette approche met en évidence la manière dont les algorithmes redéfinissent les mécanismes de supervision, d'évaluation et de coordination du travail, particulièrement dans l'économie des plateformes. Les notions de **contrôle algorithmique** et de **tyrannie de l'algorithme** traduisent le risque d'une intensification du contrôle exercé sur les travailleurs par

des systèmes automatisés, souvent caractérisés par une faible transparence et une capacité limitée de contestation.

Enfin, les **approches issues de l'éthique des technologies** proposent un cadre normatif destiné à évaluer la conception et le déploiement des systèmes de GRH algorithmique. Elles insistent sur la nécessité de garantir le respect de principes fondamentaux tels que la transparence, l'explicabilité des décisions, la responsabilité, la non-discrimination, la protection de la vie privée et le respect de la dignité humaine (Capasso et al., 2024 ; Dubey & Vachher, 2025). Dans cette perspective, la performance des systèmes d'intelligence artificielle ne peut être appréciée uniquement à l'aune de leur efficacité technique ; elle doit également être évaluée au regard de leur acceptabilité sociale, de leur légitimité organisationnelle et de leur conformité aux exigences éthiques et réglementaires.

3. Applications de la GRH algorithmique dans les fonctions RH

3.1. Le recrutement et la sélection algorithmiques

Le recrutement constitue aujourd'hui le domaine d'application le plus mature et le plus largement documenté de la gestion des ressources humaines algorithmique. Cette centralité s'explique par le volume important de données générées lors des processus de recrutement, la standardisation relative des critères d'évaluation ainsi que la recherche d'une plus grande efficacité dans l'identification et la sélection des talents. Les organisations recourent désormais à des systèmes d'intelligence artificielle tout au long du processus de recrutement, transformant profondément les modalités traditionnelles de prise de décision.

Selon Alrakhawi et al. (2025), les outils algorithmiques interviennent à chaque étape du recrutement. En amont, des algorithmes de *matching* optimisent la diffusion et le ciblage des offres d'emploi en fonction des profils recherchés et des caractéristiques des candidats potentiels. Lors de la phase de présélection, les techniques de traitement automatique du langage naturel (*Natural Language Processing* – NLP) analysent les curriculums vitae et les lettres de motivation afin d'identifier les compétences, les expériences et les qualifications jugées pertinentes. Les entretiens vidéo sont, quant à eux, de plus en plus complétés par des dispositifs d'analyse multimodale capables d'exploiter les expressions faciales, les caractéristiques vocales, le choix des mots ou encore les comportements non verbaux. Enfin, des modèles prédictifs génèrent un score synthétique estimant la probabilité de réussite du candidat en s'appuyant sur des variables telles que les compétences techniques, les traits de personnalité, le potentiel de performance ou encore le degré d'adéquation avec la culture organisationnelle.

Si ces technologies promettent des gains substantiels en matière de rapidité, de réduction des coûts et de standardisation des évaluations, leur déploiement soulève des interrogations majeures concernant l'équité et la fiabilité des décisions produites. À cet égard, Kelan (2024) montre que les systèmes algorithmiques ne sont pas intrinsèquement neutres. Ils peuvent reproduire, voire amplifier, les biais présents dans les pratiques de recrutement traditionnelles à travers trois mécanismes principaux. Le premier réside dans les données d'entraînement, qui reflètent souvent des déséquilibres historiques liés au genre, à l'origine ethnique, à l'âge ou à d'autres caractéristiques protégées. Le deuxième concerne les choix de conception des modèles, notamment les variables retenues, les objectifs d'optimisation et les critères de performance privilégiés par les concepteurs. Enfin, le troisième mécanisme relève de l'interaction entre les recommandations algorithmiques et les décisions humaines, les recruteurs ayant tendance à accorder une confiance excessive aux résultats générés par les systèmes automatisés, phénomène souvent qualifié de *biais d'automatisation (automation bias)*.

Dans cette perspective, Kelan (2024) préconise une approche participative, inclusive et intersectionnelle du développement des outils de recrutement algorithmique. L'auteure souligne l'importance d'associer des parties prenantes aux profils variés, experts techniques, professionnels RH, juristes, représentants des salariés et spécialistes des questions de diversité, afin d'identifier en amont les sources potentielles de discrimination et de renforcer la transparence ainsi que l'explicabilité des modèles utilisés.

