Ecole Des Hautes Etudes Commerciales

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en science commerciales

Option : Management et entrepreneuriat

Thème :

L'impact de l'intelligence artificielle sur le recrutement

Etude de cas : **Ooredoo**

Présenté par :

Melle. Aya Chahinez REMECHE

Melle. Nada HARENDI

Encadreur :

Dr Mohamed Amine KANDI

Maitre de conférences A

13éme promotion

2025/2026

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales



Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en science commerciales

Option : Management et entrepreneuriat

Thème :

L'impact de l'intelligence artificielle sur le recrutement

Etude de cas : **Ooredoo**

Présenté par :

Melle. Aya Chahinez REMECHE

Melle. Nada HARENDI

Encadreur :

Dr Mohamed Amine KANDI

Maitre de conférences A

13éme promotion

2025/2026

Résumé

Ce mémoire s'intéresse à l'analyse de l'impact de l'intelligence artificielle sur les pratiques de recrutement au sein des organisations, en prenant pour terrain d'étude l'entreprise Ooredoo Algérie. Dans un contexte où la transformation numérique redéfinit profondément les fonctions des ressources humaines, l'étude vise à comprendre dans quelle mesure l'IA remodèlent les méthodes traditionnelles de sélection des candidats. À travers une approche méthodologique empirique fondée sur un questionnaire administré aux acteurs RH de l'entreprise selon l'échelle de Likert, la recherche explore trois dimensions fondamentales : l'effet de l'IA sur les coûts de recrutement, son influence sur la qualité de la sélection, et les risques éthiques liés aux biais algorithmiques qu'elle peut engendrer.

Les résultats obtenus confirment les trois hypothèses formulées. En premier lieu, l'IA contribue effectivement à une réduction significative des coûts de recrutement, notamment en automatisant les tâches répétitives telles que le tri des candidatures et la planification des entretiens. En second lieu, elle améliore la qualité de la sélection en permettant une analyse plus objective et plus rapide des profils. Toutefois, la mise en œuvre de l'IA dans les processus RH n'est pas sans risques : l'étude met en lumière la possibilité de biais algorithmiques susceptibles de reproduire ou d'amplifier des discriminations existantes, posant ainsi des questions éthiques majeures que les organisations doivent impérativement prendre en charge. Cette étude souligne que si l'IA représente une avancée notable pour la fonction recrutement, son déploiement efficace et responsable requiert un encadrement humain rigoureux et une vigilance constante.

MOTS-CLÉS : Intelligence artificielle, Recrutement, Ressources humaines, Biais algorithmique, Éthique, Ooredoo, Échelle de Likert.

Abstract

This thesis examines the impact of artificial intelligence on recruitment practices within organizations, using Ooredoo Algeria as a case study. In a context where digital transformation is profoundly reshaping human resources functions, the study aims to understand the extent to which AI is remodeling traditional candidate selection methods. Through an empirical methodological approach based on a questionnaire administered to the company's HR professionals using a Likert scale, the research explores three fundamental dimensions: the effect of AI on recruitment costs, its influence on the quality of candidate selection, and the ethical risks associated with algorithmic biases it may generate.

The findings confirm all three hypotheses put forward. First, AI does indeed contribute to a significant reduction in recruitment costs, particularly by automating repetitive tasks such as application screening and interview scheduling. Second, it improves the quality of selection by enabling a more objective and faster analysis of candidate profiles. However, the implementation of AI in HR processes is not without risks: the study highlights the potential for algorithmic biases that may reproduce or amplify existing forms of discrimination, thereby raising major ethical concerns that organizations must urgently address. This study underlines that while AI represents a notable advancement for the recruitment function, its effective and responsible deployment requires rigorous human oversight and constant vigilance.

KEYWORDS: Artificial intelligence, Recruitment, Human resources, Algorithmic bias, Ethics, Ooredoo, Likert scale.

الملخص

تتناول هذه الدراسة تحليل تأثير الذكاء الاصطناعي على ممارسات التوظيف داخل المنظمات، مع اتخاذ شركة أوريدو الجزائر ميداناً للبحث .في سياق التحول الرقمي الذي يُعيد تشكيل وظائف الموارد البشرية بصورة جوهرية، تسعى الدراسة إلى فهم مدى قدرة الذكاء الاصطناعي على إعادة رسم الأساليب التقليدية لاختيار المرشحين .ومن خلال منهجية بحثية تجريبية تقوم على استبيان وُزِّع على المختصين في الموارد البشرية بالشركة وفق مقياس ليكرت، يستكشف البحث ثلاثة محاور أساسية :أثر الذكاء الاصطناعي على تكاليف التوظيف، وتأثيره على جودة الانتقاء، والمخاطر الأخلاقية المرتبطة بالتحيزات الخوارزمية التي قد تنجم عنه.

أكدت النتائج المتحصل عليها صحة الفرضيات الثلاث المصاغة .فأولاً، يُسهم الذكاء الاصطناعي فعلياً في خفض ملحوظ لتكاليف التوظيف، لا سيما من خلال أتمتة المهام المتكررة كفرز الطلبات وجدولة المقابلات .وثانياً، يرفع من جودة الانتقاء بفضل تحليل أسرع وأكثر موضوعية للملفات .غير أن توظيف الذكاء الاصطناعي في مسارات الموارد البشرية لا يخلو من مخاطر؛ إذ تكشف الدراسة عن احتمال وجود تحيزات خوارزمية قادرة على إعادة إنتاج التمييز القائم أو تعزيزه، مما يطرح تساؤلات أخلاقية جوهرية تتعين على المنظمات معالجتها بجدية .وتخلص الدراسة إلى أنه رغم ما يمثله الذكاء الاصطناعي من تقدم بارز لوظيفة التوظيف، فإن نشره الفعّال والمسؤول يستلزم إشرافاً بشرياً صارماً ويقظة دائمة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، التوظيف، الموارد البشرية، التحيز الخوارزمي، الأخلاق، أوريدو، مقياس ليكرت.

Dédicaces

قال الله تعالى: ﴿ وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴾ [يونس: 10]

Avant tout, je rends grâce ***à Allah****, le Tout-Puissant, qui m'a donné la force, la patience et le courage nécessaires pour accomplir ce travail.*

الحمد لله *pour chaque étape franchie, chaque difficulté surmontée et chaque réussite obtenue.*

Je me remercie également ***moi-même*** *pour tous les efforts fournis, pour ma persévérance, ma patience et ma volonté de ne jamais abandonner malgré les obstacles.*

A ma chère mère Noudjoud,

Source infinie d'amour, de tendresse et de sacrifices. Merci pour tes prières, ton soutien et ta présence constante dans ma vie.

À mon cher père Rachid,

Symbole de force, de confiance et de sagesse, merci pour tous les sacrifices consentis afin de me voir réussir.

À ma grande sœur Ghada,

Pour son encouragement, ses conseils et son soutien précieux tout au long de mon parcours.

À ma meilleure amie Aya,

Pour tous les éclats de rire partagés, les silences qui n'avaient pas besoin de mots, et les moments où tu étais là avant même que je demande. Tu es la preuve vivante que certaines rencontres changent une vie pour toujours. Merci d'être exactement qui tu es.

Ayaa R.

Dédicace

À moi-même, NADA

Parce que je n'ai jamais abandonné, même dans les moments les plus difficiles.

Pour chaque chute qui m'a rendue plus forte,

Et pour chaque rêve que j'ai continué à poursuivre malgré tout.

À mes chers parents,

Qui ont toujours été ma plus grande source de force, de soutien et de motivation.

Sans votre amour, vos sacrifices et vos encouragements,

Je ne serais jamais arrivée jusque-là.

À mes amis,

Merci d'avoir été présents, de m'avoir écoutée, conseillée, soutenue,

Et d'avoir partagé avec moi des moments inoubliables, parfois fous, mais toujours précieux.

Et enfin,

A chaque personne qui m'a tendu la main, de près ou de loin,

Merci d'avoir cru en moi, même parfois quand moi-même j'en doutais.

Même si vos noms ne sont pas tous ici, vos traces sont partout dans ce chemin.

Nada H

Remerciements

« La gratitude est la mémoire du cœur »

Au terme de ce travail, il nous est particulièrement agréable d'exprimer notre profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à l'élaboration de ce mémoire.

Nous tenons tout d'abord à adresser nos plus sincères remerciements à notre encadrant, **Monsieur le Docteur Mohamed Amine Kandi**, pour la confiance qu'il nous a accordée en acceptant de diriger ce travail. Nous lui sommes infiniment reconnaissants pour sa disponibilité, ses précieux conseils, sa rigueur scientifique et ses orientations éclairées qui ont guidé chacune de nos démarches tout au long de l'élaboration de ce mémoire. Que ce travail soit le témoignage de notre sincère respect et de notre profonde admiration.

Nous exprimons également notre vive gratitude à notre maître de stage, **Monsieur Chakib Chaabani**, pour son accueil chaleureux, son encadrement professionnel et sa générosité dans le partage de son expérience et de ses connaissances du terrain. Sa disponibilité, son soutien constant et ses précieuses orientations pratiques ont été d'une contribution inestimable à l'enrichissement de ce travail.

Enfin, nous dédions cette page à **nos familles** respectives, qui n'ont cessé de nous entourer de leur amour, de leur patience et de leur soutien indéfectible. Sans eux, rien de tout cela n'aurait été possible.

À tous, nous disons : Merci.

Liste des tableaux

Tableau 1: Les domaines de la gestion des ressources humaines 13
Tableau 2: Signification de la grille C.O.R.E 14
Tableau 3: Les limites du recrutement 18
Tableau 4: Les enjeux du recrutement 19
Tableau 5: Interaction entre limites et enjeux 19
Tableau 6: processus de recrutement 20
Tableau 7: Les formes d'entretiens 36
Tableau 8: Les formes de tests 37
Tableau 9: Qualité et disponibilité des données 50
Tableau 10: Ce que la technologie fait mieux 54
Tableau 11: Ce que l'humain fait mieux 54
Tableau 12: Avantages vs Limites de l'IA 57
Tableau 13: Réinvention du processus 63
Tableau 14: IA vs Recruteur 64
Tableau 15: Optimisation par les compétences 65
Tableau 16: Évolution du rôle du recruteur 65
Tableau 17: Adaptation au marché 66
Tableau 18 : Gain de temps 69
Tableau 19: Minimisation des erreurs 71
Tableau 20: Objectivité du recrutement 73
Tableau 21: Origines des biais dans l'IA recrutement 73
Tableau 22: Problèmes d'équité dans le traitement des candidatures 74
Tableau 23: Données collectées : un périmètre extensible 74
Tableau 24: Historique de Ooredoo Algérie 80
Tableau 25: Hypothèses de recherche sur l'impact de l'IA dans le recrutement 86
Tableau 26: Grille d'interprétation de l'échelle de Likert (5 niveaux) 86
Tableau 27: Répartition des répondants selon la tranche d'âge 88
Tableau 28: Répartition des répondants selon la fonction principale 89
Tableau 29: Niveau de familiarité des répondants avec l'IA 89
Tableau 30: Résultats de l'Alpha de Cronbach par axe 90
Tableau 31: Statistiques descriptives globales par axe 91
Tableau 32: Résultats détaillés par item – Axe 1 : Réduction des coûts de recrutement 92

Tableau 33: Distribution des réponses à Q01 – Coûts de publicité des offres d'emploi..... 93
Tableau 34: Distribution des réponses à Q02 – Frais des cabinets de recrutement..... 94
Tableau 35: Distribution des réponses à Q03 – Réutilisation des CV déjà reçus 95
Tableau 36: Distribution des réponses à Q04 – Coûts administratifs et automatisation..... 96
Tableau 37: Distribution des réponses à Q05 – Coûts des nouveaux outils technologiques .. 97
Tableau 38: Distribution des réponses à Q06 – Coûts de formation des employés à l'IA 98
Tableau 39: Distribution des réponses à Q07 – Coûts liés aux erreurs de recrutement..... 99
Tableau 40: Distribution des réponses à Q08 – Économies indirectes grâce au gain de temps 100
Tableau 41: Distribution des réponses à Q09 – Compensation des coûts par les bénéfices . 101
Tableau 42: Résultats détaillés par item – Axe 2 : Amélioration de la qualité de sélection . 102
Tableau 43: Distribution des réponses à Q10 – Réduction des erreurs d'évaluation humaine 103
Tableau 44: Distribution des réponses à Q11 – Prévention des recrutements inadaptés..... 104
Tableau 45: Distribution des réponses à Q12 – Intégration des nouveaux employés 105
Tableau 46: Distribution des réponses à Q13 – Identification des profils adaptés aux postes 106
Tableau 47: Distribution des réponses à Q14 – Fiabilité des décisions basées sur les données 107
Tableau 48: Distribution des réponses à Q15 – Analyse des compétences par outils numériques 108
Tableau 49: Distribution des réponses à Q16 – Systèmes de recommandation de candidats109
Tableau 50: Distribution des réponses à Q17 – Communication entre recruteurs et candidats 110
Tableau 51: Distribution des réponses à Q18 – Cohérence entre les étapes du recrutement 111
Tableau 52: Résultats détaillés par item – Axe 3 : Biais algorithmiques et risques éthiques 112
Tableau 53: Distribution des réponses à Q19 – Favoritisme envers certains profils..... 113
Tableau 54: Distribution des réponses à Q20 – Manque de transparence des systèmes numériques 114
Tableau 55: Distribution des réponses à Q21 – Nécessité de vérifier les résultats des outils 115
Tableau 56: Distribution des réponses à Q22 – Reproduction des biais dans les données... 116
Tableau 57: Distribution des réponses à Q23 – Discrimination difficile à détecter..... 117
Tableau 58: Distribution des réponses à Q24 – Équité sans intervention humaine..... 118

Tableau 59: Distribution des réponses à Q25 – Sentiment d'injustice chez les candidats 119
Tableau 60: Distribution des réponses à Q26 – Négligence des qualités humaines..... 120
Tableau 61: Distribution des réponses à Q27 – Tendance à favoriser les profils similaires. 121
Tableau 62: Résultats du test de normalité de Shapiro-Wilk par axe 122
Tableau 63: Résultats des tests statistiques et décisions sur les hypothèses 122
Tableau 64: Coefficients de corrélation de Pearson et Spearman par axe 123

Liste des figures

Figure 1: Les Dimensions Clés de la GRH 8
Figure 2: L'évolution de La GRH 12
Figure 3: Les liens avec d'autres activités 27
Figure 4: Le cycle de vie d'un modèle d'apprentissage automatique 42
Figure 5: l'apprentissage supervisé 43
Figure 6 : L'apprentissage non supervisé 44
Figure 7: L'apprentissage par renforcement 45
Figure 8: Relation entre l'IA, le ML, le DL et NLP 45
Figure 9: Tendances en technologie de recrutement 53
Figure 10: Impacts de l'IA sur le recrutement 61
Figure 11: Schéma synthèse final 67
Figure 12: Impacts de l'IA sur la qualité du recrutement 68
Figure 13: Réduction des erreurs 71
Figure 14: Les filiales du groupe Ooredoo 79
Figure 15: Structure hiérarchique de Ooredoo 82
Figure 16: Position de la fonction RH 83
Figure 17: Répartition des répondants selon la tranche d'âge 88
Figure 18: Répartition des répondants selon la fonction principale 89
Figure 19: Niveau de familiarité des répondants avec l'IA 90
Figure 20: Distribution des réponses à Q01 – Impact de l'IA sur les coûts de publicité 93
Figure 21: Distribution des réponses à Q02 – Réduction des frais de cabinets de recrutement 94
Figure 22 : Distribution des réponses à Q03 – Réutilisation des CV déjà reçus 95
Figure 23: Distribution des réponses à Q04 – Réduction des coûts administratifs par l'automatisation 96
Figure 24: Distribution des réponses à Q05 – Importance des coûts des nouveaux outils 97
Figure 25: Distribution des réponses à Q06 – Coûts de formation des employés à l'IA 98
Figure 26: Distribution des réponses à Q07 – Réduction des coûts liés aux erreurs de recrutement 99
Figure 27: Distribution des réponses à Q08 – Économies indirectes grâce au gain de temps 100
Figure 28: Distribution des réponses à Q09 – Compensation des coûts de l'IA par les bénéfices 101

Figure 29: Distribution des réponses à Q10 – Réduction des erreurs d'évaluation humaine . 103
Figure 30: Distribution des réponses à Q11 – Prévention des recrutements inadaptés 104
Figure 31: Distribution des réponses à Q12 – Contribution de l'IA à l'intégration des nouveaux employés..... 105
Figure 32: Distribution des réponses à Q13 – Identification efficace des profils adaptés aux postes..... 106
Figure 33: Distribution des réponses à Q14 – Fiabilité des décisions basées sur les données 107
Figure 34: Distribution des réponses à Q15 – Analyse des compétences par les outils numériques 108
Figure 35: Distribution des réponses à Q16 – Systèmes de recommandation de candidats .. 109
Figure 36: Distribution des réponses à Q17 – Amélioration de la communication recruteurs/candidats 110
Figure 37: Distribution des réponses à Q18 – Cohérence entre les étapes du recrutement ... 111
Figure 38: Distribution des réponses à Q19 – Favoritisme des outils envers certains profils 113
Figure 39: Distribution des réponses à Q20 – Manque de transparence des systèmes numériques 114
Figure 40: Distribution des réponses à Q21 – Nécessité de vérifier les résultats des outils .. 115
Figure 41: Distribution des réponses à Q22 – Reproduction des biais présents dans les données 116
Figure 42: Distribution des réponses à Q23 – Formes de discrimination difficiles à détecter 117
Figure 43: Distribution des réponses à Q24 – Impact de l'absence d'intervention humaine sur l'équité 118
Figure 44: Distribution des réponses à Q25 – Sentiment d'injustice chez les candidats 119
Figure 45: Distribution des réponses à Q26 – Négligence des qualités humaines par l'IA ... 120
Figure 46: Distribution des réponses à Q27 – Tendance de l'IA à favoriser les profils similaires 121
Figure 47: Page d'accueil et connexion sécurisée de la plateforme de recrutement interne .. 127
Figure 48: Interface de consultation des offres internes avec filtres intelligents 128
Figure 49: Profil collaborateur avec recommandations personnalisées générées par l'IA..... 129
Figure 50: Tableau de bord RH avec classement automatique des candidatures par l'IA 130
Figure 51: Module de matching IA avec scores de compatibilité multi-dimensionnels..... 131
Figure 52: Interface de suivi en temps réel de l'avancement de la candidature 131

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE 1

CHAPITRE 1 : LE RECRUTEMENT AU CŒUR DE LA GRH 5

SECTION 1 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH) 7

SECTION 02 : LE RECRUTEMENT TRADITIONNEL 14

SECTION 03 : LE PROCESSUS DU RECRUTEMENT 19

CHAPITRE 2 : LE RECRUTEMENT A L'ERE DU L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE 39

SECTION 1 : L'IA DANS L'ENTREPRISE 41

SECTION 2 : L'INTEGRATION DE L'IA DANS LE RECRUTEMENT 50

SECTION 3 : LES IMPACTS DE L'IA SUR LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT 60

CHAPITRE 3 : ÉTUDE DE CAS AU SEIN DE OOREDOO 77

SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ORGANISATION D'ACCUEIL 79

SECTION 2 : DEMARCHE DE RECHERCHE ET ANALYSE DES RESULTATS 85

SECTION 03: RECOMMANDATION PRATIQUE 125

CONCLUSION GENERALE 134

BIBLIOGRAPHIE 134

ANNEXES 134

TABLE DES MATIERES 134

Introduction générale

À l'aube du XXIe siècle, le monde des affaires connaît une transformation profonde et sans précédent, portée par l'essor fulgurant des technologies numériques. Parmi ces révolutions technologiques, l'intelligence artificielle (IA) s'impose aujourd'hui comme l'une des forces les plus disruptives, redéfinissant en profondeur les modes de fonctionnement des organisations et bouleversant les pratiques managériales dans leur ensemble. Si ses applications touchent de nombreux domaines — de la finance à la logistique, en passant par la santé et l'industrie — c'est dans le champ des ressources humaines, et plus particulièrement dans celui du recrutement, que son impact mérite une attention particulière et approfondie.

Le recrutement constitue, depuis toujours, l'une des fonctions les plus stratégiques de la gestion des ressources humaines (GRH). C'est par lui que l'entreprise attire, sélectionne et intègre les talents qui façonneront sa compétitivité et assureront sa pérennité. Or, ce processus — longtemps fondé sur le jugement humain, l'intuition et les pratiques traditionnelles — se trouve aujourd'hui profondément transformé par l'irruption de l'intelligence artificielle. Des algorithmes de tri de CV aux entretiens vidéo automatisés, en passant par les outils d'analyse prédictive des candidatures, l'IA redessine chaque étape du parcours de recrutement, soulevant autant d'espoirs que d'interrogations.

C'est dans ce contexte riche et complexe que s'inscrit le présent mémoire, consacré à l'étude de **l'impact de l'intelligence artificielle sur le recrutement**. Plusieurs raisons nous ont conduits à porter notre intérêt sur cette thématique.

D'abord, ce sujet répond directement aux besoins managériaux des entreprises de la nouvelle génération, qui cherchent à moderniser leur fonction RH pour faire face aux exigences d'un marché du travail en constante mutation.

Ensuite, la technologisation de l'activité RH constitue une réponse à la fois managériale, humaine et organisationnelle aux défis contemporains, alliant performance opérationnelle et valorisation du capital humain.

Par ailleurs, la digitalisation croissante du domaine des ressources humaines, stimulée par les développements récents des technologies de l'IA, confère à ce sujet une actualité scientifique, académique et pratique indéniable. Sur le plan stratégique, le développement des compétences et l'optimisation du recrutement s'imposent comme des leviers de transformation de l'humain, perçu non pas comme une simple pièce détachée de la machine organisationnelle, mais comme la source principale de création de richesse et d'innovation.

Enfin, l'étude du lien entre l'IA et les processus de recrutement revêt un intérêt capital, stratégique et anticipatif pour les organisations qui souhaitent se positionner favorablement dans un environnement hautement concurrentiel. Le recrutement est en effet devenu un processus complexe et transversal, porteur de choix déterminants en matière de management, d'innovation et de valeur ajoutée.

Face à ces enjeux, notre travail de recherche est guidé par la problématique centrale suivante :

- **Quel est l'impact de l'intelligence artificielle sur les pratiques de recrutement au sein des organisations ?**

Afin d'apporter une réponse structurée et rigoureuse à cette question centrale, trois **questions secondaires** en découlent naturellement :

- **Q1 —** L'intelligence artificielle contribue-t-elle à la réduction des coûts liés au processus de recrutement au sein des organisations ?
- **Q2 —** L'intégration de l'IA dans le recrutement permet-elle d'améliorer la qualité de sélection des candidats ?
- **Q3 —** L'usage de l'IA dans le recrutement est-il susceptible d'engendrer des biais algorithmiques et des risques éthiques compromettant l'équité du processus de sélection ?

Pour répondre à cette question centrale, nous poursuivons plusieurs objectifs complémentaires. Il s'agit, premièrement, d'analyser les fondements théoriques du recrutement au sein de la GRH et d'en comprendre les évolutions à l'ère numérique. Deuxièmement, nous cherchons à identifier et à évaluer les différentes formes d'intégration de l'IA dans les processus de recrutement. Troisièmement, nous souhaitons mesurer empiriquement les impacts concrets de l'IA sur les pratiques de recrutement au sein d'une organisation, notamment en termes de coûts, de qualité de sélection et de risques éthiques. Enfin, nous ambitionnons de proposer, à travers une démarche de conception, une illustration concrète d'une solution RH augmentée par l'IA, adaptée aux besoins organisationnels actuels.

Afin d'atteindre ces objectifs, le présent mémoire est organisé en trois chapitres articulés de manière progressive et cohérente.

Le premier chapitre, **«** Le recrutement au cœur de la gestion des ressources humaines **»**, Il s'articule autour de trois sections qui abordent respectivement les fondements de la GRH, les caractéristiques du recrutement traditionnel, ainsi que les étapes constitutives du processus de recrutement.

Le deuxième chapitre**, «** Recrutement à l'ère de l'intelligence artificielle **»**. Il examine d'abord la place de l'IA dans l'entreprise contemporaine, puis l'intégration progressive de ces technologies dans les pratiques de recrutement, avant d'analyser les impacts multidimensionnels de l'IA sur les différentes phases du processus de sélection.

Le troisième chapitre, de nature pratique, constitue le volet empirique de ce travail. Il présente l'organisation d'accueil, expose et discute les résultats d'une enquête menée auprès des acteurs RH à l'aide d'un questionnaire basé sur l'échelle de Likert, dont les données ont été traitées via Excel et SPSS. À la lumière des résultats obtenus, et en guise de recommandation pratique, ce chapitre se clôture par la conception d'une plateforme de recrutement interne assistée par l'intelligence artificielle, dénommée TalentHub, dont la maquette a été réalisée sous Figma afin d'illustrer concrètement les apports de l'IA au service d'un recrutement plus efficace, objectif et éthique.

Sur le plan empirique, notre démarche est orientée par trois hypothèses de recherche.

- La première hypothèse postule que l'intelligence artificielle contribue à réduire les coûts liés au processus de recrutement, en automatisant les tâches chronophages et en rationalisant les ressources mobilisées.
- La deuxième hypothèse avance que l'IA améliore la qualité de la sélection des candidats, en permettant un traitement plus objectif, plus rapide et plus exhaustif des informations disponibles.
- La troisième hypothèse, plus critique, soutient que l'usage de l'IA dans le recrutement peut engendrer des biais algorithmiques et soulever des risques éthiques significatifs, susceptibles de compromettre l'équité et la transparence du processus de sélection. La confrontation de ces hypothèses aux données empiriques collectées constituera le fil directeur de notre analyse dans le chapitre pratique.

En définitive, ce mémoire aspire à apporter une contribution modeste mais rigoureuse à la compréhension d'un phénomène en pleine expansion, à la croisée de la technologie et de l'humain, dans un contexte où les organisations sont appelées à repenser leur rapport au talent et à la compétence.

Chapitre 1 :

Le recrutement au cœur de la GRH

La gestion des ressources humaines est l'une des fonctions les plus stratégiques des entreprises modernes. Il va bien au-delà de son rôle traditionnel, limité à la gestion des ressources humaines, et est devenu un véritable levier de performance organisationnelle et de compétitivité institutionnelle. Les ressources humaines, dotées de compétences, d'une expertise et d'un potentiel créatif, sont aujourd'hui considérées comme le capital le plus précieux de l'entreprise et comme le facteur déterminant pour atteindre ses objectifs stratégiques.

Au cœur de cette gestion, le recrutement joue un rôle central et crucial, car il constitue le point d'entrée fondamental des compétences humaines au sein de l'organisation. Il est ainsi possible de définir la qualité des ressources humaines mobilisées, de façonner la culture organisationnelle et de renforcer la capacité de l'entreprise à faire face aux défis actuels et futurs. Par conséquent, un recrutement réussi est une condition nécessaire à la durabilité et au développement durable de toute organisation.

C'est précisément en raison de cette importance fondamentale que le premier chapitre vise à définir le cadre conceptuel et théorique sur lequel repose l'ensemble de nos recherches. À cette fin, dans la première partie, nous discuterons du concept de gestion des ressources humaines et du développement de ses rôles et fonctions au sein de l'entreprise. Dans la deuxième partie, nous continuerons à présenter le sens classique du recrutement traditionnel et les méthodes de reconnaissance historique. Dans la troisième section, les étapes du processus de recrutement sont analysées en détail, depuis l'évaluation des besoins jusqu'à l'intégration effective des nouveaux employés.

Section 1 : La gestion des ressources humaines (GRH)

La gestion des ressources humaines (GRH) occupe une place centrale dans les organisations, en conciliant performance et bien-être des salariés. Elle souligne aussi l'importance du recrutement comme levier stratégique d'acquisition et de valorisation des compétences.

1.1 Définition de la GRH

La gestion des ressources humaines constitue un champ d'étude étendu qui a donné lieu à de nombreuses tentatives de définition. Selon les auteurs, l'accent est mis tantôt sur la dimension administrative de la gestion du personnel, tantôt sur sa portée stratégique ou encore sur son rôle social au sein de l'organisation.

D'après J. Brabet, la GRH est une « *discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations* ». Elle peut également être envisagée comme l'ensemble des pratiques visant à organiser et encadrer le travail des individus au sein des structures organisationnelles.[1]

Patrice Roussel propose une autre définition : « *La GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des ressources humaines en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise* ».[2]

Selon L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, la GRH peut être définie comme « *l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité* ». Parmi les principales activités relevant de la gestion des ressources humaines figurent notamment le recrutement, la rémunération, l'évaluation des performances, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

[1] MARTORY, (Bernard), CROZET, (Daniel), *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performance*, Dunod, 6e édition, Paris, 2005, p.168.
[2] ROUSSEL, (Patrice), *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris, Économica, 1996, p.81.

(GPEC), la formation, la négociation sociale ainsi que la gestion de la mobilité professionnelle. Ces différentes fonctions participent à l'organisation et au développement du capital humain au sein de l'entreprise.[1]

Le schéma présenté ci-dessous met en évidence les différentes dimensions de la gestion des ressources humaines en soulignant ses principales composantes. Il offre une vision synthétique de la diversité des missions attribuées à la GRH ainsi que des liens d'interdépendance qui les unissent.

En effet, la gestion des ressources humaines ne se limite pas à une fonction purement administrative. Elle intègre également une dimension stratégique, notamment à travers la communication interne, le développement des compétences et la gestion des relations sociales. Cette représentation globale souligne ainsi la nécessité d'adopter une approche intégrée, condition essentielle pour garantir une gestion cohérente, efficace et équilibrée des ressources humaines au sein de l'organisation.

Figure 1: Les Dimensions Clés de la GRH



Source : AJEBBAR, (Jalal), *Gestion des ressources humaines*, Groupe ESG Maroc, cours 2011-2012, p 14.

[1] CADIN (Loïc), GUERIN (Francis) et PIGEYRE (Frédérique), *Gestion des ressources humaines*, Dunod, Paris, 1997, p. 334.

Les différentes définitions de la gestion des ressources humaines mettent en évidence qu'elle ne se limite pas à une simple administration du personnel, mais qu'elle s'inscrit dans une logique stratégique. Elle a pour finalité de mobiliser, valoriser et développer les compétences des collaborateurs en cohérence avec les orientations et les objectifs de l'organisation.

1.2 Objectifs de la GRH

Après avoir présenté les principales définitions de la gestion des ressources humaines, il convient désormais d'examiner les objectifs poursuivis par cette fonction au sein des organisations.

Ainsi, l'un des défis majeurs de la GRH consiste à instaurer un équilibre entre la performance de l'entreprise et le bien-être des salariés, à travers des politiques et des actions capables de satisfaire les attentes des deux parties. Dans cette perspective, plusieurs objectifs majeurs peuvent être identifiés :[1]

- **Organiser et structurer le fonctionnement interne de l'entreprise**, en assurant une répartition claire et efficace des rôles et des responsabilités. Il s'agit de coordonner l'ensemble des acteurs — employés, cadres et dirigeants — afin de garantir une organisation cohérente et performante. Cette structuration contribue également à instaurer un dialogue social constructif au sein de l'organisation.
- **Assurer le respect des obligations légales et réglementaires**, en veillant à l'application des dispositions du droit du travail et à la conformité des pratiques internes aux exigences juridiques. Cela comprend notamment la gestion des instances liées à l'hygiène, à la sécurité et aux conditions de travail, ainsi que le respect des normes en matière de protection sociale.
- **Définir une politique efficace de gestion de l'emploi**, permettant d'adapter les ressources humaines aux besoins évolutifs de l'entreprise. Cela suppose d'optimiser les processus de recrutement, de formation et de gestion des compétences, afin de répondre aux transformations du marché et d'assurer un développement organisationnel harmonieux.
- **Renforcer la motivation et l'engagement des salariés**, en tenant compte de leurs attentes en matière d'équité, de reconnaissance, d'écoute et de progression professionnelle. La GRH

[1] BELGHANAMI, (W. N), Mémoire de Magister en Management, Option : Stratégie, Université d'Oran, Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, École Doctorale d'Économie et de Management. 2013, p. 35.

doit ainsi favoriser un climat de travail positif, propice à l'épanouissement des collaborateurs et à la valorisation de leurs compétences.

- **Accompagner le changement organisationnel**, en encourageant l'innovation et en soutenant la capacité d'adaptation des équipes face aux mutations de l'environnement économique. Cela implique la promotion d'une culture du changement orientée vers l'amélioration continue des performances individuelles et collectives.
- **Optimiser la gestion administrative et la communication interne**, en assurant un suivi rigoureux des aspects administratifs (contrats, congés, rémunérations, avantages sociaux) et en développant des mécanismes de communication favorisant la transparence, la cohésion et le sentiment d'appartenance.

Ainsi, la gestion des ressources humaines occupe une place stratégique dans la réussite et la pérennité des entreprises. En conciliant les exigences économiques et les attentes sociales, elle participe à la création d'un environnement de travail équilibré et favorable à la performance collective.

Son importance réside dans sa capacité à harmoniser les intérêts de l'organisation et ceux de ses collaborateurs. En structurant efficacement ses différentes missions, la GRH contribue à renforcer la motivation, la productivité et la stabilité organisationnelle, constituant ainsi un levier essentiel de développement durable pour l'entreprise.

1.3 Évolution de la fonction RH

L'histoire de la gestion des ressources humaines se caractérise par une évolution progressive des pratiques liées à la gestion du personnel. De la période industrielle à nos jours, la GRH a connu une transformation profonde, passant d'une fonction essentiellement administrative centrée sur la gestion du travail à une approche stratégique pleinement intégrée aux orientations des organisations.

En Algérie, l'évolution de la gestion des ressources humaines s'est inscrite dans un contexte marqué par des mutations économiques, politiques et sociales successives. Chaque phase de développement du pays a été accompagnée de choix stratégiques spécifiques et de

pratiques managériales adaptées aux priorités nationales, reflétant ainsi l'interaction étroite entre les politiques publiques et les modes de gestion des organisations.[1]

D'après Meziane, Mohamed, l'évolution de la fonction ressources humaines en Algérie peut être analysée à travers plusieurs périodes distinctes, chacune marquée par des transformations économiques, sociales et managériales :[2]

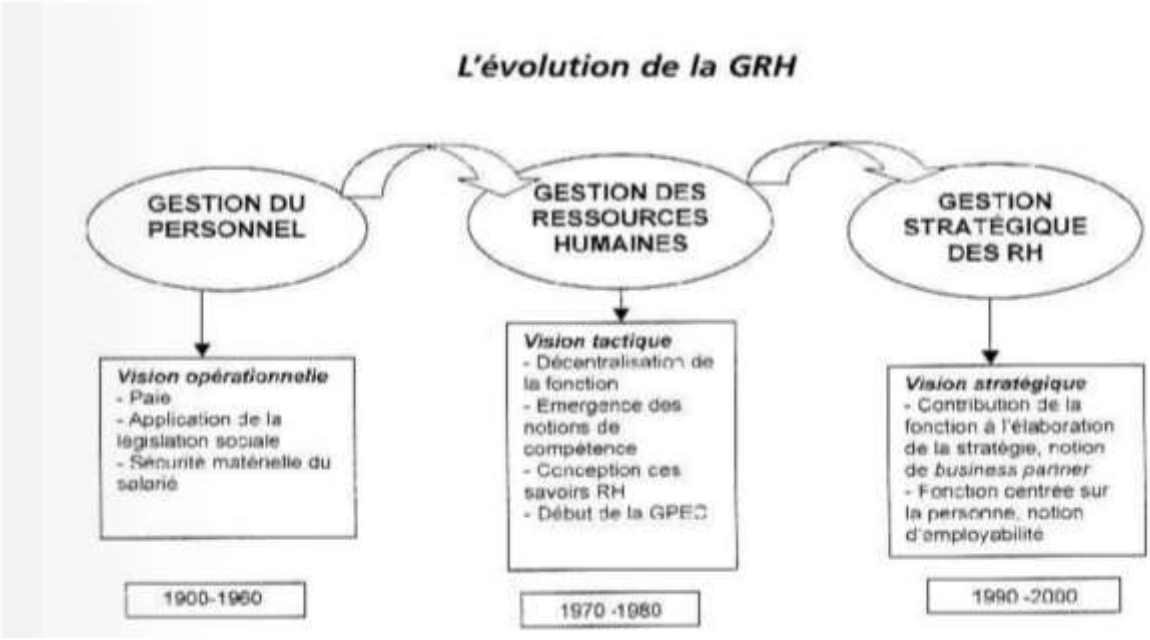
- **Les années 60** : Après l'indépendance, l'Algérie se concentre sur la reconstruction de l'État et l'industrialisation, en s'appuyant sur une main-d'œuvre abondante mais peu qualifiée. La gestion repose sur l'autogestion et le taylorisme, avec une structure centralisée et un contrôle strict des individus. La main-d'œuvre est motivée mais manque de formation, et le fonctionnement reste bureaucratique.
- **Les années 70** : L'accent est mis sur le développement du capital humain pour soutenir l'industrialisation et l'autonomie économique. La participation des travailleurs à la gestion est encouragée et la qualification des employés améliorée. Face au déficit de compétences internes, le pays recourt à des techniciens et gestionnaires étrangers.
- **Les années 80** : La GRH reste administrative, centrée sur le personnel, le recrutement, la rémunération et la formation, avec peu de stratégie de développement des compétences. L'évaluation repose sur des critères administratifs et la motivation sur les primes. Les entreprises gagnent toutefois une autonomie relative via une décentralisation progressive.
- **Les années 90** : L'arrivée des nouvelles technologies modernise les pratiques et libère du temps pour des missions à plus forte valeur ajoutée. L'accent est mis sur la spécialisation et la professionnalisation des RH.
- **Situation actuelle (2000 à nos jours)** : La GRH devient plus stratégique, visant l'innovation et la valorisation des compétences. La gestion des talents et l'anticipation des besoins en compétences sont prioritaires. Cependant, des pratiques administratives rigides persistent, avec peu de motivation, une communication interne limitée et des évaluations souvent formelles, notamment dans le secteur public.

