

La transformation numérique des ressources humaines : Le recrutement des talents à l'ère de l'intelligence artificielle

The digital transformation of human resources: Talent recruiting in the era of artificial intelligence

BELABBES ALAE

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales - Souissi
Université Mohammed V de Rabat - Maroc
LARMODADD

BOUSDIG KHADIJA

Enseignante-chercheuse

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales - Souissi
Université Mohammed V de Rabat - Maroc
LARMODADD

Date de soumission : 25/01/2026

Date d'acceptation : 12/03/2026

Pour citer cet article :

BELABBES. A. & BOUSDIG. K. (2026) « La transformation numérique des ressources humaines : Le recrutement des talents à l'ère de l'intelligence artificielle », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 3 » pp : 570- 584.

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



Résumé

L'intelligence artificielle (IA) révolutionne aujourd'hui la gestion des talents en apportant de nouvelles approches à l'identification, l'évaluation et la fidélisation des collaborateurs. Parmi les domaines les plus impactés figure le recrutement, où l'IA intervient dans plusieurs étapes clés : présélection des candidatures, analyse prédictive des compétences, évaluation des soft skills et soutien à la décision. Dans une première partie, cette étude analyse comment l'IA optimise les différentes phases du processus de recrutement, tout en soulevant des enjeux majeurs liés aux biais algorithmiques, à la transparence des systèmes, à l'équité des traitements et à l'acceptabilité des outils par les recruteurs comme par les candidats. L'objectif est de mieux comprendre les résistances et les attentes générées par l'introduction de l'IA dans les pratiques de recrutement. La seconde partie repose sur une étude empirique qualitative menée au sein d'une multinationale. À travers des entretiens semi-directifs réalisés auprès des responsables RH et des collaborateurs, l'étude vise à explorer l'usage concret de l'IA dans les recrutements, à évaluer les perceptions des acteurs et à analyser les tensions entre innovation technologique et exigences éthiques.

Mots-clés : Intelligence Artificielle ; E-Recrutement ; Gestion des Talents ; Gestion des Ressources Humaines.

Abstract

Artificial intelligence (AI) is revolutionizing talent management (TM) today by bringing new approaches to employee identification, assessment, and retention. Among the most impacted areas is recruitment, where AI is involved in several key stages: candidate pre-screening, predictive skills analysis, soft skills assessment, and decision support. In the first part, this study analyzes how AI optimizes the different phases of the recruitment process, while raising major issues related to algorithmic bias, system transparency, fair treatment, and the acceptability of tools by both recruiters and candidates. The objective is to better understand the resistance and expectations generated by the introduction of AI in recruitment practices. The second part is based on a qualitative empirical study conducted within a multinational corporation. Through semi-structured interviews conducted with HR managers and employees, the study aims to explore the concrete use of AI in recruitment, to assess the perceptions of stakeholders and to analyze the tensions between technological innovation and ethical requirements.

Keywords : Artificial Intelligence ; E-Recruitment ; Talent Management ; Human Resources Management.

Introduction

À la lumière de la transformation numérique accélérée que les entreprises sont appelées à vivre, les ressources humaines (RH) se voient confrontées à une profonde mutation de leurs pratiques. Le processus de recrutement, en particulier, est en proie à des transformations majeures sous l'influence des technologies d'intelligence artificielle (IA). L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les processus de recrutement, comme l'illustrent les travaux de Meijerink et Bondarouk (2021), s'étend de l'utilisation d'algorithmes de tri automatisé des candidatures à des outils prédictifs d'évaluation comportementale.

Les avantages attendus sont nombreux : réduction du temps consacré à la procédure, moindre influence des biais humains, amélioration de l'adéquation entre les profils et les postes proposés, standardisation des pratiques, ou encore optimisation de l'expérience des candidats (Black & van Esch, 2020 ; Chamorro-Premuzic et al., 2019). Néanmoins, ces changements soulèvent des interrogations majeures, tant sur le plan éthique qu'opérationnel.