Les conclusions de Mori et al. (2025), dans leur revue systématique de la littérature confirment que les enjeux éthiques occupent une place prépondérante dans les recherches récentes. Les principaux débats portent sur les risques de discrimination algorithmique, le manque de transparence des critères de sélection, la difficulté d'expliquer les décisions automatisées ainsi que les questions relatives au consentement éclairé des candidats et à la protection de leurs données personnelles. Les auteurs soulignent toutefois un déséquilibre important dans l'état actuel des connaissances : si les travaux conceptuels et normatifs sont abondants, les études empiriques reposant sur des protocoles expérimentaux, des données organisationnelles réelles ou des analyses longitudinales demeurent relativement limitées. Ce déficit empirique freine encore la compréhension des effets réels de l'intelligence artificielle sur la qualité des décisions de recrutement, la diversité des effectifs et les perceptions des candidats, ouvrant ainsi plusieurs perspectives de recherche pour les travaux futurs.

3.2. L'évaluation de la performance et la gestion algorithmique du quotidien

La gestion algorithmique de la performance constitue le deuxième principal domaine d'application de la gestion des ressources humaines algorithmique. Son développement s'est accéléré avec la généralisation des technologies de collecte de données, des objets connectés et des plateformes numériques, qui permettent de mesurer l'activité des salariés de manière continue et à grande échelle. En remplaçant progressivement les évaluations périodiques réalisées par les managers par des dispositifs automatisés de suivi en temps réel, ces technologies transforment profondément les pratiques d'évaluation, les mécanismes de contrôle organisationnel ainsi que les relations entre les collaborateurs et leur hiérarchie.

Les travaux de Parent-Rochelleau et al. (2024) montrent que cette évolution est particulièrement marquée dans les organisations fonctionnant selon le modèle des plateformes numériques. Dans ces contextes, les algorithmes évaluent en permanence les performances des travailleurs à partir d'indicateurs quantifiés tels que le taux de réalisation des tâches, les évaluations attribuées par les clients, les délais de réponse, les taux d'acceptation des missions ou encore les niveaux de productivité. Les résultats produits alimentent directement des décisions relatives à l'attribution des missions, à la rémunération, aux incitations financières ou, dans certains cas, au maintien de la relation contractuelle. L'intervention d'un responsable hiérarchique devient alors limitée, les décisions étant largement pilotées par les calculs algorithmiques. Duggan et al. (2023) qualifient ce mode de gouvernance de « **panoptisme algorithmique** », en référence à une forme de surveillance permanente où les comportements individuels sont continuellement observés, enregistrés et évalués par des systèmes automatisés.

Au-delà de l'économie des plateformes, les organisations traditionnelles adoptent elles aussi des dispositifs de gestion algorithmique de la performance à travers le développement des systèmes de *People Analytics*. Selon Alabdali et al. (2024), ces outils permettent aux directions des ressources humaines d'exploiter des volumes considérables de données afin de suivre en temps réel les indicateurs de performance individuels et collectifs, de détecter précocement les signaux de désengagement, d'anticiper les risques de turnover ou encore d'identifier les besoins en développement des compétences. Leur étude empirique met en évidence une relation positive entre le recours à la GRH algorithmique, la qualité de la prise de décision stratégique et la performance organisationnelle. Les auteurs montrent également que cette relation est partiellement médiée par l'amélioration de la qualité, de la rapidité et de la disponibilité des informations mises à la disposition des décideurs RH, soulignant ainsi le rôle stratégique des données dans la création de valeur organisationnelle.

Toutefois, les bénéfices attendus de ces technologies doivent être relativisés au regard des effets indésirables qu'elles peuvent engendrer. Kim et al. (2025) montrent que l'intégration d'algorithmes dans les systèmes d'évaluation de la performance peut modifier les comportements des salariés en favorisant des stratégies de **gaming**, consistant à optimiser les indicateurs effectivement mesurés plutôt que la performance globale ou la création de valeur à long terme. Les collaborateurs peuvent ainsi privilégier les activités facilement quantifiables au détriment de tâches plus complexes, créatives ou collaboratives, pourtant essentielles à la performance de l'organisation. Les auteurs soulignent également que l'automatisation de l'évaluation peut contribuer à une dépersonnalisation du management, en réduisant les échanges entre managers et collaborateurs au profit de tableaux de bord et de scores automatisés. Cette évolution risque d'affaiblir la qualité du feedback, de diminuer le sentiment de reconnaissance et d'altérer le sens accordé au travail, remettant en question la dimension relationnelle qui demeure au cœur de la fonction managériale.