D'un point de vue historique, la période 1965-1980 se caractérise par une gestion paternaliste et normative, avec une affectation centralisée de la main-d'œuvre. Depuis la fin des

[1] MEZIANE, (Mohamed), *Évolution de la fonction ressources humaines en Algérie. Synthèse élaborée par l'ancien DRH d'AMC*, consultant et vice-président de l'ALGRH (ALGRH-Algérie), 2012, p.2.
[2] Ibid, p 4.

années 1980, la décentralisation permet une transition vers une GRH structurée, intégrant progressivement le management moderne et l'informatisation des processus.[1]

Figure 2: L'évolution de La GRH



Source : AJEBBAR, (Jalal), *Gestion des ressources humaines*, ibid, p 07.

L'évolution de la gestion des ressources humaines illustre l'importance croissante de cette fonction dans la performance des organisations. Passant d'une simple gestion administrative du personnel à un rôle stratégique, la GRH s'est progressivement adaptée aux mutations économiques et sociales, consolidant ainsi sa place en tant qu'acteur central de la valorisation et du développement du capital humain.

1.4 Les domaines de GRH

La gestion des ressources humaines englobe de multiples domaines, agissant à chaque étape de la « vie » du salarié au sein de l'organisation : recrutement, gestion des carrières, formation, évaluation des performances, gestion des conflits, concertation sociale, motivation et implication du personnel, communication, satisfaction au travail, conditions de travail.[2]

En général, les principaux domaines de la gestion des ressources humaines sont :[3]

[1] Ibid, p 4.
[2] MEIGNANT, (A.), « *le « DRH » nouveau-il arrivé ?* », Personnel, N° 413, Octobre, 2000, pp 17-27.
[3] MODULE : *GESTION DES RESSOURCES HUMAINES "GRH"*, Année : 2019/2020, pp 7-8.

Tableau 1: Les domaines de la gestion des ressources humaines

L'administration du personnel	C'est sous cet angle que la fonction émerge et se fait reconnaître au sein de l'entreprise : ▪ L'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise. ▪ L'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise. ▪ La préparation des commissions et des réunions. Le maintien de l'ordre et du contrôle, ainsi que les travaux de pointage.
La Gestion au sens large	Cette expression englobe trois domaines : ▪ L'acquisition des ressources humaines : via la gestion de l'emploi, les programmes de recrutement, les plans de carrières, les mutations et promotions, l'analyse des postes et l'évaluation des personnes. ▪ La gestion des rémunérations : par l'analyse et l'évolution des postes, la grille de salaires, la politique de rémunération, l'intéressement et la participation. ▪ La gestion de la formation : par la détection des besoins, l'élaboration des plans de formation, la mise en œuvre des actions de formation et l'évaluation des résultats.
La communication, l'information et les conditions de travail	La communication et l'information : Les missions de la Direction des Ressources Humaines dans ce domaine consistent en : ▪ La définition des publications publiques et la conception des messages. ▪ La gestion des moyens de communication : journal d'entreprise, affichage, audio-visuel, réunions systématiques. Elle requiert la mobilisation de connaissances variées : sciences humaines, économie, comptabilité, droit... L'amélioration des conditions de travail. Les principaux thèmes à cet égard sont : ▪ L'hygiène et la sécurité. ▪ L'aménagement du temps de travail. ▪ La gestion des activités sociales (restaurant, centre de vacances, loisirs…).

Source : élaborés par les étudiantes

Ces domaines sont, relativement, présentes dans la plupart des manuels traitant de la GRH. On peut parfois les trouver sous d'autres appellations. Par exemple, Cadin, Guérin et

Pigeyre[1] optent pour : Les relations professionnelles, La gestion de l'anticipation, La flexibilité des ressources humaines, Les classifications et rémunération, Le recrutement, L'appréciation, La mobilité/la gestion des carrières et la formation professionnelle continue. De leur côté, Bournois et Barbet[2] proposent une grille des domaines de GRH (voir le tableau suivant).

Tableau 2: Signification de la grille C.O.R.E

Siege	Signification	Définition[3]
C	Communication	« Résulte du fonctionnement global de l'entreprise dont, entre transparence et manipulation, elle constitue l'indispensable ciment »
O	Organisation du travail	« désigne les modes de délimitation, de division et d'intégration des activités de l'entreprise »
R	Rémunération	« Constitue l'une des principales rétributions que l'entreprise apporte aux salariés »
E	Emploi	« Rassemble ici les processus d'affectation des hommes aux postes et aux missions de l'entreprise : c'est-à-dire la gestion prévisionnelle et préventive des emplois, le recrutement, l'accueil et l'intégration, la gestion de la carrière et enfin la formation »

Source : BOURNOIS (F.) et BARBET (J.), *Qu'est-ce que la GRH, Encyclopédie de gestion,* op.,cit.

Section 02 : Le recrutement traditionnel

De nombreuses raisons peuvent justifier le recrutement d'un nouveau collaborateur : croissance de l'activité de l'entreprise, réorganisation interne, développement d'une nouvelle activité, départ ou mutation d'un salarié. Le recrutement de salariés constitue une étape clé dans la vie d'une entreprise. Cependant, un mauvais recrutement expose l'entreprise à des conséquences néfastes.

[1] CADIN (L.), GUERIN (F.), PIGEYRE (F.), *« Gestion des ressources humaines : Pratique et éléments de théorie »*, Collection Gestion Sup, Éditions Dunod, Paris, 3e éd, 2007, p 134.
[2] BOURNOIS (F.) et BARBET (J.), *Qu'est-ce que la GRH, Encyclopédie de gestion*, 2eme édition, Ed : Economica, 1997, p : 2732-2752.
[3] Ibid.

2.1 Définition et objectif du recrutement

Le recrutement occupe une place centrale dans toute organisation, car il vise à assurer et fournir une main-d'œuvre compétente et motivée contribuant au succès du travail au sein de celle-ci. Dans ce sens, Sekiou & Blondin définissent le recrutement comme « *une activité qui entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de se préparer, de rechercher, d'informer afin d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant les qualifications et la motivation requises face au poste offert* »[1].

Selon Peretti (2008), « *le recrutement est une opération ayant pour but de pourvoir un poste » ou bien « une action d'engager du personnel* ». D'ailleurs, le recrutement constitue un indicateur pertinent pour évaluer la santé d'une organisation, quel que soit sa mission et son activité, notamment en matière de stratégie, de politique d'emploi ainsi que de gestion des ressources humaines. En effet, les potentiels candidats aux postes diffusés peuvent obtenir des informations sur les emplois proposés par l'entreprise, le type de contrat (CDD ou CDI), le salaire ou encore les possibilités d'évolution de carrière[2].

De ce qui précède, nous déduisons que le recrutement consiste donc à faire un choix, mais celui-ci doit s'effectuer dans un cadre plaçant le respect de la loi en vigueur au sommet des priorités afin d'éviter tout malentendu et risque.

2.1.1 L'évolution historique du recrutement

Dans les années 1980 apparaît la « Fonction RH ». Cette fonction modifie profondément les stratégies de recrutement, de rémunération ou encore la manière de faire évoluer les salariés dans l'entreprise.[3]

Au début des années 2000 émerge la GRH : Gestion des Ressources Humaines. Cette fonction vise alors à développer le capital humain. Cette évolution consiste à recruter les candidats les plus talentueux et à les fidéliser durablement.[4]

Cette période coïncide aussi avec l'arrivée du web dans les pratiques de recrutement. En effet, c'est en 1999 que naît le premier job board sur internet, entraînant une pratique bien plus

[1] SEKIOU (Lakhdar) et LAURENT (Blondin), *Gestion des ressources humaines*, Bruxelles : De Boeck, 1993, p. 241.
[2] CADIN (L.), GUERIN (F.), PIGEYRE (F.), Op.cit., p 140.
[3] PERETTI (Jean-Marie), *Gestion des ressources humaines*, Paris : Vuibert, 2015, p. 5–10.
[4] JACQUES (Igalens), *Management des ressources humaines*, Paris : Pearson, 2016, p. 120–125.

restreinte de la chasse de tête. C'est au cours de cette décennie que le CV numérique tend à supplanter le CV papier.[1]

Cette époque marque également un rapport au travail très différent pour les nouvelles générations. Aujourd'hui, les jeunes préfèrent adapter leur travail à leurs contraintes personnelles plutôt que l'inverse. Ces générations sont plus exigeantes, notamment en termes de salaires ou d'avantages.[2]

L'émergence des réseaux sociaux a profondément transformé la façon de recruter. La digitalisation de la fonction RH est en pleine expansion. Néanmoins, malgré l'apparente efficacité de ces outils dans un processus de recrutement, de nombreux recruteurs doutent de leur réelle valeur ajoutée.[3]

2.1.2 Objectif du recrutement

La procédure de recrutement varie, dans une certaine mesure, d'une entreprise à l'autre, mais les objectifs demeurent identiques. Ces derniers peuvent se résumer aux points suivants :[4]

- La finalité du recrutement est de programmer, réaliser et contrôler les actions visant à fournir, à partir du marché de l'emploi, en qualité et en quantité, le personnel nécessaire pour les postes à pourvoir dans les délais ;
- Assurer la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (compétences, aspirations, possibilités d'évolution d'une personne) et les exigences d'un poste ;
- C'est le moyen de renouvellement partiel des ressources humaines en termes de comportements, de choix culturels et de technologies ;
- Accroître la compétitivité de l'organisation ;
- Assurer une bonne intégration des nouveaux employés afin de bénéficier de leurs aptitudes.

Le recrutement poursuit trois objectifs essentiels :

- Élaborer les moyens et techniques permettant à l'organisation de recruter des personnes compétentes.
- Aider à l'établissement de programmes spécifiques pour les différents services de l'organisation.

---

[1] GARY (Dessler), *Human Resource Management*, 13e éd., Pearson, 2013, p. 32–35.
[2] FRANÇOIS (Bernard), *Recrutement 2.0*, Paris : Dunod, 2010, p. 18–22.
[3] JEAN (Pralong), *Générations et management*, Paris : Dunod, 2012, p. 45–50.
[4] PERETTI (Jean-Marie), Op.cit., p. 185.

- Identifier les personnes susceptibles d'occuper des emplois.

2.2 L'importance de recrutement dans l'entreprise

Le recrutement représente un levier stratégique fondamental au sein de toute entreprise, puisqu'il impacte directement sa performance d'ensemble et sa viabilité à long terme. En attirant et en sélectionnant des collaborateurs dotés de compétences solides, l'entreprise parvient à aligner précisément les exigences des postes avec les profils des candidats, entraînant ainsi une hausse notable de la productivité et de la qualité des prestations réalisées.

Un processus de recrutement rigoureusement structuré aide également à diminuer le taux de rotation du personnel. En optant dès l'origine pour des candidats en phase avec la culture de l'organisation et les attentes du poste, l'entreprise réduit les démissions précoces, ce qui allège les dépenses associées au recrutement, à la formation et à l'onboarding des nouveaux arrivants. De cette manière, le recrutement se positionne comme un instrument de gestion économique performant.[1]

Par ailleurs, le recrutement occupe une place centrale dans l'édification du capital humain. En recrutant des talents qualifiés et porteurs d'innovation, l'entreprise stimule la créativité, encourage l'innovation et accroît sa résilience face aux changements de son écosystème. Cela lui confère un avantage compétitif pérenne sur le marché.

De surcroît, un recrutement performant contribue à valoriser l'image et la marque employeur de l'organisation. Une entreprise réputée pour ses méthodes de recrutement transparentes et justes séduit un plus grand nombre de candidats d'excellence et consolide la confiance de ses partenaires. Cette attractivité s'impose comme un atout décisif dans un environnement marqué par une compétition intense pour les compétences rares.

En plus, le recrutement optimise la gestion des parcours professionnels et des compétences. En identifiant des profils à fort potentiel d'évolution, l'entreprise anticipe ses besoins à venir et sécurise la continuité de ses opérations. Cela renforce par ailleurs la motivation et l'engagement des équipes, qui entrevoient des perspectives claires de progression professionnelle.

Enfin, un recrutement de qualité prévient les erreurs d'embauche, fréquemment onéreuses sur les plans financier et organisationnel. Une sélection inadaptée peut générer une chute de

[1] PATRICK (Gilbert), *Ressources humaines*, Paris : Pearson, 2011, p. 95–98.

performance, des tensions internes et une perte de temps substantielle. À l'opposé, une décision judicieuse initiale assure une intégration fluide et une contribution immédiate du nouvel embauché aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

2.3 Limites et enjeux du recrutement

Le recrutement s'impose comme un processus stratégique clé pour l'entreprise, mais il révèle aussi des limites significatives et soulève des défis substantiels dans un contexte en perpétuelle mutation. Face aux contraintes organisationnelles, aux transformations technologiques et aux aspirations évolutives des candidats, les organisations sont tenues d'ajuster en continu leurs méthodes pour maximiser l'efficacité de leurs choix en matière d'embauche.

Malgré son rôle central dans la performance de l'entreprise, le recrutement reste entouré de plusieurs contraintes capables d'altérer l'efficacité de ses résultats.

Tableau 3: Les limites du recrutement

Limites	**Description**
Coût élevé	Le processus de recrutement (annonces, entretiens, intégration) nécessite des ressources financières importantes
Risque d'erreur	Une mauvaise sélection peut entraîner une baisse de performance et des coûts supplémentaires
Manque de visibilité	Difficulté à évaluer précisément les compétences réelles et le potentiel des candidats
Délais longs	Le recrutement peut être un processus lent, impactant la continuité des activités
Biais de sélection	Les décisions peuvent être influencées par des jugements subjectifs

Source : élaboration personnelle

Face à ces limites, le recrutement est appelé à relever plusieurs enjeux stratégiques majeurs.

Tableau 4: Les enjeux du recrutement

Enjeux	**Objectifs**
Attirer les talents	Identifier et séduire les profils les plus qualifiés
Adaptation technologique	Intégrer les outils numériques (ATS, IA, réseaux sociaux)
Compétitivité	Renforcer la performance globale de l'entreprise
Marque employeur	Améliorer l'image de l'entreprise auprès des candidats
Fidélisation	Réduire le turnover et assurer la stabilité des équipes

Source : élaboration personnelle

Ainsi, le recrutement se trouve au cœur des priorités stratégiques des organisations. Il ne s'agit plus uniquement de combler un poste vacant, mais de relever des enjeux complexes liés à la compétitivité, à l'innovation et à la gestion durable du capital humain. À cet effet, les entreprises sont amenées à dépasser les limites classiques du recrutement en adoptant des approches innovantes, fondées sur la digitalisation, l'objectivité et l'anticipation des besoins futurs.

Tableau 5: Interaction entre limites et enjeux

Limites du recrutement	**→ Enjeux à relever**
Coûts élevés	→ Optimisation des ressources
Erreur de recrutement	→ Amélioration des outils de sélection
Manque de candidats	→ Développement de la marque employeur
Digitalisation	→ Adoption des nouvelles technologies
Turnover élevé	→ Stratégies de fidélisation

Source : élaboration personnelle

Section 03 : Le processus du recrutement

Pour bien des entreprises, la bonne pratique de processus du recrutement dans la gestion des ressources humaines représente une fonction complexe en raison de la nature de leur activité.

3.1 Les étapes du recrutement

Le processus de recrutement se structure en plusieurs étapes, depuis la préparation liée à l'identification d'un besoin jusqu'à l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés au sein de l'entreprise.[1]

Tableau 6: processus de recrutement

Etapes du processus de recrutement		**Objectifs**
Etape 1 : Préparation du recrutement	Expression de la demande	Définir le besoin de l'entreprise
	Analyse de la demande	Analyser l'opportunité de recrutement d'un nouveau salarié
	Définition du poste et du profil	Définir la fonction et l'ensemble des qualités nécessaires pour l'occuper correctement
Etape 2 : Recherche des candidatures	Proposition interne	Mener une compagne de recrutement en interne en direction de la cible choisie
	Choix de la méthode de recherche	Choisir entre la réalisation du recrutement en interne (service RH) ou en externe (cabinet de recrutement, chasseurs de tête…)
	Recherche des candidatures externes	Mener une compagne de recrutement en externe en direction de la cible
Etapes 3 : Sélection des candidats	Premier tri	Réaliser une première sélection à partir des CV et lettres de motivation
	Entretiens	Réaliser une nouvelle sélection après entretiens
	Tests éventuels	Réaliser une nouvelle sélection après d'éventuels tests
Etape 4 : Accueil et intégration	Décisions	Choisir un candidat parmi ceux retenus à l'issue de la sélection
	Proposition	Fixer les conditions d'embauche du candidat
	Accueil	Préparer l'arrivée du nouvel embauché dans l'entreprise
	Intégration	Faciliter l'insertion du recruté dans l'entreprise et dans ses nouvelles fonctions

Source : GUILLOT-SOULEZ (Chloé), « *La gestion des ressources humaines* », Ed : Lextenso, Paris, p : 42.

Ce tableau est en général le plus utilisé dans divers cas. Ainsi, l'entreprise qui constitue son processus permanant, en recrutant chaque année un certain nombre d'employés, ne met pas en œuvre que les opérations 1 à 13.

[1] GUILLOT-SOULEZ (Chloé), « *La gestion des ressources humaines* », Ed : Lextenso, Paris, p : 42.

3.1.1 Préparation du recrutement

La première étape de processus du recrutement consiste à l'expression de la demande, l'analyse de cette dernière et la définition du poste et du profil.[1]

3.1.1.1 L'expression de la demande du recrutement

La demande de recrutement émane, en règle générale, du responsable hiérarchique directement concerne.

Nous recensons deux causes principales à la naissance d'un besoin en recrutement :

- La vacance d'un poste (départ en retraite, démission ou licenciement du salarie, replacement du salarie sur un autre poste)
- La création d'un poste (nouvelle fonction dans l'organisation, croissance de l'effectif nécessaire au fonctionnement du service, besoin d'une nouvelle compétence)

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) permettent de gérer de façon proactive le côté dynamique des besoins en effectif et en compétences en prenant en compte l'ensemble des paramètres lies aux ressources et besoins de l'entreprise en termes d'emplois et de compétences. A partir des ressources et besoins actuels, comparés aux ressources et besoins futurs, on calcule les écarts et on définit les besoins de recrutement en termes qualitatifs (compétences) et quantitatifs (effectifs) à une échéance donnée.

3.1.1.2 L'analyse de la demande

La DRH procède à l'analyse de la fiche de la demande qui comprend généralement une série de renseignement sur le niveau (qualification, rémunération), et la date et la durée du besoin.

Avant de lancer les opérations de recrutement, il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande. Toutes les possibilités de notification de l'organisation du travail et de la répartition des tâches sont étudies avant de préciser à quel emploi sera affecté le nouveau recruté. La décision de procéder à un recrutement est généralement prise au plus haut niveau.

[1] PERETTI (Jean-Marie), Op.cit., page 65.

3.1.1.3 La définition du poste et du profil

La description du poste doit correspondre à la réalité (c'est-à-dire à ce qui est fait sur ce poste et non à ce qui devrait être). Pour cela, le recruteur va faire appel aux opérationnels.

Lorsqu'il s'agit d'un nouveau poste, la phase d'analyse va être plus délicate pour cerner les tâches et activités de ce poste. La définition du poste va s'appuyer sur une grille d'analyse qui comprend différentes rubriques. Celles-ci sont, en général :[1]

- Identification du poste avec son intitulé ;
- Mission de l'emploi et les responsabilités. Le statut hiérarchique peut être indiqué ;
- Inventaire des tâches de travail ;
- Description des activités (avec l'aide des opérationnels) ;
- Moyens et contraintes du poste ;
- Mode d'accès et évolution ;
- Compétences requises ;

La définition du profil se fait à partir de la description de poste en tenant compte des contraintes externes et internes. Le recruteur va définir des compétences et des qualités personnelles que le futur candidat devra posséder. Il précisera également la formation souhaitée et l'expérience requise.

A cette étape, il est important de réfléchir à chacun des critères et surtout de les hiérarchiser. Certaines compétences vont être plus importantes que d'autres. La personne idéale existe rarement donc il faut tenir compte des différentes contraintes. La contrainte financière est essentielle car elle va définir le niveau de salaire. Il faut établir une cohérence entre le niveau de rémunération, les compétences ou diplômes requis, ainsi qu'avec l'état du marché de l'emploi.

3.1.2 La recherche des candidats

La recherche des candidatures consiste en une prospection interne ou externe.

3.1.2.1 La prospection interne

Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne. Dans le cadre de la politique de promotion

[1] PERETTI (Jean-Marie), Op.cit., page 66.

interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne est souvent retenu. Le recrutement externe n'est généralement autorise qu'en l'absence de possibilité de recrutement interne.

L'expression recrutement interne est fréquemment retenue pour souligner que, même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit affronter les différentes étapes de la procédure et ; parfois passer les mêmes tests que les postulants externes.

3.1.2.2 La recherche des candidatures externes

La recherche des candidatures externes renvoie :[1]

- Au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin de disposer d'information sur les niveaux relatifs des marches interne du travail.
- Au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport du sang nouveau et/ou de rajeunir la pyramide des âges.
- A l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir des postes du bas de l'échelle, de poste de débutants ou de poste très particuliers impliquant un cursus original. L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.

La rédaction de l'annonce de l'offre d'emploi est une retranscription de la définition du poste et du profil recherché. C'est une expression du besoin de l'entreprise sur le marché du travail qui peut se faire via différents supports de diffusion. Le but de l'annonce est d'attirer, séduire et donner envie aux candidats de répondre.

3.1.3 La sélection des candidats

Dans une opération de sélection, il y a trois forces en présence : celui qui choisit, celui qui est choisi (ou rejeté) et, éventuellement, celui qui aide au choix.

La sélection consiste à évaluer et à choisir parmi les candidats celui que l'on considère comme qualifie et compétent, capable de fournir un rendement satisfaisant dans un poste donné.

La sélection, elle-même, est un processus, elle se compose de trois étapes telles que la présélection qui consiste à l'analyser des formulaires de demandes d'emploi et les curriculum

[1] PERETTI (Jean-Marie), Op.cit., page 67.

vitae. Cette étape, et suivi de l'entretien de sélection, qui est réalisée par les responsables du qui visent à évaluer certaines caractéristiques des candidats.

3.1.3.1 Le tri des candidatures

Une annonce correctement rédigée et une exploitation pertinente des canaux de recherche devraient permettre de recueillir un nombre conséquent de candidatures. Il est dès lors évident qu'il va falloir effectuer un tri important entre toutes les candidatures reçues, dont une certaine partie sera parfois « fantaisiste » ou réellement inadaptée.[1] Toutefois, il faudra nécessairement les considérer une à une pour ne pas manquer un candidat intéressant. Cette tâche essentielle peut s'avérer très gourmande en temps. Il convient donc d'optimiser ce processus discriminant. On peut tout d'abord effectuer une discrimination sur la forme des candidatures : absence d'éléments demandés, mauvaise présentation, qui reflètent a priori des candidats peu motivés ou peu sérieux. Cependant, cette approche ne permet d'éliminer qu'un petit nombre de dossiers et reste une approche très superficielle. Il convient ensuite de s'intéresser au contenu du CV. Pour accélérer et fiabiliser le tri des CV, il faut fixer :

- Des points indispensables, discriminants, éliminatoires pour ceux qui ne les détiendront pas (formation donnée, bilingue, expérience donnée). Un premier survol des CV permet d'éliminer un nombre intéressant de candidatures manifestement inadaptées.
- Des points secondaires, qui constituent un atout pour la candidature (3éme langue, double compétences).

Apres cette étape, il est souhaitable de se pencher sur l'étude de la lettre de motivation, plus gourmand en temps, mais qui se fera uniquement sur un échantillon beaucoup plus restreint. Ensuite, un premier entretien téléphonique peut être effectué pour s'assurer de la motivation du candidat et pour collecter certaines informations nécessaires et absentes ou en confirmer d'autres. Le recruteur peut ensuite passer à la phase de convocation des profils qu'il juge comme étant les plus adaptés pour le poste.

3.1.3.2 L'entretien

L'entretien est utilisé dans quasiment tous les recrutements : il s'agit souvent de l'ultime étape d'un processus de sélection ou plusieurs personnes peuvent intervenir, notamment la

[1] PERETTI (Jean-Marie), Op.cit., page 68.

personne chargée du recrutement et le supérieur hiérarchique du collaborateur potentiel. Deux types d'entretiens peuvent être mis en œuvre :

- L'entretien structuré se déroule d'une manière préétablie : l'interaction recruteur/candidat est standardisée et les réponses sont analysées précisément.
- L'entretien non structuré se déroule d'une manière spontanée et varie en fonction du recruteur et de chacun des candidats. Ce dernier type d'entretien est majoritairement utilisé : or, il apparait que le degré de structuration de l'entretien a un effet sur sa validité.

Un entretien de recrutement peut comprendre plusieurs étapes comme : [1]

- L'accueil du candidat ;
- La recherche des informations complémentaires par rapport au CV et la lettre de candidature ;
- Les critères de motivation ;
- La validation des compétences ;
- La vérification des caractéristiques de personnalité ;
- La présentation de l'entreprise et de poste ;
- La conclusion de l'entretien.

3.1.3.3 Les tests

Les tests de sélection sont devenus quasiment incontournables lors d'une procédure de recrutement, ils permettent aux recruteurs d'évaluer les candidats dans leurs personnalité et compétences.

Il existe plusieurs types de tests, chaque entreprise choisit celui ou ceux qui lui convient utiles. Ces tests, sont des épreuves, des exercices à compléter pour donner à la fin des résultats bien définis sur les candidats.

3.1.4 Accueil et intégration

La dernière étape de processus du recrutement comporte la décision, le contrat, l'accueil et l'intégration.

[1] PERETTI (Jean-Marie), Op.cit., page 69.

3.1.4.1 La Décision

Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examinent les dossiers des candidats retenus. La réunion de synthèse entre les différents interviewers permet une confrontation des opinions émises sur les différents candidats. La multiplicité des entretiens accroit l'objectivité des appréciations et la validité du pronostic.

La décision finale est généralement prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillies.

3.1.4.2 Proposition au candidat et contrat

Une fois la décision prise, il faut généralement négocier quelques conditions comme la rémunération, date d'entrée en fonction, etc.…[1]

- Une lettre de proposition est faite dont l'acceptation vaut engagement.
- La décision prise se traduit par une lettre d'engagement

En l'absence du contrat de travail, la lettre d'engagement en tient lieu. Elle a donc une importance fondamentale et doit être élaborée avec soin.

3.1.4.3 L'accueil

Il consiste en une présentation du site, des personnes et des activités du service ou du département d'affectation, l'accueil peut être assure par le chef hiérarchique directe.

Certaines entreprises formalisent d'avantage cette accueil en proposant de véritable séminaire, en remettant un livret d'accueil et en confiant les nouveau salariés a un tuteur.

L'accueil donc se limite à quelques opérations ponctuelles et se prolonge généralement par une phase beaucoup plus longue d'intégration.

3.1.4.4 L'intégration

L'intégration recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer, des procédures à utiliser, des relations à maitriser. Cette phase peut être plus ou moins longue selon le degré de complexité des tâches, la durée du cycle des opérations,

[1] PERETTI (Jean-Marie), Op.cit., page 70.

les capacités d'assimilation du salarié : elle peut nécessiter également des stages de formation spécifiques et aboutir à certains correctifs dans la définition de poste.

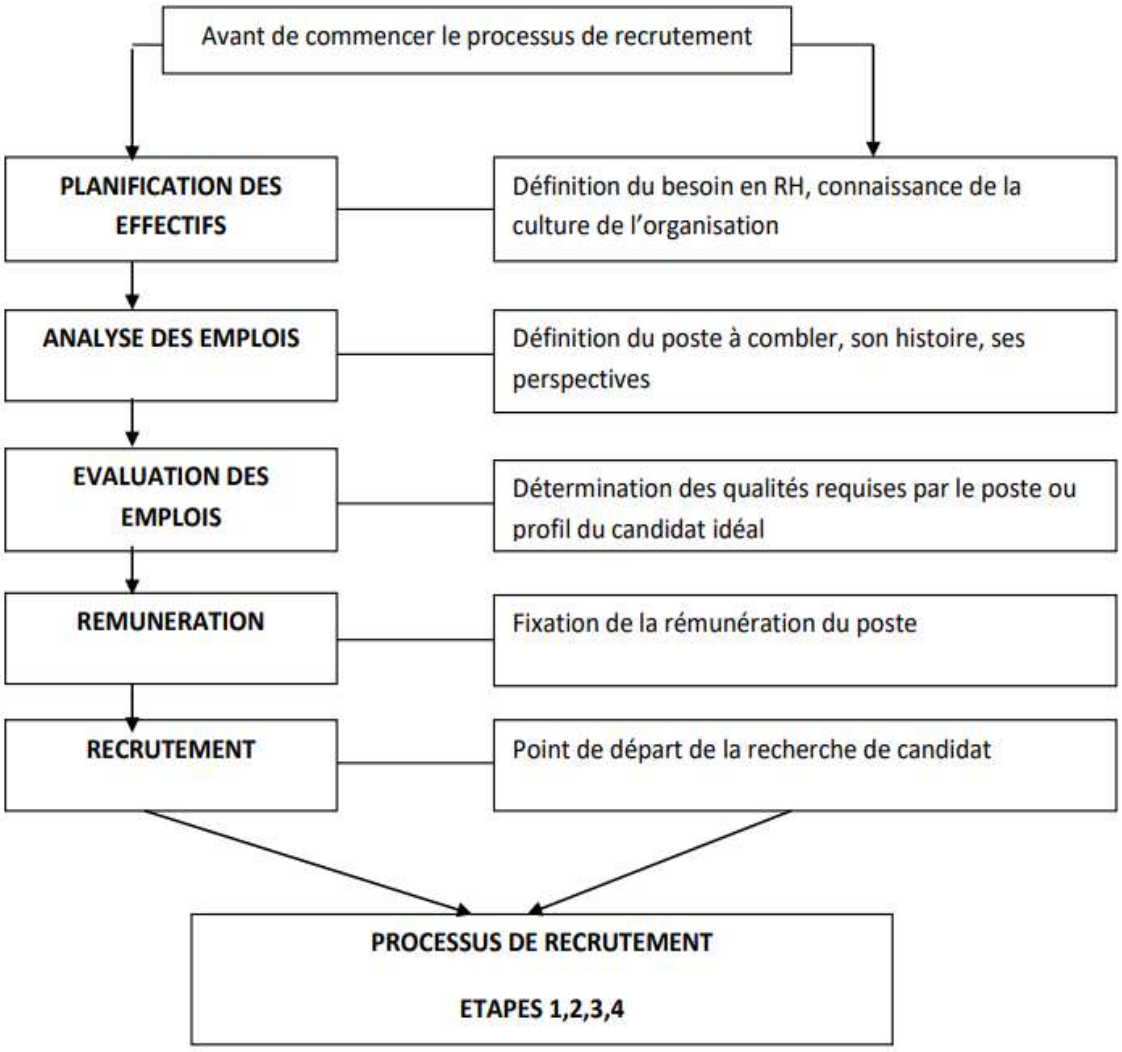
Cette phase d'intégration ne recouvre pas nécessairement la période d'essai, qui n'est qu'une disposition d'ordre juridique permettant aux salariés et l'employeur de confirmer ou non leurs engagements respectifs au regard du contrat de travail.

Au terme de cette phase d'intégration, les responsables doivent être en mesure d'apprécier si le nouvel embauché correspond bien aux attentes qu'ils s'étaient fixées pour ce recrutement.

Lien avec d'autres activités

Avant de penser de recruter un candidat, certaines activités précèdent, l'exécution du processus de recrutement. Il s'agit de l'activité de planification des effectifs et la rémunération.

Figure 3: Les liens avec d'autres activités



3.2 Les types de recrutement

Les entreprises sont fondées sur une principale ressource : les compétences humaines, pour trouver ces bonne compétences, le recrutement constitue la procédure incontournable, à préparer soigneusement et mener a mieux et pour cela l'entreprise a le choix entre deux types de recrutement ; le recrutement interne et le recrutement externe.

3.2.1 Le recrutement interne

3.2.1.1 Définition

Il est défini comme étant « le recrutement interne est une opération ayant pour but de pourvoir un poste en interne, c'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels », cette méthode lorsqu'elle est possible, est souvent préférée par les G.R.H en raison des avantages certains qu'elle comporte, tout d'abord, spécifiquement pour le processus de recrutement considéré. Le recrutement d'un membre peut provoquer des changements tels que : une promotion ou une mutation.[1]

3.2.1.2 Les avantages et les inconvénients du recrutement interne

A) Les avantages du recrutement interne

Le recrutement interne présente certains avantages qui sont :

- Il permet de diminuer les délais de sélection et les couts car il n'est pas nécessaire de faire appel à un cabinet de recrutement et la promotion pour le salarié sera de l'ordre de cinq à dix pourcent d'augmentation alors que qu'une prime à l'embauche pour une personne qui viendrait de l'extérieure serait bien plus élevée ;
- Les candidats s'adaptent plus vite à leurs postes ;
- L'entreprise prend moins de risque sur le candidat à recruter, vu qui celui-ci a déjà été évalué sur son comportement dans le poste qu'il occupait auparavant et qu'il connait son entreprise, sa culture ainsi que son organisation ;
- Pour l'entreprise, c'est un avantage considérable puisque cela lui permet de communiquer sur les possibilités de promotions au sein de la structure, de plus, il y aura beaucoup moins de temps à consacrer à l'intégration du salarié ;
- Les promotions internes développent l'homogénéité culturelle et la fidélité a l'organisation.

[1] BENCHEMAM (Faycel) et autres, *gestion des ressources humaines*, édition Gualino, paris, 2013, p.80

B) Les inconvénients du recrutement interne

Le recrutement interne présente à son tour des inconvénients qui sont :

- Lorsque les précautions de transparence et d'objectivité ne sont pas observées dans la promotion des compétences, le recrutement interne devient une source de conflit donc de démotivation ;
- Il prive l'entreprise d'avoir un « sang neuf » ; c'est-à-dire d'une compétence venant de l'extérieur avec une nouvelle façon d'appréhender les choses ;
- Lorsque le recrutement interne a pour objectif de pourvoir un poste dont la création est suscitée par l'évolution technologique, il constitue en ce moment, une entrave à l'entreprise de disposer de nouvelles compétences en phase avec cette nouvelle donne ; ce qui limite sa compétitivité ;
- Il peut faire éloigner l'entreprise de son environnement externe.

3.2.2 Recrutement externe

3.2.2.1 Définition

Il se définie comme le recours aux sources du marché externe dans le but d'un renouvellement partiel de leurs ressources humaines. C'est-à-dire consiste à acquérir les ressources humaines, mais en dehors de l'organisation. Un recrutement plus large (externe) est le résultat d'une politique de variation réciproque entre l'environnement interne et externe ; qui a pour but la souplesse et l'ouverture de l'organisation.[1]

3.2.2.2 Les avantages et les inconvénients du recrutement externe

A) Les avantages du recrutement externe

- C'est un choix qui évite des conflits et des blocages que provoque la concurrence interne ;
- Il représente le seul moyen de renouvellement partiel des ressources humaines en terme de comportement de choix culturel et technologique ;
- Il permet de réaliser l'équilibrage de la pyramide des âges ;
- Il pallie à l'impossibilité de recrutement interne dans cas ou :
  - Aucun travailleur n'a capacité requise pour occupe les postes ;
  - Les effectifs sont insuffisants ;

[1] BENCHEMAM (Faycel) et autres, Op.cit., p. 81.

- Le temps de former un travailleur est très long par rapport aux exigences internes ;
- Il permet de diversification des compétences de l'entreprise pour stimuler le personnel interne.

B) Les inconvénients du recrutement externe :

- Le recrutement externe peut avoir des limites en terme de :
  - Cout d'intégration (souvent plus élevé) et le Cout de familiarisation avec la tache ;
  - Augmentation des effectifs qui engendre l'augmentation de la masse salariale.
- Le recours au recrutement externe est risqué, comme il peut démotiver le personnel interne.

3.3 Les outils de recrutement

Le recrutement repose sur un ensemble d'outils et de méthodes visant à attirer, repérer et sélectionner les candidats les mieux adaptés aux exigences de l'organisation. À mesure de l'évolution des technologies et des pratiques de gestion des ressources humaines, ces outils se sont enrichis et diversifiés, intégrant à la fois des approches traditionnelles et des dispositifs numériques.

3.3.1 Les outils et moyens du recrutement interne

Recruter en interne suppose une certaine transparence pour une relation de personnel équitable, parmi ces moyens nous pouvons citer :[1]

- **L'affichage des postes :**

L'affichage d'un poste vacant consiste à publier un avis pour inviter les employés intéressés à poser leur candidature. Cette méthode offre des chances égales d'avancement à tous les employés en les informant des emplois vacants qui peuvent correspondre à leurs aspirations dans l'entreprise.

Autrefois, on affichait les postes sur des tableaux prévus à cet effet. De nos jours, on informe les employés des postes vacants par des bulletins, des courriels ou encore des annonces verbales au cours d'une réunion. Les entreprises qui disposent d'un intranet privilégient ce moyen pour informer leur personnel sur les postes vacants.

[1] PERETTI (Jean-Marie), Op.cit., page 75.

- **La promotion :**

Une promotion correspond à l'affectation d'un employé à un poste dont le niveau hiérarchique et le salaire sont plus élevés. Plusieurs raisons militent en faveur de la promotion interne. En premier lieu, les employés de l'entreprise sont souvent mieux préparés à un poste que les nouveaux arrivants, même de niveau plus élevé, puisque la plupart des postes requièrent généralement une certaine connaissance de l'organisation (personnel, politiques, caractéristiques … etc.). En deuxième lieu, un employé qui bénéficie d'avancement se sent plus valorisé et associe volontiers ses intérêts à long terme avec ceux de l'organisation.

- **La mutation ou le déplacement :**

La mutation et le déplacement (sous l'influence de l'anglais, on utilise encore parfois le mot transfert dans ce sens) sont d'autres formes de recrutement interne : on affecte un employé à un autre poste, de même niveau hiérarchique ou professionnel, avec un salaire identique, donc sans promotion. Précisons que la mutation se fait à la demande de l'employé ou avec son accord, alors que le déplacement est imposé par l'employeur.