La littérature scientifique souligne d'abord les apports techniques de l'IA dans le recrutement. Ces outils permettent de traiter un volume massif de candidatures, d'identifier des correspondances fines entre profils et postes, et d'assurer une certaine homogénéité dans la présélection (van Esch & Black, 2019). Toutefois, plusieurs études alertent sur l'opacité des processus algorithmiques, sur les biais pouvant être amplifiés par les données d'entraînement, et sur la perte d'intuition ou de discernement humain dans les décisions finales (Binns, 2018 ; Raghavan et al., 2020 ; Leicht-Deobald et al., 2019). D'autres travaux ont porté sur l'acceptabilité sociale des outils d'IA dans les processus RH. Ils mettent en évidence un certain malaise chez les recruteurs et les candidats face à la logique automatisée de l'évaluation (Sánchez-Monedero et al., 2020). L'IA est perçue à la fois comme un levier d'innovation et comme une menace pour l'équité et la personnalisation.

C'est dans ce contexte que se pose la problématique centrale de cet article : Comment les acteurs RH et les collaborateurs perçoivent-ils l'impact de l'intelligence artificielle sur le processus de recrutement, notamment en matière de décision, d'équité, et de gestion des talents ? très peu d'études qualitatives abordent simultanément les points de vue croisés des différents acteurs (DRH, recruteurs, salariés) et encore moins dans des environnements sectoriels spécifiques comme les multinationales IT, pionnières dans l'usage de ces outils.

Face à ces constats, le présent article propose une exploration qualitative de l'impact perçu de l'intelligence artificielle sur les pratiques de recrutement. Il vise, d'une part, à analyser la manière dont les professionnels des ressources humaines et les candidats perçoivent,

s'approprient et ajustent l'usage des outils d'IA tout au long du processus de recrutement, et, d'autre part, à identifier les effets de ces dispositifs sur la qualité des décisions de recrutement, l'autonomie des recruteurs et l'expérience vécue par les salariés recrutés. Cette recherche s'appuie sur une série d'entretiens qualitatifs conduits au sein d'une multinationale opérant dans le secteur des technologies de l'information, afin de saisir les représentations, les pratiques et les tensions émergentes liées à l'intégration de l'IA dans les processus de gestion des talents.

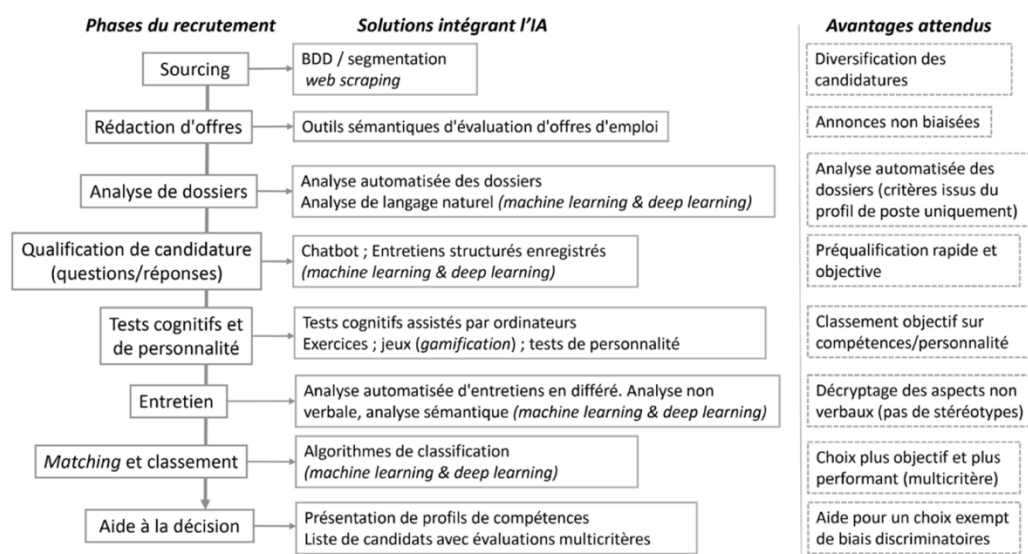
Cet article se structure autour de quatre axes. Le premier axe propose un cadrage théorique en mobilisant les principaux travaux relatifs à l'usage de l'intelligence artificielle dans les pratiques de recrutement. Le deuxième axe présente la méthodologie de recherche. Le troisième axe est consacré à la présentation et à l'analyse des résultats empiriques issus des entretiens menés auprès des acteurs concernés. Enfin, le quatrième axe discute ces résultats