Ces résultats illustrent que la gestion algorithmique de la performance ne constitue pas uniquement une innovation technologique, mais également une transformation profonde des modes de gouvernance des organisations. Si elle renforce les capacités d'analyse et d'aide à la décision des fonctions RH, elle soulève simultanément des enjeux majeurs en matière d'autonomie des salariés, de qualité de vie au travail, de confiance organisationnelle et de légitimité des décisions automatisées.

3.3. Formation, développement des compétences et gestion des talents

La GRH algorithmique transforme également les pratiques de formation et de développement. L'exploitation croissante des données d'apprentissage, combinée aux progrès de l'intelligence artificielle, favorise l'émergence d'une logique de développement individualisé dans laquelle les parcours professionnels sont de plus en plus pilotés par des systèmes algorithmiques. Cette évolution traduit le passage d'une approche standardisée de la formation à une gestion dynamique, continue et personnalisée des compétences. Les systèmes d'adaptive learning utilisent des algorithmes de recommandation pour personnaliser les parcours de formation en fonction du profil de l'apprenant, de ses acquis préalables et de ses objectifs de développement. Kim et al. (2025) documentent le potentiel de ces technologies pour démocratiser l'accès à la formation continue et améliorer le retour sur investissement des dispositifs de développement des compétences.

En matière de formation, les algorithmes sont déployés pour identifier les hauts potentiels, anticiper les successions et cartographier les compétences disponibles dans l'organisation.

Úbeda-García et al. (2025) soulignent cependant que ces systèmes héritent fréquemment des biais cognitifs de leurs concepteurs et peuvent reproduire les inégalités d'accès aux opportunités de développement, en favorisant les profils correspondant aux stéréotypes de réussite encodés dans les données d'entraînement.

4. Enjeux critiques et défis de la GRH algorithmique

4.1. Biais algorithmiques et discrimination

Les biais algorithmiques constituent l'un des enjeux les plus étudiés et les plus débattus dans la littérature consacrée à la GRH algorithmique. Sony et al. (2025) identifient trois principales sources de biais dans les systèmes d'intelligence artificielle appliqués aux ressources humaines. La première est liée aux **données d'entraînement**, lorsque celles-ci reflètent et reproduisent les inégalités historiques présentes dans les pratiques organisationnelles. La deuxième concerne les **biais de conception**, qui résultent des choix méthodologiques opérés lors du développement des modèles algorithmiques et peuvent intégrer, de manière involontaire, des préjugés implicites. Enfin, les **biais d'interprétation** apparaissent lorsque les utilisateurs accordent une confiance excessive aux recommandations des algorithmes ou les interprètent de manière inappropriée, amplifiant ainsi les erreurs potentielles du système.

Le cas d'Amazon est devenu emblématique de ces dérives. Son outil interne de recrutement, entraîné à partir de profils de dirigeants et d'ingénieurs majoritairement masculins, a progressivement appris à défavoriser les candidatures féminines. Face à ces résultats discriminatoires, l'entreprise a finalement abandonné le projet en 2018 (Capasso et al., 2024). Cet exemple illustre que les systèmes d'intelligence artificielle ne génèrent pas les biais de manière autonome, mais tendent à reproduire, voire à renforcer, les déséquilibres déjà présents dans les données sur lesquelles ils sont entraînés. Dans le prolongement de cette réflexion, Kelan (2024) adopte une approche intersectionnelle en montrant que les discriminations algorithmiques affectent plus fortement les personnes cumulant plusieurs caractéristiques susceptibles de les exposer à des formes de marginalisation, notamment le genre, l'origine ethnique, le handicap ou l'âge.

Afin de limiter ces risques, Dubey et Vachher (2025) proposent un cadre de réduction des biais articulé autour de trois leviers complémentaires. Le premier consiste à diversifier les données d'entraînement et à évaluer systématiquement leur représentativité afin de réduire les déséquilibres susceptibles d'être appris par les modèles. La deuxième repose sur l'intégration, dès la phase de développement, d'algorithmes sensibles à l'équité (*fairness-aware algorithms*), conçus pour limiter les effets discriminatoires des décisions automatisées. Enfin, le troisième

préconise la mise en place de mécanismes de supervision humaine continue, associés à des procédures d'audit et de traçabilité des décisions algorithmiques. Les auteurs soulignent que l'efficacité de ces dispositifs dépend d'une collaboration étroite entre spécialistes de l'intelligence artificielle, professionnels des ressources humaines, juristes et représentants des groupes susceptibles d'être affectés par les discriminations algorithmiques.