- **La rotation des postes :**

Alors que la mutation a un caractère permanent, la rotation des postes est habituellement temporaire. C'est une pratique particulièrement utile dans un processus d'acquisition de compétences, puisque les employés sont appelés à apprendre de nouveaux aspects techniques et à parfaire leur connaissance de l'ensemble du processus de production dans leur organisation.

- **Le réembauchage ou le rappel au travail :**

Chaque semaine, des milliers d'employés sont temporairement licenciés, alors que d'autres sont rappelés au travail. Le réembauchage d'un ancien employé est un moyen relativement peu coûteux et efficace de pourvoir un poste vacant. L'entreprise possède des informations sur le rendement, l'assiduité et le comportement général de ses anciens employés. En outre, ces derniers ont une bonne connaissance des responsabilités rattachées à leur poste et ils fournissent souvent un meilleur rendement que les employés recrutés au moyen d'autres sources. Le réembauchage et le rappel d'anciens employés conviennent tout à fait aux entreprises qui subissent des fluctuations saisonnières de main-d'œuvre.

- **Le répertoire des compétences :**

Cette approche, qui facilite l'identification des candidats dont les compétences correspondent aux exigences du poste vacant, requiert beaucoup de temps et d'effort. Toutefois, on peut simplifier la tâche en utilisant un système d'information sur les ressources humaines (SIRH) ou un système de gestion des ressources humaines (SGRH).

- **L'appariement des emplois :**

L'appariement des emplois consiste à mettre en parallèle les postes disponibles et les candidats en déterminant le plus précisément possible, pour chaque candidat, ses aptitudes, ses habiletés, sa personnalité, ses centres d'intérêt et ses préférences. Pour répondre à ses besoins de recrutement, de sélection et de placement, l'entreprise a intérêt à informatiser le processus d'appariement, tant pour les postes existants que pour les nouveaux postes. On utilise souvent ce système pour trouver un poste aux employés qui désirent changer d'emploi afin de s'adapter à l'évolution technologique ou à la réorganisation du travail.

3.3.2 Les outils de recrutement externe

Par ce type de recrutement, les entreprises disposent d'une multitude de filières qui permettent de rechercher un nouveau collaborateur externe. Cela nous amené à sélectionner et à définir les filières les plus utilisées. Il est à signaler que le choix des filières dépend des moyens dont dispose l'entreprise d'une part, et de la qualité de nouveau collaborateur recherché d'autre part : par exemple pour la recherche d'un informaticien, il est souhaitable d'utiliser la filière « Internet ».

- **Les réseaux sociaux :**

Les réseaux sociaux deviennent incontournables dans le recrutement. Les candidats utilisent la toile pour s'informer, échanger et tester la réalité de la communication institutionnelle de l'organisation. Les entreprises deviennent présentes sur Viadeo, LinkedIn, Outlook ou Twitter en complément de leur propre site et des acteurs spécialisés. Certaines entreprises apportent à travers le Web 2.0 des conseils aux candidats, applications de préparation à l'entretien, partage d'expérience.

- **Les agences d'emplois :**

L'organisation de ce type est en Algérie est l'ANEM (l'Agence nationale de l'emploi), est un organisme étatique, elle se charge de :[1]

- L'inscription de tout individu chercheur d'emploi ;
- Recueil de tous les postes vacants au niveau de toutes les entreprises, cela lui permet d'affecter les travailleurs en fonction des postes offerts et de mettre les statistiques en matière de chômage et d'emploi.

- **Les annonces dans la presse :**

Cette méthode vise à opérer une sélection en amont en rédigeant et émettant dans la presse une annonce de recrutement suffisamment attractive pour attirer des candidatures, mais qui doit être également précise sur le poste et les éléments parfaitement objectifs du profit (études, expériences et compétences).

- **Les candidatures spontanées :**

Les candidatures spontanées, ce sont les dossiers de candidature émanant, volontairement et à n'importe quel moment, de la part des personnes à la recherche d'emplois sans avoir déjà lu une annonce de recrutement, et cela à travers le site de l'entreprise ou bien en disposant le C.V au niveau de celle-ci. Les grandes entreprises reçoivent jusqu'à des milliers de candidatures spontanées par an.

- **Cooptation :**

Cette démarche signifie qu'une candidature va être présentée par un salarié déjà en poste dans l'entreprise qui recommande ce candidat. La cooptation n'est pas synonyme de ce qui est appelé communément (le piston), puisque le candidat ainsi retenu devra aussi passer des entretiens et/ou tests de Sélection, comme toute personne (même si sa candidature est souvent étudiée de manière plus approfondie).

[1] PERETTI (Jean-Marie), Op.cit., page 77.

Parmi les avantages de la cooptation :[1]

Pour l'entreprise :

- Élargissement de nombre et de type de candidatures.
- Accès a plus d'information sur le candidat.
- Diminutions des couts et des délais.
- Pérennité des recrutements.

Pour le coopté :

- Accès à des « offres cachées »des entreprises.
- Recueil d'informations supplémentaires sur l'entreprise, le poste.

Pour le coopteur :

- Preuve de son implication et de sa loyauté à son entreprise.

- **Cabinet de recrutement :**

Les cabinets de recrutement, lorsqu'une entreprise n'a pas le temps ou les compétences internes pour effectuer un bon recrutement, elle peut faire appel au cabinet de recrutement. La méthode de travail des cabinets consiste à prendre en compte tous les besoins de l'entreprise qui lui accorde sa confiance et à travailler avec elle pour cibler le profil recherché et définir le cahier des charges du recruteur.

- **Le recrutement direct :**

Pratiquée par les « chasseurs de têtes », l'approche directe s'est développée. Elle favorise le recrutement de personnalités peu susceptibles d'être approchées par les autres voies. La méthode consiste à identifier les candidats qui correspondent au profil, à entre directement en contact avec eux et à faire une proposition à des personnes qui n'avaient pas manifesté l'intention de changer le poste.

- **Les autres filières :**

L'Internet (e-recrutement), les sociétés d'intérim, les salons ou forums de recrutement, les stages de fin de cycle effectués au niveau des entreprises, les associations des demandeurs d'emplois.

[1] PERETTI (Jean-Marie), Op.cit., page 78.

3.3.3 Les techniques de recrutement

L'embauche d'un nouvel élément représente pour l'entreprise un coût et un risque, c'est pour cela que, le processus de recrutement comporte des étapes complémentaires. Elles visent à mieux connaitre le candidat. Parmi ces étapes :

- **Le CV (curriculum vitae) et les lettres de motivation**

Le CV est un résumé de faits précis sur une personne, il constitue pour l'entreprises un document informatif sur tout ce qui peut être pertinent sur la vie de la personne qui désire occuper le poste. Il est souvent accompagné par une lettre de motivation.

Dans cette dernière le candidat explique pourquoi doit-on le choisir et pas une personne d'autre ? Pourquoi il est l'homme ou la femme qu'il nous faut ? Autrement dit, si le CV nous renseigne sur le parcours professionnel du candidat, la lettre de motivation est utilisée pour percevoir les principaux traits de la personnalité du candidat et sa motivation à rejoindre l'entreprise.

L'objectif principal du CV et de la lettre qui l'accompagne est d'obtenir un rendez-vous pour un éventuel entretien d'embauche.

- **Les entretiens**

L'analyse du dossier de candidature (CV et lettre de motivation) n'est pas suffisante et les candidats auront généralement à passer plusieurs entretiens avec différents interlocuteurs avant de se voir éventuellement proposer le poste.

L'entretien de recrutement vise à évaluer et à obtenir le maximum d'information sur le candidat. Les entretiens se différencient par leur forme et par la façon dont ils sont conduits (voir le tableau suivant) :

Tableau 7: Les formes d'entretiens

Formes d'entretiens	
L'entretien en face-à-face	C'est l'entretien le plus courant. Il se fait en tête à tête avec le recruteur. Il s'agit d'un entretien en chaine (plusieurs entretiens se succèdent dans la même pièce avec différentes personnes) ou d'un entretien ambulatoire (plusieurs entretiens se succèdent avec différents membre de l'entreprise dans leurs bureaux respectifs)
L'entretien par jury	Le jury est constitué de plusieurs personnes de l'entreprise : employeur, responsable RH psychologue, chef de service où le poste est à pourvoir…Cette technique d'entretien permet aux membres du jury d'échanger leurs impressions sur une base commune
L'entretien en groupe	Il peut s'agir d'une simple réunion d'information pour présenter la société et le poste à pourvoir aux différents candidats ou d'une véritable épreuve de sélection. Les candidats réunis peuvent être invités soit à se présenter et à discuter du poste à tour de rôle, soit à discuter sur un sujet tiré au sort par les recruteurs, soit à discuter mais sans aucune directive.
Conduite de l'entretien	
L'entretien directif	Le recruteur mène l'entretien du début à la fin selon un plan rigoureux, établi par avance, exigeant des réponses brèves est précises
L'entretien non directif	Le recruteur laisse le candidat se présenter sans lui poser de questions. La présentation terminée, le recruteur demandera de préciser certains points
L'entretien semi-directif	L'entretien prend l'aspect d'une conversation, l'un des buts du recruteur étant de mettre à l'aise le candidat pour mieux cerner sa personnalité.

Source : GUILLOT-SOULEZ (C), op.cit., p. 54.

- **Les tests de recrutement**

Les tests présentent une aide à la décision portant sur la connaissance et l'adéquation avec le poste que va occuper ce nouveau recru. Ils sont (voir le tableau suivant) :

Tableau 8: Les formes de tests

Typologie de tests	Objectifs	Exemples
Tests d'intelligence	Ces tests visent à mesurer les capacités d'observation, de synthèse, de raisonnement, d'adaptabilité du candidat	Tests de logique : séries, dominos Tests de raisonnement
Tests d'aptitude	Ces tests visent à mesurer des capacités particulières nécessaires pour réussir dans certains emplois : mémoire, capacité d'analyse, aisance verbale	Tests de logique Tests de français Tests de culture générale
Tests de personnalité	Ces tests visent à cerner le caractère, la sociabilité, l'ambition, le dynamisme du candidat	Tests de personnalité
Tests de mise en situation	Ces tests visent à juger concrètement des capacités et du comportement du candidat en plaçant celui-ci dans une situation quotidienne du poste proposé	Simulation d'un entretien téléphonique ou d'une négociation commerciale Incident critique à résoudre

Source : GUILLOT-SOULEZ (C), op.cit., p. 55.

D'autres méthodes de recrutement peuvent être utilisées par les entreprises, comme par exemple :

- la graphologie qui consiste à établir un lien entre l'écriture d'un individu et sa personnalité.
- L'astrologie
- La numérologie
- La morphopsychologie
- Etc…

L'analyse effectuée au chapitre 1 nous a permis d'identifier un certain nombre d'éléments essentiels qui constituent la base théorique nécessaire à la compréhension de la complexité de notre sujet.

La première partie montre que la gestion des ressources humaines a fait de grands progrès dans son développement, passant d'une fonction administrative axée sur la gestion quotidienne des employés à un partenaire stratégique mature, qui favorise directement la formulation des principales politiques de l'entreprise et renforce son avantage concurrentiel. Dans la deuxième section, il est souligné que les méthodes de recrutement traditionnelles, malgré leur robustesse et le fait que leurs pratiques sont enracinées dans des environnements professionnels, rencontrent encore d'importantes contraintes structurelles, notamment en ce qui concerne une portée géographique limitée, de longs délais de traitement, le coût élevé et la difficulté d'assurer une objectivité complète dans la prise de décision. La troisième partie nous permet de comprendre la logique interne du processus de recrutement, qui est un ensemble d'étapes interdépendantes et cohérentes nécessitant une planification rigoureuse et une coordination étroite entre les différents groupes d'intérêt.

Ensemble, ces résultats soulignent le besoin urgent d'améliorer les pratiques de recrutement et de moderniser leurs mécanismes pour répondre aux exigences d'un environnement économique changeant et aux défis du marché du travail actuel. Cette observation ouvre bien sûr la voie au chapitre 2, qui examine le rôle que joue aujourd'hui l'IA dans la restructuration du recrutement et son évolution vers une vision plus efficace et intelligente.

Chapitre 2 :

Le recrutement à l'ère du l'intelligence artificielle

Dans un environnement économique changeant, les entreprises sont confrontées à des défis croissants en matière de gestion des ressources humaines, en particulier dans le domaine du recrutement. Trouver des talents qualifiés, réduire les délais de recrutement et optimiser les coûts sont autant d'exigences que les entreprises modernes doivent satisfaire efficacement. Dans ce contexte, l'intelligence artificielle (IA) est en train de devenir une réponse technologique majeure qui redéfinit fondamentalement les pratiques et outils traditionnels de recrutement.

L'intelligence artificielle, c'est-à-dire toutes les technologies capables de simuler des fonctions cognitives humaines, a connu un développement rapide au cours des dernières décennies et a été investie dans divers domaines d'activité. Les fonctions RH ne font pas exception : des algorithmes de tri de CV aux chatbots de dépistage et outils d'analyse prédictive, l'IA reconfigure chaque étape du processus de recrutement.

Le chapitre 2 vise à examiner les différentes dimensions de cette transformation. Dans un premier temps, nous examinerons la place de l'IA dans les entreprises modernes en esquissant un cadre pour son application et sa diffusion. Ensuite, nous analysons les possibilités spécifiques d'intégration des professionnels RH dans le processus de recrutement en identifiant les outils et les techniques pour leur mobilisation. Enfin, nous examinerons les effets - positifs et négatifs - de cette intégration sur l'ensemble du processus de recrutement.

Section 1 : L'IA dans l'entreprise

« *Notre intelligence est ce qui nous rend humains, et l'IA est une extension de cette qualité* »[1].

L'IA est une révolution pour le monde du travail au même titre que l'a été l'arrivée de l'électricité. En venant aider, optimiser ou générer, I'IA va révolutionner tous les métiers mais aussi les structures de coûts, de revenus, et les organisations des entreprises.

1.1 Définition et concepts clés

Dans cette partie, nous discutons de nombreux concepts de base liés à l'IA comme : l'apprentissage artificielle, le traitement du langage naturel (NLP) et leurs applications en entreprise.

1.1.1 Intelligence artificielle (IA)

L'intelligence artificielle est un processus d'imitation de l'intelligence humaine qui repose sur la création et l'application d'algorithmes exécutés dans un environnement informatique dynamique. Son but est de permettre à des ordinateurs de penser et d'agir comme des êtres humains.[2]

Pour y parvenir, trois composants sont nécessaires :

- Des systèmes informatiques
- Des données avec des systèmes de gestion
- Des algorithmes d'IA avancés (code)

Pour se rapprocher le plus possible du comportement humain, l'intelligence artificielle a besoin d'une quantité de données et d'une capacité de traitement élevées

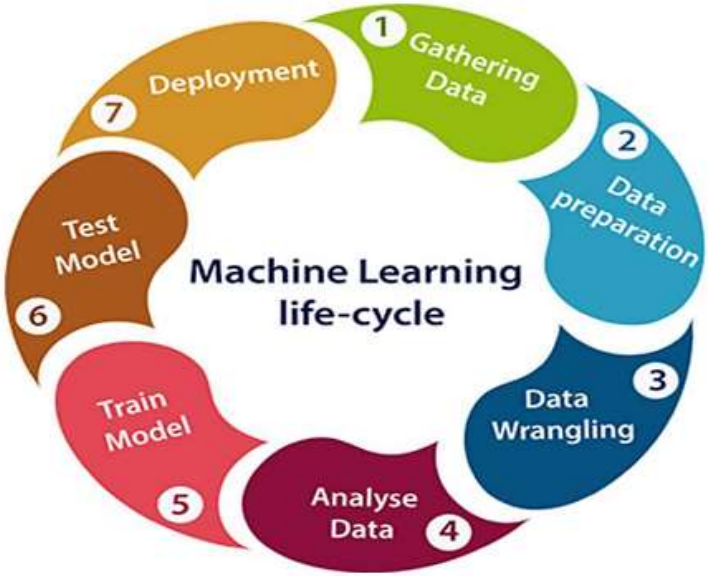
1.1.2 Apprentissage automatique (Machine Learning)

L'apprentissage automatique (Machine Learning) est un sous-domaine de l'intelligence artificielle (IA) qui utilise des algorithmes pour apprendre à partir de données. Il s'appuie sur la théorie de l'apprentissage computationnel et la reconnaissance de modèles pour entraîner ces

[1] Yann Le Cun, chercheur en intelligence artificielle.
[2] What is artificial intelligence : https://www.netapp.com/fr/artificial-intelligence/what-isartificial-intelligence/. [Consulté : avril 2026].

algorithmes à classer et prédire des données futures. Les programmes informatiques sont capables de s'améliorer et d'évoluer par eux-mêmes en apprenant à partir de nouvelles données. Contrairement aux programmes classiques, l'apprentissage automatique ne suit pas des instructions statiques, mais construit un modèle à partir d'exemples d'entrées pour faire des prédictions ou des choix basés sur les données. La précision des prédictions dépend de la quantité et de la qualité des données utilisées pour entraîner les algorithmes.[1]

Figure 4: Le cycle de vie d'un modèle d'apprentissage automatique



Source : Le cycle de vie du développement de l'apprentissage automatique : https://medium.com/@dancerworld60/the-machine-learning-development-life-cycle-mldc-acomprehensive-guide-8f6ff35541f5. [Consulté : Avril 2026].

L'apprentissage automatique est divisé en :

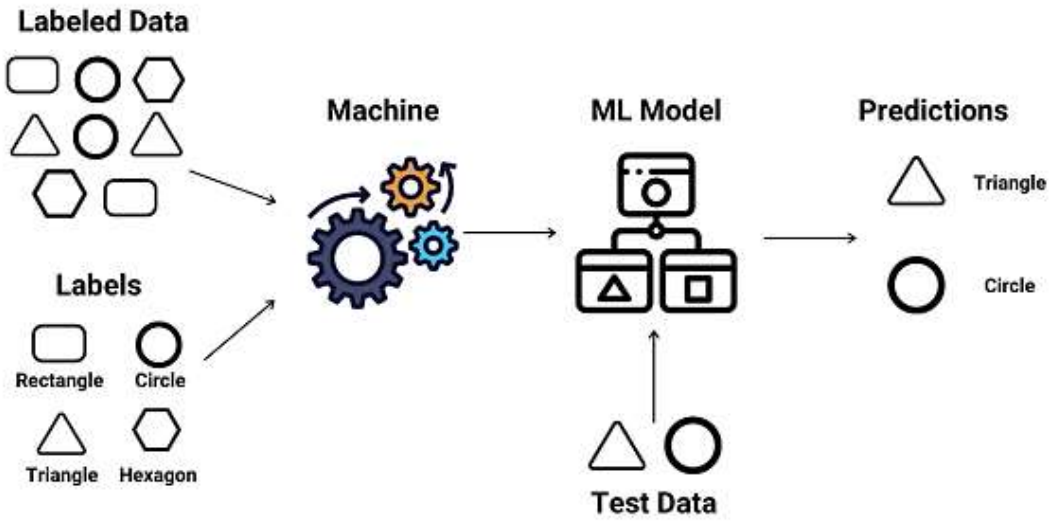
1.1.2.1 Apprentissage supervisé

Les données d'apprentissage fournies à l'algorithme comprennent les solutions, appelées étiquettes (labels). Une tâche d'apprentissage supervisée typique est la classification. Le filtre anti-spam en est un bon exemple : il est formé avec de nombreux exemples d'e-mails avec leur classe (spam ou ham), et il doit apprendre à classer les nouveaux e-mails. Voici quelques-uns des algorithmes d'apprentissage supervisé les plus importants : Knearst Neighbors, Régression

[1] ANNINA (S.), MHIMAH (S.), et autres, *An overview of machine learning and its applications*, International Journal of Electrical Sciences and Engineering (IJESE), 2016, p 82.

linéaire, Régression logistique, Machines à vecteurs de support (SVM), Arbres de décision et forêts aléatoires.[1]

Figure 5: l'apprentissage supervisé



Source : BLENT **(**P. É.), *Apprentissage supervise* : https://blent.ai/blog/a/apprentissage-supervisedefinition. [Consulté : Avril 2026].

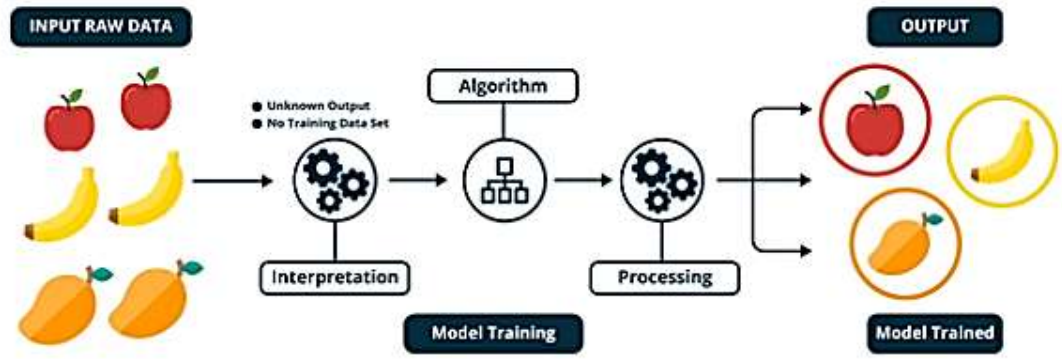
1.1.2.2 Apprentissage non supervisé

Les données d'apprentissage ne sont pas étiquetées. Le modèle n'a pas de « réponses» dont il peut tirer des données en entrées ; il doit donner un sens aux données en fonction des observations elles-mêmes. L'apprentissage non supervisé permet d'aborder les problèmes avec peu ou pas d'idée de ce à quoi les résultats devraient ressembler. La possibilité d'obtenir une structure à partir de données dont l'effet des variables n'est pas nécessairement connue. Voici quelques-uns des algorithmes d'apprentissage non supervisé les plus importants :

- Clustering : K-Means, Analyse des clusters hiérarchiques (HCA), Maximisation des attentes.
- Visualisation et réduction de la dimensionnalité : Analyse en composantes principales (ACP), Kernel PCA, local linéoca laire embedding (LLE), T-distribued Stochastic Neighbor Embedding (t-SNE).
- Apprentissage des règles d'association : APriori.[2]

[1] ANNINA (S.), MHIMAH (S.), et autres, Op.cit., p. 83.
[2] URL : *Apprentissage supervisé et non supervisé*, Consulter le 10 avril 2026. https://www.lemagit.fr/conseil/Machine-Learning-les-9-types-dalgorithmes-les-plus-pertinents-en-entreprise.

Figure 6 : L'apprentissage non supervisé



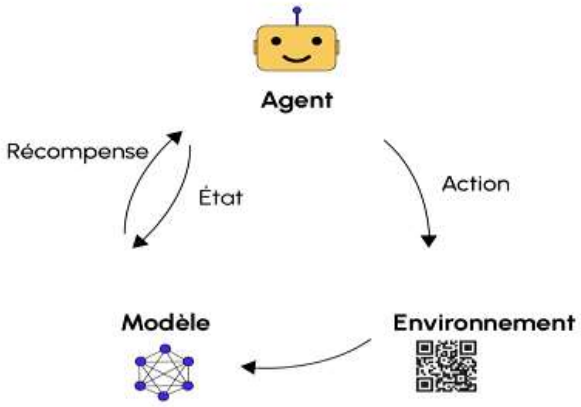
Source : BLENT **(**P. É.), *Apprentissage supervise* : https://blent.ai/blog/a/apprentissage-supervisedefinition. [Consulté : Avril 2026].

1.1.2.3 Apprentissage par renforcement

L'apprentissage par renforcement est une méthode d'apprentissage automatique qui permet à une machine, appelée agent, d'apprendre à prendre des décisions de manière autonome en interagissant avec son environnement. Contrairement à d'autres approches d'apprentissage, l'apprentissage par renforcement ne nécessite pas de supervision humaine ou de données pré-étiquetées. L'agent peut observer l'environnement, sélectionner et effectuer des actions, et recevoir des récompenses ou des pénalités en fonction des résultats de ses actions. En apprenant à maximiser ces récompenses au fil du temps. Une politique définit l'action que l'agent devrait choisir lorsqu'il est dans une situation donnée. Cette autonomie rend l'apprentissage par renforcement particulièrement intéressant pour les applications dans lesquelles les données ne sont pas facilement disponibles ou que les humains ne peuvent pas superviser directement.[1]

[1] SUTTON (R. S.), BARTO (A. G.), *Renforcement Learning : An Introduction*, The MIT Press, 2018, p. 103.

Figure 7: L'apprentissage par renforcement



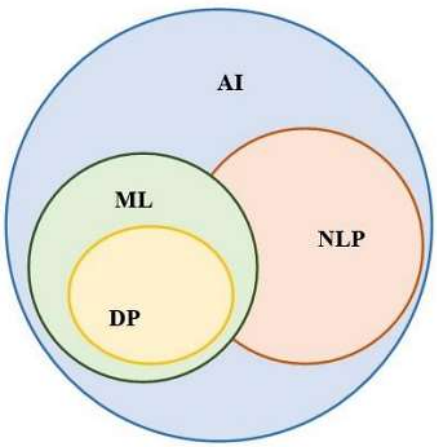
Source : ROBERT (J.), *Renforcement learning* : https://datascientest.com/reinforcement-learning. [Consulté : Avril 2026].

1.1.3 Traitement du langage naturel (NLP)

"*Le Traitement Automatique des Langues ou Natural Language Processing (NLP), est une branche de l'AI qui s'attache à donner la capacité aux machines de comprendre, générer ou traduire le langage humain tel qu'il est écrit et/ou parlé. Les chatbots figurent parmi les logiciels de NLP les plus populaires, par exemple, les assistants vocaux Alexa, Google Home ou encore Siri*".

La figure suivante (voir Figure 8) présente la relation entre NLP et IA.

Figure 8: Relation entre l'IA, le ML, le DL et NLP



Source : HASANUZZAMAN (M.), *Relationship between AI ML DL and NLP* : https://www.researchgate.net/figure/Relationship-between-AI-ML-DL-and-NLP7_fig8_343079524. [Consulté : Avril 2026].

Le NLP a pour but de doter les logiciels de processus de traitement automatique du langage vocal ou textuel. Partant de là, il recouvre de nombreux cas d'usage plus ou moins élaboré :[1]

- La classification de texte
- La reconnaissance de texte
- Le résumé automatique
- La traduction automatique
- Les chatbot, voicebot ou callbot

Le NLP offre de nombreux bénéfices dans différents secteurs. Voici certains des principaux bénéfices :

- Automatisation des tâches
- Amélioration de l'expérience utilisateur
- Analyse de sentiment et compréhension des opinions
- Gestion de l'information et extraction de connaissances
- Amélioration de la recherche et du développement
- Support multilingue.

1.1.4 Automatisation et applications en entreprise

L'automatisation via l'intelligence artificielle va bien au-delà du simple remplacement des tâches routinières ; elle cherche à amplifier les compétences humaines et à coordonner des workflows sophistiqués. On peut identifier deux grandes catégories d'automatisation :

- Automatisation RPA « classique » : Elle repose sur des règles fixes et prédéfinies. Par exemple, un robot logiciel transfère des données d'un fichier Excel vers un système ERP par simple copier-coller. Mais il se limite par rester rigide face à toute variation de format dans les documents.
- Automatisation « intelligente » (IA + RPA) : Elle intègre l'apprentissage automatique (ML) et le traitement du langage naturel (NLP) pour faire face aux imprévus. Par exemple, un système analyse des factures fournisseurs aux mises en page variées, identifie les données essentielles (date, montant, TVA) grâce au NLP, et les enregistre automatiquement dans le logiciel comptable.

[1] CROCHET-DAMAIS (A.), *Natural language processing*, 2022. : https://www.journaldunet.fr/intelligence-artificielle/guide-de-l-intelligence-artificielle/1501887-natural-language-processing-nlp/. [Consulté : Avril 2026].

1.2 Evolution et adoption de l'IA dans l'entreprise

Tout commence en 1956. Le terme "intelligence artificielle" est utilisé pour la première fois devant un grand public. C'est ainsi qu'en été 1956[1], John McCarthy lança les prémisses d'une technologie non développée dans le temps et omniprésente dans notre quotidien actuel[2]. C'est à la conférence estivale de la prestigieuse Université de Dartmouth au New Hampshire que John McCarthy fait sa proposition de recherche. Son but est d'impressionner, mais surtout de collecter des fonds pour son idée révolutionnaire. S'en suivirent des semaines, des mois de recherche afin de comprendre si un ordinateur pouvait gagner de l'autonomie. Pour qu'il y ait autonomie, l'ordinateur devait être capable de penser par soi-même. Le but était de démontrer qu'un ordinateur pouvait résoudre des problèmes par lui-même[3].

Cette ambition n'est pas apparue de nulle part. Elle s'inscrit dans un développement linéaire des capacités informatiques qui ont été fortement catalysés par les besoins de la Seconde Guerre mondiale. Des fonds sans précédent ont été investis par le gouvernement américain[4] pendant la guerre pour renforcer leurs capacités militaires. Ainsi, l'IA s'inscrit dans une suite logique de l'innovation. Les premières recherches avaient plus un but exploratoire que conclusif. L'idée n'était pas de répondre à un problème, mais de creuser les limites de la connaissance humaine. Elle s'inscrit aussi dans le contexte de la Guerre froide où les États-Unis et l'URSS étaient en concurrence. La concurrence n'étant plus seulement militaire, elle s'appliquait aussi au niveau astronomique et technologique. C'est le début de la période de la "course aux étoiles". L'astronomie et la technologie étant deux domaines intrinsèquement liés, le développement de l'un jouait un rôle catalyseur sur l'autre.

Dès lors que l'IA fût acceptée comme une technologie à part, elle intéressa fortement le domaine des opérations et de la gestion. Elle prit part à la recherche de l'optimisation des processus et à la résolution des problèmes de gestion basiques. Par la suite, l'IA a été séparée pour être considérée comme une discipline unique, et non comme un simple outil. En effet, les

---

[1] MCCARTHY (John), MARVIN (Minsky), NATHANIEL (Rochester), et SHANNON (Claude), *A Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence*." 1955, p. 1–3.
[2] NILSSON (Nils J.), *Artificial Intelligence : A New Synthesis,* San Francisco : Morgan Kaufmann, 1998, p. 17–25.
[3] RUSSELL, STUART, et PETER (Norvig), *Artificial Intelligence : A Modern Approach,* 3rd ed, Upper Saddle River : Prentice Hall, 2010, p. 16–28.
[4] EDWARDS (Paul N.), *The Closed World : Computers and the Politics of Discourse in Cold War,* America. Cambridge : MIT Press, 1996, p. 45–60.

personnes travaillant dans le domaine des opérations n'avaient souvent pas les capacités de manipuler proprement l'IA.[1]

L'IA fît par la suite son apparition dans le monde du cinéma. Ce point dans l'histoire est très important, car il expose pour la première fois la notion d'une intelligence extrahumaine aux yeux du grand public. Cette ouverture marque les prémisses de la peur qu'inspire l'IA jusqu'à aujourd'hui. Elle fût décrite dès le début comme une menace par les films et œuvres de science-fiction. À la suite de l'image construite autour du concept de l'IA et des autres désavantages qu'elle pouvait apporter, incluant la suppression de certains postes peu qualifiés, les développeurs craignaient un blocage au niveau des ventes de produits à base d'IA. Toutefois, la résistance des acheteurs était négligeable et une vente massive de ce type de produits eut lieu. La capitalisation de l'IA était déjà en forte croissance.[2]

Malgré la forte croissance remarquée, les investisseurs privés restaient vigilants et en retrait. La recherche en IA resta longtemps dépendante des financements militaires. Entre 1962 et 1975, l'utilisation principale de l'IA était réservée à la Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA). C'étaient les principaux investisseurs. Ainsi, l'IA était principalement utilisée dans la recherche de développement d'armes, d'optimisation des décisions militaires, et des communications entre les unités.[3]

Dès les années 1980, l'intelligence artificielle s'implante peu à peu dans le tissu entrepreneurial, particulièrement via les systèmes experts qui imitent le raisonnement humain dans des secteurs ciblés tels que la finance, la médecine ou la gestion. Ces outils aident les entreprises à affiner leurs décisions et à rationaliser leurs opérations internes. Herbert A. Simon considérait l'automatisation des choix décisionnels comme un tournant décisif pour la mutation organisationnelle.[4]

Dans les années 1990 et 2000, l'essor des systèmes d'information et des bases de données accélère l'adoption de l'IA en entreprise, à travers des solutions d'analyse et d'optimisation, notamment en logistique et en gestion de la relation client.

---

[1] RUSSELL, STUART, et PETER (Norvig), Op.cit., p. 21.
[2] RUSSELL, STUART, et PETER (Norvig), Op.cit., p. 25.
[3] NORBERG, ARTHUR (L.), and JUDY (E.), *Transforming Computer Technology : Information Processing for the Pentagon, 1962–1986*, Baltimore : Johns Hopkins University Press, 1996, p. 150–165.
[4] NILSSON (Nils J.), Op.cit., p. 20.

Depuis les années 2010, l'avènement du big data et du machine learning révolutionne l'usage de l'IA au sein des organisations : automatisation massive, personnalisation des offres et gains de performance notables. Thomas H. Davenport insiste sur le rôle stratégique de l'intelligence artificielle comme pilier de la compétitivité et de l'innovation business.[1]

1.3 Fonctionnement générale et condition de déploiement de l'IA

Pour créer une IA, il faut : définir le problème, déterminer les résultats attendus, organiser l'ensemble des données, choisir la technologie appropriée, puis tester les solutions. Si la solution envisagée ne fonctionne pas, vous pouvez continuer à expérimenter pour atteindre le résultat souhaité.

Ci-dessous, nous allons examiner cinq étapes qui illustrent comment fonctionne l'IA : entrées, traitement, résultats, ajustements et évaluations.[2]

- **Entrée :** Les données sont d'abord collectées à partir de diverses sources sous forme de texte, audio, vidéos et plus encore. Elles sont triées par catégories, comme celles qui peuvent être lues par les algorithmes et celles qui ne le peuvent pas. Vous créez ensuite le protocole et les critères selon lesquels les données seront traitées et utilisées pour des résultats spécifiques.
- **Traitement :** Une fois les données rassemblées et saisies, l'étape suivante consiste à permettre à l'IA de décider quoi en faire. L'IA trie et déchiffre les données en utilisant des modèles qu'elle a été programmée à apprendre jusqu'à ce qu'elle reconnaisse des modèles similaires dans les données qui sont filtrées dans le système.
- **Résultats :** Après l'étape de traitement, l'IA peut utiliser ces modèles complexes pour prédire les résultats concernant le comportement des clients et les tendances du marché. À cette étape, l'IA est programmée pour décider si des données spécifiques sont « validées » ou « rejetées », en d'autres termes, correspondent-elles aux modèles précédents ? Cela détermine les résultats qui peuvent être utilisés pour prendre des décisions.
- **Ajustements :** Lorsque des ensembles de données sont considérés comme « rejetés », l'IA apprend de cette erreur, et le processus est répété à nouveau dans des conditions différentes. Il se peut que les règles de l'algorithme doivent être ajustées pour s'adapter à l'ensemble de données en question ou que l'algorithme nécessite une légère modification. À cette étape,

[1] NORBERG, ARTHUR (L.), and JUDY (E.), Op.cit., p. 160.

[2] *Comment fonctionne l'IA ? Les bases à connaître*, consulte le 13/04/2026, URL : https://www.coursera.org/fr-FR/articles/how-does-ai-work

vous pourriez revenir à l'étape des résultats pour mieux vous aligner sur les conditions de l'ensemble de données actuel.

- **Évaluations :** La dernière étape pour l'IA qui accomplit une tâche assignée est l'évaluation. Ici, la technologie d'IA synthétise les informations obtenues à partir de l'ensemble de données pour faire des prédictions basées sur les résultats et les ajustements. Les retours générés par les ajustements peuvent être incorporés dans l'algorithme avant d'aller plus loin.

Pour qu'un système d'IA soit efficace, robuste et accepté, quatre grandes conditions doivent être réunies.

Tableau 9: Qualité et disponibilité des données

Condition	Détails
Volume	Assez d'exemples pour apprendre des généralisations fiables.
Qualité	Données exactes, complètes, cohérentes, sans erreurs ni duplications abusives.
Représentativité	Les données d'entraînement doivent refléter la diversité des cas réels.
Accessibilité	Stockage centralisé, respect des réglementations (RGPD, HIPAA), documentation claire.

Source : élaboré par les étudiantes

Section 2 : L'intégration de l'IA dans le recrutement

L'intelligence artificielle (IA), en tant que technologie prédictive puissante, peut être utilisée par les entreprises pour améliorer leur efficacité dans le cadre de différents processus, dont l'un est la pratique du recrutement dans la gestion des ressources humaines.

2.1 Les transformations technologiques du recrutement

Le recrutement est un facteur clé pour toute entreprise. En effet, la réussite ou la performance de l'entreprise ne réside pas seulement dans les produits ou les services offerts, mais également dans l'efficacité de son capital humain. C'est pour cela, le renforcement des ressources humaines par des profils compétents est un facteur déterminant pour assurer la pérennité et le développement de l'entreprise. C'est pour cette raison que le recrutement ne doit pas être négligé.

Sinha et Thaly définissent le recrutement comme « *le processus consistant à rechercher les bons talents et à les inciter à postuler à des emplois dans l'organisation* »[1], Il est donc un ensemble de procédés pour attirer des candidats correspondant aux besoins de l'entreprise en termes de RH pour un poste donné, afin de sélectionner et choisir parmi ces candidats les meilleurs en termes de compétence.

Avant le phénomène de numérisation, toutes les étapes du processus de recrutement étaient effectuées dans les locaux de l'entreprise à travers des réunions et des entretiens personnels. Aujourd'hui, comme le soulignent Parry et Tyson[2], avec les possibilités fournis par la communication en ligne et les logiciels de recrutement ainsi que les réseaux sociaux, le processus de recrutement traditionnel est désormais essentiellement mené en ligne. Depuis la fin des années 1990 et début des années 2000, l'Internet a pris une place importante dans le processus de recrutement, avec le développement du Web 1.0 et le lancement de sites de recrutement (monster.fr qui a été créé en 1999) la recherche et le recueil de candidatures via internet se sont développés[3], on parle donc de l'e-recrutement.