1. Cadre théorique

L'intelligence artificielle (IA) s'est progressivement imposée comme un levier stratégique dans la gestion du processus de recrutement, en automatisant et en optimisant les différentes étapes. Du sourcing à la prise de décision finale, les outils d'IA transforment les pratiques des recruteurs tout en soulevant des enjeux éthiques, techniques et humains.

Le recrutement assisté par l'intelligence artificielle s'intègre dans le domaine des outils analytiques au service des RH (HR analytics), dont les avantages et les limites sont de plus en plus discutés (Angrave et al., 2016). Nous ne sommes pas encore en présence d'un champ de recherche stabilisé, et il existe un écart important entre la place prise par ces outils dans les pratiques des entreprises et les travaux publiés dans les revues scientifiques de management (Marler & Boudreau, 2017 ; Woods et al., 2019). Sur le terrain, toutes les étapes des processus RH sont impactées par l'introduction d'algorithmes basés sur l'IA, et les solutions se développent de manière exponentielle (Figure N°1).

Figure N°1 : La place de l'IA dans le processus de recrutement



Source : Lacroux, Martin-Lacroux, 2021

1.1. Le sourcing et la communication initiale

1.1.1. Constitution et exploitation de bases de données

L'IA permet de collecter, agréger et analyser des données à partir de multiples sources (CVthèques, plateformes de recrutement, réseaux sociaux professionnels). Elle facilite la constitution dynamique de viviers de talents, actualisés en temps réel (Ballestar et al., 2022). Des algorithmes identifient des profils passifs susceptibles de correspondre à une offre.

1.1.2. Diffusion automatisée des offres d'emploi

Des plateformes comme LinkedIn Recruiter ou SmartRecruiters utilisent l'IA pour optimiser la rédaction et la diffusion des offres en fonction des mots-clés, du secteur, et des comportements antérieurs des candidats (Chamorro-Premuzic et al., 2019).

1.1.3. Les chatbots de recrutement

Les chatbots conversationnels permettent une interaction instantanée avec les candidats : ils répondent à leurs questions, posent des questions de présélection, ou collectent des informations de base. Ces outils améliorent l'accessibilité et la réactivité du processus tout en réduisant la charge humaine en phase initiale (Tambe et al., 2019).

1.2. L'évaluation initiale

1.2.1. Tri automatisé des CV

Les ATS utilisent des algorithmes de scoring pour classer les candidatures selon des critères définis (compétences, expériences, mots-clés). Cela accélère le traitement de grands volumes de CV, mais peut introduire des biais si les données d'entraînement sont partiales (Dastin, 2018 ; Kim, 2017).

1.2.2. Analyse de l'activité sur les réseaux sociaux

Certaines solutions évaluent la présence numérique des candidats (LinkedIn, GitHub, etc.) pour enrichir le profil et évaluer la compatibilité culturelle ou les soft skills. Cependant, cette pratique pose des questions d'éthique, de consentement et de fiabilité (Binns et al., 2018).

1.2.3. Tests cognitifs et culturels automatisés

L'IA peut générer et évaluer des tests standardisés portant sur les compétences logiques, linguistiques ou la compatibilité avec la culture d'entreprise. Ces outils permettent une évaluation précoce objective, bien que leur efficacité dépende fortement de la qualité des algorithmes et de la validité des tests utilisés (Slováková et al., 2021).