4.2. Opacité et transparence

L'opacité des algorithmes, couramment désignée dans la littérature par le concept de « **boîte noire** », constitue l'un des principaux obstacles à la légitimité, à la confiance et à l'acceptation des systèmes de GRH algorithmique. En limitant la compréhension des mécanismes qui sous-tendent les décisions automatisées, cette opacité complique leur interprétation, leur justification et, le cas échéant, leur contestation par les différentes parties prenantes.

Kim et al. (2025) distinguent trois formes complémentaires d'opacité. La première est l'**opacité technique**, qui découle de la complexité des modèles d'intelligence artificielle, notamment ceux fondés sur le *deep learning*, dont le fonctionnement demeure difficile à interpréter, y compris pour les experts. La deuxième correspond à l'**opacité intentionnelle**, lorsque les organisations choisissent de ne pas divulguer le fonctionnement de leurs algorithmes afin de protéger leurs actifs technologiques et leur propriété intellectuelle. Enfin, l'**opacité contextuelle** apparaît lorsque les systèmes d'apprentissage automatique évoluent de manière autonome au fil des données qu'ils traitent, produisant des décisions dont les concepteurs eux-mêmes ne sont plus en mesure d'expliquer précisément la logique.

Selon Chen (2026), cette opacité crée une profonde asymétrie informationnelle dans la relation d'emploi. Les salariés disposent de peu d'informations sur les critères utilisés pour évaluer leur performance, orienter leur carrière, sélectionner leur candidature ou déterminer leur rémunération. Cette absence de visibilité est susceptible d'affecter la confiance accordée aux systèmes algorithmiques ainsi que la perception de leur équité. Pour répondre à ces défis, l'auteur préconise la mise en place d'une gouvernance hybride articulant plusieurs mécanismes complémentaires : des exigences réglementaires renforçant la transparence des systèmes, des audits algorithmiques réguliers réalisés par des organismes indépendants et une implication plus importante des parties prenantes dans les phases de conception, de déploiement et d'évaluation des outils de GRH algorithmique.

Par ailleurs, Benabou et Touhami (2025) mettent en évidence un phénomène qualifié d'« **aversion algorithmique** », qui désigne la tendance des responsables RH à privilégier leur jugement personnel plutôt que les recommandations formulées par les systèmes d'intelligence

artificielle, y compris lorsque ces derniers démontrent des performances décisionnelles supérieures. À l'opposé du risque de sur-dépendance aux algorithmes, ce phénomène révèle que l'adoption de la GRH algorithmique ne dépend pas uniquement de la performance technique des outils, mais également de facteurs cognitifs, psychologiques et organisationnels qui influencent le degré de confiance accordé aux décisions automatisées. Ces résultats soulignent ainsi que l'intégration de l'intelligence artificielle dans les pratiques RH repose autant sur l'acceptation humaine des technologies que sur leurs capacités analytiques.

4.3. Cadre juridique et réglementaire

L'adoption en 2024 par l'Union européenne du règlement sur l'intelligence artificielle (EU AI Act) marque un tournant réglementaire majeur pour la GRH algorithmique. Ce texte classe les systèmes IA utilisés dans le recrutement, la sélection, la gestion des performances et la rémunération comme systèmes à « haut risque », les soumettant à des exigences strictes de transparence, de documentation technique, d'évaluation de conformité préalable à la mise sur le marché et de supervision humaine obligatoire (Capasso et al., 2024).

Sur le plan du droit du travail, Capasso et ses collègues (2024) défendent que les travailleurs doivent disposer d'un droit effectif à l'explication pour toute décision algorithmique les affectant significativement, comme l'embauche, la promotion, la sanction ou le licenciement. Ainsi que d'un droit de recours auprès d'un décideur humain. Ils plaident pour une application proactive du RGPD - Règlement Général sur la Protection des Données dans le contexte du management algorithmique, notamment concernant la collecte et le traitement des données comportementales en temps réel.

Sony et al. (2025) notent cependant que ces cadres réglementaires, bien que constituant une avancée significative, restent partiellement insuffisants face à l'évolution rapide des technologies algorithmiques. Ils soulignent en particulier les lacunes concernant les algorithmes auto-apprenants dont le comportement évolue après leur mise en service, et les situations de discrimination intersectionnelle que les catégories protégées existantes peinent à appréhender.