Toujours selon le même auteur, le recrutement connait de profondes transformations avec le lancement du Web 2.0. Cela a permis aussi bien aux entreprises qu'aux candidats de bénéficier des outils de recrutement en ligne : le recruteur dispose d'un ensemble d'outils pour développer son interactivité et proactivité, mieux attirer les candidats, et de dialoguer avec eux. Et le candidat dispose d'information et d'outil nombreux lui permettant de se préparer efficacement.

De ce fait, et tenant en compte la définition ci-dessus du processus de recrutement du Sinha et Thaly, on peut définir le recrutement en ligne ou le e-recrutement comme un processus d'embauche utilisant des moyens technologiques et électroniques dans l'objectif principal d'identifier, d'attirer et de sélectionner des employés potentiels.

Dans ce contexte, la vocation de l'e-Recrutement est de rendre le processus plus productif et moins coûteux. Le recrutement en ligne permet donc d'attirer un plus grand nombre d'employés potentiels et facilite le processus de sélection.

---

[1] SINHA (V.) et THALY (P.), *A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations*, Management, 18 (2), 2013, p. 141–156.

[2] PARRY (E.) et TYSON (S.), *An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK*, Human Resource Management Journal, 18(3), 2008, p. 257–274.

[3] FINDIKH (M.) et BAYARÇELIK (E.), *Exploring the Outcomes of Electronic Human Resource Management (E-HRM) ? Procedia*, Social and Behavioral Sciences, 207, 2015, p. 424–431.

Le recrutement connaît un changement réel depuis que la majorité du marché d'emploi s'est tourné vers l'internet. Dans ce contexte de transformation digitale, de globalisation et de renouvellement du paradigme des stratégies de la gestion des ressources humaines, les entreprises doivent se doter de nouvelles méthodes pour pouvoir évoluer et se développer. Dans ces conditions, les moyens et les outils de recrutement classiques ont été abandonnés au profit de d'autres, notamment :[1]

- **Les sites de réseaux sociaux :** Les technologies du Web 2.0 ont donné de nouvelles possibilités dans le domaine du recrutement avec l'utilisation des réseaux sociaux comme facebook et linkedin.

Selon Boyd et Ellison[2] les sites de réseaux sociaux sont des services web qui permettent aux individus :

- D'avoir un profil public ou semi-public au sein d'un système,
- De gérer une liste des utilisateurs avec lesquels ils partagent un lien,
- De voir et naviguer sur leur liste de liens et sur ceux établis par les autres au sein du système.

Les entreprises créent une page ou un compte sur l'un des réseaux sociaux tels que Faceboook, Twitter, LinkedIn, instagram pour s'identifier et d'entrer en contact avec des connaissances et avec des amis pour pouvoir créer une communauté et donc par conséquent des réseaux. Le profile crée (la page ou le compte de l'entreprise) doit être comme une vitrine de ce que représente l'entreprise et il permet aux candidats de pouvoir s'identifier à aux valeurs et principes de l'entreprise. L'avantage dans Les réseaux sociaux c'est qu'ils mettent en avant la personnalisation et l'unicité de l'échange. De ce fait, Les candidats peuvent se contacter directement à des recruteurs (par exemple en utilisant l'InMail de Linkedin ou le Messenger de facebook) et les employeurs peuvent se connecter à des profils ou des groupes de candidats grâce à des recherches par mots-clés.

- **Les sites d'emploi :** Les sites d'emploi ou les Jobs Boards, correspondent à l'ensemble des sites payants ou gratuits sur lesquels les employeurs postent leurs annonces et des informations sur les postes proposés. Et les chercheurs d'emploi peuvent trouver des

[1] AKRIM (A.) et AJERAME (M.), *la transformation digitale et l'optimisation du processus de recrutement : etude exploratoire*, IJDAM, Vol.1 (1), 2024, p. 4-6.
[2] BOYD (D) et ELLISON (N.), *Social Network Sites : Definition, History, and Scholarship*, Journal of Computer-Mediated Communication, 2007, p. 13.

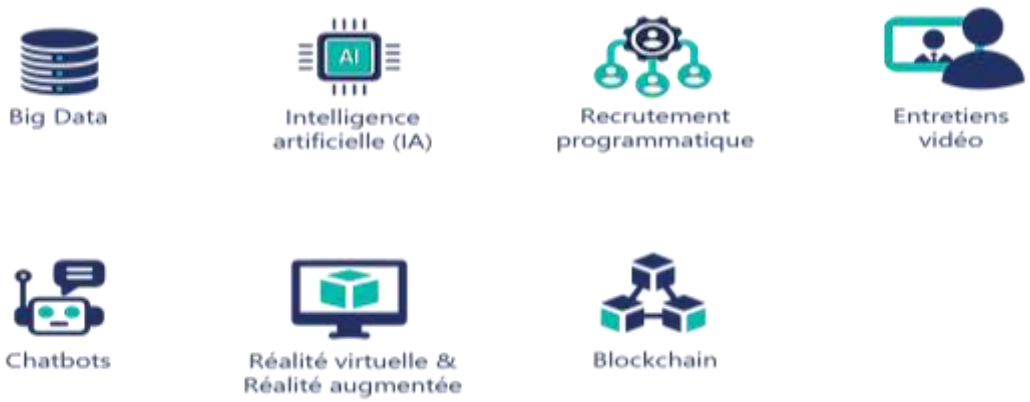
emplois correspondant à leurs qualités et compétences. Parmi les sites les plus connus au niveau international Monster, Cadremploi, Regionsjob, Meteojob, Leboncoin, Indeed, et au Maroc on trouve des sites comme Anapec.org, Emploi-public.ma, Manpower-maroc.com, Dreamjob.ma, Rekrute.com, Emploi.dz.

- **Les sites web des entreprises :** Il s'agit d'une rubrique d'offres d'emplois dans le site internet de l'entreprise, son objectif principal est de gérer les candidatures ainsi de faire connaître l'entreprise aux candidats. Dans son site l'entreprise mit ses offres d'emplois et les informations sur le poste ou les postes vacants ainsi que les compétences que l'intéressé doit avoir. Dans l'autre côté, le candidat les candidats peut remplir les formulaires de demande d'emploi en ligne tout en téléchargeant différents documents comme les lettres de motivations et le CV. Cela permet aux entreprises de faciliter l'accès aux données des candidats et d'en faire le tri et le suivi.

2.2 Le rôle du recruteur face à l'intégration des technologies

Soumise à des impératifs de résultats, de productivité et de réduction de coûts, la fonction recrutement tend à se restructurer au sein des entreprises. Ces dernières peuvent opter entre :[1]

Figure 9: Tendances en technologie de recrutement



Source : URL : https://www.hunteed.com/blog/tendances-en-technologie-recrutement

- **Internaliser le recrutement :** l'entreprise fait le choix de gérer l'ensemble du processus en interne (recherche, évaluation, intégration des cadres). La plupart des entreprises disposent d'un service recrutement dédié rattaché à la DRH. Dans les grands groupes, le recrutement peut se faire à différents niveaux : en local dans les divisions opérationnelles ou en central, au siège de la société, en particulier pour les fonctions supports. Certaines entreprises comme

[1] KURZWEIL (R.), *The age of intelligent machines,* Cambridge, Mass, MIT Press, 1990, P. 57.

Air France ou L'Oréal vont même jusqu'à créer des centres de recrutement à l'extérieur de l'entreprise : ces structures permettent de gérer, tester et évaluer les candidats dans des locaux dédiés.

- **Externaliser tout ou partie du recrutement :** les partenariats entre les entreprises et les intermédiaires du recrutement de cadres (sites emploi, cabinets de recrutement…) existent depuis longtemps et depuis 2007, l'offre des cabinets d'intérim a évolué vers le recrutement de profils cadres. La sous-traitance permet aux entreprises de se décharger des recrutements les plus difficiles ou nécessitant le déploiement de moyens très importants en temps et en ressources (par exemple pour certains profils informatiques pointus). Elle concerne essentiellement les phases amont du processus, à savoir la recherche de profils, la présélection des CV reçus, voire le pré qualification téléphonique…).

L'IA ne remplace pas le recruteur, mais redéfinit son périmètre en automatisant les tâches à faible valeur ajoutée et en augmentant ses capacités d'analyse.[1]

Tableau 10: Ce que la technologie fait mieux

Tâche	**Exemple**
Présélection massive de CV	Filtrage par mots-clés, diplômes, années d'expérience
Planification d'entretiens	Synchronisation automatique des agendas
Analyse de vidéos (prosodie, vocabulaire)	Détection de signaux faibles (stress, éloquence)
Matching candidat–poste	Algorithmes de similarité sémantique
Gestion des candidatures	Réponses automatiques, suivi des statuts

Tableau 11: Ce que l'humain fait mieux

Tâche	**Exemple**
Évaluation des soft skills	Jugement sur l'adaptabilité, l'intelligence émotionnelle
Entretien approfondi	Reformulation, relances, création de lien
Décision finale d'embauche	Prise en compte du contexte, des biais, de l'intuition
Expérience candidat personnalisée	Accueil, feedback bienveillant, accompagnement
Négociation et closing	Compréhension des motivations profondes

Source : élaboré par les étudiantes

[1] MAKRIDAKIS (S.), *The forthcoming artificial intelligence (AI) revolution: its impact on society and firms*, Futures 90, 2017, p. 46–60.

L'intégration des technologies d'intelligence artificielle impose aux recruteurs une montée en compétences progressive et structurée. Deux grands domaines de savoir-faire se dégagent alors.[1]

- **Compétences data :**

Compétence	**Usage concret**
Lire et interpréter des indicateurs	Taux de conversion (CV → entretien), temps de recrutement, biais de sélection
Comprendre une matrice de confusion	Vrais/faux positifs/négatifs d'un outil de matching
Poser un regard critique sur les données sources	« Les données d'entraînement sont-elles représentatives ? »
Formuler des requêtes simples (SQL, Excel avancé)	Extraire soi-même des viviers de candidats

- **Compétences digitales outil :**

Compétence	**Exemple**
Paramétrer un ATS (Applicant Tracking System)	Définir les critères de filtrage automatique
Utiliser un outil de matching IA	HireVue, Eightfold, Talentsoft, Pymetrics
Configurer des chatbots recrutement	Scénarios de réponse, escalade vers un humain
Connaître les biais algorithmiques courants	Biais de confirmation, de représentativité, de proximité

Évolution du profil type du recruteur

Avant (recruteur traditionnel)	**Maintenant (recruteur augmenté)**
Maîtrise des entretiens, psychologie	+ Maîtrise de la donnée et des biais
Utilisation d'Excel et d'un ATS basique	+ Paramétrage d'algorithmes, lecture de dashboards
Relationnel et négociation	+ Capacité à auditer un outil IA
Gestion de viviers manuels	+ Animation d'algorithmes de matching
Peu d'interaction avec les équipes IT	+ Collaboration régulière avec data engineers et DS

Source : élaboré par les étudiantes

[1] BENHEMMOU (Salima), *Quels sont les impacts de l'intelligence artificielle sur le travail?*, Personnel, 2018.

2.3 Les enjeux et limites de l'intégration de l'IA dans le recrutement

La recherche a montré à maintes reprises que les processus de recrutement sont souvent associés à une discrimination fondée sur des caractéristiques personnelles qui n'ont en réalité rien à voir avec leur productivité ; ces caractéristiques potentielles sont par exemple la race ou la nationalité, qui sont déduites du nom ou de l'apparence des candidats.[1] Plus récemment, des chercheurs ont proposé d'intégrer l'IA dans le processus de recrutement afin de surmonter la discrimination basée sur les préjugés inconscients des humains.[2] Étant donné que les humains ont une capacité relativement limitée à traiter des informations provenant de différentes sources, l'IA peut fournir des connaissances plus objectives : les algorithmes de recrutement intelligents exploitent de vastes ensembles de données provenant de différentes sources de données, telles que les CV, les entretiens et les médias sociaux, de sorte qu'ils peuvent prédire quels candidats sont les mieux placés pour occuper le poste vacant,[3] ce qui dépasse souvent les conclusions des experts techniques.

La pertinence de l'IA pour le processus de recrutement se reflète dans l'augmentation récente du nombre de fournisseurs de solutions d'IA pour les procédures de recrutement.[4]

Les systèmes basés sur l'IA peuvent avoir différentes fonctions à différentes étapes du processus de recrutement, par exemple la suppression de formulations biaisées dans les offres d'emploi, le filtrage de CV, l'analyse d'entretiens vidéo ou l'évaluation de l'adéquation d'une personne à un poste.[5]

Les nombreuses possibilités d'application de l'IA aux premières étapes du processus de recrutement soulignent le fait que les algorithmes ont le potentiel d'influencer de manière substantielle les types de candidats qui se retrouvent dans le pipeline global.[6]

---

[1] BECKER (G. S), *The economics of discrimination*, University of Chicago Press, 2010, p. 98.

[2] VAN DEN BROEK (E.), SERGEEVA (A.), et HUYSMAN VRIJE (M.), *When the Machine Meets the Expert : An Ethnography of Developing AI for Hiring*, MIS Quarterly, 45(3), 2021, p. 1557-1580. URL : https://doi.org/10.25300/misq/2021/16559

[3] AGRAWAL (A.), GANS (J. S.), et GOLDFARB (A.), *Artificial Intelligence : The Ambiguous Labor Market Impact of Automating Prediction*, Journal of Economic Perspectives, 33(2), 2019, p. 31-50.

[4] RAGHAVAN (M.), BAROCAS (S.), KLEINBERG (J.), et LEVY (K.), *Mitigating bias in algorithmic hiring*, 2020, p 87.

[5] GONZALEZ (M.), CAPMAN (J.), OSWALD (F.), THEYS (E.), et TOMCZAK (D.), *Where's the I-O ?*, Artificial Intelligence and Machine Learning in Talent Management Systems. Personnel Assessment and Decisions, 5(3), 2019, p. 76.

[6] RIEKE (A.) et BOGEN (M.), *Help Wanted: An Examination of Hiring Algorithms, Equity, and Bias*, 2022, URL : https://www.upturn.org/work/help-wanted

Actuellement, le principal argument organisationnel en faveur de la mise en œuvre d'un processus de recrutement algorithmique est l'augmentation de l'efficacité et l'optimisation des métriques de recrutement, telles que : Temps d'embauche, coûts d'embauche, qualité d'embauche et rétention des employés. En outre, la capacité de l'IA à réduire les biais interpersonnels contribue à la réalisation d'objectifs organisationnels en lien avec la promotion de la diversité et de l'inclusion. Des revues spécialisées telles que Forbes, Harvard Business Review et Business Insider ont confirmé les avantages de l'utilisation de l'IA dans les recrutements, tout en préconisant une approche prudente lorsqu'on s'appuie trop sur les algorithmes, ce qui implique qu'il y a deux côtés à la médaille. Par conséquent, la recherche universitaire a commencé à examiner si l'IA réduit réellement ou élimine la discrimination à l'embauche. Dans les sections suivantes, les possibilités et les dangers identifiés de l'application de l'IA au recrutement sont développés plus en détail.[1]

Qui affiche les meilleurs résultats à l'embauche IA ou Humains ?

Tableau 12: Avantages vs Limites de l'IA

Enjeux (Avantages)	Limites (Risques)
Réduction du temps de recrutement	Biais algorithmiques possibles
Diminution des coûts	Dépendance aux données
Analyse de grandes données	Manque de transparence
Objectivité accrue	Risque d'exclusion de profils atypiques
Amélioration de la qualité d'embauche	Résultats variables selon l'algorithme
Favorise diversité et inclusion	Ne remplace pas le jugement humain

Sources : élaboré par les étudiantes

Au sein du processus de recrutement, le screening des CV est un domaine qui a été identifié comme source de discrimination. Deux études ont développé des algorithmes d'IA pour le screening de CV et les ont comparés à la performance humaine. Ils considèrent le recrutement comme un "problème de bandit", dans lequel les décideurs doivent mettre en balance l'exploration et l'exploitation.[2]

[1] HOFFMAN (M.), KAHN (L. B.) et LI (D.), *Discretion in Hiring*. The Quarterly Journal of Economics, 133(2), 2017, p. 765-800. URL : https://doi.org/10.1093/qje/qjx042.

[2] LEE (M. K.), *Understanding perception of algorithmic decisions : Fairness, trust, and emotion in response to algorithmic management*, Big Data &amp ; Society, 5(1), 2018, URL : https://doi.org/10.1177/2053951718756684

Dans ce contexte, les entreprises qui recrutent tentent de trouver un équilibre entre la sélection de candidats issus de groupes ayant déjà fait leurs preuves (Exploitation) et le sourcing de groupes sous-représentés (Exploration). Les algorithmes de recrutement actuels, basés sur des données de formation, prédisent des résultats positifs pour ces groupes à l'historique de réussite prouvé, mais ne tiennent pas compte des candidats issus de groupes qui pourraient avoir des antécédents non conventionnels, mais qui pourraient néanmoins exceller dans leur travail.

L'intégration de cette exploration dans les algorithmes de recrutement peut constituer un pas en avant vers une approche plus inclusive, ce qui correspond à l'idée de construire un vivier de candidats plus diversifié.[1]

En conséquence, ils comparent les recruteurs humains à trois algorithmes : deux qui ont été formés par apprentissage supervisé et un qui comporte un degré d'incertitude plus élevé, c'est-à-dire un "bonus d'exploration". Les résultats montrent que l'algorithme d'exploration donne des pourcentages beaucoup plus élevés de groupes sous représentés dans le processus de sélection. Non seulement cet algorithme obtient des résultats significativement meilleurs que l'approche humaine, mais il dépasse également les deux algorithmes surveillés. Il est important de noter que les deux algorithmes d'apprentissage supervisé développés dans cette étude ont obtenu des résultats inférieurs à ceux de l'approche humaine lorsqu'il s'agit de sélectionner un groupe diversifié de candidats, ce qui souligne le potentiel des algorithmes dans l'établissement de préjugés supplémentaires, comme nous le verrons en détail ci-dessous. Les auteurs soulignent l'importance de la conception de l'algorithme pour sa performance : tous les algorithmes n'ont pas la même performance et c'est un facteur important à prendre en compte lorsqu'il existe une multitude de choix.

Dans un contexte de recrutement expérimental, Cowgill a constaté qu'un algorithme[2] sélectionnait les parcours des candidats qui avaient obtenu de meilleurs résultats et qui étaient plus susceptibles de réussir les entretiens et de se voir proposer des emplois. L'algorithme a également augmenté le nombre de recrutements non conventionnels, y compris ceux des femmes, des minorités, des candidats non recommandés, des candidats issus d'universités non prestigieuses et de ceux qui n'avaient pas d'expérience professionnelle. En surface, il semble que l'algorithme ait été entraîné à l'aide de techniques similaires (c'est-à-dire LASSO et d'autres techniques d'apprentissage automatique standard) aux algorithmes supervisés de Li et al, qui

[1] LEE (M. K.), Op.cit.
[2] Cowgill (B.) et Tucker (C. E.), Economics, Fairness and Algorithmic Bias. SSRN Electronic Journal, 2019, URL : https://doi.org/10.2139/ssrn.3361280

ont constaté que ces algorithmes pouvaient conduire à des préjugés supplémentaires. Ces résultats contradictoires soulignent la nécessité de mener des recherches futures pour parvenir à un consensus sur la performance des algorithmes. L'intégration de différentes conceptions d'algorithmes, comme l'algorithme d'exploration de Li et al, pourrait conduire à une analyse plus approfondie et à une meilleure compréhension de la manière dont la discrimination pourrait être réduite.

Comme le souligne Cowgill, la composition de l'ensemble des données d'apprentissage pourrait également conduire à des résultats différents. Dans ses modèles, l'auteur montre comment un bruit statistique plus ou moins important peut influencer les résultats. Il est donc essentiel de reproduire les résultats de ces études à l'aide de données d'entraînement de composition différente.

Outre le screening de CV, l'IA pourrait également être utilisée pour l'analyse des tests d'aptitude professionnelle. Il s'agit de questionnaires envoyés avant la sélection, afin que les recruteurs puissent en tenir compte dans leurs décisions.

Hoffman et al testent les résultats d'une telle IA et constatent des effets positifs sur la durée d'emploi des recrutements réussis par rapport à l'ancienne approche basée sur l'humain. Ils examinent également si la qualité des recrutements est plus élevée lorsque les recruteurs suivent les recommandations de l'algorithme ou lorsqu'ils rejettent activement ses recommandations. Ils montrent que les recruteurs qui rejettent les recommandations de l'algorithme prennent de moins bonnes décisions, que les travailleurs qu'ils ont sélectionnés ont des durées d'emploi plus courtes et qu'ils ne sont pas plus productifs. Leur étude contribue à démontrer que l'IA peut représenter une amélioration par rapport à un(e) recruteur(se) humain(e) : non seulement pour identifier des candidats plus performants, mais aussi pour constituer un pool de candidats plus diversifié. L'algorithme utilisé était propriétaire et il y a peu de discussions sur sa conception ou sur la méthode d'apprentissage utilisée par l'algorithme.[1]

[1] HOFFMAN (M.), KAHN (L. B.) et LI (D.), Op.cit., p. 780.

Section 3 : Les impacts de l'IA sur le processus de recrutement

L'IA peut, du reste, apporter au domaine du recrutement bien plus qu'une simple automatisation : l'extraordinaire aptitude de l'IA à traiter des quantités massives de données, ainsi que les progrès impressionnants accomplis dans le domaine du NLP, concourent à la mise au point de solutions à la fois inédites et innovantes. Entre autres exemples, citons la suggestion automatisée d'améliorations dans les descriptions de poste afin d'attirer une population de candidats plus diversifiée ; la recherche rapide et efficace de talents passifs à travers le monde ; ou encore l'utilisation de « bots » de discussion pour demander aux candidats des informations qu'ils auraient omises.

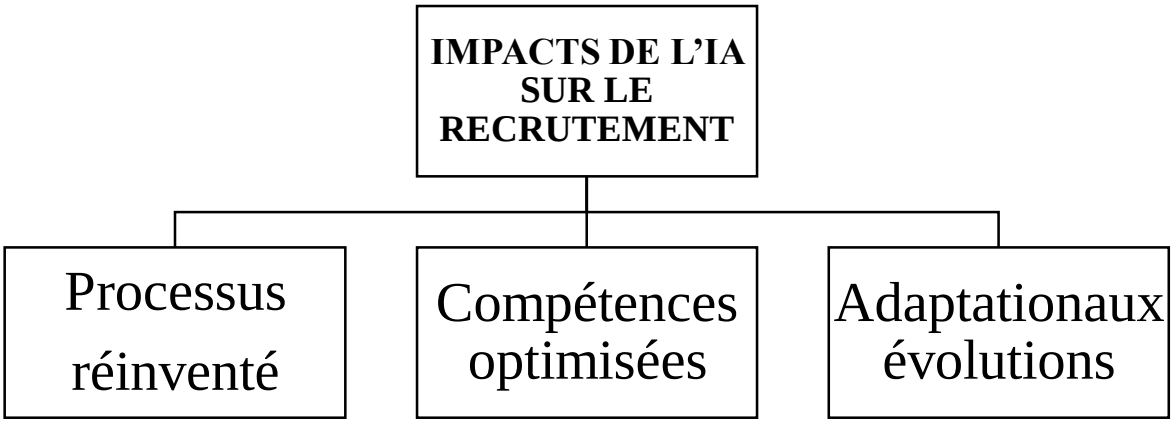


Source : *Impact de l'intelligence artificielle sur le processus de recrutement*, Livre électronique sur l'intelligence artificielle, 2020, p. 24.

3.1 Les impacts économiques et organisationnels

L'IA est en train de devenir l'un des secteurs d'investissement les plus dynamiques au monde.

Figure 10: Impacts de l'IA sur le recrutement



Source : élaboré par les étudiantes

A) Réinventer les règles du processus

L'intégration de l'intelligence artificielle a profondément modifié la manière d'exercer le métier de recruteur. En effet, l'IA, combinée à la digitalisation, permet d'automatiser une grande partie du processus et rend possible un recrutement de masse sans limites spatio-temporelles, dont le sens s'est progressivement déplacé. Le métier n'en est pas pour autant entièrement remis à plat, puisque le cœur du service demeure identique et qu'il s'inscrit dans une logique de superposition avec les anciennes méthodes, plutôt que de remplacement pur et simple.[1]

Dans un premier temps, il est possible d'observer que les candidatures ne convergent plus uniquement vers l'entreprise, mais que le recruteur doit désormais s'impliquer activement dans la recherche proactive des profils. Quelques années auparavant, les candidats se présentaient spontanément, avec un flux de candidatures classiques et une démarche plutôt réactive de la part des cabinets. Aujourd'hui, la situation est différente : le numérique accroît considérablement la visibilité sur les candidats, qui se laissent plus facilement approcher, tandis que l'IA offre une meilleure visibilité sur l'ensemble des profils disponibles. L'équilibre a

[1] AZOULAY (E.), *L'intelligence artificielle pour diversifier les recrutements chez L'Oréal*. Le Journal de l'École de Paris du management, Num spécial n°1 (NS1), 2024, p. 45-51, URL : https://doi.org/10.3917/jepam.hs1.0045.

changé, plusieurs équipes se retrouvant parfois avec davantage d'offres que de bons candidats dans leurs viviers internes, ce qui explique que l'IA ait, en quelque sorte, retourné le sens des candidatures : ce n'est plus seulement le candidat qui vient à l'entreprise, mais le recruteur qui va au-devant du profil, à l'aide de ces outils.

Ensuite, sur le plan de l'unité de temps, le recrutement s'inscrit désormais dans une logique continue, sans qu'il soit nécessaire que le consultant soit présent à chaque instant du processus. Lors du premier tri, l'IA intervient en continu, sans interruption, en analysant un grand volume de profils en quelques instants. De même, l'agent conversationnel est opérationnel en permanence, permettant une connexion fluide, sans intermédiaire, entre le candidat et le processus de recrutement. La base de données alimentée par les profils de la CVthèque interne permet également un recrutement rétroactif, dans la mesure où, pour chaque nouvelle offre, l'IA puise dans l'ensemble de ses ressources et ne ferme pas la porte aux candidats déjà exclus par le passé, ce qui n'était pas systématiquement le cas en pratique. L'IA ne raisonne donc pas selon la logique « une offre, un candidat », mais adopte une approche transversale et systémique : si un candidat, initialement intéressé par un poste de management et non retenu, se révèle finalement correspondre à une offre de conduite de projet, l'IA le repère et le propose, alors que, auparavant, il était rarement réexaminé de manière aussi systématique.

Par ailleurs, au niveau de l'unité de lieu, le recrutement ne se déroule plus dans un seul espace physique identifiable. Le processus apparaît géographiquement éclaté, notamment grâce à la digitalisation qui permet une approche virtuelle et décentralisée du recrutement. Les réseaux sociaux constituent alors des sources particulièrement pertinentes, exploitées à la fois par les recruteurs et par l'IA, qui navigue dans ces véritables mines d'informations. Le recrutement s'effectue désormais « partout à la fois », sur les réseaux sociaux,[1] les CVthèques, la base interne, les fils d'actualité et les autres sources numériques, ce qui permet de ne pas se perdre dans la densité des profils. L'IA offre ainsi au recruteur une capacité de gestion de masse des profils et renforce sa faculté d'analyse, car, sans l'IA, le traitement d'aussi grands volumes de données serait matériellement difficile, voire impossible. Les outils permettent de traiter un nombre très important de profils, ceux qui auparavant auraient été examinés quelques dizaines à la fois se voient désormais multipliés par des milliers, ce qui signifie que l'on ne raisonne plus à l'échelle purement humaine, mais à l'échelle de la data : des milliers et des milliers de profils

[1] AZOULAY (E.), Op.cit., p. 50.

sont analysés en quelques secondes, quand cela aurait pris des semaines, voire des mois, en mode manuel.

Tableau 13: Réinvention du processus

Avant IA	Après IA
Candidats → Entreprise	Recruteur → Candidats
Recrutement ponctuel	Recrutement continu (24/7)
Lieu physique unique	Recrutement digital / partout
Peu de CV traités	Big Data (milliers de profils)
Logique simple	Logique systémique (multi-postes)

Source : élaboré par les étudiantes

B) Optimiser le processus autour des compétences

Dans cette perspective, l'IA s'inscrit également dans une logique d'optimisation du processus autour des compétences. Les acteurs de terrain mettent en avant le fait que tout le métier repose désormais sur la détection des bonnes compétences, et en particulier des soft skills, c'est-à-dire les qualités personnelles et professionnelles qui permettent à un candidat d'intégrer l'entreprise, de s'y épanouir et de contribuer activement à la réussite de l'organisation. Les demandes des entreprises clientes se sont progressivement renforcées sur ces compétences dites « douces », qui, il y a quelques années encore, n'étaient perçues que comme un plus, un critère de distinction entre profils similaires, alors qu'elles sont aujourd'hui devenues prioritaires et constituent souvent le socle même des recrutements. Les compétences relationnelles les plus souvent citées sont l'empathie, la communication, l'adaptabilité, l'écoute, la bienveillance et le sens du collectif, considérées par certains comme des compétences fondamentalement humaines, car étroitement liées à l'expérience et à l'émotion.[1]

Pourtant, il est demandé à l'IA de repérer des candidats capables de démontrer ces capacités, sans que l'outil ne saisisse réellement leur dimension affective ou symbolique. Les recruteurs ne jugent pas cette situation problématique, en expliquant que ces compétences peuvent, en dernière instance, être décrites à partir de comportements observables et de variables mesurables, tout comme ils recrutent des profils techniques dont ils ne maîtrisent pas toujours le métier en détail, en s'appuyant sur des critères précis. Le rôle de l'IA est alors de

[1] BARABEL (M.) et FERRAS (T.), *L'IA au service des RH : Pour une expérience collaborateur augmentée*, Dunod, 2020, p. 90.

traduire ces attentes en variables utilisables, de produire des descriptions objectives et de procéder à des comparaisons systématiques. De plus, les recruteurs soulignent que l'IA possède une capacité à mieux déceler les soft skills, en proposant une double lecture des candidatures, plus précise et plus analytique que la seule interprétation humaine. L'IA part certes des critères et des consignes définis par le recruteur, mais elle multiplie les rapprochements possibles, en croisant un nombre de données qu'aucun être humain ne pourrait traiter en temps réel.

Ce constat se retrouve également lors des entretiens face-à-face, lorsque les recruteurs utilisent des applications d'analyse du discours des candidats. Pour ces acteurs, ces outils permettent de lire « entre les lignes » et de mieux identifier les soft skills, en observant par exemple la richesse du vocabulaire, la cohérence des propos, la prise de position, la clarté, la confiance et la stabilité du discours sur la durée de l'entretien. Cette analyse du discours constitue un exemple significatif de l'évolution technique du métier, qui permet de formaliser des éléments qualitatifs que l'œil nu seul aurait du mal à cerner de manière systématique.

L'ensemble de ces évolutions conduit à une modification sensible du rôle du recruteur, qui, désormais accompagné d'outils digitaux, doit adopter une démarche plus globale de lecture et de sélection des propositions de l'IA. Même si l'IA est capable de produire des recommandations fortes, elle n'est pas infaillible et nécessite que le recruteur vérifie, ajuste et valide les choix opérés, en particulier les décisions binaires automatiques. Le métier consiste ainsi à « traiter » ces liens, à trier, à hiérarchiser et à conserver les meilleures propositions, en assumant une fonction de contrôle et de discernement.[1]

Tableau 14: IA vs Recruteur

IA	Recruteur
Analyse massive	Interprétation
Automatisation	Jugement humain
Rapidité	Empathie
Recommandations	Décision finale
↓ COMPLÉMENTARITÉ ↓	

Source : élaboré par les étudiantes

Les recruteurs insistent par ailleurs sur la nécessité de jouer un rôle de garde-fou par rapport aux résultats produits par l'IA. La notion d'intelligence humaine est alors présentée comme une sécurité face à la rationalisation mathématique de l'IA, en rappelant que la machine

[1] BARABEL (M.) et FERRAS (T.), Op.cit., p. 91.

ne doit servir qu'à accélérer certaines tâches et non à remplacer la réflexion, l'empathie et la capacité à contextualiser. L'IA doit donc être vue comme un accélérateur du travail, mais non comme un substitut de l'humain, qui reste au cœur de la prise de décision finale.

Tableau 15: Optimisation par les compétences

Élément	Rôle de l'IA	Limite
Hard skills	Analyse rapide et précise	-
Soft skills (communication, empathie…)	Détection via données et comportements	Difficulté à capter l'émotion réelle
Analyse des entretiens	Analyse du discours (vocabulaire, cohérence…)	Interprétation parfois limitée
Décision	Aide à la décision	Nécessite validation humaine

Source : élaboré par les étudiantes

C) S'adapter aux évolutions

Dans ce contexte, le métier de recruteur se transforme profondément, en se centrant davantage sur la compétence et en se déchargeant progressivement de tâches répétitives ou peu valorisantes. Les recruteurs décrivent alors une activité qui se résume de plus en plus à la recherche de la bonne compétence, à l'aide d'outils qui agissent comme des leviers d'efficacité et d'optimisation. L'attention se porte sur le travail par compétence et autour de la compétence, ce qui modifie la perception que les consultants ont de leur propre fonction. Ils constatent que l'IA améliore la qualité du service rendu, en améliorant la précision et la vitesse des recrutements, mais en même temps, le rôle du consultant est clairement impacté : il se déplace du traitement opérationnel vers une posture plus analytique, stratégique et humaine.

Tableau 16: Évolution du rôle du recruteur

Avant IA	Après IA
Tâches répétitives	Tâches automatisées
Rôle opérationnel	Rôle stratégique
Tri manuel des CV	Analyse des résultats IA
Décision seule	Décision assistée par IA
Approche limitée	Vision globale et analytique

Source : élaboré par les étudiantes

Enfin, l'IA permet aux entreprises de s'adapter aux évolutions organisationnelles et aux mutations du marché du travail. Les transformations récentes, notamment liées au digital, ont profondément bouleversé le recrutement, et il devient indispensable pour les organisations de mettre à jour leurs outils et leurs processus afin de s'ajuster aux changements induits par la technologie, le big data et les nouvelles générations. Sur le plan des générations, l'IA facilite la mise en phase avec des profils qui expriment une dissonance vis-à-vis des processus classiques, parfois perçus comme lourds ou dépassés. Les jeunes générations se situent en effet majoritairement sur les réseaux sociaux et les plateformes numériques, et les entreprises qui souhaitent les atteindre doivent s'inscrire dans des univers qu'ils maîtrisent et valorisent. L'IA permet donc de les repérer là où ils sont le plus visibles, de les attirer en démontrant une image moderne et dynamique, en phase avec leurs rapports aux technologies et à la communication.[1]

Sur le plan de la conjoncture de marché, l'IA permet également de répondre aux difficultés liées à la surabondance de données et à la rareté relative de certains profils qualifiés. Le digital a ouvert les activités à un environnement connecté, régi par les méga données, ce qui oblige à traiter des volumes de données considérables, parfois impossibles à gérer sans technologies avancées. L'IA devient alors un levier indispensable pour passer rapidement en revue un grand nombre de profils par dossier, tout en assurant une certaine qualité de filtre. Par ailleurs, les candidats se présentent de moins en moins spontanément, et c'est au recruteur de les localiser, de les identifier, de comprendre qui ils sont, ce qu'ils savent faire et dans quelles conditions ils sont disponibles. Sur des plateformes comme LinkedIn, les candidats peuvent être démarchés en continu, ce qui renforce la pression concurrentielle et la nécessité de disposer d'outils performants pour anticiper et capter les talents.

Tableau 17: Adaptation au marché

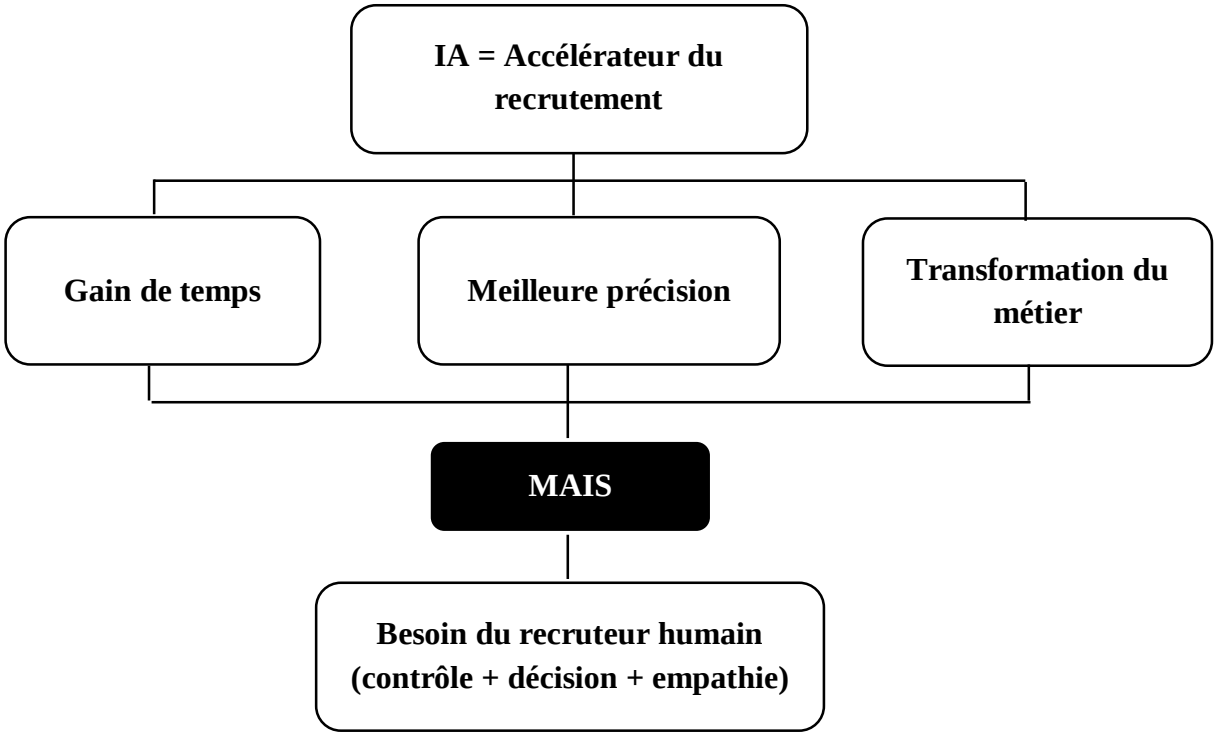
Facteur	Apport de l'IA
Nouvelles générations	Recrutement via réseaux sociaux
Big Data	Traitement massif des données
Rareté des talents	Meilleur ciblage des profils
Concurrence	Avantage compétitif
Digitalisation	Modernisation du recrutement

Source : élaboré par les étudiantes

[1] BARABEL (M.) et FERRAS (T.), Op.cit., p. 92.