1.3. L'entretien vidéo assisté par IA

1.3.1. Description et usage

Des plateformes comme HireVue analysent les vidéos d'entretien préenregistrées via l'IA, en évaluant le langage verbal et non verbal, le vocabulaire utilisé, et même les expressions faciales. L'objectif est d'objectiver l'évaluation, de réduire les biais humains et d'accélérer le processus (Tambe et al., 2019).

1.3.2. Avantages et controverses

Ces outils offrent une flexibilité et une scalabilité importantes, mais font l'objet de critiques croissantes en raison de leur opacité, de leur manque de transparence et des risques de discrimination automatisée (Beretta, 2020). Les candidats peuvent percevoir ces entretiens comme impersonnels, voire déshumanisants.

1.4. Notation finale et prise de décision

1.4.1. Classification et priorisation des candidats

À l'issue de toutes les étapes précédentes, les outils d'IA produisent une notation globale ou un classement des profils, selon un ensemble pondéré de critères. Cela facilite la prise de décision en proposant des recommandations aux recruteurs (Chamorro-Premuzic et al., 2019).

1.4.2. Rôle de l'humain dans la décision finale

Malgré la sophistication croissante des systèmes, la décision finale reste en principe humaine, pour des raisons de responsabilité juridique, d'éthique et d'acceptabilité. Toutefois, l'influence des outils peut être forte, ce qui interroge le degré réel d'autonomie du recruteur (Kim, 2017).

2. Méthodologie

2.1. Approche de recherche

L'étude repose sur une approche qualitative exploratoire, particulièrement adaptée à l'analyse en profondeur des représentations et expériences vécues par les acteurs impliqués dans le

recrutement assisté par intelligence artificielle (IA). Cette posture vise à comprendre *comment* les différents profils perçoivent et interprètent les transformations induites par l'IA dans leurs pratiques professionnelles ou expériences d'intégration (Miles, Huberman & Saldaña, 2014). Nous avons privilégié une méthodologie inductive fondée sur des entretiens semi-directifs, permettant de faire émerger les dimensions perçues comme significatives par les répondants eux-mêmes, sans hypothèses a priori.

2.2. Terrain et population étudiée

Le terrain retenu est celui d'une multinationale du secteur des technologies de l'information (IT) implantées au Maroc, choisie en raison de leur recours avancé aux outils de recrutement basés sur l'IA (ATS intelligents, scoring algorithmique, chatbots, etc.). Ce type d'entreprises se caractérise par un haut degré de digitalisation RH et une gestion globalisée des talents.

L'étude repose sur 15 entretiens semi-directifs menés selon le principe de saturation théorique (Glaser & Strauss, 1967), répartis comme suit :

- 3 responsables impliqués dans la stratégie de transformation numérique des RH ;
- 5 recruteurs opérationnels, utilisateurs des outils IA au quotidien;
- 7 salariés récemment recrutés via un processus impliquant une ou plusieurs technologies d'IA.

Cette triangulation des profils permet une analyse croisée des perceptions du processus, des attentes et des effets sur la relation à l'organisation.

2.3. Guide d'entretien

Le guide d'entretien a été conçu autour de trois axes principaux :

- L'intégration des outils IA dans les processus de recrutement (objectifs, types d'outils, évolution des pratiques) ;
- L'impact perçu sur les rôles professionnels (autonomie, évaluation, biais, contrôle) ;
- La représentation de l'IA par les candidats et salariés (expérience vécue, confiance, sentiment d'équité, intégration).

Les entretiens, d'une durée moyenne de 20 à 30 minutes, ont été réalisés en présentiel et en visioconférence, transcrits avec l'accord des participants.