4.4. GRH algorithmique et économie de plateformes

L'économie des plateformes constitue aujourd'hui le terrain d'observation le plus avancé de la GRH algorithmique. Dans des entreprises telles que Uber, Deliveroo, Fiverr ou Upwork, les principales fonctions traditionnellement assurées par les managers sont désormais prises en charge par des systèmes algorithmiques. Ces derniers attribuent les missions, déterminent les niveaux de rémunération, évaluent les performances des travailleurs et peuvent, dans certains cas, suspendre ou mettre fin à leur accès à la plateforme, sans intervention humaine directe

(Duggan et al., 2023). Cette évolution marque une transformation profonde des modes de coordination et de contrôle du travail, où les décisions managériales sont progressivement intégrées dans des dispositifs automatisés.

Dans ce contexte, Duggan et al. (2023) mobilisent le concept de « **tyrannie de l'algorithme** » pour qualifier une forme de management caractérisée par une surveillance permanente, une faible transparence des règles de décision et une marge de contestation très limitée pour les travailleurs. À partir de leurs travaux empiriques, les auteurs montrent que cette gouvernance algorithmique est associée à des niveaux plus élevés d'insécurité professionnelle, d'anxiété et de sentiment d'impuissance, notamment chez les travailleurs de plateformes dont le statut est souvent marqué par une forte précarité et une dépendance économique vis-à-vis de ces dispositifs numériques. Lorsque les critères de décision restent opaques et que les possibilités d'interaction avec un responsable humain sont réduites, les travailleurs éprouvent davantage de difficultés à comprendre, anticiper ou contester les décisions qui affectent directement leur activité.

Les résultats de Parent-Rochelleau et al. (2024) vont dans le même sens. Son étude met en évidence une relation négative entre l'exposition au management algorithmique et plusieurs indicateurs essentiels de la qualité de vie au travail, notamment la satisfaction professionnelle, le sentiment de soutien organisationnel et le bien-être psychologique. Ces résultats invitent à nuancer les promesses d'efficacité associées à l'automatisation des pratiques de gestion des ressources humaines. Si les systèmes algorithmiques permettent d'améliorer la rapidité des décisions, de réduire certains coûts de coordination et d'optimiser la gestion des activités, ils peuvent également fragiliser la relation entre l'organisation et les travailleurs lorsque les dimensions humaines du management, dialogue, reconnaissance, accompagnement et possibilité de recours, sont reléguées au second plan.

4.5. Bien-être, déshumanisation et justice organisationnelle

Au-delà de l'économie des plateformes, les effets de la GRH algorithmique sur le bien-être des salariés dans les organisations traditionnelles occupent une place croissante dans les recherches récentes. Si l'intelligence artificielle est souvent présentée comme un levier d'amélioration de la performance et de la qualité des décisions RH, son intégration soulève également des interrogations quant à ses conséquences sur l'expérience des collaborateurs, leur perception de l'équité et la qualité de la relation d'emploi.

Dans cette perspective, Naoum et al. (2026) mettent en évidence le risque de déshumanisation inhérent à une gestion fondée principalement sur les données. En réduisant le salarié à un

ensemble d'indicateurs quantifiables, les systèmes algorithmiques peuvent occulter des dimensions essentielles du travail, telles que les compétences tacites, les qualités relationnelles, les trajectoires individuelles ou encore les besoins sociaux des collaborateurs. Les auteurs montrent également que les effets de l'intelligence artificielle sur la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) demeurent ambivalents. D'une part, l'automatisation de certains processus peut contribuer à limiter les biais individuels et à homogénéiser les pratiques de gestion. D'autre part, lorsque les données d'entraînement ou les modèles de décision intègrent des biais historiques, ces technologies risquent de reproduire, voire d'amplifier, les inégalités existantes.

Ces préoccupations sont corroborées par les travaux publiés par Jabagi et ses collaborateurs (2025), qui mobilisent la théorie de la justice organisationnelle pour analyser les perceptions des salariés face aux décisions algorithmiques. Les résultats montrent que, même lorsque les décisions produites sont objectivement comparables à celles prises par un manager, elles sont généralement perçues comme moins équitables sur les plans procédural et interactionnel. Ce phénomène, qualifié de « **déficit de justice algorithmique** », traduit la difficulté des systèmes automatisés à offrir les explications, les interactions et la reconnaissance attendues dans les processus de gestion des ressources humaines. Cette perception est d'autant plus marquée dans les environnements caractérisés par un recours intensif au contrôle numérique, où elle peut favoriser le retrait organisationnel, les comportements contreproductifs et une plus grande résistance aux transformations technologiques.