Enfin, l'IA nourrit un effet de mimétisme sur le marché, dans la mesure où son usage se généralise progressivement dans le secteur du recrutement. Les entreprises qui ne s'en saisissent pas risquent de perdre de leur compétitivité, car leurs concurrents l'ont déjà adoptée et bénéficient ainsi d'un avantage en termes de rapidité, de portée et de précision. Les cabinets qui ne recrutent pas avec l'IA voient leurs concurrents se positionner plus efficacement sur les profils de qualité, ce qui peut les reléguer à des candidats moins pertinents ou hors des dossiers prioritaires. Dans ce contexte, l'IA ne se limite plus à un simple outil technique, mais devient une composante structurante de la stratégie de recrutement et de positionnement des organisations sur le marché du travail.

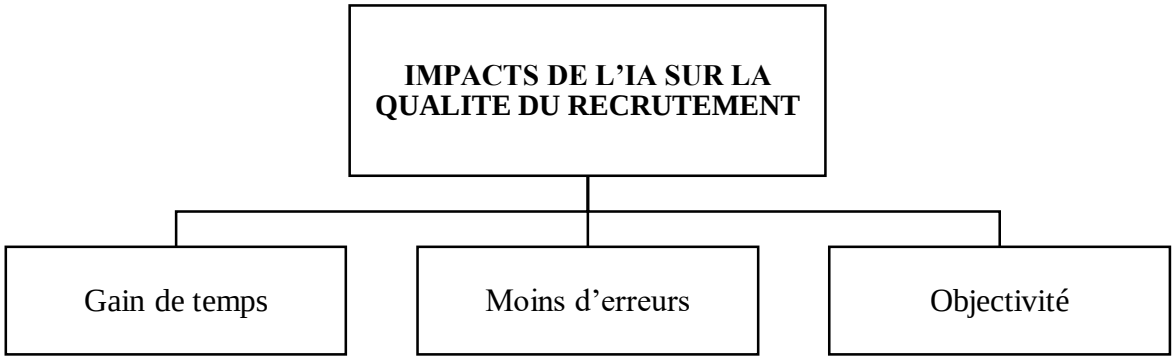
Figure 11: Schéma synthèse final



Source : élaboré par les étudiantes

3.2 Les impacts sur la qualité du recrutement

Figure 12: Impacts de l'IA sur la qualité du recrutement



Source : élaboré par les étudiantes

A) Gagner du temps

L'un des premiers éléments mis en avant dans le discours des répondants est le gain de temps accru grâce à l'usage de l'intelligence artificielle. Lors de l'observation non participante et des entretiens semi-directifs, il apparaît que l'IA est mobilisée dès la première étape du recrutement, à savoir le sourçage, afin de « dégager plus de temps pour un affinage précis des profils recherchés ». Tous les consultants observés et interrogés soulignent qu'ils réalisent désormais des économies de temps significatives sur l'activité de recherche des profils : ils précisent que, dans le passé, ils perdaient beaucoup de temps, notamment à construire des passerelles entre le vivier de candidats et les offres de leurs clients, alors qu'aujourd'hui la machine leur propose directement des ponts à partir des besoins exprimés, synthétisés par les consultants, et de la base de données candidates alimentée par le moteur de recherche et la CV thèque interne.[1]

Deux grands cas de figure se sont dégagés dans l'étude de cas. D'une part, le cabinet dispose d'une plateforme pilotée par une IA, dans laquelle les candidats saisissent des informations qui alimentent une base de données et sont ensuite traitées de manière mathématique. D'autre part, les consultants s'appuient, lors de leur chasse active, sur un moteur de recherche lui aussi géré par une IA, qui passe en revue un très grand nombre de sites tels que LinkedIn, Twitter ou Facebook afin de leur proposer des profils correspondant à leurs critères de sélection. Dans ce contexte, les consultants expliquent que l'IA utilisée permet un matching

[1] BESSE (P.), *Détecter, évaluer les risques des impacts discriminatoires des algorithmes d'IA*, Contribution au séminaire conjoint : Défenseur des Droits & CNIL, 2020, URL : https://hal.science/hal-02616963v1.

à la fois sur la CV thèque interne et lors de la phase de recherche, lorsque, pour les clients, ils explorent les réseaux sociaux à la recherche de profils exceptionnels. L'IA raccourcit ainsi le temps de recherche, puisque les profils pertinents sont directement présélectionnés, ne laissant plus au consultant qu'à détailler, hiérarchiser et choisir le meilleur profil, tout en gagnant du temps pour l'approche et la fidélisation du candidat.

En outre, le cabinet dispose d'un agent conversationnel régi par une IA, chargé de répondre aux questions des candidats sur le cabinet, sur l'offre ou sur l'entreprise cliente lorsque celle-ci n'est pas anonyme, ainsi que sur l'organisation des entretiens. Les consultants décrivent cet outil comme particulièrement bénéfique dans leur activité : le chatbot mis en place permettrait de décharger plus des deux tiers des questions que les candidats posaient auparavant par e-mail ou parfois par téléphone, ce qui représente un gain de temps très important. Ce temps gagné leur permet de rester davantage concentrés sur leur cœur de métier, même si cela implique, au préalable, une phase de constitution et de mise à jour d'une bibliothèque de réponses prédéfinies.

Tableau 18 : Gain de temps

Activité	Sans IA	Avec IA
Recherche de profils	Longue	Rapide (matching automatique)
Tri des CV	Manuel	Automatisé
Réponses aux candidats	Emails / appels	Chatbot
Analyse des données	Limitée	Massive (Big Data)
Temps global	Élevé	Réduit

Source : élaboré par les étudiantes

B) Minimiser la marge d'erreur

L'intelligence artificielle dans le recrutement permet de réduire la marge d'erreur dans le choix des candidats retenus. Les consultants indiquent que l'IA dispose de la capacité de repérer des profils « qui seront en phase avec la culture d'entreprise, le secteur d'activité ou tout simplement les attentes du client ». Ils soulignent que l'IA optimise leur travail,[1] car ils sont soumis à un grand nombre d'informations ainsi qu'à des contraintes de temps et de concurrence,

[1] CHAINTREUIL (J.-N.), BALLEREAU (C.), BARBRY (C.) et FOUKS (B.), *RH et transformations : Stratégies et tactiques pour s'adapter dans un monde incertain*, 2022, URL : https://shs.cairn.info/rh-et-transformations--9782100834037-page-113?lang=fr.

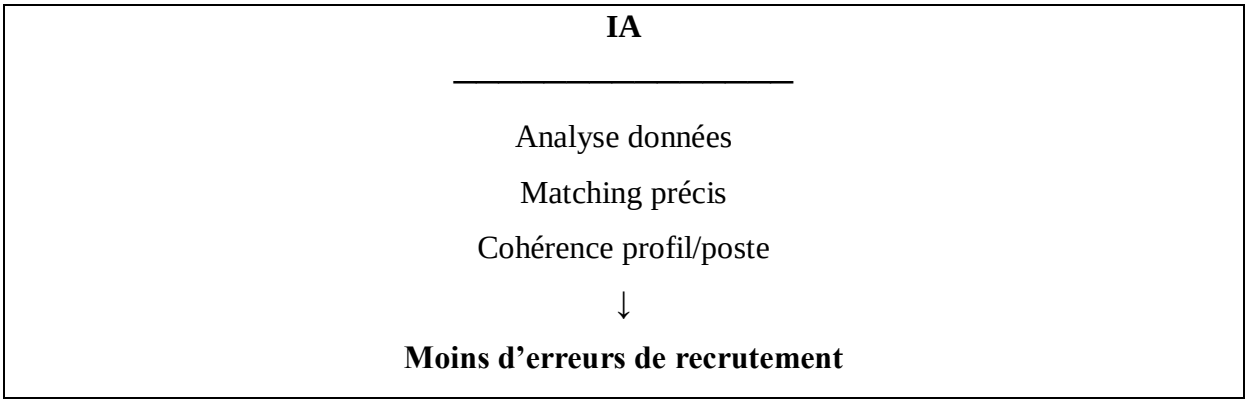
qui peuvent affecter leur performance. Ils expliquent qu'ils accomplissaient ce travail auparavant, mais que, face à des exigences clients souvent hétérogènes, il pouvait arriver qu'ils ne saisissent pas certaines informations ou qu'ils ne comprennent pas toujours les attentes réelles. Parfois, le volume d'informations les submergeait, au point de ne plus savoir clairement quelles données conserver. Dans ce contexte, l'IA leur permettrait d'aller plus vite que leurs concurrents, évitant ainsi de bâcler les demandes jugées peu rentables, et de calculer, à partir d'une lecture des compétences des candidats, leur degré de connexité avec l'entreprise.

Les consultants estiment que l'IA rationalise le choix des candidats, contrairement à l'intelligence humaine, qui, selon eux, conduit à s'interroger davantage et à remettre parfois en cause l'analyse. Ils précisent que leur matching, assisté par l'IA, repère automatiquement les affinités entre les profils, et que, même s'ils estiment être capables de faire de même, ils reconnaissent tendre à se poser trop de questions ou à ne pas toujours lire entre les lignes. Avec l'application, ils obtiennent des candidats sélectionnés principalement sur la base de leurs compétences, sans devoir examiner systématiquement les profils trop éloignés des demandes des clients.[1]

Ils nuancent toutefois ce constat en expliquant qu'ils exercent une veille sur les profils retenus, refusant de faire confiance aveuglément à la machine, et en restant vigilants sur les candidatures proposées. Ils insistent sur le fait que l'IA intervient surtout au premier tri, et que les critères de sélection sont volontairement définis de manière assez large pour éviter de laisser échapper des profils potentiels. Lorsqu'il s'agit des profils écartés par la machine, tous ne sont pas systématiquement réexaminés par les consultants, même si un référent est chargé de surveiller les exclusions. Lorsqu'un candidat de la CV thèque est exclu plus de trois fois sur des offres différentes, une alerte est déclenchée afin de vérifier les motifs de rejet. Dans les autres cas, ils font confiance à l'IA, qui repose sur des critères de sélection préalablement discutés, considérés comme fiables.

[1] CHAINTREUIL (J.-N.), BALLEREAU (C.), BARBRY (C.) et FOUKS (B.), Op.cit.

Figure 13: Réduction des erreurs



Source : élaboré par les étudiantes

Enfin, l'IA intervient également en cours de processus, notamment lors des entretiens de recrutement, grâce à un logiciel d'analyse de la voix qui étudie le vocabulaire utilisé par les candidats. Les consultants ne fondent pas leur décision finale uniquement sur les résultats de cette analyse, mais ces données viennent renforcer leur jugement. Ils indiquent utiliser un logiciel piloté par une IA qui analyse les propos des candidats tout au long de l'entretien, avec un préavis donné aux candidats, et qui permet ensuite de repérer les champs lexicaux, la cohérence des termes, la répétition de certains mots-clés ainsi que la stabilité des propos. L'IA agit ainsi comme un amplificateur des capacités humaines, augmentant l'efficacité de l'analyse.[1]

Tableau 19: Minimisation des erreurs

Élément	Apport de l'IA	Limite
Sélection des candidats	Matching précis	Dépend des critères définis
Analyse des compétences	Plus rapide et fiable	Peut manquer certains profils
Volume d'informations	Mieux géré	Risque de dépendance
Décision	Aide à la décision	Vérification humaine nécessaire
Entretiens	Analyse du discours	Ne remplace pas le jugement humain

Source : élaboré par les étudiantes

[1] DEPREZ (S.), *Intelligence Artificielle et Transhumanisme : Vers une Redéfinition de L'humain*, Recherches de Science Religieuse, Tome 111(4), 2023, p. 625-642, URL : https://doi.org/10.3917/rsr.234.0625.

C) Objectiver le recrutement

Outre le gain de temps et la précision des profils proposés par l'intelligence artificielle, les consultants interrogés indiquent que la procédure actuelle permet de réduire les jugements de valeur, du moins au stade initial du processus. En ce qui concerne la CVthèque interne, le premier tri est réalisé par la machine, et les consultants expliquent ne pas se laisser guider par des a priori sur les candidatures : ils se concentrent sur les demandes du client et considèrent que le premier tri a pour fonction de retenir un échantillon pertinent. Ils ajoutent qu'il est courant, en mode manuel, de se dire qu'un candidat pourrait convenir même s'il ne correspond pas parfaitement, ou inversement de rejeter trop vite une candidature pour une faible expérience ou un diplôme peu connu, alors que les critères du client se situent ailleurs. Dans cette logique, l'IA permettrait aux recruteurs d'être plus fidèles aux attentes du client, en s'appuyant sur un raisonnement mathématique qui, en principe, ne porte pas de jugement de valeur, mais cherche à produire le meilleur résultat possible à partir des paramètres fournis.[1]

Pour les répondants, l'IA contribuerait ainsi à limiter les formes de discriminations pouvant apparaître lors du premier tri. L'un d'eux indique que l'IA représente une solution intéressante contre la discrimination, ajoutant que le recruteur doit certes prendre de la hauteur sur les profils, mais que l'on observe parfois des comportements sexistes ou d'autres biais, que la confrontation en face-à-face peut corriger, mais qui parfois influencent les choix dès le début du processus. L'IA, selon lui, permettrait de réduire ce premier a priori. Les consultants insistent aussi sur le fait que l'IA, contrairement à l'humain, raisonne avec des critères très objectifs, ce qui rend les choix plus transparents et moins dépendants de goûts personnels ou de préférences inconscientes, et se concentre sur les compétences plutôt que sur l'âge, le sexe, l'apparence ou la photo associée au profil.

Par ailleurs, les répondants précisent que la recherche externe, menée au moyen de leur moteur de recherche piloté par l'IA, leur permet de découvrir des profils que leur recherche manuelle n'aurait pas forcément mis en avant. L'un d'eux souligne que l'avantage de l'application réside dans le fait qu'elle propose des candidats dont la pertinence n'est pas immédiatement évidente, des profils qu'ils auraient probablement écartés de manière intuitive, mais qui se révèlent très qualifiés au regard d'une analyse multicritères. Dans ce cas, l'IA

[1] DEPREZ (S.), Op.cit., p. 640.

améliore la vision du recruteur lors de la recherche, en lui proposant des profils originaux, atypiques ou moins conventionnels, tout en les alignant sur les besoins réels du client.

Tableau 20: Objectivité du recrutement

Aspect	Sans IA	Avec IA
Jugement	Subjectif	Objectif
Biais	Fréquents	Réduits
Critères	Parfois flous	Définis et mesurables
Décision	Intuitive	Basée sur données
Diversité	Limitée	Favorisée

Source : élaboré par les étudiantes

3.3 Les biais et les enjeux éthiques dans le recrutement assisté par l'IA

Si l'intelligence artificielle promet objectivité et efficacité, elle n'en demeure pas moins porteuse de risques éthiques, souvent plus discrets que ses bénéfices immédiats. Ces risques ne sont pas d'abord techniques, mais ils naissent de l'interaction entre les données utilisées, les algorithmes déployés et les usages concrets qui en sont faits par les acteurs humains.

Tableau 21: Origines des biais dans l'IA recrutement

Type de biais	Explication	Exemple concret
Biais de données historiques	L'IA apprend à partir de recrutements passés, eux-mêmes potentiellement discriminants	Si l'entreprise a historiquement peu recruté de femmes dans l'informatique, l'IA reproduira cette tendance
Biais de représentativité	Les données d'entraînement ne reflètent pas la diversité du marché du travail	Modèle entraîné sur des CV de cadres parisiens → inadapté pour des profils en région ou issus de reconversion
Biais de mesure	Les critères de sélection sont mal traduits en variables algorithmiques	« Esprit d'équipe » codé par la fréquence du mot « collaboration » → pénalise les CV concis
Biais de confirmation	L'IA valide les stéréotypes présents dans les données	Certains outils ont pénalisé des CV contenant le mot « femme » ou des prénoms perçus comme étrangers
Biais de proxy	L'IA utilise des variables indirectes qui sont corrélées à des caractéristiques protégées	Code postal = proxy du milieu socio-économique ; université fréquentée = proxy de l'origine sociale

Source : élaboré par les étudiantes

L'équité en recrutement ne se réduit pas à l'absence de discrimination. Plusieurs dimensions de l'équité peuvent être violées :[1]

Tableau 22: Problèmes d'équité dans le traitement des candidatures

Principe d'équité	Problème posé par l'IA
Égalité de traitement	L'IA peut traiter différemment des candidats comparables si les variables d'entrée sont bruitées ou incomplètes
Égalité des chances	Des candidats n'ayant pas les mêmes codes sociaux (rédaction de CV, mots-clés du secteur) sont pénalisés
Équité procédurale	Le processus est opaque : le candidat ne sait pas pourquoi il a été écarté
Équité corrective	Aucun recours facile si un candidat pense être victime d'un biais algorithmique

Source : élaboré par les étudiantes

Enjeux liés à la confidentialité et à l'utilisation des données

Tableau 23: Données collectées : un périmètre extensible

Type de données	Risque associé
CV, coordonnées, parcours	Données classiques, faible risque si sécurisées
Données issues des réseaux sociaux	Exploration de la vie privée (opinions politiques, orientation sexuelle implicite, fréquentations)
Analyse vocale en entretien	Biométrie comportementale (stress, émotions) → données sensibles
Données de navigation / tests en ligne	Profilage comportemental

Source : élaboré par les étudiantes

Bien que l'intelligence artificielle apporte des gains significatifs en termes d'efficacité, de rapidité et d'objectivité apparente dans le recrutement, elle fait également surgir des enjeux éthiques majeurs qui ne peuvent être passés sous silence. Les différents biais – historiques, de représentativité, de mesure ou de proxy – révèlent que l'IA peut non seulement reproduire, mais aussi amplifier certaines formes de discrimination déjà présentes dans les données et les pratiques. Par ailleurs, les questions d'équité, la faible transparence des décisions algorithmiques et les risques liés à la collecte massive de données personnelles fragilisent à la

[1] DESVEAUD (K.), *L'intelligence artificielle décryptée : Comprendre les enjeux et risques éthiques de l'IA pour mieux l'appréhender*, EMS Éditions, 2024, p. 67.

fois la fiabilité et l'acceptabilité de ces outils. Dans ce contexte, il devient indispensable de maintenir un contrôle humain effectif, de promouvoir une utilisation responsable et encadrée de l'IA, ainsi que de concevoir des systèmes plus transparents, afin de garantir un recrutement à la fois performant, équitable et respectueux des droits et de la dignité des candidats.

L'analyse du chapitre 2 montre clairement que l'intelligence artificielle est une véritable avancée dans l'histoire du recrutement. Loin d'être un simple outil automatisé, il représente un changement de paradigme qui affecte les pratiques des recruteurs, l'expérience des candidats et la culture organisationnelle d'une entreprise.

La première section nous permet de comprendre que l'IA fait partie d'une dynamique plus large de transformation numérique au sein des entreprises et qu'elle joue un rôle stratégique dans l'optimisation des processus. La deuxième section examine la diversité et la richesse des outils d'IA actuellement disponibles pour le recrutement de professionnels, y compris l'approvisionnement automatisé, les évaluations comportementales et la planification intelligente des entretiens. Enfin, la troisième section montre que même si l'IA a fait des progrès significatifs en termes d'efficacité, de rapidité et d'objectivité, elle soulève également des préoccupations légitimes concernant les préjugés algorithmiques, la déshumanisation des processus et les questions éthiques liées à la protection des données.

En fin de compte, l'intégration de l'IA dans le recrutement ne devrait pas être considérée comme une fin en soi, mais plutôt comme un moyen d'atteindre une politique du personnel plus efficace et plus équitable. Leur succès dépend de la capacité des organisations à combiner technologie et intelligence humaine, assurant ainsi un recrutement efficace qui respecte les individus. Ces observations nous poussent à continuer de réfléchir aux perspectives de développement de cette révolution numérique dans le domaine des ressources humaines.

Chapitre 3 :

Étude de cas au sein de Ooredoo

Le présent chapitre constitue le cœur empirique de ce mémoire. Après avoir établi les fondements théoriques dans les chapitres précédents, il s'agit désormais de confronter ces éléments conceptuels à la réalité du terrain, à travers une démarche méthodologique rigoureuse appliquée au cas concret de l'entreprise Ooredoo Algérie.

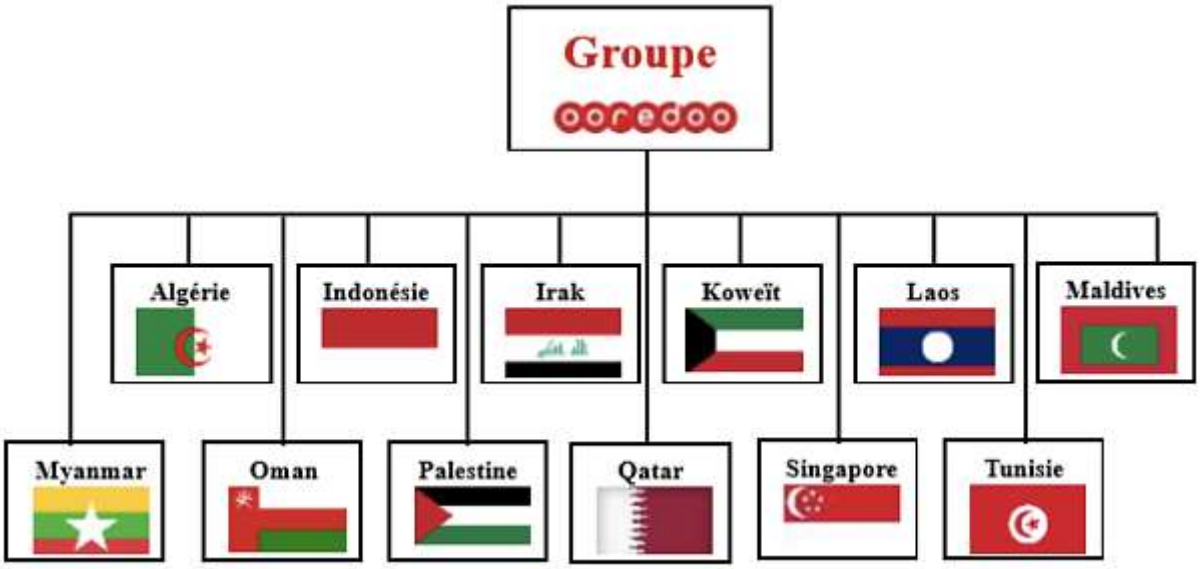
Ce chapitre s'articule autour de trois sections complémentaires et progressives. La première section est consacrée à la présentation de l'entreprise Ooredoo, afin de contextualiser l'étude et de mieux appréhender son environnement organisationnel, ses activités ainsi que ses pratiques en matière de gestion des ressources humaines. La deuxième section expose la méthodologie adoptée pour la conduite de cette recherche, en justifiant les choix opérés quant à l'instrument de collecte de données — à savoir un questionnaire structuré sur l'échelle de Likert — ainsi que les outils d'analyse statistique mobilisés, notamment le logiciel Excel et le progiciel SPSS. Le protocole analytique repose sur le test Alpha de Cronbach pour évaluer la fiabilité de l'instrument, l'analyse descriptive pour caractériser les tendances centrales et les distributions de fréquences, et le test de Shapiro-Wilk pour vérifier la normalité des distributions. La vérification des hypothèses est assurée par la comparaison des moyennes au point neutre (valeur 3) via le test t de Student ou, le cas échéant, son alternative non paramétrique, le test de Wilcoxon. Il convient de noter que les items Q05 et Q06 ont fait l'objet d'un recodage inversé afin de garantir la cohérence analytique lors du calcul du score relatif aux coûts. Enfin, la troisième section présente l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus, et se prolonge par une recommandation opérationnelle matérialisée sous la forme d'une maquette Figma d'une plateforme de recrutement interne assistée par l'intelligence artificielle, baptisée TalentHub.

Section 01 : Présentation de l'organisation d'accueil

Ooredoo est un groupe international de télécommunications dont le siège social est établi à Doha, au Qatar. Opérant sous la tutelle de l'État qatari, le groupe figure parmi les acteurs majeurs du secteur télécom à l'échelle mondiale, avec une présence étendue dans plus d'une dizaine de pays répartis entre le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Asie du Sud-Est.

En Algérie, Ooredoo s'est imposé comme l'un des trois opérateurs mobiles du pays, offrant une gamme complète de services allant de la téléphonie mobile à l'internet haut débit, en passant par les solutions numériques à destination des entreprises et des particuliers. Fort d'un réseau couvrant l'ensemble du territoire national, l'entreprise place l'innovation technologique et la satisfaction client au cœur de sa stratégie de développement.

Figure 14: Les filiales du groupe Ooredoo



Source : Inspiré du site officiel de Ooredoo

1.1 Historique et évolution

1.1.1 Historique du groupe Ooredoo

L'histoire du groupe Ooredoo est celle d'une expansion progressive, portée par des alliances stratégiques et une ambition internationale affirmée.

Fondée en 1999 sous la propriété du groupe KIPCO, Wataniya Télécom voit le jour dans un contexte de libéralisation croissante du marché des télécommunications. Elle s'appuie sur l'expertise de Qtel — opérateur qatari créé dès 1949 et principal fournisseur de services télécom

au Qatar — qui prend en mars 2007 le contrôle majoritaire de WTA à l'issue d'une transaction conclue avec le groupe KIPCO.Le 25 février 2013 marque un tournant décisif : Qtel Group adopte une nouvelle identité et devient Ooredoo Group, un rebranding appliqué progressivement à l'ensemble de ses filiales. C'est ainsi que le 21 novembre 2013, Nedjma est rebaptisée Ooredoo Algérie. À la fin de cette même année, le groupe totalisait plus de 90 millions de clients à travers ses opérations en Afrique du Nord, au Moyen-Orient et en Asie.

1.1.2 Historique de Ooredoo Algérie

Tableau 24: Historique de Ooredoo Algérie

Années	Les évolutions historiques de Ooredoo Algérie
2 décembre 2003	WTA obtient une licence de desserte nationale des services de téléphonie sans fil en Algérie
25 août 2004	WTA procède au lancement commercial de sa marque Nedjma
Fin 2005	Nedjma adopte une politique de déploiement accéléré de son réseau sur tout le territoire algérien
Mars 2007	Le groupe KIPCO conclut une transaction avec Qtel, qui devient l'actionnaire majoritaire de WTA
25 février 2013	Qtel Group change d'identité et devient Ooredoo Group
21 novembre 2013	Nedjma devient à son tour Ooredoo Algérie
13 décembre 2013	Ooredoo lance son réseau de téléphonie mobile 3G
Juillet 2016	Lancement du réseau 4G
2018	Implantation de 1 400 sites techniques 4G, couvrant l'ensemble des 48 wilayas du territoire national (découpage administratif en vigueur à cette date)
4 décembre 2025	Ooredoo Algerie lance officiellement la technologie 5G, devenant le premier opérateur à proposer cette offre commerciale au même tarif que la 4G
Mars 2026	Extension de la 5G à l'ensemble des wilayas du territoire national (69 wilayas), dépassant ainsi les objectifs fixés par le cahier des charges dès la première année

Source : Inspiré du site officiel de ooredoo

Ce tableau présente les principales étapes de l'évolution de Ooredoo Algérie, illustrant sa croissance et son développement dans le secteur des télécommunications.

1.2 Activité globale de l'entreprise

Dans un contexte marqué par une forte évolution des technologies de communication, les opérateurs télécoms jouent un rôle essentiel dans le développement économique et numérique. À ce titre, le groupe Ooredoo s'impose comme un acteur majeur à l'échelle internationale, notamment à travers ses activités diversifiées et sa présence dans plusieurs marchés, dont l'Algérie.

1.2.1 Services de Téléphonie Mobile

- **Appels et SMS** : Ooredoo offre des services de voix et de messagerie pour les utilisateurs prépayés et postpayés.
- **Internet Mobile** : L'entreprise propose des forfaits internet mobile 3G et 4G, avec une couverture étendue à travers le pays.
- **Roaming International** : Services de roaming pour les abonnés qui voyagent à l'étranger.

1.2.2 Services de Téléphonie Fixe et Internet

- **ADSL et Fibre Optique** : Offres de connexion Internet haut débit pour les particuliers et les entreprises.
- **Téléphonie Fixe** : Solutions de téléphonie fixe pour les entreprises.

1.2.3 Services aux Entreprises

- **Solutions ICT** : Fourniture de solutions de communication intégrées pour les entreprises, y compris des services de cloud, de sécurité, et de gestion de réseau.
- **Internet des Objets (IoT)** : Développement de solutions IoT pour divers secteurs, y compris la santé, l'agriculture, et les villes intelligentes.

1.2.4 Innovation et Développement

- **Initiatives Digitales** : Promotion de la transformation digitale à travers des initiatives et des partenariats stratégiques.
- **Programmes de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) :** Engagements dans des projets sociaux et environnementaux, y compris des initiatives éducatives et des programmes de soutien communautaire.

1.2.5 Offres Promotionnelles et Partenariats

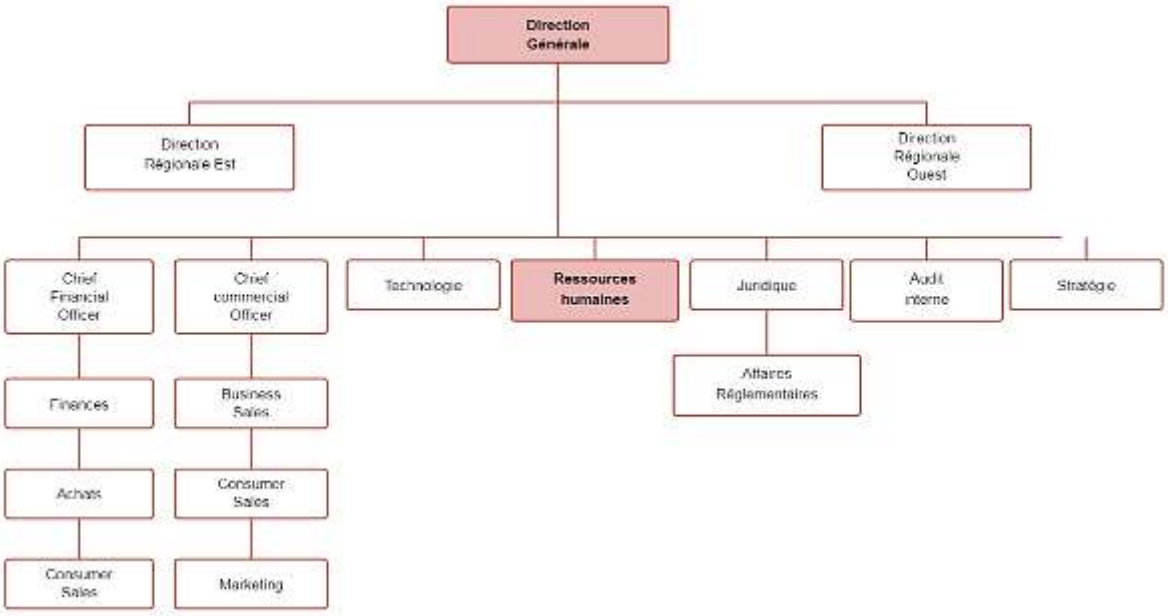
- **Offres Promotionnelles** : Tarifs avantageux, bonus de recharge, et offres spéciales pour fidéliser la clientèle.
- **Partenariats** : Collaboration avec des entreprises locales et internationales pour étendre et améliorer les services offerts.

Ooredoo Algérie continue de développer son infrastructure et d'introduire de nouvelles technologies pour améliorer la qualité de ses services et répondre aux besoins croissants des consommateurs algériens en matière de connectivité et de services digitaux.

1.3 Organisation structurelle et processus de recrutement

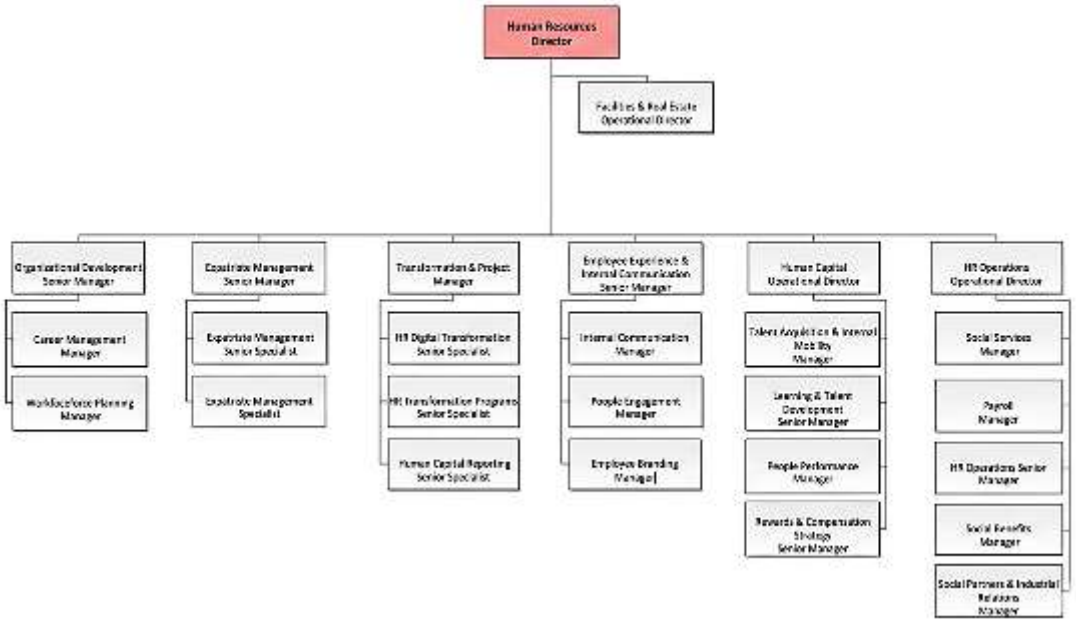
L'organigramme suivant illustre la structure hiérarchique de Ooredoo et la position de la fonction RH**.**

Figure 15: Structure hiérarchique de Ooredoo



Source : Document interne de l'entreprise

Figure 16: Position de la fonction RH



Source : Document interne de l'entreprise.

1.3.1 La fonction RH chez Ooredoo

Ooredoo Algérie accorde une place centrale à la gestion des ressources humaines dans sa stratégie globale. La direction des ressources humaines est structurée autour de plusieurs pôles couvrant l'ensemble des domaines RH : la gestion administrative du personnel, la formation et le développement des compétences, la gestion des carrières, la paie et la rémunération, ainsi que le recrutement. Cette organisation reflète la volonté du groupe de disposer d'une fonction RH professionnelle et alignée sur les standards internationaux, conformément aux valeurs du groupe Ooredoo présent dans plusieurs pays. La politique RH d'Ooredoo Algérie repose sur des principes fondamentaux tels que l'équité, la méritocratie et le développement du capital humain. L'entreprise investit régulièrement dans la formation de ses collaborateurs afin de maintenir un niveau de compétence élevé et de répondre aux exigences d'un secteur des télécommunications en constante évolution.

1.3.2 Le processus de recrutement chez Ooredoo

Le recrutement constitue l'un des leviers stratégiques de la gestion des ressources humaines chez Ooredoo Algérie. L'entreprise adopte une démarche structurée et rigoureuse pour identifier, attirer et sélectionner les talents les mieux adaptés à ses besoins.

Le processus de recrutement chez Ooredoo se déroule généralement selon les étapes suivantes

a) L'expression du besoin Le processus débute par l'identification du besoin en recrutement, exprimé par le manager opérationnel concerné. Ce besoin est formalisé à travers une fiche de poste détaillée précisant le profil recherché, les compétences requises, le niveau d'expérience attendu ainsi que les missions du poste.

b) La diffusion de l'offre Ooredoo diffuse ses offres d'emploi sur plusieurs canaux son site officiel, les plateformes d'emploi en ligne telles que LinkedIn et Emploitic, ainsi que les réseaux sociaux professionnels. L'entreprise participe également à des forums et des salons de l'emploi afin d'attirer les jeunes talents, notamment issus des grandes écoles et universités algériennes.

c) La présélection des candidatures Les candidatures reçues sont triées et analysées par l'équipe RH sur la base des critères définis dans la fiche de poste. Cette étape consiste à examiner les CV et lettres de motivation afin de retenir les profils les plus pertinents.

d) Les entretiens de sélection Les candidats présélectionnés sont convoqués pour passer une série d'entretiens. Le processus comprend généralement un premier entretien RH destiné à évaluer la motivation, la personnalité et l'adéquation culturelle du candidat, suivi d'un entretien technique avec le manager opérationnel pour évaluer les compétences métier. Des tests psychotechniques ou des mises en situation peuvent également être intégrés selon le poste à pourvoir

e) La décision et l'intégration À l'issue des entretiens, une décision est prise conjointement par la direction RH et le manager concerné. Le candidat retenu reçoit une proposition d'embauche et bénéficie d'un programme d'intégration structuré, appelé onboarding, visant å faciliter sa prise de poste et son adaptation à la culture d'entreprise d'Ooredoo.

Dans un contexte de transformation digitale accélérée, Ooredoo Algérie est confrontée à de nouveaux défis en matière de gestion des ressources humaines et de recrutement. Le secteur des télécommunications exige des profils de plus en plus spécialisés dans des domaines tels que la cybersécurité, la data science, l'intelligence artificielle et le développement des réseaux 5G. Cette réalité pousse la direction RH à repenser ses méthodes de recrutement afin d'attirer des talents rares et hautement qualifiés dans un marché de l'emploi de plus en plus compétitif.

Section 2 : Démarche de recherche et analyse des résultats

Dans un contexte marqué par la transformation numérique et l'évolution rapide des technologies, les organisations cherchent continuellement à optimiser leurs pratiques de gestion des ressources humaines, notamment en matière de recrutement. L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans ce domaine représente aujourd'hui une innovation majeure, permettant d'automatiser plusieurs étapes du processus de sélection des candidats.