2.4. Traitement et analyse des données

Les données ont été analysées à l'aide de la méthode d'analyse thématique (Braun & Clarke, 2006), suivant un processus en cinq étapes :

1. Familiarisation avec les données,
2. Codage initial des segments significatifs,

3. Regroupement en thèmes récurrents,
4. Interprétation et mise en relation des thèmes,
5. Validation croisée des résultats entre chercheurs.

2.5. Limites méthodologiques

Malgré la richesse des données, l'étude comporte plusieurs limites :

- La taille limitée de l'échantillon ne permet pas de généraliser les résultats ;
- Les réponses peuvent être influencées par des effets de désirabilité sociale, notamment chez les DRH ;
- Le secteur IT, bien que pertinent, n'est pas représentatif de l'ensemble du tissu économique.

Ces limites seront prises en compte dans la discussion et ouvertes à des perspectives de recherche complémentaire.

3. Résultats

L'analyse des entretiens menés auprès de 15 professionnels répartis en trois catégories (3 responsables RH, 5 recruteurs, et 7 salariés) a permis de dégager quatre grands thèmes. Ces thèmes structurent la perception et l'expérience des participants quant à l'usage de l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement.

3.1. L'IA perçue comme un outil d'optimisation des premières phases du recrutement

Les responsables RH et recruteurs (8/8) s'accordent largement sur l'intérêt stratégique de l'IA pour automatiser les tâches répétitives comme le sourcing, le tri des candidatures ou encore la gestion des premières interactions avec les candidats.

« Le tri de CV est nettement plus rapide. L'IA filtre selon des critères objectifs, ce qui nous permet de nous concentrer sur les profils à fort potentiel. » (Recruteur)

Les salariés (5/7) qui ont vécu un processus de recrutement assisté par l'IA reconnaissent une certaine efficacité, notamment dans les délais de réponse. Toutefois, deux d'entre eux affirment ne pas avoir été informés de la présence d'un système automatisé, soulevant une première problématique liée à la transparence.

3.2. Enjeux de biais, de transparence et d'équité

Ce thème revient fortement dans les discours des recruteurs et des salariés. Plusieurs recruteurs (4/5) reconnaissent que les outils d'IA sont performants, mais pointent un risque de biais algorithmiques lorsqu'ils sont mal configurés ou alimentés par des données biaisées.

« Si les données historiques sont discriminantes, l'IA va tout simplement les reproduire, parfois à notre insu. » (Recruteur IT)

Les salariés expriment également des inquiétudes sur l'équité du traitement, notamment ceux ayant été confrontés à des tests automatisés ou des entretiens vidéo préenregistrés. Un sentiment de déshumanisation est évoqué par 4 d'entre eux, dont un estime avoir été « jugé par un robot » sans comprendre les critères retenus.

Les responsables, de leur côté, affirment être conscients de ces limites et évoquent la mise en place de supervisions humaines pour corriger ou encadrer les décisions automatisées.

3.3. Acceptabilité différenciée selon les profils

L'analyse révèle une acceptabilité contrastée de l'IA selon les catégories professionnelles :

- Les responsables considèrent l'IA comme un levier stratégique, à condition de garantir la transparence, l'explicabilité des outils et la responsabilité humaine.
- Les recruteurs la perçoivent comme un outil fonctionnel, mais appellent à plus de formation interne et de sensibilisation aux enjeux éthiques.
- Les salariés se montrent plus réservés : certains valorisent la rapidité du traitement, mais la majorité (6/7) réclament une présence humaine renforcée, au moins dans les étapes finales.

« L'entretien vidéo sans aucun feedback humain, c'est franchement froid. Je ne savais pas si j'étais évalué sur mes mots ou mon visage. » (Salarié)

3.4. Traitement et analyse des données

Les outils d'IA sont davantage utilisés dans les phases amont du recrutement :

- Le sourcing et le tri automatisé des CV sont utilisés par 100 % des recruteurs et responsables.
- Les chatbots de présélection sont en place dans par les recruteurs.
- Les entretiens vidéo automatisés sont jugés négativement par 5 salariés sur 7.
- La prise de décision finale est toujours réservée à l'humain, même si les outils proposent des scores ou classements.