Les travaux de Úbeda-García et al. (2025) montrent toutefois que ces effets ne sont pas inéluctables. Ils soulignent que certaines pratiques RH permettent de renforcer l'acceptation des dispositifs algorithmiques et d'en limiter les effets négatifs. Parmi celles-ci figurent une communication transparente sur les objectifs et les critères de fonctionnement des systèmes, l'association effective des salariés et de leurs représentants aux différentes étapes de leur conception et de leur déploiement, ainsi que le maintien d'une intervention humaine pour les décisions susceptibles d'être contestées. Ces conclusions rejoignent les recommandations formulées par Chen (2026), qui plaide en faveur d'une gouvernance hybride conciliant les capacités analytiques de l'intelligence artificielle avec le jugement, la responsabilité et le discernement des acteurs humains.

5. Synthèse, limites et agenda de recherche

5.1. Principaux enseignements de la revue

La revue de la littérature conduite dans cet article permet de dégager quatre enseignements transversaux majeurs.

Premièrement, la GRH algorithmique s'est imposée en moins d'une décennie comme un champ de recherche autonome, à forte croissance et à portée managériale directe. La bibliométrie conduite par Úbeda-García et al. (2025) atteste d'une croissance exponentielle des publications depuis 2020, avec une accélération notable à partir de 2023 liée à la généralisation des modèles de langage de grande taille.

Deuxièmement, les applications algorithmiques couvrent désormais l'ensemble du cycle de vie RH avec des niveaux de maturité variables selon les fonctions et les secteurs. Le recrutement reste le domaine le plus développé technologiquement, mais la gestion algorithmique de la performance connaît une progression rapide, particulièrement dans les organisations de travail en plateforme.

Troisièmement, la littérature converge vers un constat de tension fondamentale entre les promesses d'efficacité et d'objectivité des algorithmes d'un côté, et les risques éthiques, sociaux et juridiques qu'ils engendrent de l'autre. Cette tension constitutive du champ appelle des approches de gouvernance hybride combinant puissance de traitement algorithmique et jugement contextuel et éthique des professionnels RH.

Quatrièmement, le cadre réglementaire, en particulier l'EU AI Act de 2024, marque une rupture institutionnelle importante qui redessine les conditions de développement et de déploiement de la GRH algorithmique en Europe et, par effet d'entraînement, à l'échelle mondiale.

5.2. Limites de la littérature existante

Malgré le développement rapide des recherches consacrées à la GRH algorithmique, la littérature présente encore plusieurs limites qui restreignent la compréhension globale du phénomène et ouvrent des perspectives importantes pour les recherches futures.

Premièrement, il existe un biais géographique important dans la littérature. La majorité des études empiriques est menée dans des contextes nord-américains et nord-européens, où les technologies d'intelligence artificielle sont les plus anciennement intégrées aux pratiques de gestion des ressources humaines. À l'inverse, les recherches portant sur les pays émergents, notamment en Afrique, en Asie du Sud-Est et dans le monde arabe, demeurent relativement limitées. Cette sous-représentation est d'autant plus problématique que ces régions connaissent une adoption rapide des technologies RH dans des environnements institutionnels, culturels et réglementaires susceptibles d'influencer les modalités d'implantation ainsi que les effets de la GRH algorithmique.

Deuxièmement, la littérature est largement dominée par des études déclaratives. Les connaissances actuelles reposent principalement sur des enquêtes par questionnaire et des

données auto-déclarées. Comme le soulignent Benabou et Touhami (2025), les études longitudinales, les protocoles expérimentaux et les recherches fondées sur des données organisationnelles réelles demeurent encore peu nombreux. Cette prédominance des approches transversales limite la possibilité d'établir des relations causales robustes et d'appréhender les effets de la GRH algorithmique sur le long terme.

Troisièmement, une fragmentation disciplinaire persiste. Bien que la GRH algorithmique soit un objet de recherche multidimensionnel, les travaux restent largement cloisonnés entre les disciplines. Les contributions issues de la gestion des ressources humaines, de l'informatique, du droit, de l'éthique et de la sociologie du travail dialoguent encore insuffisamment, ce qui limite une compréhension globale du phénomène. Le développement d'approches véritablement interdisciplinaires apparaît ainsi nécessaire pour appréhender l'ensemble des enjeux technologiques, organisationnels, juridiques, éthiques et sociaux liés à l'algorithmisation des pratiques RH.