Cependant, malgré les avantages potentiels de ces technologies, leur utilisation soulève également des interrogations quant à leur efficacité réelle, leur impact sur la qualité des décisions de recrutement, ainsi que les risques éthiques qu'elles peuvent engendrer. Dès lors, il devient essentiel d'analyser empiriquement la perception et l'expérience des acteurs concernés par ces outils.

Dans cette perspective, la présente étude vise à examiner l'impact de l'intelligence artificielle sur les pratiques de recrutement, à travers une analyse des données recueillies par questionnaire. Cette analyse permettra de vérifier les hypothèses formulées et d'apporter des éléments de réponse à la problématique de recherche.

2.1. Méthodologie et démarche de recherche

2.1.1 Objectifs de la recherche

Cette étude vise à évaluer l'impact de l'intelligence artificielle sur l'efficacité du processus de recrutement interne d'Ooredoo. L'objectif est de mesurer comment l'intégration de ces technologies optimise la gestion des coûts tout en améliorant la qualité et la pertinence de la sélection des candidats. En outre, cette étude analyse les perceptions des employés afin d'identifier les risques de défis éthiques et de biais algorithmiques qui peuvent survenir lors de l'automatisation de la prise des décisions RH.

Cette étude s'inscrit dans une problématique générale : **Quel est l'impact de l'intelligence artificielle sur les pratiques de recrutement au sein des organisations ?**

Afin d'apporter des éléments de réponse structurés à cette problématique, trois hypothèses de recherche ont été formulées :

Tableau 25: Hypothèses de recherche sur l'impact de l'IA dans le recrutement

Code	Hypothèse
H1	L'IA réduit les coûts de recrutement.
H2	L'IA améliore la qualité de la sélection des candidats.
H3	L'IA peut générer des biais algorithmiques et poser des risques éthiques.

2.1.2 Choix de la méthode de recherche

Compte tenu de la nature quantitative de cette recherche, une étude de cas descriptive et analytique a été menée au sein de Ooredoo, choisie pour la pertinence de son contexte organisationnel et l'accès facilité au terrain dans le cadre du stage académique.

2.1.3 Outil de collecte des données

2.1.3.1 Justification du choix du questionnaire

Le questionnaire a été retenu comme principal instrument de collecte des données primaires en raison des avantages qu'il présente dans le cadre d'une recherche quantitative :

- Il garantit la standardisation des réponses et facilite leur comparaison.
- Il assure une certaine objectivité en limitant les biais liés à l'interaction directe chercheur-enquêté.
- Il permet de recueillir simultanément les perceptions de plusieurs répondants dans un délai raisonnable.
- Il se prête aisément à un traitement statistique rigoureux des données collectées.

2.1.3.2 Interprétation de l'échelle de Likert

Tableau 26: Grille d'interprétation de l'échelle de Likert (5 niveaux)

Intervalle de la moyenne	Interprétation
1,00 - 1,80	Très faible
1,81 - 2,60	Faible
2,61 - 3,40	Moyenne
3,41 - 4,20	Élevée
4,21 - 5,00	Très élevée

Ce choix se justifie par la capacité de cette échelle à capturer les nuances dans les réponses des enquêtés, tout en produisant des données ordinales facilement traitables par des logiciels

statistiques. Il convient de préciser que les réponses sans choix ont été considérées comme des valeurs manquantes et traitées en conséquence lors des analyses statistiques.

2.1.3.3 Choix de l'échantillon

Compte tenu de la taille de l'organisation, l'étude a été menée auprès du département des Ressources Humaines de la Direction Générale d'Ooredoo, composé de 70 collaborateurs. L'échantillon final comprend 50 répondants ayant complété le questionnaire, diffusé par l'étudiante via un code QR facilitant l'accès en ligne. L'ensemble des questions étant obligatoires, la base de données ne présente aucune valeur manquante.

2.1.3.4 Architecture du questionnaire

L'outil utilisé est un questionnaire structuré garantissant l'anonymat. Il utilise une échelle de Likert à cinq modalités (de 1 : Pas du tout d'accord à 5 : Tout à fait d'accord).

Le questionnaire s'articule autour de quatre axes : profil sociodémographique, impact sur les coûts, qualité de la sélection, et enjeux éthiques/limites technologiques. Un test préalable a été effectué pour vérifier la clarté du contenu.

2.1.3.5 Analyse statistique

Les données ont été traitées avec Excel et SPSS. Le protocole inclut le test Alpha de Cronbach (fiabilité), l'analyse descriptive (moyennes, fréquences) et le test de Shapiro-Wilk (normalité). Pour tester les hypothèses, les moyennes sont comparées au point neutre (valeur 3) via le test t de Student ou de Wilcoxon.

Note : Les items Q05 et Q06 ont été inversés pour le calcul du score lié aux coûts afin de garantir la cohérence analytique.

2.2 Analyse descriptive et tests des hypotheses

2.2.1 Profil des répondants

- **Âge**

Tableau 27: Répartition des répondants selon la tranche d'âge

Modalité	Effectif	Pourcentage
Moins de 25 ans	9	18,0%
25-35 ans	17	34,0%
35-45 ans	18	36,0%
45-55 ans	5	10,0%
55 ans et plus	1	2,0%

La répartition des répondants selon l'âge montre une prédominance de la tranche 35-45 ans, avec 36,0%, suivie de près par les 25-35 ans (34,0%). Les moins de 25 ans représentent 18,0%, tandis que les catégories plus âgées sont faiblement représentées, notamment les 45-55 ans (10,0%) et les 55 ans et plus (2,0%).

Ces résultats indiquent que l'échantillon est majoritairement composé d'individus en âge actif, ce qui est cohérent avec le thème de l'étude lié aux pratiques de recrutement et à l'usage de l'intelligence artificielle.

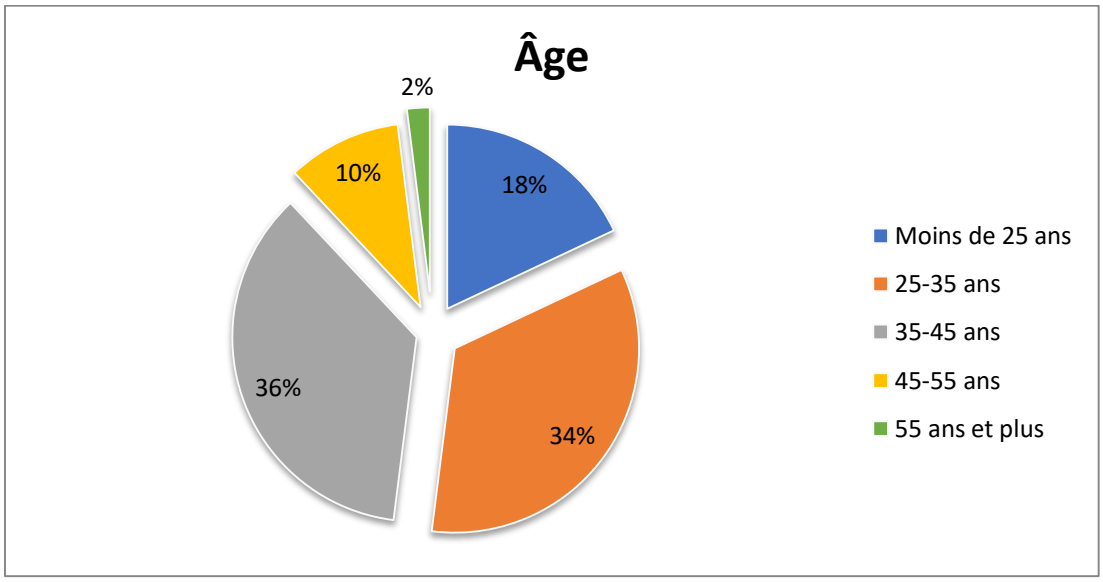


Figure 17: Répartition des répondants selon la tranche d'âge

- **Fonction principale**

Tableau 28: Répartition des répondants selon la fonction principale

Modalité	Effectif	Pourcentage
Responsable RH	6	12,0%
Manager	7	14,0%
Assistant RH	12	24,0%
Recruteur	6	12,0%
Autre	19	38,0%

Les résultats montrent que parmi les 50 répondants du département RH, les assistants RH sont les plus représentés avec 24,0%, suivis des managers (14,0%), tandis que les responsables RH et les recruteurs représentent chacun 12,0%. Cette diversité de profils favorise une adoption positive de l'intelligence artificielle dans le recrutement.

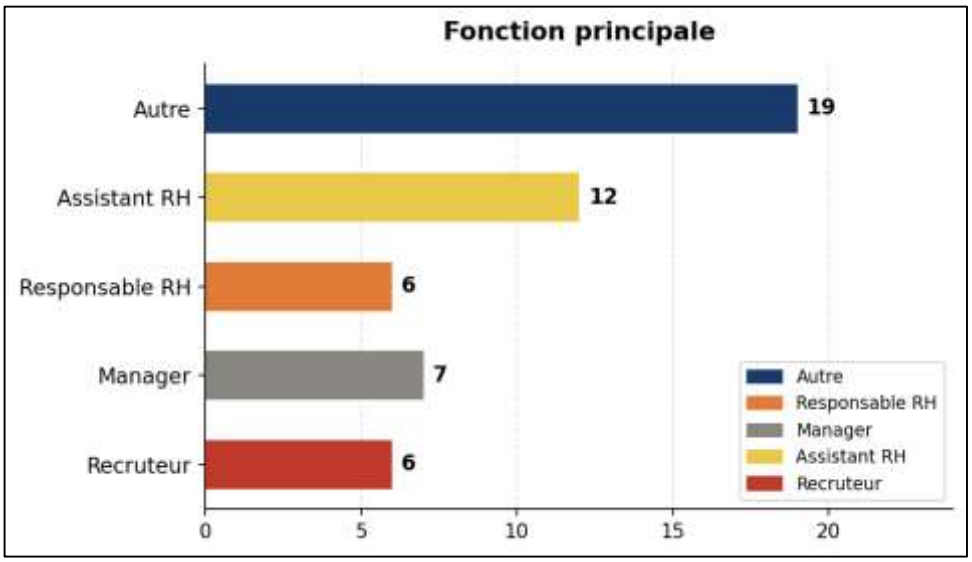


Figure 18: Répartition des répondants selon la fonction principale

- **Familiarité avec l'IA**

Tableau 29: Niveau de familiarité des répondants avec l'IA

Modalité	Effectif	Pourcentage
Très faible	4	8,0%
Faible	9	18,0%
Moyen	17	34,0%
Bon	15	30,0%
Très bon	5	10,0%

Les résultats montrent que le niveau de familiarité avec l'intelligence artificielle est globalement moyen au sein de l'échantillon. En effet, la modalité « Moyen » est la plus représentée avec 34,0%, suivie par un niveau « Bon » (30,0%). Par ailleurs, 10,0% des répondants déclarent avoir un niveau « Très bon ».

En revanche, une partie non négligeable des participants présente un faible niveau de familiarité, avec 18,0% pour la modalité « Faible » et 8,0% pour « Très faible ».

Ces résultats indiquent que, malgré une certaine maîtrise de l'IA chez une partie des répondants, il existe encore des écarts en termes de connaissances et de compréhension de cette technologie.

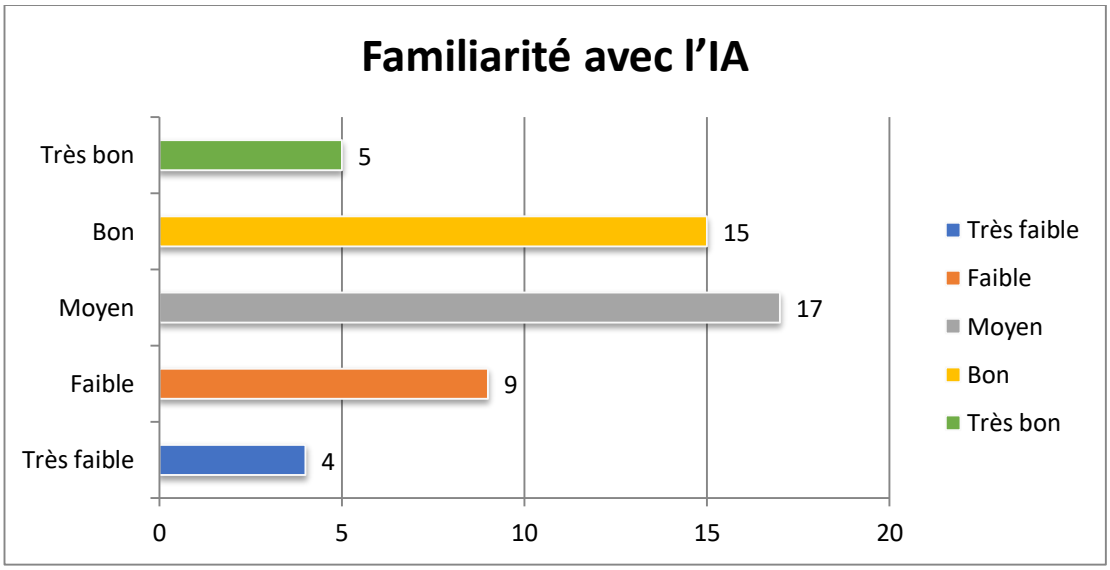


Figure 19: Niveau de familiarité des répondants avec l'IA

2.2.2 Fiabilité des axes

Tableau 30: Résultats de l'Alpha de Cronbach par axe

Axe	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Lecture
Axe 1 : Réduction des coûts de recrutement	9	0,61	Fiabilité acceptable
Axe 2 : Amélioration de la qualité de sélection	9	0,83	Bonne fiabilité
Axe 3 : Biais algorithmiques et risques éthiques	9	0,78	Bonne fiabilité

Les valeurs de l'Alpha de Cronbach permettent d'évaluer la cohérence interne des items composant chaque axe. Les résultats montrent que l'axe 1 présente une fiabilité acceptable avec un coefficient de 0,61, indiquant une cohérence modérée entre les items. En revanche, l'axe 2

affiche une bonne fiabilité (0,83), ce qui traduit une forte homogénéité des items relatifs à l'amélioration de la qualité de sélection. De même, l'axe 3 présente une fiabilité satisfaisante (0,78), indiquant une cohérence interne solide.

Globalement, ces résultats montrent que l'ensemble des axes de l'étude présentent un niveau de fiabilité acceptable à bon, ce qui permet de valider l'instrument de mesure utilisé et de poursuivre l'analyse des données en toute confiance.

Sur la base de ces résultats, les axes de l'étude peuvent être considérés comme suffisamment fiables pour tester les hypothèses.

2.2.3 Analyse globale par axe

Tableau 31: Statistiques descriptives globales par axe

Axe	N	Moyenne	Écart-type	Tendance
Axe 1 : Réduction des coûts de recrutement	50	3,65	0,47	Élevée
Axe 2 : Amélioration de la qualité de sélection	50	3,75	0,58	Élevée
Axe 3 : Biais algorithmiques et risques éthiques	50	3,88	0,57	Élevée

Pour Axe 1 : Réduction des coûts de recrutement, la moyenne globale est de 3,65, avec un écart-type de 0,47. Selon la grille de Likert retenue, cette moyenne correspond à une tendance élevée, ce qui donne une première lecture globale de la perception des répondants concernant cet axe.

Pour Axe 2 : Amélioration de la qualité de sélection, la moyenne globale est de 3,75, avec un écart-type de 0,58. Selon la grille de Likert retenue, cette moyenne correspond à une tendance élevée, ce qui donne une première lecture globale de la perception des répondants concernant cet axe.

Pour Axe 3 : Biais algorithmiques et risques éthiques, la moyenne globale est de 3,88, avec un écart-type de 0,57. Selon la grille de Likert retenue, cette moyenne correspond à une tendance élevée, ce qui donne une première lecture globale de la perception des répondants concernant cet axe.

Globalement, ces résultats indiquent que les répondants perçoivent de manière élevée l'impact de l'intelligence artificielle sur les différents aspects du recrutement.

2.2.4 Analyse détaillée par axe et par item

2.2.4.1 Axe 1 : Réduction des coûts de recrutement

Tableau 32: Résultats détaillés par item – Axe 1 : Réduction des coûts de recrutement

Item	Libellé	N Pas du tout d'accord	N Pas d'accord	N Neutre	N D'accord	N Tout à fait d'accord	% Pas du tout d'accord	% Pas d'accord	% Neutre	% D'accord	% Tout à fait d'accord	Moyenne	Écart-type	Tendance
Q01	L'IA permettrait de dépenser moins d'argent en publicités pour les offres d'emploi.	1	5	9	24	11	2,0%	10,0%	18,0%	48,0%	22,0%	3,78	0,97	Élevée
Q02	L'IA réduirait les frais payés aux cabinets de recrutement.	1	1	8	25	15	2,0%	2,0%	16,0%	50,0%	30,0%	4,04	0,86	Élevée
Q03	L'IA permettrait de mieux exploiter les CV déja reçus par votre organisme au lieu de repayer pour de nouvelles publicités.	1	3	2	29	15	2,0%	6,0%	4,0%	58,0%	30,0%	4,08	0,88	Élevée
Q04	L'automatisation de certaines taches permet de limiter les couts administratifs.	1	2	6	19	22	2,0%	4,0%	12,0%	38,0%	44,0%	4,18	0,94	Élevée
Q05	Les couts lies aux nouveaux outils sont significatifs.	4	5	16	17	8	8,0%	10,0%	32,0%	34,0%	16,0%	3,40	1,12	Moyenne
Q06	Les couts lies à la formation des employés à l'IA pourraient être élevés.	2	11	11	19	7	4,0%	22,0%	22,0%	38,0%	14,0%	3,36	1,10	Moyenne
Q07	L'IA pourrait réduire les couts lies aux erreurs de recrutement.	1	3	13	28	5	2,0%	6,0%	26,0%	56,0%	10,0%	3,66	0,82	Élevée
Q08	Le gain de temps apporté par ces outils permet de réduire indirectement les coûts.	1	1	5	28	13	2,1%	2,1%	10,4%	58,3%	27,1%	4,06	0,81	Élevée
Q09	Les coûts liés à l'IA sont compensés par les bénéfices obtenus dans le recrutement.	1	0	16	19	12	2,1%	0,0%	33,3%	39,6%	25,0%	3,85	0,87	Élevée

Le tableau relatif à l'axe 1 : réduction des coûts de recrutement regroupe l'ensemble des items associés à cet axe. La moyenne globale enregistrée est de 3,65, ce qui correspond à une tendance élevée selon l'échelle de Likert retenue, traduisant une perception globalement positive des répondants quant à l'impact de l'IA sur la réduction des coûts.

Cette lecture globale sera complétée par une analyse détaillée item par item, permettant de mieux comprendre les nuances des réponses et d'identifier les aspects les plus significatifs de cet axe.

Analyse de l'item Q01

Tableau 33: Distribution des réponses à Q01 – Coûts de publicité des offres d'emploi

Modalité	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	1	2,0%
Pas d'accord	5	10,0%
Neutre	9	18,0%
D'accord	24	48,0%
Tout à fait d'accord	11	22,0%

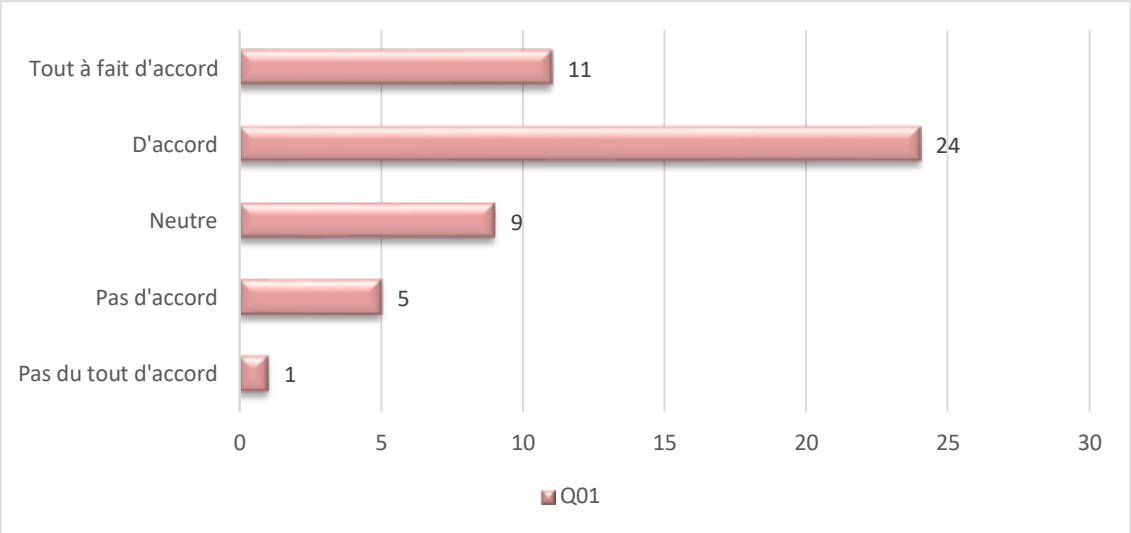


Figure 20: Distribution des réponses à Q01 – Impact de l'IA sur les coûts de publicité

Les résultats montrent que la majorité des répondants se positionnent du côté positif. En effet, 48,0% des participants sont d'accord et 22,0% sont tout à fait d'accord, soit un total de 70,0% d'opinions favorables. En revanche, 18,0% restent neutres, tandis que seulement 12,0% expriment un désaccord (10,0% pas d'accord et 2,0% pas du tout d'accord).

Ces résultats indiquent que les répondants considèrent majoritairement que l'intelligence artificielle permet de réduire les dépenses liées à la publicité des offres d'emploi, ce qui confirme une perception globalement positive de cet aspect.

Analyse de l'item Q02

Tableau 34: Distribution des réponses à Q02 – Frais des cabinets de recrutement

Modalité	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	1	2,0%
Pas d'accord	1	2,0%
Neutre	8	16,0%
D'accord	25	50,0%
Tout à fait d'accord	15	30,0%

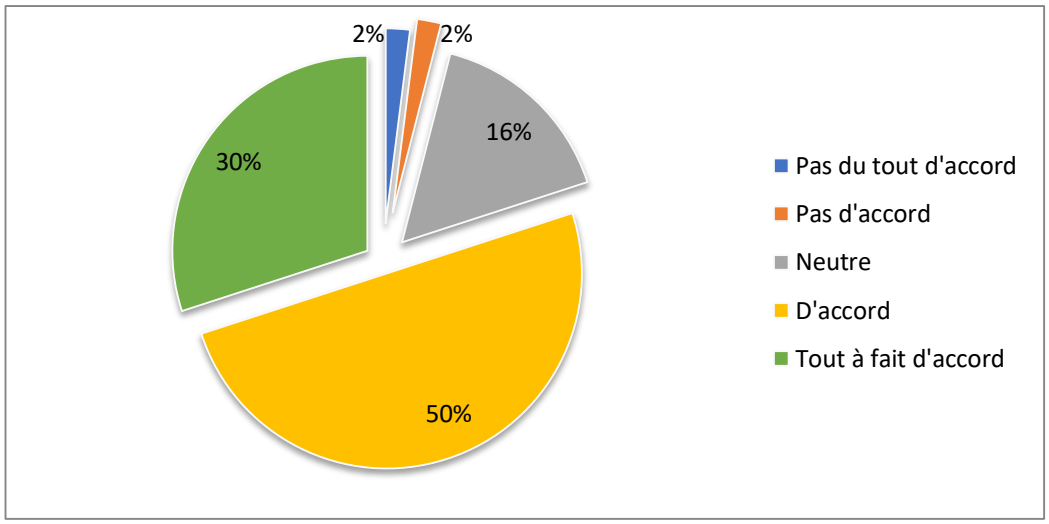


Figure 21: Distribution des réponses à Q02 – Réduction des frais de cabinets de recrutement

Les résultats montrent une nette tendance positive des répondants. En effet, 50,0% des participants déclarent être d'accord, tandis que 30,0% sont tout à fait d'accord, soit un total de 80,0% d'opinions favorables. À l'inverse, 16,0% restent neutres, alors que seulement 4,0% expriment un désaccord (2,0% pas d'accord et 2,0% pas du tout d'accord).

Ces résultats indiquent que les répondants considèrent majoritairement que l'intelligence artificielle contribue à la réduction des coûts liés aux cabinets de recrutement, ce qui témoigne d'une perception fortement positive de cet aspect.

Analyse de l'item Q03

Tableau 35: Distribution des réponses à Q03 – Réutilisation des CV déjà reçus

Modalité	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	1	2,0%
Pas d'accord	3	6,0%
Neutre	2	4,0%
D'accord	29	58,0%
Tout à fait d'accord	15	30,0%

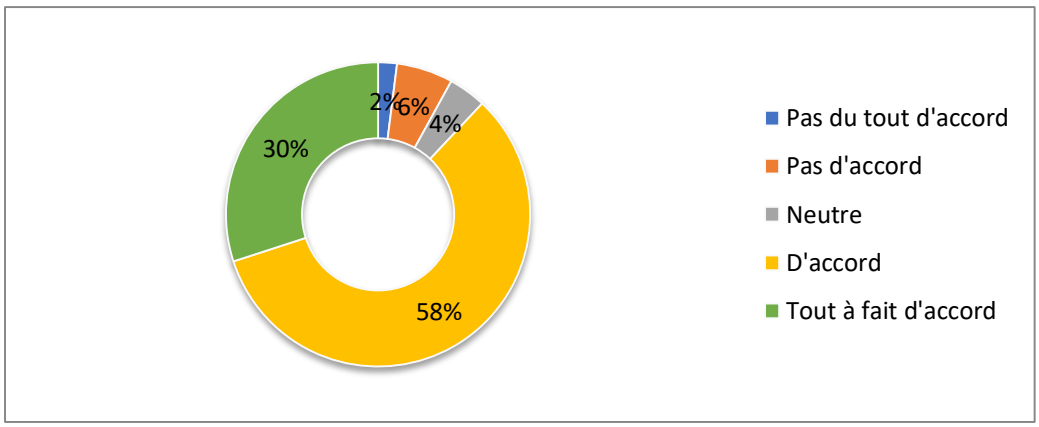


Figure 22 : Distribution des réponses à Q03 – Réutilisation des CV déjà reçus

Les résultats montrent une forte orientation positive des répondants. En effet, 58,0% des participants se déclarent d'accord, tandis que 30,0% sont tout à fait d'accord, soit un total de 88,0% d'opinions favorables. À l'opposé, 4,0% restent neutres, et seulement 8,0% expriment un désaccord (6,0% pas d'accord et 2,0% pas du tout d'accord).

Ces résultats indiquent que la majorité des répondants estiment que l'intelligence artificielle permet de mieux exploiter les CV déjà reçus par l'organisme, au lieu d'engendrer de nouvelles dépenses liées aux publicités de recrutement, ce qui reflète une perception très positive de l'efficacité de cette technologie.

Analyse de l'item Q04

Tableau 36: Distribution des réponses à Q04 – Coûts administratifs et automatisation

Modalité	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	1	2,0%
Pas d'accord	2	4,0%
Neutre	6	12,0%
D'accord	19	38,0%
Tout à fait d'accord	22	44,0%

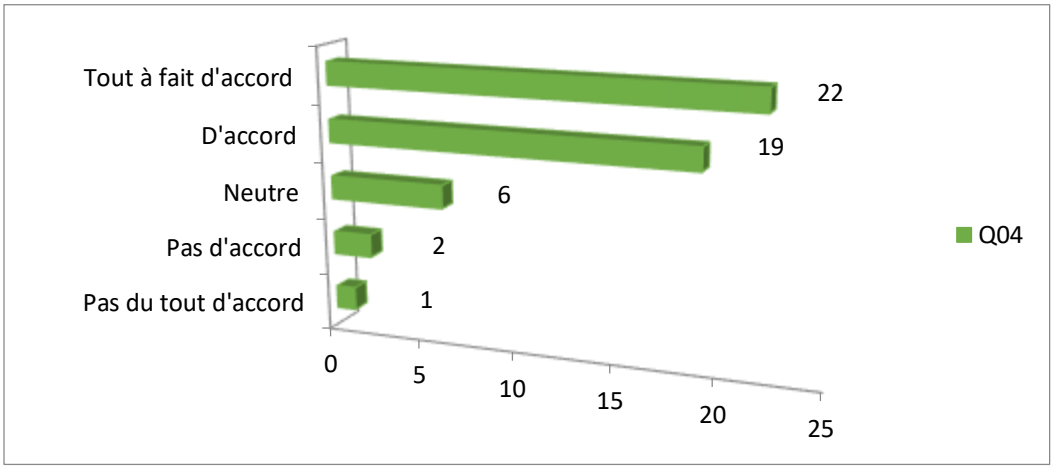


Figure 23: Distribution des réponses à Q04 – Réduction des coûts administratifs par l'automatisation

Les résultats montrent une forte tendance positive des répondants. En effet, 38,0% des participants se déclarent d'accord, tandis que 44,0% sont tout à fait d'accord, soit un total de 82,0% d'opinions favorables. À l'inverse, 12,0% restent neutres, alors que seulement 6,0% expriment un désaccord (4,0% pas d'accord et 2,0% pas du tout d'accord).

Ces résultats indiquent que la majorité des répondants considèrent que l'automatisation de certaines tâches permet de réduire les coûts administratifs liés au recrutement, ce qui confirme une perception globalement positive de l'apport de l'intelligence artificielle dans l'optimisation des processus.

Analyse de l'item Q05

Tableau 37: Distribution des réponses à Q05 – Coûts des nouveaux outils technologiques

Modalité	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	4	8,0%
Pas d'accord	5	10,0%
Neutre	16	32,0%
D'accord	17	34,0%
Tout à fait d'accord	8	16,0%

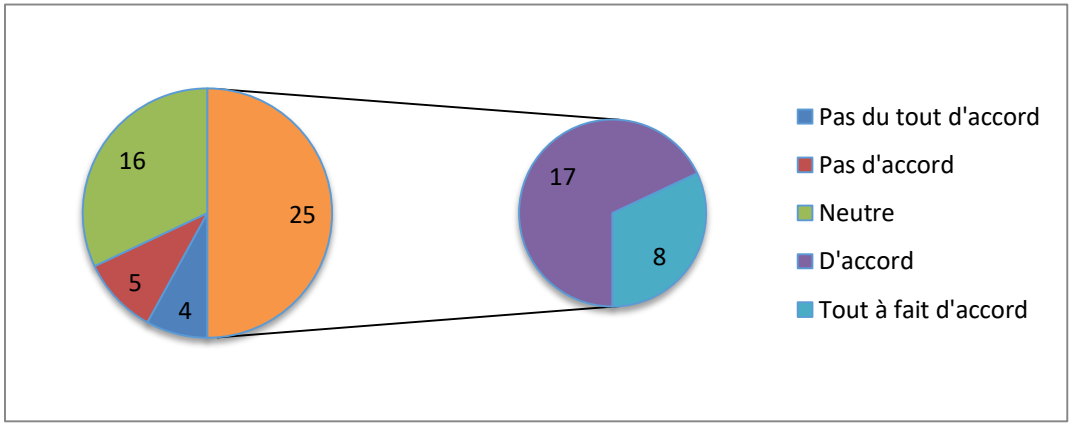


Figure 24: Distribution des réponses à Q05 – Importance des coûts des nouveaux outils

Les résultats montrent une tendance relativement partagée des répondants. En effet, 34,0% des participants se déclarent d'accord, tandis que 16,0% sont tout à fait d'accord, soit un total de 50,0% d'opinions favorables. À l'inverse, 32,0% des répondants restent neutres, alors que 18,0% expriment un désaccord (10,0% pas d'accord et 8,0% pas du tout d'accord).

Ces résultats indiquent que la perception des coûts liés aux nouveaux outils d'intelligence artificielle est mitigée. Une partie des répondants considère que ces coûts peuvent être significatifs, tandis qu'une proportion importante demeure neutre, ce qui reflète une certaine incertitude ou un manque d'information sur cet aspect.

Analyse de l'item Q06

Tableau 38: Distribution des réponses à Q06 – Coûts de formation des employés à l'IA

Modalité	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	2	4,0%
Pas d'accord	11	22,0%
Neutre	11	22,0%
D'accord	19	38,0%
Tout à fait d'accord	7	14,0%

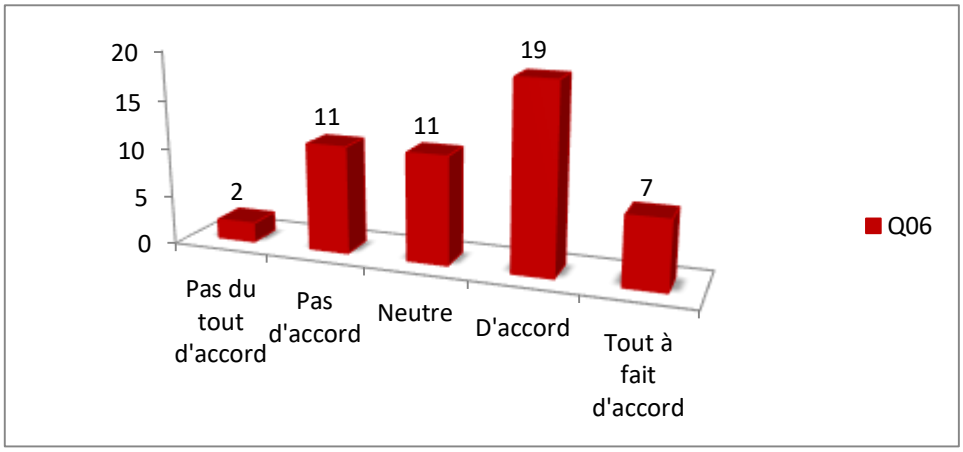


Figure 25: Distribution des réponses à Q06 – Coûts de formation des employés à l'IA

Les résultats montrent une tendance globalement favorable des répondants. En effet, 38,0% des participants se déclarent d'accord, tandis que 14,0% sont tout à fait d'accord, soit un total de 52,0% d'opinions favorables. En revanche, 22,0% restent neutres, et 26,0% expriment un désaccord (22,0% pas d'accord et 4,0% pas du tout d'accord).

Ces résultats indiquent que plus de la moitié des répondants considèrent que les coûts liés à la formation des employés à l'intelligence artificielle peuvent être élevés. Toutefois, la présence d'une part importante de réponses neutres et de désaccord traduit une perception partagée, voire une certaine incertitude concernant cet aspect.

Analyse de l'item Q07

Tableau 39: Distribution des réponses à Q07 – Coûts liés aux erreurs de recrutement

Modalité	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	1	2,0%
Pas d'accord	3	6,0%
Neutre	13	26,0%
D'accord	28	56,0%
Tout à fait d'accord	5	10,0%

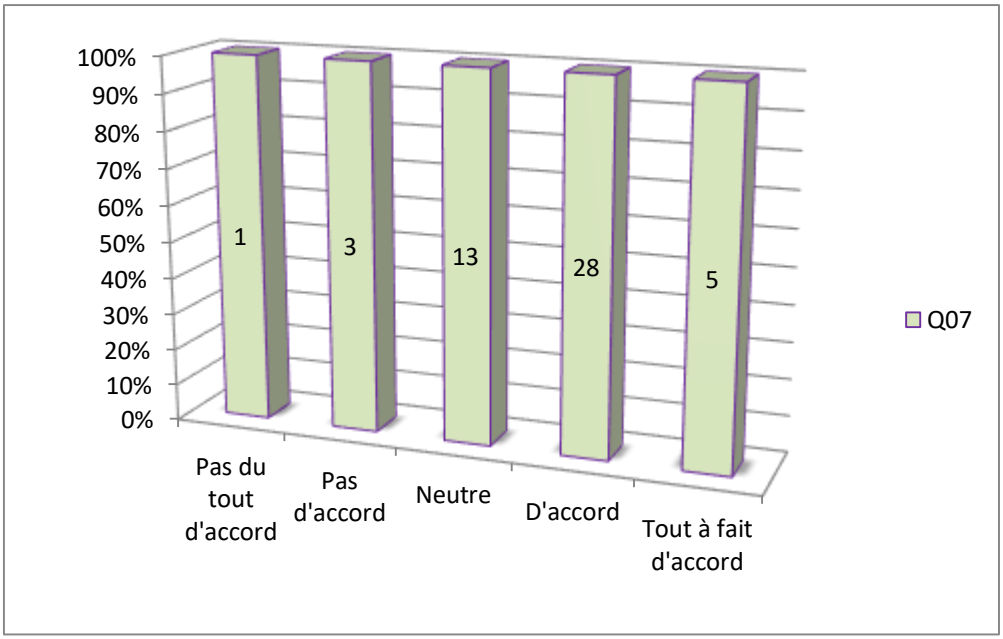


Figure 26: Distribution des réponses à Q07 – Réduction des coûts liés aux erreurs de recrutement

Les résultats montrent une tendance globalement positive des répondants. En effet, 56,0% des participants se déclarent d'accord, tandis que 10,0% sont tout à fait d'accord, soit un total de 66,0% d'opinions favorables. À l'inverse, 26,0% restent neutres, alors que seulement 8,0% expriment un désaccord (6,0% pas d'accord et 2,0% pas du tout d'accord).

Ces résultats indiquent que la majorité des répondants estiment que l'intelligence artificielle peut contribuer à réduire les coûts liés aux erreurs de recrutement, ce qui reflète une perception globalement positive de son impact sur l'amélioration de l'efficacité du processus de recrutement.