« C'est nous qui avons le dernier mot, mais il est vrai qu'on est influencé par le classement proposé par l'IA. » (Responsable RH)

Tableau N° 1: Mots-clés et fréquence d'apparition par catégorie

Mot-clé	Responsables (3)	Recruteurs (5)	Salariés (7)	Total mentions
Automatisation	3	5	4	12
Gain de temps	3	5	3	11
Biais algorithmique	2	4	6	12
Transparence	2	4	5	11
Déshumanisation	0	1	6	7
Tri de CV	3	5	2	10
Chatbots	2	4	3	9
Prise de décision humaine	3	5	4	12
Acceptabilité	3	4	6	13
Éthique / équité	2	4	5	11

Source : réalisé par nos soins

Les résultats montrent que si l'IA est globalement perçue comme un outil d'efficacité et de rationalisation, son intégration dans le recrutement reste marquée par des limites humaines et éthiques. Les recruteurs cherchent à concilier efficacité et vigilance, tandis que les salariés appellent à plus d'humanité et de transparence. Les responsables RH, quant à eux, soutiennent l'IA à condition de l'intégrer dans une gouvernance éthique et hybride.

Tableau N° 2 : Synthèse des résultats

Axe	Effet positif perçu	Tension ou effet secondaire
1. Optimisation RH	Gain de temps, tri efficace, traçabilité	Risque de rigidité des critères
2. Autonomie RH	Décision objectivée	Sentiment de dépossession chez les recruteurs (inquiétude quant à l'automatisation croissante de leur métier)
3. Expérience salarié	Moins de biais, équité	Déshumanisation, manque de lien humain

Source : réalisé par nos soins

4. Discussion

Les résultats de cette recherche qualitative révèlent une perception indécise de l'introduction de l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement. Si l'IA est perçue comme un levier d'efficacité et de rationalisation, elle soulève également des interrogations éthiques, techniques et humaines. L'analyse des entretiens met en évidence des divergences de perception selon les rôles occupés au sein de l'organisation : responsables, recruteurs et salariés n'évaluent pas l'IA selon les mêmes critères ni avec les mêmes attentes.

4.1. L'IA comme outil d'optimisation, mais sous conditions

Les responsables et une majorité de recruteurs reconnaissent les apports concrets de l'IA dans les premières phases du recrutement, notamment dans le tri automatisé des candidatures, la réduction du temps de traitement et l'objectivation des critères de sélection. Ces résultats

confirment les analyses de Meijerink & Bondarouk (2021) sur l'IA comme outil d'efficacité des RH.

Cependant, l'efficacité de l'IA est conditionnée à la qualité des données utilisées et à la supervision humaine. Les recruteurs insistent sur la nécessité de rester vigilants face à un usage excessivement automatisé, surtout dans les phases ultérieures (entretiens, évaluation du potentiel). Cette prudence rejoint les mises en garde de Chamorro-Premuzic et al. (2020) sur les risques d'une délégation aveugle à l'IA.

4.2. Des biais algorithmiques perçus comme un risque systémique

La crainte des biais algorithmiques a été exprimée de manière transversale par les trois catégories d'acteurs interrogés. Les salariés (5 sur 7) s'inquiètent d'un manque de transparence et d'une reproduction de discriminations implicites, tandis que certains recruteurs soulignent que les algorithmes peuvent renforcer des biais préexistants s'ils sont entraînés sur des bases historiques non filtrées. Ces résultats rejoignent les critiques formulées par Raji et al. (2020) sur les biais de genre, d'origine ou de formation dans les outils d'IA.

Ce constat appelle à un encadrement éthique renforcé des technologies RH, ainsi qu'à des audits réguliers des algorithmes utilisés. Les responsables RH reconnaissent ce besoin mais avouent manquer de compétences internes pour juger de la neutralité des outils.