Enfin, la perspective des travailleurs demeure encore insuffisamment explorée. La plupart des recherches adoptent le point de vue des organisations ou des responsables des ressources humaines, tandis que les expériences vécues par les salariés restent relativement peu documentées. Cette limite est particulièrement marquée dans les travaux consacrés au management algorithmique, où les perceptions, les stratégies d'adaptation et les conséquences psychosociales sont rarement étudiées à l'aide de méthodes qualitatives approfondies, telles que les entretiens, les observations de terrain ou les études ethnographiques.

5.3. Agenda de recherche

Au regard des limites identifiées dans la littérature, plusieurs recommandations peuvent être formulées afin d'orienter les recherches futures sur la GRH algorithmique.

Il apparaît tout d'abord nécessaire de développer davantage d'études longitudinales afin de mieux comprendre les effets de la GRH algorithmique dans le temps. Les recherches actuelles, essentiellement transversales, permettent d'établir des relations entre variables, mais demeurent insuffisantes pour analyser les transformations durables qu'entraîne l'intégration de l'intelligence artificielle dans les pratiques RH. De futures recherches gagneraient ainsi à examiner son impact à long terme sur la performance organisationnelle, la culture d'entreprise, l'identité professionnelle, l'engagement des salariés ainsi que leur santé et leur bien-être.

Il est également recommandé de diversifier les contextes géographiques étudiés. La concentration des travaux dans les pays occidentaux limite encore la portée des connaissances disponibles. Des recherches comparatives menées dans différents environnements

institutionnels, culturels et réglementaires permettraient de déterminer dans quelle mesure les effets de la GRH algorithmique sont universels ou, au contraire, influencés par les spécificités propres à chaque contexte national.

Par ailleurs, les recherches futures devraient accorder une attention plus importante aux mécanismes de gouvernance et de co-conception des systèmes de GRH algorithmique. Le recours à des recherches-actions ainsi qu'à des études de cas approfondies offrirait une meilleure compréhension des pratiques permettant de concilier performance organisationnelle, exigences éthiques et acceptabilité sociale. Une attention particulière devrait être portée à l'implication des différentes parties prenantes, notamment les professionnels des ressources humaines, les concepteurs des systèmes, les représentants des salariés et les utilisateurs finaux.

Enfin, l'essor de l'intelligence artificielle générative ouvre un champ de recherche particulièrement prometteur. L'intégration croissante des grands modèles de langage (*Large Language Models* - LLM), tels que ChatGPT, Gemini ou Claude, dans les activités de recrutement, d'évaluation, de formation ou d'accompagnement des collaborateurs soulève de nouvelles interrogations qui demeurent encore largement sous-explorées. Les recherches futures devraient notamment analyser les implications de ces technologies en matière de qualité des décisions, de protection des données, de transparence algorithmique, de responsabilité des acteurs et d'évolution du rôle des professionnels des ressources humaines.

Conclusion

Cet article a proposé une revue systématique de la littérature académique récente sur la GRH algorithmique, couvrant la période 2021–2026. À travers l'analyse de quinze références majeures, il a mis en lumière la profondeur de la transformation que les algorithmes induisent dans les pratiques de gestion des ressources humaines, depuis le recrutement jusqu'à la gestion des carrières, en passant par l'évaluation de la performance et la formation.

Les résultats de cette revue font apparaître une tension structurante entre les promesses d'efficacité, de cohérence et d'objectivité portées par la GRH algorithmique, et les risques éthiques, sociaux et juridiques qu'elle engendre. Les biais algorithmiques, l'opacité des systèmes, la déshumanisation des relations de travail et l'intensification de la surveillance des salariés constituent des défis réels qui ne peuvent être ignorés par les chercheurs, les praticiens RH et les régulateurs.

Face à ces tensions, la littérature converge vers un modèle de gouvernance hybride dans lequel les algorithmes augmentent et soutiennent le jugement humain sans le remplacer, et dans lequel des mécanismes de transparence, d'auditabilité et de recours garantissent le respect des droits fondamentaux des travailleurs. L'adoption de l'EU AI Act en 2024 constitue une avancée réglementaire significative dans cette direction.

Pour les chercheurs, ces résultats plaident pour des approches interdisciplinaires, des méthodes longitudinales et des perspectives qui placent l'expérience vécue des travailleurs au cœur de l'analyse. Pour les praticiens RH, ils invitent à une réflexion approfondie sur les conditions éthiques d'un déploiement responsable de la GRH algorithmique, dans le respect de la dignité humaine et des droits collectifs du travail. Pour les décideurs publics, enfin, ils appellent à un renforcement continu du cadre réglementaire, au rythme des avancées technologiques.