Analyse de l'item Q08

Tableau 40: Distribution des réponses à Q08 – Économies indirectes grâce au gain de temps

Modalité	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	1	2,1%
Pas d'accord	1	2,1%
Neutre	5	10,4%
D'accord	28	58,3%
Tout à fait d'accord	13	27,1%

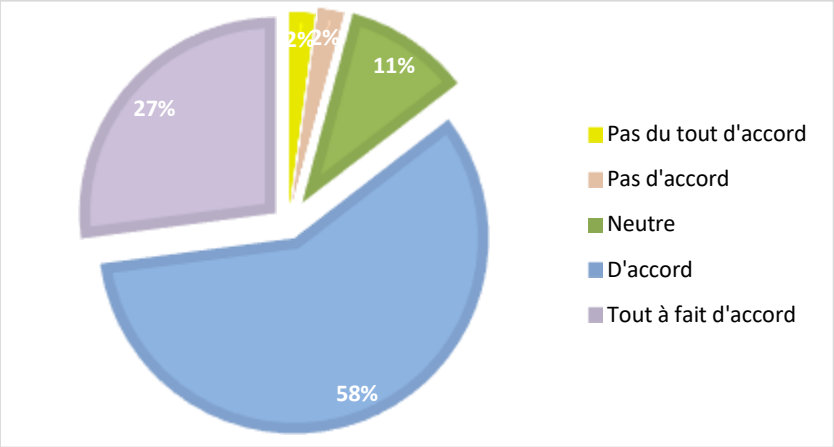


Figure 27: Distribution des réponses à Q08 – Économies indirectes grâce au gain de temps

Les résultats montrent une forte tendance positive des répondants. En effet, 58,3% des participants se déclarent d'accord, tandis que 27,1% sont tout à fait d'accord, soit un total de 85,4% d'opinions favorables. À l'inverse, 10,4% restent neutres, alors que seulement 4,2% expriment un désaccord (2,1% pas d'accord et 2,1% pas du tout d'accord).

Ces résultats indiquent que la majorité des répondants estiment que le gain de temps apporté par les outils d'intelligence artificielle permet de réduire indirectement les coûts de recrutement, ce qui reflète une perception très positive de l'efficacité et de l'utilité de ces technologies.

Analyse de l'item Q09

Tableau 41: Distribution des réponses à Q09 – Compensation des coûts par les bénéfices

Modalité	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	1	2,1%
Pas d'accord	0	0,0%
Neutre	16	33,3%
D'accord	19	39,6%
Tout à fait d'accord	12	25,0%

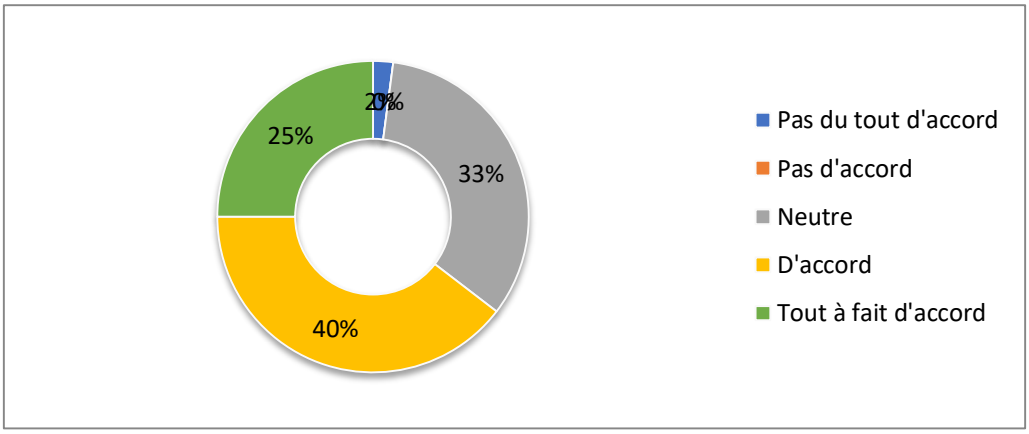


Figure 28: Distribution des réponses à Q09 – Compensation des coûts de l'IA par les bénéfices

Les résultats montrent une tendance globalement positive des répondants. En effet, 39,6% des participants se déclarent d'accord, tandis que 25,0% sont tout à fait d'accord, soit un total de 64,6% d'opinions favorables. À l'inverse, 33,3% restent neutres, alors qu'une proportion très faible exprime un désaccord, soit 2,1% (pas du tout d'accord), et 0,0% pour la modalité pas d'accord.

Ces résultats indiquent que la majorité des répondants estiment que les coûts liés à l'intelligence artificielle sont compensés par les bénéfices obtenus dans le processus de recrutement. Toutefois, la présence d'une part importante de réponses neutres reflète une certaine hésitation ou un manque de certitude chez une partie des participants.

2.2.4.2 Axe 2 : Amélioration de la qualité de sélection

Tableau 42: Résultats détaillés par item – Axe 2 : Amélioration de la qualité de sélection

Item	Libellé	N Pas du tout d'accord	N Pas d'accord	N Neutre	N D'accord	N Tout à fait d'accord	% Pas du tout d'accord	% Pas d'accord	% Neutre	% D'accord	% Tout à fait d'accord	Moyenne	Écart-type	Tendance
Q10	L'IA pourrait réduire les erreurs liées à l'évaluation humaine.	3	4	18	21	4	6,0%	8,0%	36,0%	42,0%	8,0%	3,38	0,97	Moyenne
Q11	Une meilleure sélection initiale permettrait d'éviter des recrutements inadaptés.	1	1	7	31	10	2,0%	2,0%	14,0%	62,0%	20,0%	3,96	0,78	Élevée
Q12	L'IA pourrait contribuer à une meilleure intégration des nouveaux employés.	0	10	10	21	9	0,0%	20,0%	20,0%	42,0%	18,0%	3,58	1,01	Élevée
Q13	L'utilisation de l'IA permettrait d'identifier plus efficacement les profils adaptes aux postes.	0	1	6	30	13	0,0%	2,0%	12,0%	60,0%	26,0%	4,10	0,68	Élevée
Q14	Les décisions basées sur des données sont plus fiables que celles basées uniquement sur l'intuition.	0	2	12	25	11	0,0%	4,0%	24,0%	50,0%	22,0%	3,90	0,79	Élevée
Q15	Les outils numériques permettent une meilleure analyse des compétences des candidats.	0	4	8	28	10	0,0%	8,0%	16,0%	56,0%	20,0%	3,88	0,82	Élevée
Q16	Les systèmes de recommandation permettent de proposer des candidats mieux adaptés.	0	3	13	22	10	0,0%	6,2%	27,1%	45,8%	20,8%	3,81	0,84	Élevée
Q17	L'IA favorise une meilleure communication entre recruteurs et candidats.	4	12	10	15	7	8,3%	25,0%	20,8%	31,2%	14,6%	3,19	1,21	Moyenne
Q18	L'utilisation de l'IA améliore la cohérence entre les différentes étapes du recrutement.	0	3	8	27	10	0,0%	6,2%	16,7%	56,2%	20,8%	3,92	0,79	Élevée

Le tableau relatif à axe 2 : amélioration de la qualité de sélection regroupe l'ensemble des items du même axe. La moyenne globale de l'axe est de 3,75, ce qui correspond à une tendance élevée. Cette lecture globale est complétée ci-dessous par une analyse question par question afin de mieux comprendre la distribution des réponses.

Analyse de l'item Q10

Tableau 43: Distribution des réponses à Q10 – Réduction des erreurs d'évaluation humaine

Modalité	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	3	6,0%
Pas d'accord	4	8,0%
Neutre	18	36,0%
D'accord	21	42,0%
Tout à fait d'accord	4	8,0%

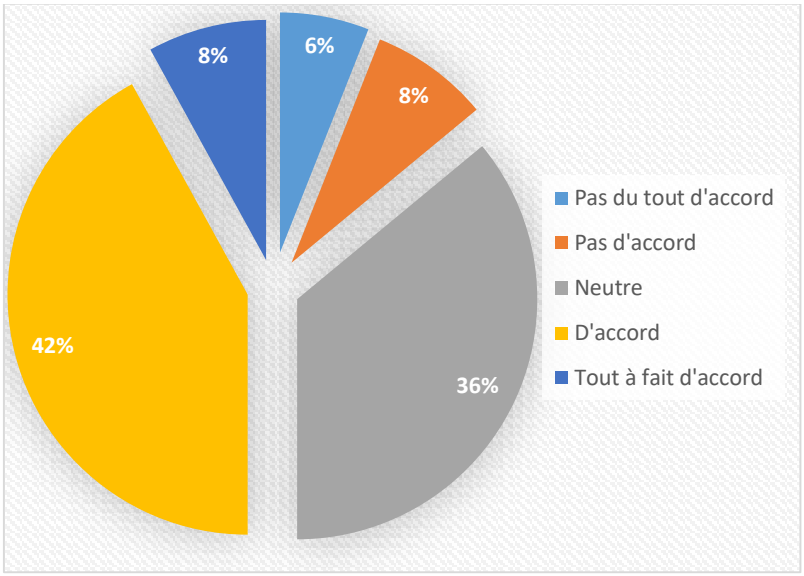


Figure 29: Distribution des réponses à Q10 – Réduction des erreurs d'évaluation humaine

Les résultats montrent une tendance globalement modérée des répondants. En effet, 42,0% des participants se déclarent d'accord, tandis que 8,0% sont tout à fait d'accord, soit un total de 50,0% d'opinions favorables. À l'inverse, 36,0% restent neutres, alors que 14,0% expriment un désaccord (8,0% pas d'accord et 6,0% pas du tout d'accord).

Ces résultats indiquent que les répondants estiment, de manière partagée, que l'intelligence artificielle pourrait réduire les erreurs liées à l'évaluation humaine. Toutefois, la forte proportion de réponses neutres montre que cette perception reste encore mitigée chez une partie importante des participants.

Analyse de l'item Q11

Tableau 44: Distribution des réponses à Q11 – Prévention des recrutements inadaptés

Modalité	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	1	2,0%
Pas d'accord	1	2,0%
Neutre	7	14,0%
D'accord	31	62,0%
Tout à fait d'accord	10	20,0%

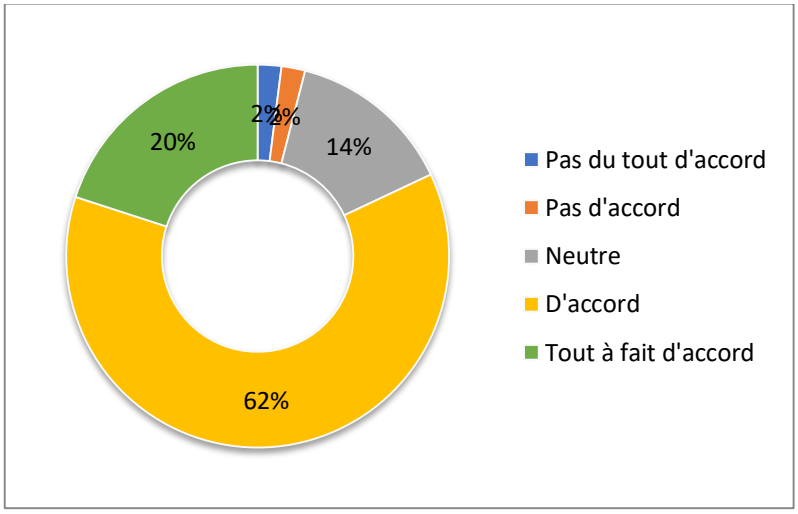


Figure 30: Distribution des réponses à Q11 – Prévention des recrutements inadaptés

Les résultats montrent une forte tendance positive des répondants. En effet, 62,0% des participants se déclarent d'accord, tandis que 20,0% sont tout à fait d'accord, soit un total de 82,0% d'opinions favorables. À l'inverse, 14,0% restent neutres, alors que seulement 4,0% expriment un désaccord (2,0% pas d'accord et 2,0% pas du tout d'accord).

Ces résultats indiquent que la majorité des répondants estiment qu'une meilleure sélection initiale permettrait d'éviter des recrutements inadaptés, ce qui reflète une perception très positive de l'importance de la phase de présélection dans le processus de recrutement.

Analyse de l'item Q12

Tableau 45: Distribution des réponses à Q12 – Intégration des nouveaux employés

Modalité	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	0	0,0%
Pas d'accord	10	20,0%
Neutre	10	20,0%
D'accord	21	42,0%
Tout à fait d'accord	9	18,0%

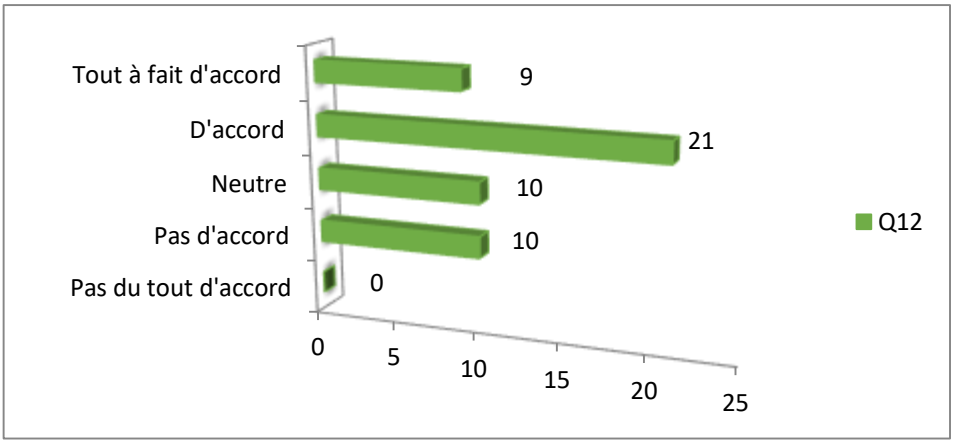


Figure 31: Distribution des réponses à Q12 – Contribution de l'IA à l'intégration des nouveaux employés

Les résultats montrent une tendance globalement positive des répondants. En effet, 42,0% des participants se déclarent d'accord, tandis que 18,0% sont tout à fait d'accord, soit un total de 60,0% d'opinions favorables. À l'inverse, 20,0% restent neutres, et 20,0% expriment un désaccord (20,0% pas d'accord et 0,0% pas du tout d'accord).

Ces résultats indiquent que la majorité des répondants estiment que l'intelligence artificielle pourrait contribuer à une meilleure intégration des nouveaux employés, ce qui reflète une perception plutôt positive du rôle de l'IA dans l'accompagnement du processus d'intégration.

Analyse de l'item Q13

Tableau 46: Distribution des réponses à Q13 – Identification des profils adaptés aux postes

Modalité	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	0	0,0%
Pas d'accord	1	2,0%
Neutre	6	12,0%
D'accord	30	60,0%
Tout à fait d'accord	13	26,0%

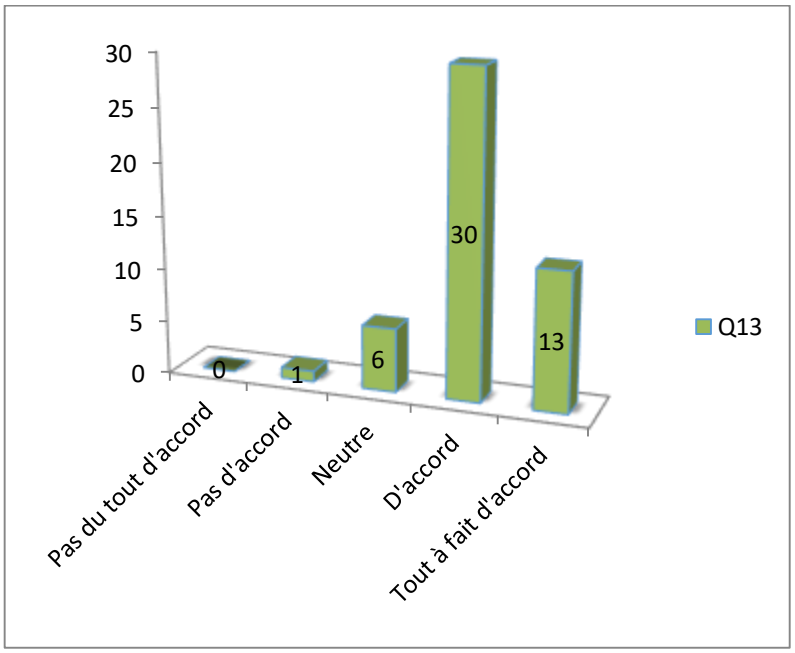


Figure 32: Distribution des réponses à Q13 – Identification efficace des profils adaptés aux postes

Les résultats montrent une forte tendance positive des répondants. En effet, 60,0% des participants se déclarent d'accord, tandis que 26,0% sont tout à fait d'accord, soit un total de 86,0% d'opinions favorables. À l'inverse, 12,0% restent neutres, alors qu'une proportion très faible exprime un désaccord, soit 2,0% (pas d'accord) et 0,0% (pas du tout d'accord).

Ces résultats indiquent que la majorité des répondants estiment que l'utilisation de l'intelligence artificielle permet d'identifier plus efficacement les profils adaptés aux postes, ce qui reflète une perception très positive de la capacité de l'IA à améliorer la précision du recrutement.

Analyse de l'item Q14

Tableau 47: Distribution des réponses à Q14 – Fiabilité des décisions basées sur les données

Modalité	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	0	0,0%
Pas d'accord	2	4,0%
Neutre	12	24,0%
D'accord	25	50,0%
Tout à fait d'accord	11	22,0%

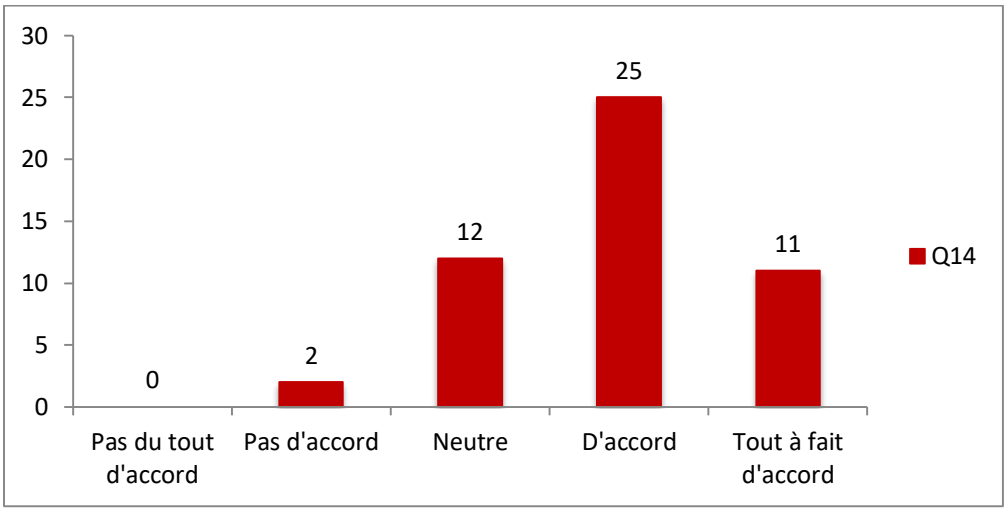


Figure 33: Distribution des réponses à Q14 – Fiabilité des décisions basées sur les données

Les résultats montrent une tendance globalement positive des répondants. En effet, 50,0% des participants se déclarent d'accord, tandis que 22,0% sont tout à fait d'accord, soit un total de 72,0% d'opinions favorables. À l'inverse, 24,0% restent neutres, alors que seulement 4,0% expriment un désaccord (4,0% pas d'accord et 0,0% pas du tout d'accord).

Ces résultats indiquent que la majorité des répondants estiment que les décisions basées sur des données sont plus fiables que celles basées uniquement sur l'intuition, ce qui reflète une confiance importante dans l'approche data-driven dans le processus de recrutement.

Analyse de l'item Q15

Tableau 48: Distribution des réponses à Q15 – Analyse des compétences par outils numériques

Modalité	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	0	0,0%
Pas d'accord	4	8,0%
Neutre	8	16,0%
D'accord	28	56,0%
Tout à fait d'accord	10	20,0%

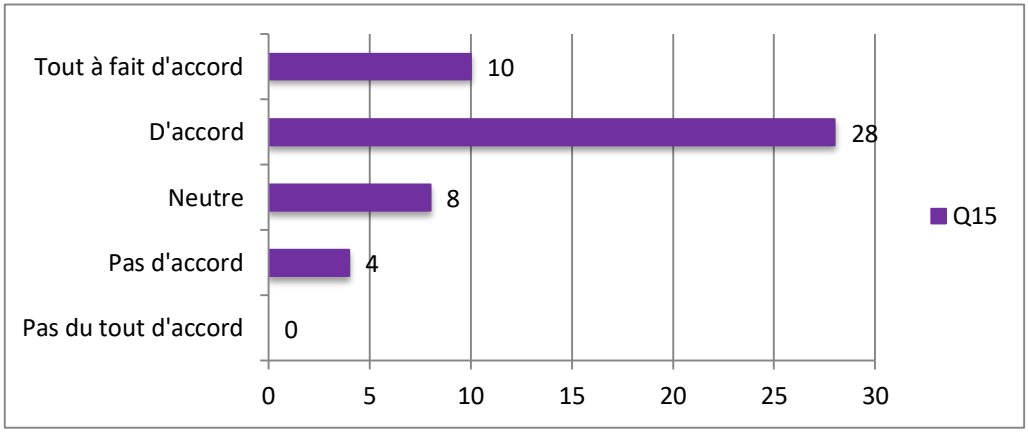


Figure 34: Distribution des réponses à Q15 – Analyse des compétences par les outils numériques

Les résultats montrent une tendance globalement positive des répondants. En effet, 56,0% des participants se déclarent d'accord, tandis que 20,0% sont tout à fait d'accord, soit un total de 76,0% d'opinions favorables. À l'inverse, 16,0% restent neutres, alors que 8,0% expriment un désaccord (8,0% pas d'accord et 0,0% pas du tout d'accord).

Ces résultats indiquent que la majorité des répondants estiment que les outils numériques permettent une meilleure analyse des compétences des candidats, ce qui reflète une perception positive du rôle du numérique dans l'amélioration du processus d'évaluation des profils.

Analyse de l'item Q16

Tableau 49: Distribution des réponses à Q16 – Systèmes de recommandation de candidats

Modalité	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	0	0,0%
Pas d'accord	3	6,2%
Neutre	13	27,1%
D'accord	22	45,8%
Tout à fait d'accord	10	20,8%

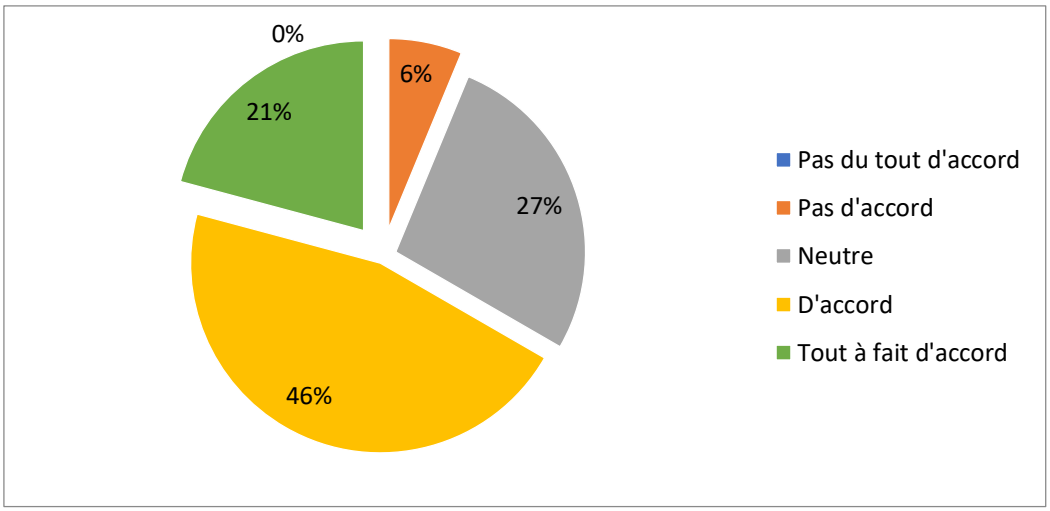


Figure 35: Distribution des réponses à Q16 – Systèmes de recommandation de candidats

Les résultats montrent une tendance globalement positive des répondants. En effet, 45,8% des participants se déclarent d'accord, tandis que 20,8% sont tout à fait d'accord, soit un total de 66,6% d'opinions favorables. À l'inverse, 27,1% restent neutres, alors que seulement 6,2% expriment un désaccor (6,2% pas d'accord et 0,0% pas du tout d'accord).

Ces résultats indiquent que la majorité des répondants estiment que les systèmes de recommandation permettent de proposer des candidats mieux adaptés, ce qui reflète une perception globalement positive de l'apport de ces outils dans l'amélioration de l'adéquation entre profils et postes.

Analyse de l'item Q17

Tableau 50: Distribution des réponses à Q17 – Communication entre recruteurs et candidats

Modalité	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	4	8,3%
Pas d'accord	12	25,0%
Neutre	10	20,8%
D'accord	15	31,2%
Tout à fait d'accord	7	14,6%

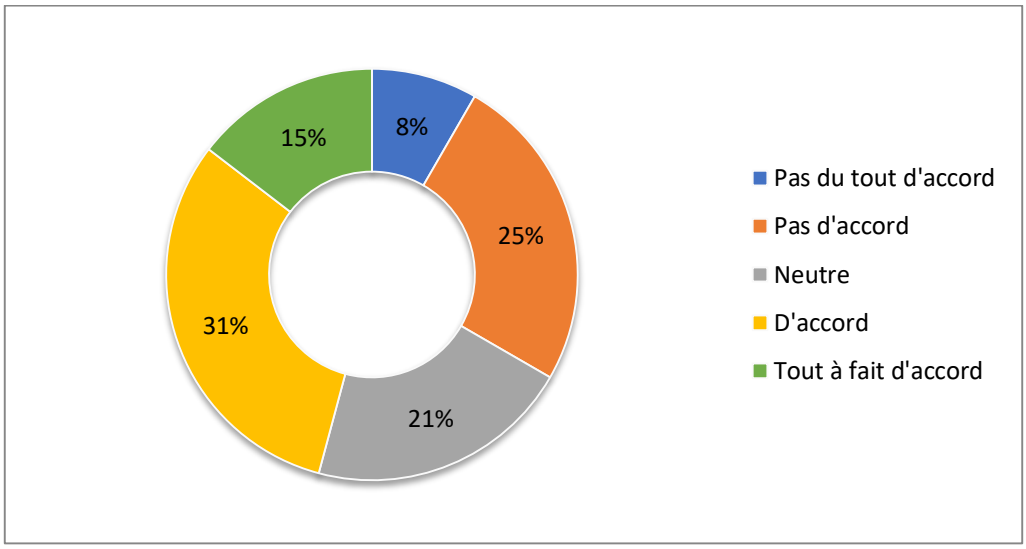


Figure 36: Distribution des réponses à Q17 – Amélioration de la communication recruteurs/candidats

Les résultats montrent une tendance globalement modérée des répondants. En effet, 31,2% des participants se déclarent d'accord, tandis que 14,6% sont tout à fait d'accord, soit un total de 45,8% d'opinions favorables. À l'inverse, 20,8% restent neutres, alors qu'une proportion relativement importante exprime un désaccord, soit 33,3% (25,0% pas d'accord et 8,3% pas du tout d'accord).

Ces résultats indiquent que la perception selon laquelle l'intelligence artificielle favorise une meilleure communication entre recruteurs et candidats est partagée. Une partie des répondants reconnaît cet apport, tandis qu'une autre partie reste sceptique, ce qui reflète une opinion encore divisée sur cet aspect.

Analyse de l'item Q18

Tableau 51: Distribution des réponses à Q18 – Cohérence entre les étapes du recrutement

Modalité	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	0	0,0%
Pas d'accord	3	6,2%
Neutre	8	16,7%
D'accord	27	56,2%
Tout à fait d'accord	10	20,8%

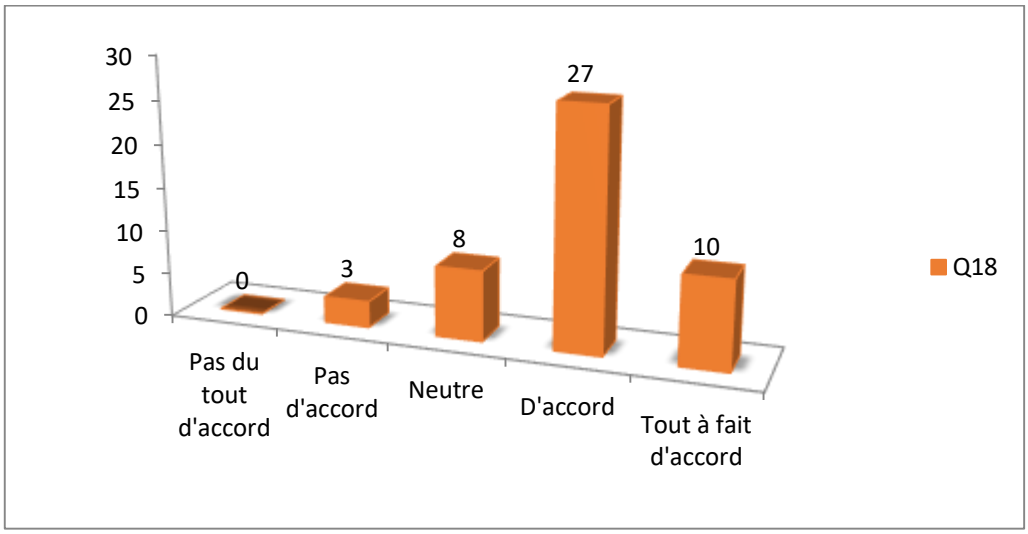


Figure 37: Distribution des réponses à Q18 – Cohérence entre les étapes du recrutement

Les résultats montrent une tendance globalement positive des répondants. En effet, 56,2% des participants se déclarent d'accord, tandis que 20,8% sont tout à fait d'accord, soit un total de 77,0% d'opinions favorables. À l'inverse, 16,7% restent neutres, alors que seulement 6,2% expriment un désaccord (6,2% pas d'accord et 0,0% pas du tout d'accord).

Ces résultats indiquent que la majorité des répondants estiment que l'utilisation de l'intelligence artificielle améliore la cohérence entre les différentes étapes du recrutement, ce qui reflète une perception positive de son rôle dans la structuration et l'harmonisation du processus de recrutement.

2.2.4.3 Axe 3 : Biais algorithmiques et risques éthiques

Tableau 52: Résultats détaillés par item – Axe 3 : Biais algorithmiques et risques éthiques

Item	Libellé	N Pas du tout d'accord	N Pas d'accord	N Neutre	N D'accord	N Tout à fait d'accord	% Pas du tout d'accord	% Pas d'accord	% Neutre	% D'accord	% Tout à fait d'accord	Moyenne	Écart-type	Tendance
Q19	Les outils technologiques peuvent favoriser certains profils au détriment d'autres.	0	3	5	32	10	0,0%	6,0%	10,0%	64,0%	20,0%	3,98	0,74	Élevée
Q20	L'utilisation de systèmes numériques dans le recrutement peut manquer de transparence.	1	12	11	21	5	2,0%	24,0%	22,0%	42,0%	10,0%	3,34	1,02	Moyenne
Q21	il est nécessaire de vérifier les résultats fournis par les outils technologiques.	0	1	5	14	30	0,0%	2,0%	10,0%	28,0%	60,0%	4,46	0,76	Très élevée
Q22	Les outils technologiques peuvent reproduire des biais existants dans les données utilisées.	1	4	9	24	12	2,0%	8,0%	18,0%	48,0%	24,0%	3,84	0,96	Élevée
Q23	L'utilisation de systèmes automatisés peut introduire des formes de discrimination difficiles à détecter.	0	2	12	26	10	0,0%	4,0%	24,0%	52,0%	20,0%	3,88	0,77	Élevée
Q24	L'absence d'intervention humaine peut nuire à l'équité du recrutement.	2	4	6	21	15	4,2%	8,3%	12,5%	43,8%	31,2%	3,90	1,08	Élevée
Q25	L'utilisation de l'IA peut créer un sentiment d'injustice chez les candidats.	2	8	12	19	7	4,2%	16,7%	25,0%	39,6%	14,6%	3,44	1,07	Élevée
Q26	L'utilisation de l'IA peut limiter la prise en compte des qualités humaines (motivation, personnalité).	2	2	7	15	22	4,2%	4,2%	14,6%	31,2%	45,8%	4,10	1,08	Élevée
Q27	L'IA peut favoriser des profils similaires à ceux déjà recrutés par l'entreprise.	1	1	10	21	15	2,1%	2,1%	20,8%	43,8%	31,2%	4,00	0,90	Élevée

Le tableau relatif à axe 3 : biais algorithmiques et risques éthiques regroupe l'ensemble des items du même axe. La moyenne globale de l'axe est de 3,88, ce qui correspond à une tendance élevée. Cette lecture globale est complétée ci-dessous par une analyse question par question afin de mieux comprendre la distribution des réponses.

Analyse de l'item Q19

Tableau 53: Distribution des réponses à Q19 – Favoritisme envers certains profils

Modalité	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	0	0,0%
Pas d'accord	3	6,0%
Neutre	5	10,0%
D'accord	32	64,0%
Tout à fait d'accord	10	20,0%

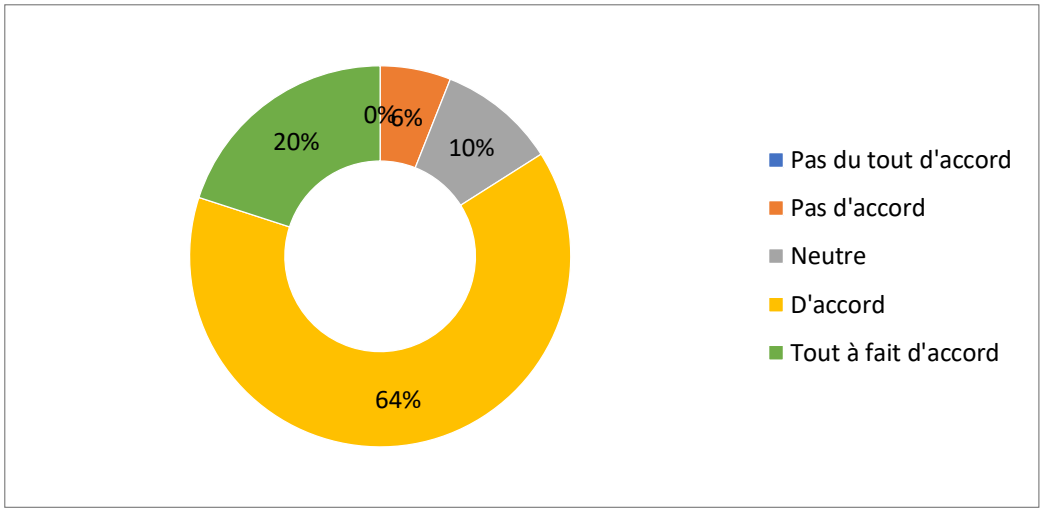


Figure 38: Distribution des réponses à Q19 – Favoritisme des outils envers certains profils

Les résultats montrent une forte tendance positive des répondants. En effet, 64,0% des participants se déclarent d'accord, tandis que 20,0% sont tout à fait d'accord, soit un total de 84,0% d'opinions favorables. À l'inverse, 10,0% restent neutres, alors que seulement 6,0% expriment un désaccord (6,0% pas d'accord et 0,0% pas du tout d'accord).

Ces résultats indiquent que la majorité des répondants estiment que l'intelligence artificielle améliore globalement le processus de recrutement en apportant une valeur ajoutée dans son ensemble, ce qui reflète une perception très positive de son impact global.

Analyse de l'item Q20

Tableau 54: Distribution des réponses à Q20 – Manque de transparence des systèmes numériques

Modalité	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	1	2,0%
Pas d'accord	12	24,0%
Neutre	11	22,0%
D'accord	21	42,0%
Tout à fait d'accord	5	10,0%

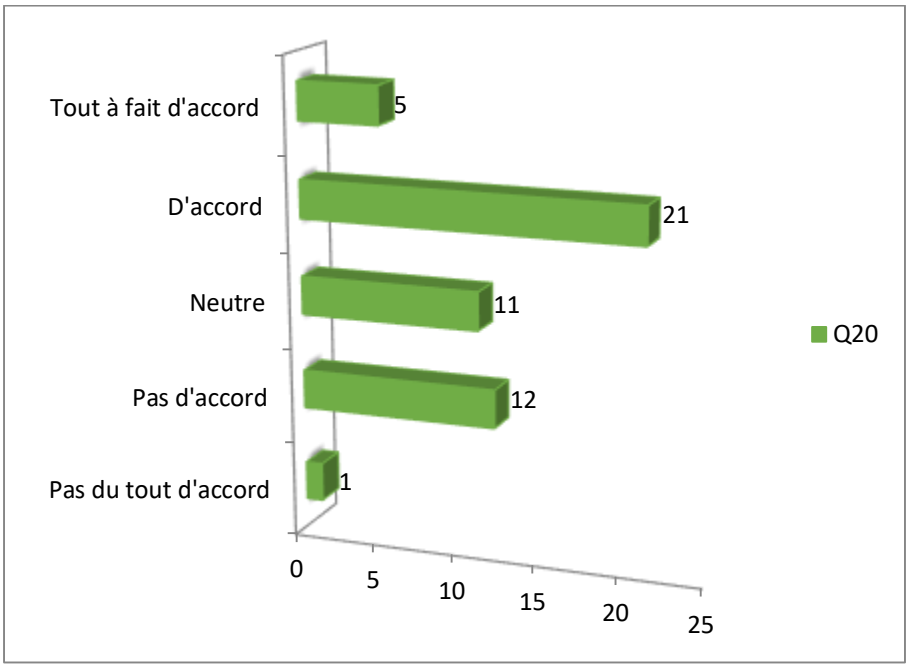


Figure 39: Distribution des réponses à Q20 – Manque de transparence des systèmes numériques

Les résultats montrent une tendance globalement positive des répondants. En effet, 42,0% des participants se déclarent d'accord, tandis que 10,0% sont tout à fait d'accord, soit un total de 52,0% d'opinions favorables. À l'inverse, 22,0% restent neutres, alors qu'une proportion non négligeable exprime un désaccord, soit 26,0% (24,0% pas d'accord et 2,0% pas du tout d'accord).

Ces résultats indiquent que les avis des répondants sont partagés concernant cet item, avec une légère tendance positive. Toutefois, la présence d'une proportion importante de réponses

neutres et négatives suggère que cette dimension reste encore discutée et non totalement consensuelle parmi les participants.