4.3. Acceptabilité et résistances : une fracture dans les usages

L'un des apports notables de cette recherche est la mise en lumière de résistances différenciées selon les profils. Les salariés manifestent une certaine méfiance envers des outils perçus comme impersonnels, intrusifs (notamment le screening des réseaux sociaux) et anxiogènes (entretiens vidéo enregistrés et notés par IA). Ce ressenti rejoint les conclusions de Kaine et Josserand (2019), qui soulignent l'importance de la dimension relationnelle dans l'expérience candidat.

Les recruteurs, pour leur part, expriment un sentiment de déposssession, particulièrement lors de la présélection algorithmique. Trois d'entre eux affirment se sentir « relégués » dans leur rôle, contraints de justifier ou de suivre les décisions automatiques, sans toujours comprendre les logiques qui les sous-tendent. Ce phénomène de « perte de l'autonomie professionnelle » a été identifié dans plusieurs études récentes (Nillesen et al., 2023), et pourrait affecter l'adhésion des recruteurs à long terme.

4.4. Un usage plus technique que stratégique de l'IA

Enfin, il apparaît que l'usage de l'IA reste centré sur des tâches techniques et routinières : sourcing, tri de CV, traitement de formulaires. La décision finale reste largement humaine,

même si elle est influencée par des scores générés par les algorithmes. Cette « coexistence hybride » entre jugement humain et aide algorithmique laisse entrevoir un modèle d'assistance plutôt que de substitution, tel que décrit par Haenlein et Kaplan (2021).

Les responsables RH interrogés partagent cette vision d'un usage complémentaire, à condition que les outils soient contextualisés, transparents et révisables. Il s'agit là d'un levier essentiel pour garantir l'acceptabilité, tant chez les recruteurs que chez les candidats.

4.5. Limites et perspectives

Cette étude repose sur un échantillon réduit de 15 personnes, ce qui limite la généralisation des résultats. Néanmoins, elle met en lumière des tensions internes importantes entre gain d'efficacité, attentes éthiques et appropriation professionnelle des outils. Une étude qualitative sur d'autres secteurs et autre quantitative complémentaire permettraient de confirmer ces tendances à plus grande échelle.

Enfin, les résultats invitent à explorer plus en profondeur les pratiques concrètes d'encadrement de l'IA en entreprise : gouvernance algorithmique, formation des recruteurs, implication des représentants du personnel dans le choix des outils.

Conclusion

Cette étude permet d'apporter un éclairage approfondi sur les transformations induites par l'introduction de l'intelligence artificielle dans les pratiques de recrutement, en particulier au sein des entreprises du secteur des technologies de l'information. À partir d'une analyse qualitative fondée sur des entretiens menés auprès de responsables RH, de recruteurs et de salariés recrutés via des outils d'IA, la recherche met en évidence plusieurs enseignements majeurs. Tout d'abord, les résultats soulignent que l'IA s'impose comme un levier stratégique de rationalisation du recrutement, en contribuant à l'automatisation des tâches répétitives, à l'analyse des candidatures et à l'amélioration de l'adéquation entre les profils et les postes. Néanmoins, cette rationalisation ne s'accompagne pas d'une délégation totale de la décision aux dispositifs technologiques : les acteurs RH revendiquent le maintien d'un contrôle humain, considéré comme indispensable à la légitimité du processus décisionnel. Par ailleurs, l'étude met en évidence une tension persistante entre la technicisation croissante du recrutement et la préservation de sa dimension humaine. Si les outils d'IA sont perçus comme susceptibles d'objectiver certains critères de sélection, les recruteurs insistent sur les limites de ces dispositifs lorsqu'il s'agit d'évaluer des dimensions plus subjectives, telles que les soft skills, la personnalité ou la capacité d'intégration des candidats. Cette tension renvoie à une

recomposition des rôles des professionnels RH, appelés à articuler expertise humaine et médiation technologique.