En définitive, la GRH algorithmique n'est ni une panacée ni une menace absolue : elle est le miroir technologique des organisations qui la déploient. Sa valeur éthique et organisationnelle dépend in fine des choix, de conception, de gouvernance et d'usage, que font les femmes et les hommes qui la développent et l'encadrent.

BIBLIOGRAPHIE

- Alabdali, M. A., Khan, S. A., Yaqub, M. Z., & Alshahrani, M. A. (2024). Harnessing the power of algorithmic human resource management and human resource strategic decision-making for achieving organizational success: an empirical analysis. *Sustainability*, 16(11), 4854.
- Alrakhawi, H., et al. (2025). AI is hiring you: Algorithmic power, ethical risks, and the future of recruitment. *International Journal of Organization Theory & Behavior*. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-02-2025-0045>
- Benabou, A., & Touhami, F. (2025). Artificial Intelligence in Human Resource Management: A PRISMA-based Systematic Review. *Acta Informatica Pragensia*.
- Capasso, M., Arora, P., Sharma, D., & Tacconi, C. (2024). On the right to work in the age of artificial intelligence: Ethical safeguards in algorithmic human resource management. *Business and Human Rights Journal*, 9(3), 346-360.
- Chen, Z. (2026). Algorithmic human resource management as a mode of algorithmic governance: Transparency, fairness, and human agency in the digital workplace. *Humanities and Social Sciences Communications*, 13(1), 594.
- Dubey, S., & Vachher, L. (2025). Stride towards fair AI: Addressing algorithmic prejudices in human resource analytics. *SAGE Open*. <https://doi.org/10.1177/09702385251389336>
- Duggan, J., Carbery, R., McDonnell, A., & Sherman, U. (2023). Algorithmic HRM control in the gig economy: The app-worker perspective. *Human Resource Management*, 62(6), 883-899.
- Jabagi, N., Croteau, A. M., Audebrand, L. K., & Marsan, J. (2025). Do algorithms play fair? Analysing the perceived fairness of HR-decisions made by algorithms and their impacts on gig-workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 36(2), 235-274.
- Kelan, E. K. (2024). Algorithmic inclusion: Shaping the predictive algorithms of artificial intelligence in hiring. *Human Resource Management Journal*, 34, 694-707. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12511>
- Kim, S., Khoreva, V., & Vaiman, V. (2025). Strategic human resource management in the era of algorithmic technologies: key insights and future research agenda. *Human Resource Management*, 64(2), 447-464.
- Lacroux, A., & Martin-Lacroux, C. (2022). Should I trust the artificial intelligence to recruit? Recruiters' perceptions and behavior when faced with algorithm-based recommendation systems during resume screening. *Frontiers in Psychology*, 13, 895997.

- Meijerink, J., Boons, M., Keegan, A., & Marler, J. (2021). Algorithmic human resource management: Synthesizing developments and cross-disciplinary insights on digital HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2545–2562.
- Mori, M., Sassetti, S., Cavaliere, V., & Bonti, M. (2025). A systematic literature review on artificial intelligence in recruiting and selection: a matter of ethics. *Personnel Review*, 54(3), 854-878.
- Naoum, R. F., Szakadáti, T., & Balogh, G. (2026). Artificial Intelligence (AI) in human resource management (HRM): a systematic review of its dual impact on diversity, equity, and inclusion (DEI). *Management Review Quarterly*, 1-72.
- Parent-Rochelleau, X., Parker, S. K., Bujold, A., & Gaudet, M. C. (2024). Creation of the algorithmic management questionnaire: A six-phase scale development process. *Human Resource Management*, 63(1), 25-44.
- Popay, J., Roberts, H., Sowden, A., Petticrew, M., Arai, L., Rodgers, M., ... & Duffy, S. (2006). Guidance on the conduct of narrative synthesis in systematic reviews. *A product from the ESRC methods programme Version*, 1(1), b92.
- Sony, M. A. A. M., Amin, M. B., Ashraf, A., Islam, K. A., Debnath, N. C., & Debnath, G. C. (2025). Bias in AI-driven HRM systems: Investigating discrimination risks embedded in AI recruitment tools and HR analytics. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 102082.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
- Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., & Poveda-Pareja, E. (2025). Artificial intelligence, knowledge and human resource management: A systematic literature review of theoretical tensions and strategic implications. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(6), 100809.