Cette recherche contribue à la littérature en gestion des ressources humaines en proposant une analyse fine des usages concrets, des représentations et des tensions associées à l'IA dans le recrutement. Elle met notamment en évidence que l'acceptabilité de ces dispositifs repose moins sur leurs performances techniques que sur les conditions organisationnelles, éthiques et relationnelles de leur déploiement, telles que la transparence algorithmique, l'explicabilité des décisions et la construction d'un climat de confiance.

Cette étude présente certaines limites. Elle repose sur un nombre restreint d'entretiens et sur un terrain unique, ce qui invite à la prudence dans la généralisation des résultats. De futures recherches pourraient élargir l'analyse à d'autres secteurs d'activité, comparer différents contextes organisationnels ou mobiliser des approches méthodologiques complémentaires, notamment quantitatives ou longitudinales.

Enfin, plusieurs perspectives de recherche émergent de ce travail. Elles concernent notamment l'évolution du rôle des professionnels RH face à l'automatisation décisionnelle, les effets à long terme de l'IA sur les trajectoires professionnelles des salariés recrutés, ainsi que les modalités d'institutionnalisation d'une gouvernance éthique de l'IA dans les pratiques de gestion des talents. Ces pistes ouvrent la voie à une réflexion renouvelée sur l'articulation entre innovation technologique, responsabilité organisationnelle et humanisation des pratiques RH.

BIBLIOGRAPHIE

- Binns, R. (2018). Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy. *Proceedings of the 2018 Conference on Fairness, Accountability and Transparency*, 149–159.
- Black, J. S., & van Esch, P. (2020). AI-enabled hiring: A review of platforms and research agenda. *Personnel Review*, 49(5), 1141–1157. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2019-0429>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chamorro-Premuzic, T., Akhtar, R., Winsborough, D., & Sherman, R. (2019). The impact of artificial intelligence on the HR function. *People and Strategy*, 42(3), 20–26.
- Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R. A., & Hogan, R. (2020). The role of artificial intelligence in personnel selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(2), 203–213. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12276>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.
- Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2021). Artificial intelligence and robotics: Shaking up HR practices. *Journal of Business Research*, 136, 597–604. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.033>
- HILMI, Y. (2024). L'intégration des systèmes de contrôle de gestion via les plateformes numériques. *Revue Economie & Kapital*, (25).
- Kaine, S., & Josserand, E. (2019). The organisation and experience of work in the gig economy. *Journal of Industrial Relations*, 61(4), 479–501. <https://doi.org/10.1177/0022185619865480>
- Leicht-Deobald, U., Busch, T., Schank, C., Weibel, A., Scherer, A., & Wildhaber, I. (2019). The challenges of algorithm-based HR decision-making for personal integrity. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 377–392. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04204-w>
- Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2021). The duality of algorithmic management: Toward a research agenda on HRM algorithms, autonomy and value creation. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100763. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100763>
- Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2021). The duality of algorithmic recruitment: Balancing promises and perils in the HRM–technology relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(3), 420–444. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1968170>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Nillesen, H., de Reuver, M., & Keijser, W. (2023). Algorithmic management and HR professionals' role identity. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2182954>

Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices. *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 469–481.

Raji, I. D., Binns, R., Veale, M., Van Kleek, M., & Shadbolt, N. (2020). The fallacy of AI functionality in hiring: Audit studies reveal systemic bias. In *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (FAT* '20)*, 529–540. <https://doi.org/10.1145/3351095.3372829>

Sánchez-Monedero, J., Dencik, L., & Edwards, L. (2020). What does it mean to 'solve' the problem of discrimination in hiring? Social, technical and legal perspectives from the UK on automated hiring systems. *Big Data & Society*, 7(2). <https://doi.org/10.1177/2053951720939228>

van Esch, P., & Black, J. S. (2019). Factors that influence new generation candidates to engage with and complete digital, AI-enabled hiring. *Journal of Business Research*, 94, 178–185. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.015>