Analyse de l'item Q21

Tableau 55: Distribution des réponses à Q21 – Nécessité de vérifier les résultats des outils

Modalité	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	0	0,0%
Pas d'accord	1	2,0%
Neutre	5	10,0%
D'accord	14	28,0%
Tout à fait d'accord	30	60,0%

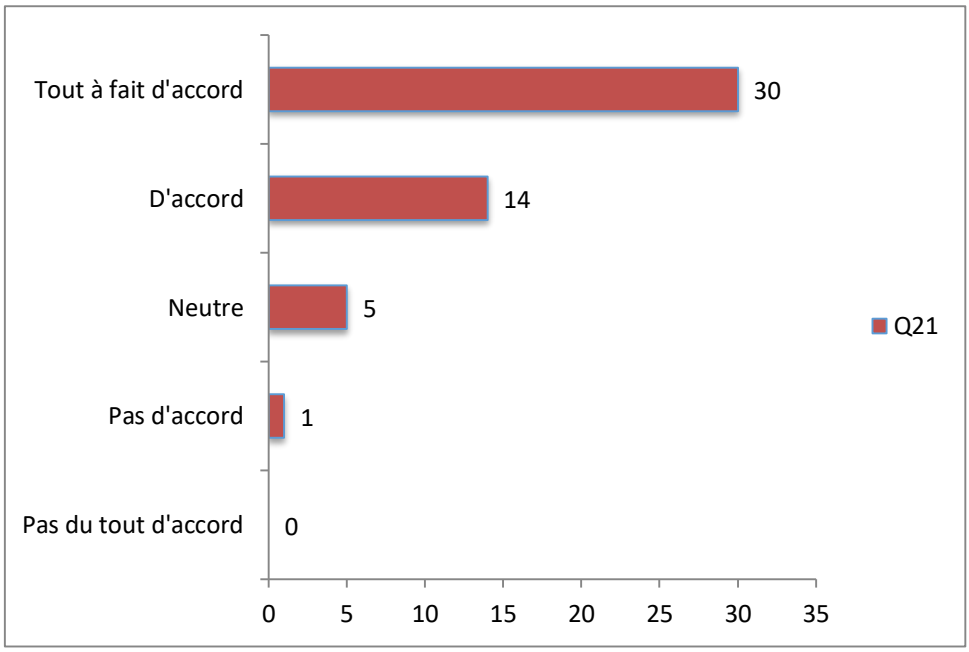


Figure 40: Distribution des réponses à Q21 – Nécessité de vérifier les résultats des outils

Les résultats montrent une tendance très fortement positive des répondants. En effet, 28,0% des participants se déclarent d'accord, tandis que 60,0% sont tout à fait d'accord, soit un total de 88,0% d'opinions favorables. À l'inverse, 10,0% restent neutres, alors que seulement 2,0% expriment un désaccord (2,0% pas d'accord et 0,0% pas du tout d'accord).

Ces résultats indiquent que la majorité des répondants adhèrent fortement à l'idée évaluée dans cet item, ce qui reflète une perception très positive et un large consensus autour de cet aspect lié à l'intelligence artificielle dans le recrutement.

Analyse de l'item Q22

Tableau 56: Distribution des réponses à Q22 – Reproduction des biais dans les données

Modalité	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	1	2,0%
Pas d'accord	4	8,0%
Neutre	9	18,0%
D'accord	24	48,0%
Tout à fait d'accord	12	24,0%

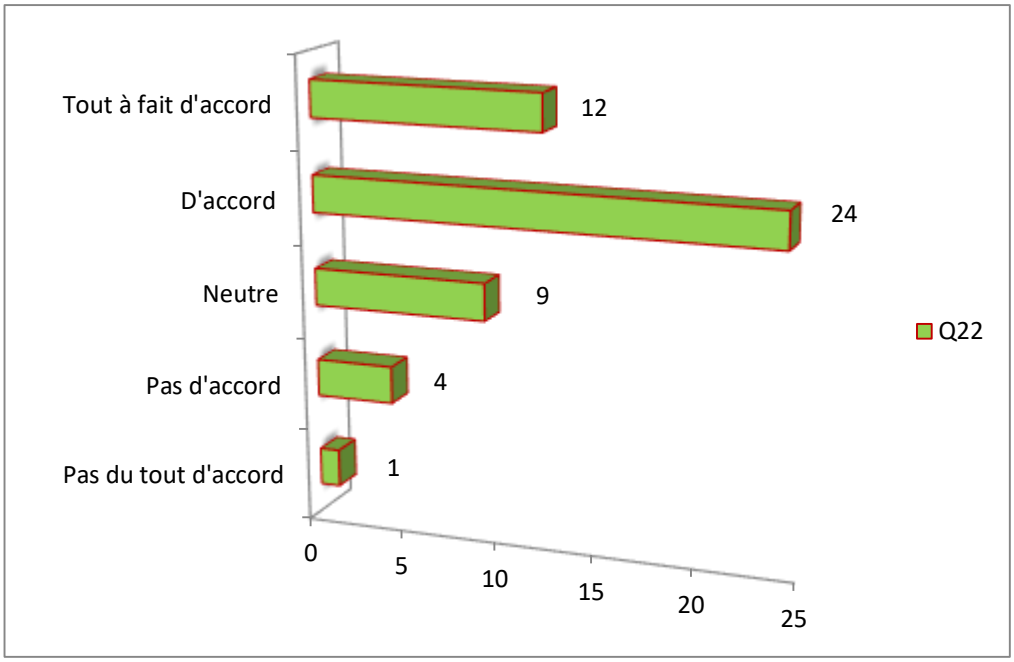


Figure 41: Distribution des réponses à Q22 – Reproduction des biais présents dans les données

Les résultats montrent une tendance globalement positive des répondants. En effet, 48,0% des participants se déclarent d'accord, tandis que 24,0% sont tout à fait d'accord, soit un total de 72,0% d'opinions favorables. À l'inverse, 18,0% restent neutres, alors que seulement 10,0% expriment un désaccord (8,0% pas d'accord et 2,0% pas du tout d'accord).

Ces résultats indiquent que la majorité des répondants adhèrent à l'idée évaluée dans cet item, ce qui reflète une perception globalement positive de l'apport de l'intelligence artificielle dans le domaine étudié, malgré la présence d'une minorité de réponses neutres ou négatives.

Analyse de l'item Q23

Tableau 57: Distribution des réponses à Q23 – Discrimination difficile à détecter

Modalité	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	0	0,0%
Pas d'accord	2	4,0%
Neutre	12	24,0%
D'accord	26	52,0%
Tout à fait d'accord	10	20,0%

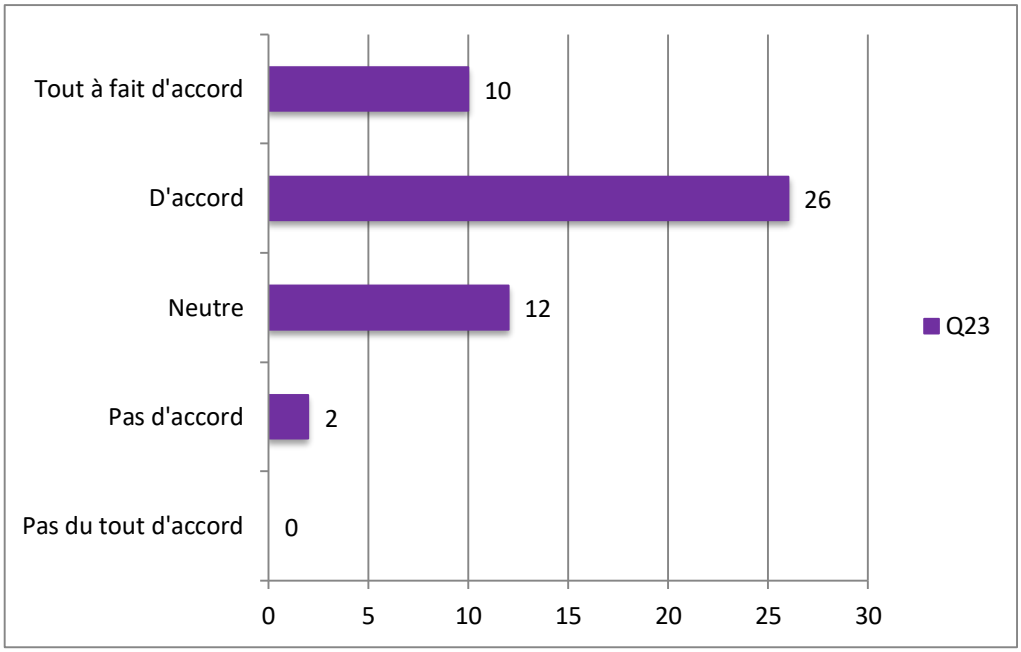


Figure 42: Distribution des réponses à Q23 – Formes de discrimination difficiles à détecter

Les résultats montrent une tendance globalement positive des répondants. En effet, 52,0% des participants se déclarent d'accord, tandis que 20,0% sont tout à fait d'accord, soit un total de 72,0% d'opinions favorables. À l'inverse, 24,0% restent neutres, alors que seulement 4,0% expriment un désaccord (4,0% pas d'accord et 0,0% pas du tout d'accord).

Ces résultats indiquent que la majorité des répondants adhèrent à l'idée évaluée dans cet item, ce qui reflète une perception globalement positive, malgré la présence d'une proportion non négligeable de réponses neutres.

Analyse de l'item Q24

Tableau 58: Distribution des réponses à Q24 – Équité sans intervention humaine

Modalité	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	2	4,2%
Pas d'accord	4	8,3%
Neutre	6	12,5%
D'accord	21	43,8%
Tout à fait d'accord	15	31,2%

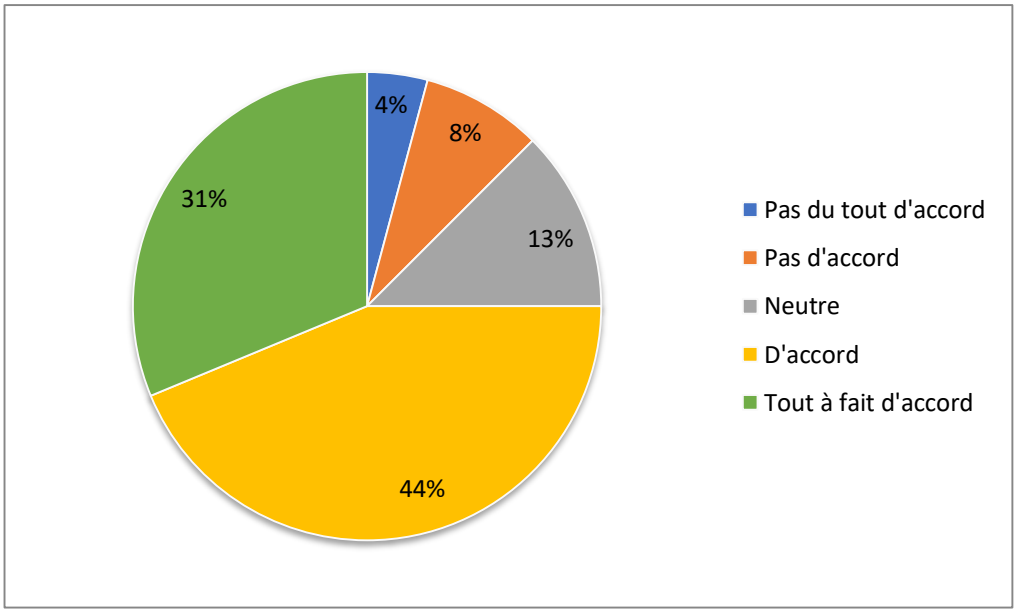


Figure 43: Distribution des réponses à Q24 – Impact de l'absence d'intervention humaine sur l'équité

Les résultats montrent une tendance globalement positive des répondants. En effet, 43,8% des participants se déclarent d'accord, tandis que 31,2% sont tout à fait d'accord, soit un total de 75,0% d'opinions favorables. À l'inverse, 12,5% restent neutres, alors que 12,5% expriment un désaccord (8,3% pas d'accord et 4,2% pas du tout d'accord).

Ces résultats indiquent que la majorité des répondants adhèrent à l'idée évaluée dans cet item, ce qui reflète une perception positive et une acceptation globale de l'aspect étudié, malgré la présence d'une minorité de réponses neutres et négatives.

Analyse de l'item Q25

Tableau 59: Distribution des réponses à Q25 – Sentiment d'injustice chez les candidats

Modalité	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	2	4,2%
Pas d'accord	8	16,7%
Neutre	12	25,0%
D'accord	19	39,6%
Tout à fait d'accord	7	14,6%

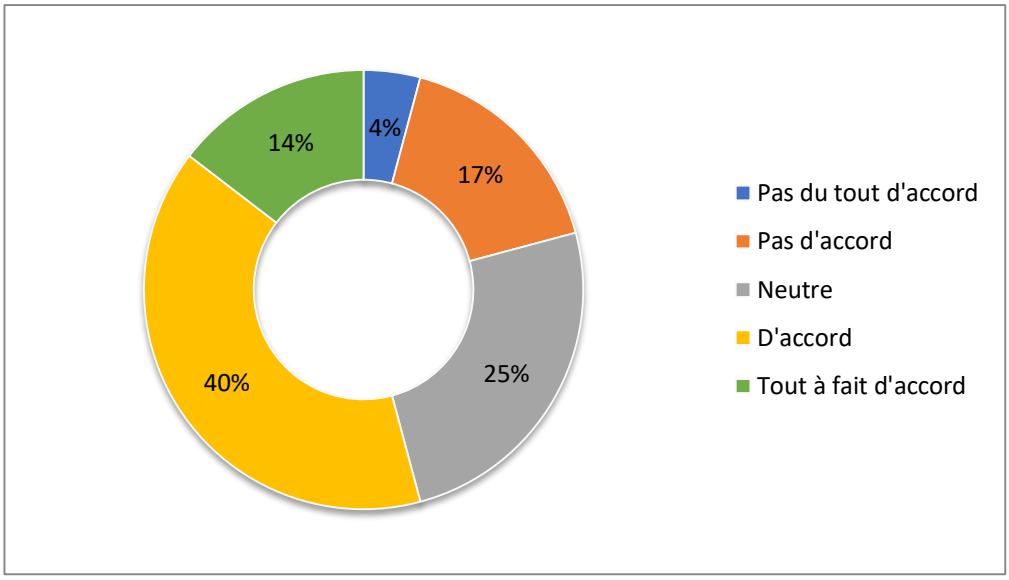


Figure 44: Distribution des réponses à Q25 – Sentiment d'injustice chez les candidats

Les résultats montrent une tendance globalement positive mais modérée des répondants. En effet, 39,6% des participants se déclarent d'accord, tandis que 14,6% sont tout à fait d'accord, soit un total de 54,2% d'opinions favorables. À l'inverse, 25,0% restent neutres, alors que 20,9% expriment un désaccord (16,7% pas d'accord et 4,2% pas du tout d'accord).

Ces résultats indiquent que plus de la moitié des répondants adhèrent à l'idée évaluée dans cet item, toutefois la présence d'une proportion importante de réponses neutres et négatives traduit une perception encore partagée et non totalement consensuelle.

Analyse de l'item Q26

Tableau 60: Distribution des réponses à Q26 – Négligence des qualités humaines

Modalité	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	2	4,2%
Pas d'accord	2	4,2%
Neutre	7	14,6%
D'accord	15	31,2%
Tout à fait d'accord	22	45,8%

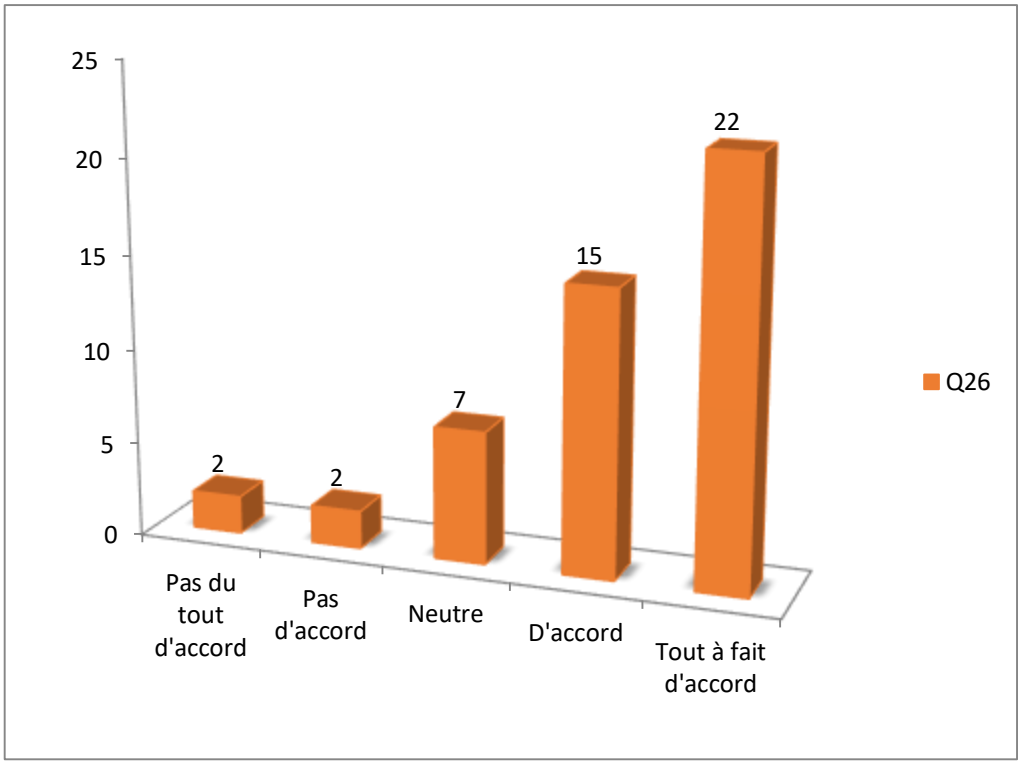


Figure 45: Distribution des réponses à Q26 – Négligence des qualités humaines par l'IA

Les résultats montrent une tendance fortement positive des répondants. En effet, 31,2% des participants se déclarent d'accord, tandis que 45,8% sont tout à fait d'accord, soit un total de 77,0% d'opinions favorables. À l'inverse, 14,6% restent neutres, alors que seulement 8,4% expriment un désaccord (4,2% pas d'accord et 4,2% pas du tout d'accord).

Ces résultats indiquent que la majorité des répondants adhèrent fortement à l'idée évaluée dans cet item, ce qui reflète une perception très positive et un large consensus autour de cet aspect étudié.

Analyse de l'item Q27

Tableau 61: Distribution des réponses à Q27 – Tendance à favoriser les profils similaires

Modalité	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	1	2,1%
Pas d'accord	1	2,1%
Neutre	10	20,8%
D'accord	21	43,8%
Tout à fait d'accord	15	31,2%

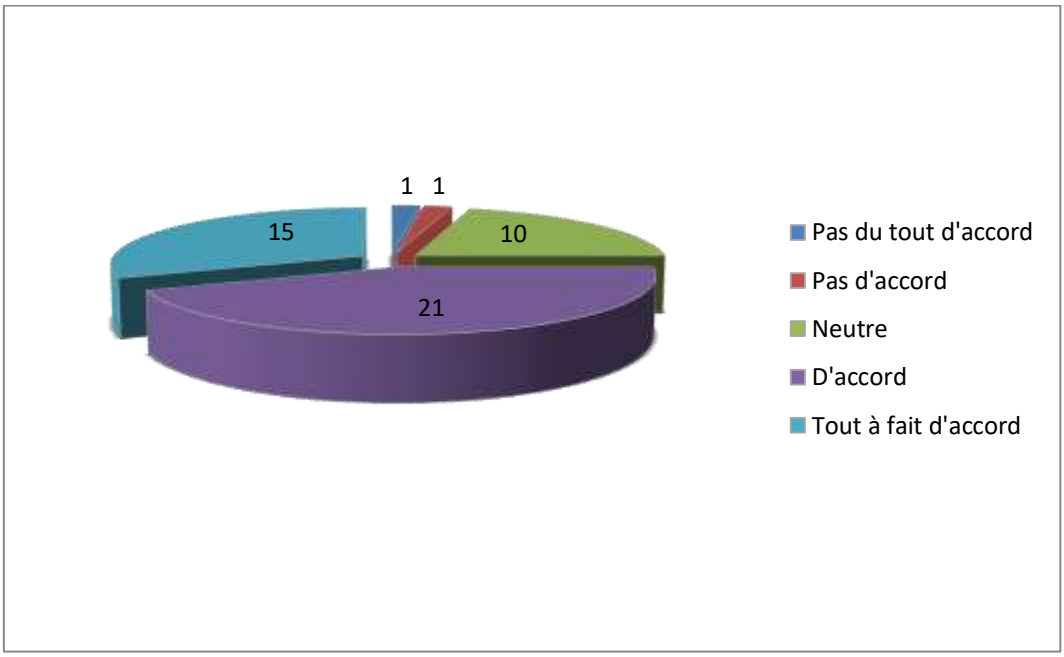


Figure 46: Distribution des réponses à Q27 – Tendance de l'IA à favoriser les profils similaires

Les résultats montrent une tendance globalement positive des répondants. En effet, 43,8% des participants se déclarent d'accord, tandis que 31,2% sont tout à fait d'accord, soit un total de 75,0% d'opinions favorables. À l'inverse, 20,8% restent neutres, alors que seulement 4,2% expriment un désaccord (2,1% pas d'accord et 2,1% pas du tout d'accord).

Ces résultats indiquent que la majorité des répondants adhèrent à l'idée évaluée dans cet item, ce qui reflète une perception globalement positive, malgré la présence d'une minorité de réponses neutres.

2.2.5 Test de normalité

Tableau 62: Résultats du test de normalité de Shapiro-Wilk par axe

Axe	N	Shapiro-Wilk p	Conclusion
Axe 1 : Réduction des coûts de recrutement	50	0,004	Distribution non normale ($p < 0,05$)
Axe 2 : Amélioration de la qualité de sélection	50	0,242	Distribution normale ($p \geq 0,05$)
Axe 3 : Biais algorithmiques et risques éthiques	50	0,045	Distribution non normale ($p < 0,05$)

Le test de Shapiro-Wilk a été utilisé afin de vérifier la normalité de la distribution des scores moyens des différents axes de l'étude. Ce test permet de déterminer si les données suivent une distribution normale, condition essentielle pour le choix des tests statistiques appropriés.

Les résultats montrent que l'axe 1 présente une distribution non normale ($p = 0,004 < 0,05$), de même que l'axe 3 ($p = 0,045 < 0,05$). En revanche, l'axe 2 suit une distribution normale ($p = 0,242 \geq 0,05$).

Globalement, ces résultats indiquent que certains axes ne respectent pas l'hypothèse de normalité, ce qui oriente le choix des tests statistiques vers des méthodes non paramétriques pour l'analyse des hypothèses.

2.2.6 Test des hypothèses

Tableau 63: Résultats des tests statistiques et décisions sur les hypothèses

Hypothèse	Axe testé	Moyenne	Test retenu	p-value	Décision
H1	Axe 1 : Réduction des coûts de recrutement	3,65	Wilcoxon	< 0,001	Validée
H2	Axe 2 : Amélioration de la qualité de sélection	3,75	t de Student	< 0,001	Validée
H3	Axe 3 : Biais algorithmiques et risques éthiques	3,88	Wilcoxon	< 0,001	Validée

- H1 : L'IA réduit les coûts de recrutement.

La moyenne obtenue pour l'axe correspondant est de 3,65, soit une valeur supérieure au point neutre de l'échelle (3). Le test retenu est le test de Wilcoxon, avec une p-value de < 0,001. Sur cette base, l'hypothèse H1 est validée. Cette conclusion signifie que les répondants expriment globalement un accord avec l'affirmation formulée dans l'hypothèse.

- H2 : L'IA améliore la qualité de la sélection des candidats.

La moyenne obtenue pour l'axe correspondant est de 3,75, soit une valeur supérieure au point neutre de l'échelle (3). Le test retenu est le test de t de Student, avec une p-value de < 0,001. Sur cette base, l'hypothèse H2 est validée. Cette conclusion signifie que les répondants expriment globalement un accord avec l'affirmation formulée dans l'hypothèse.

- H3 : L'IA peut générer des biais algorithmiques et poser des risques éthiques.

La moyenne obtenue pour l'axe correspondant est de 3,88, soit une valeur supérieure au point neutre de l'échelle (3). Le test retenu est le test de Wilcoxon, avec une p-value de < 0,001. Sur cette base, l'hypothèse H3 est validée. Cette conclusion signifie que les répondants expriment globalement un accord avec l'affirmation formulée dans l'hypothèse.

Globalement, ces résultats confirment que l'intelligence artificielle a un impact significatif et multidimensionnel sur les pratiques de recrutement.

2.2.7 Corrélations complémentaires

Tableau 64: Coefficients de corrélation de Pearson et Spearman par axe

Axe	N	Pearson r	p	Spearman rho	p	Lecture
Axe 1 : Réduction des coûts de recrutement	50	0,33	0,021	0,33	0,019	Relation significative
Axe 2 : Amélioration de la qualité de sélection	50	0,17	0,240	0,17	0,239	Relation non significative
Axe 3 : Biais algorithmiques et risques éthiques	50	0,22	0,126	0,21	0,134	Relation non significative

Les résultats de l'analyse des corrélations montrent des différences entre les axes de l'étude en termes de force et de significativité statistique des relations.

Pour l'axe 1 (réduction des coûts de recrutement), une corrélation positive faible mais statistiquement significative est observée, aussi bien avec le coefficient de Pearson ($r = 0,33$; $p = 0,021$) qu'avec celui de Spearman ($\rho = 0,33$; $p = 0,019$). Cela indique l'existence d'une relation significative entre les variables étudiées.

En revanche, pour l'axe 2 (amélioration de la qualité de sélection), les résultats montrent une corrélation faible et non significative (Pearson $r = 0,17$; $p = 0,240$ et Spearman $\rho = 0,17$; $p = 0,239$), ce qui signifie l'absence de relation statistiquement significative.

De même, pour l'axe 3 (biais algorithmiques et risques éthiques), les résultats révèlent également une corrélation faible et non significative (Pearson $r = 0,22$; $p = 0,126$ et Spearman $\rho = 0,21$; $p = 0,134$).

Globalement, ces résultats montrent que seule la relation associée à l'axe 1 est significative, tandis que les autres axes ne présentent pas de corrélations statistiquement significatives.

2.3 Discussion et interprétation des résultats

Les résultats globaux de l'étude montrent que l'intelligence artificielle exerce un impact globalement positif sur les pratiques de recrutement. En effet, les analyses descriptives indiquent des moyennes supérieures au point neutre (3) pour l'ensemble des axes, ce qui traduit une perception favorable des répondants concernant les effets de l'IA.

Les tests d'hypothèses confirment cette tendance, puisque les trois hypothèses de recherche ont été validées avec des p-values significatives ($p < 0,001$). Ainsi, les répondants considèrent que l'IA contribue à la réduction des coûts de recrutement, à l'amélioration de la qualité de sélection des candidats, ainsi qu'à l'identification de certains risques éthiques et biais algorithmiques.

Cependant, les résultats des corrélations montrent que seule la relation liée à la réduction des coûts est statistiquement significative, tandis que les autres relations ne présentent pas de significativité. Cela indique que l'impact de l'IA est perçu de manière plus directe sur les aspects économiques que sur les autres dimensions du recrutement.

Globalement, l'étude met en évidence une perception positive de l'intégration de l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement, malgré certaines limites liées aux relations statistiques entre les variables.

Résultats généraux:

Cette étude a permis d'analyser l'impact de l'intelligence artificielle sur les pratiques de recrutement au sein des organisations. Les résultats obtenus montrent, de manière générale, une perception positive de l'IA par les répondants, notamment en ce qui concerne la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité de sélection et la reconnaissance de certains risques éthiques.

Les analyses descriptives ont révélé des moyennes supérieures au seuil neutre, confirmant ainsi une tendance favorable à l'utilisation de l'IA dans le processus de recrutement. De plus, les tests d'hypothèses ont validé les trois hypothèses de recherche, avec des résultats statistiquement significatifs ($p < 0,001$), ce qui renforce la solidité des conclusions.

Toutefois, les analyses de corrélation montrent que les relations entre certaines variables restent faibles ou non significatives, ce qui suggère que l'impact de l'IA est plus perceptible sur certains aspects que sur d'autres.

En conclusion, l'intelligence artificielle apparaît comme un outil prometteur pour améliorer les pratiques de recrutement, mais son intégration nécessite encore une meilleure compréhension de ses effets globaux, notamment sur les dimensions organisationnelles et éthiques.

Section 03: Recommandation pratique

Dans le prolongement des analyses théoriques et empiriques menées tout au long de ce mémoire, et à la lumière des résultats issus de l'enquête réalisée auprès des collaborateurs d'Ooredoo Algérie, cette section présente une proposition concrète et opérationnelle : la conception de TalentHub, une plateforme numérique de recrutement interne assistée par l'intelligence artificielle. Cette initiative constitue la contribution pratique de notre travail de recherche, en réponse aux besoins identifiés au sein de la Direction Générale d'Ooredoo Algérie.

TalentHub a été conçue à l'aide de l'outil de design Figma, permettant de prototyper une interface complète, moderne et fonctionnelle, avant toute phase de développement technique. Elle s'inscrit dans une démarche de digitalisation du processus de recrutement interne, en

mobilisant les capacités de l'IA pour automatiser, objectiver et optimiser la sélection des talents au sein de l'organisation.

3.1 Contexte et justification de la proposition

Ooredoo Algérie, en tant qu'opérateur téléphonique majeur, dispose d'un capital humain important et diversifié. Cependant, les processus de recrutement interne restent en grande partie manuels, chronophages et peu structurés, ce qui limite la valorisation des talents déjà présents au sein de l'entreprise. Les résultats de notre enquête ont en effet mis en évidence que :

Les répondants perçoivent positivement l'apport de l'IA dans la réduction des coûts de recrutement (H1 validée, moyenne = 3,65).

L'IA est jugée capable d'améliorer la qualité de la sélection des candidats (H2 validée, moyenne = 3,75).

Des risques de biais algorithmiques existent et nécessitent un encadrement humain rigoureux (H3 validée, moyenne = 3,88).

Face à ces constats, la mise en place d'TalentHub, une plateforme de recrutement interne intégrant l'IA représente une réponse adaptée et mesurée, qui tient compte à la fois des opportunités technologiques et des enjeux éthiques soulevés par les répondants.

3.2 Présentation générale de TalentHub

TalentHub est est un site web sécurisé, destiné exclusivement aux employés d'Ooredoo Algérie. Elle constitue un espace numérique centralisé permettant de gérer l'ensemble du cycle de recrutement interne, depuis la publication des offres jusqu'au suivi des candidatures, en passant par la présélection automatisée des profils grâce à l'IA.

TalentHub répond à une double logique :

- Du côté collaborateur : offrir un espace personnel intuitif permettant de consulter les offres internes, de postuler en ligne, de suivre en temps réel l'état de sa candidature et de recevoir des recommandations de postes générées par l'IA selon son profil et ses compétences.
- Du côté RH : fournir un tableau de bord intelligent permettant de publier et gérer les offres, de visualiser et filtrer automatiquement les candidatures, d'analyser les profils et de générer des scores de compatibilité entre candidats et postes.

Figure 47: Page d'accueil et connexion sécurisée de la plateforme de recrutement interne



3.3 Architecture fonctionnelle et interfaces de TalentHub

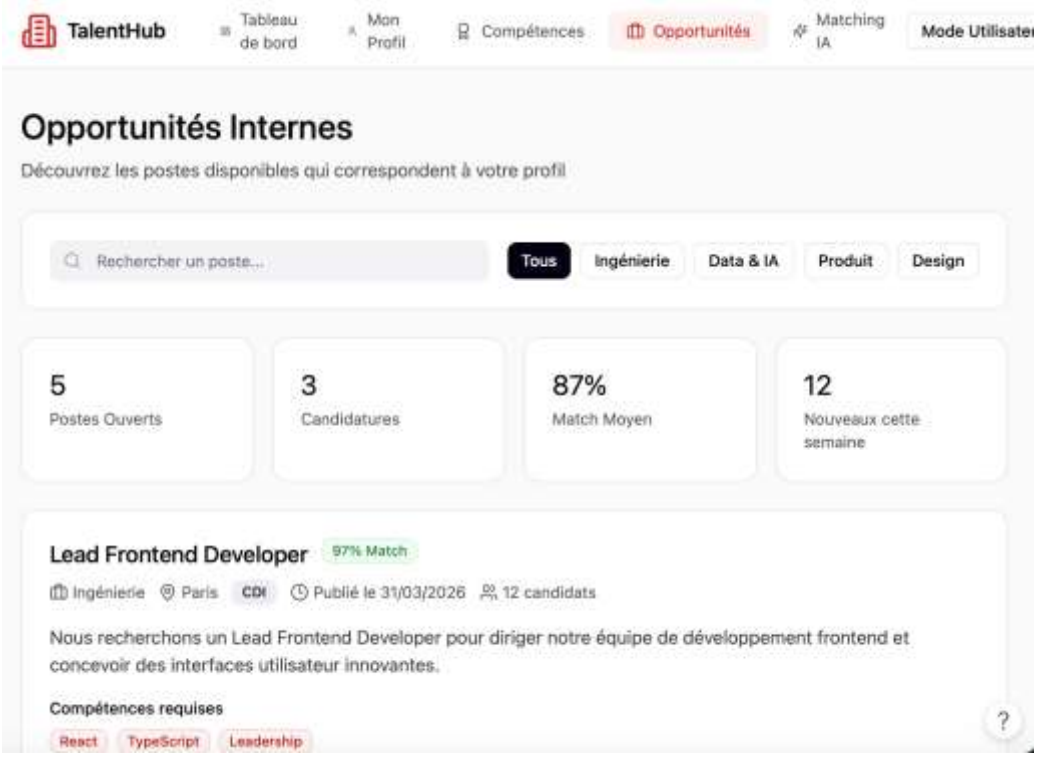
La maquette réalisée sur Figma comprend six interfaces principales, chacune correspondant à une étape clé du processus de recrutement interne. Ci-dessous, la présentation détaillée de chaque interface accompagnée de ses captures d'écran.

3.3.1 Interface 1 – Page des offres internes

Cette interface présente la liste complète des postes disponibles au sein d'Ooredoo Algérie. Elle intègre un système de filtres intelligents permettant aux collaborateurs de rechercher des offres selon le département, le niveau d'expérience requis, la localisation ou les compétences clés. L'IA analyse en temps réel le profil du collaborateur connecté et met en avant, via un système de scoring, les offres les mieux adaptées à son parcours professionnel.

.

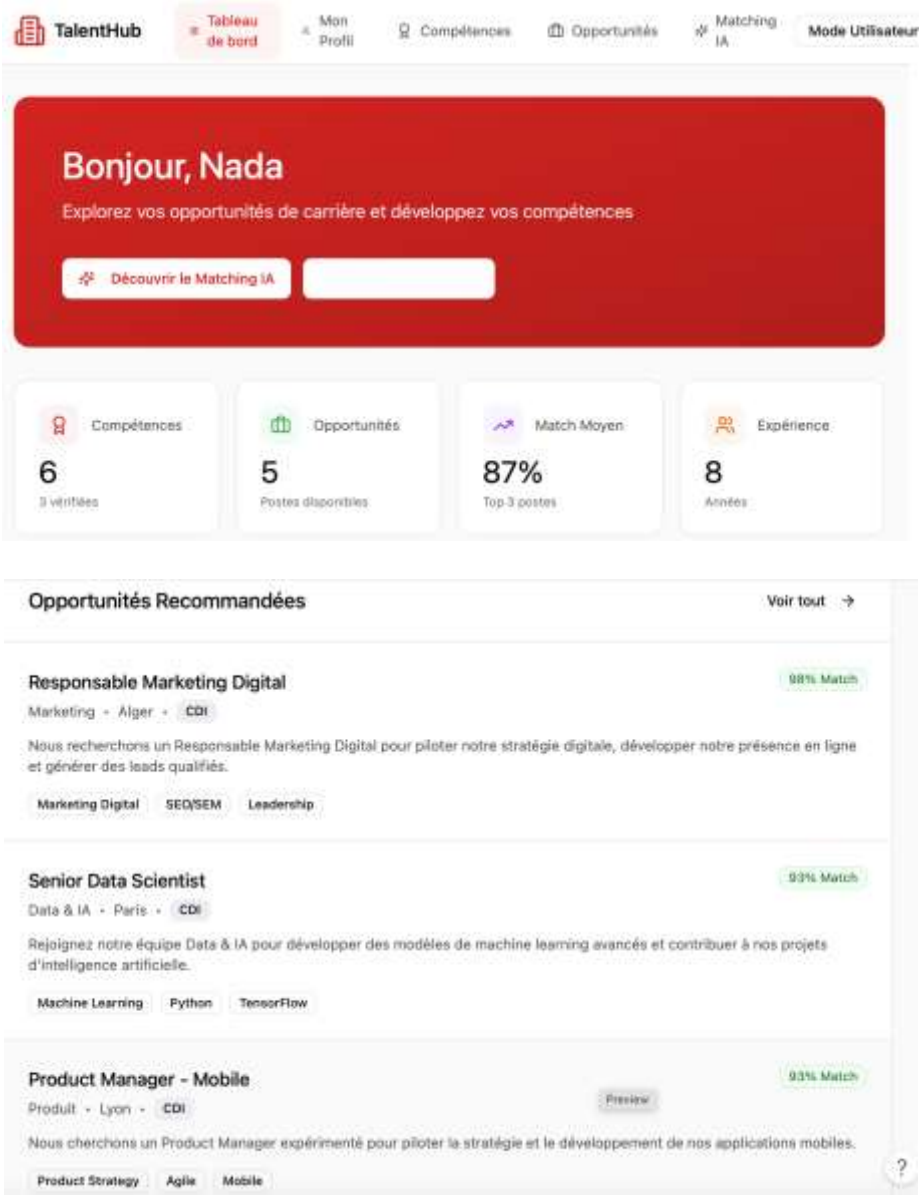
Figure 48: Interface de consultation des offres internes avec filtres intelligents



3.3.2 Interface 2 – Page profil collaborateur

L'espace personnel du collaborateur constitue le cœur de la plateforme. Il centralise toutes les informations relatives au profil professionnel de l'employé : compétences techniques et comportementales, historique de carrière, formations suivies, évaluations passées et aspirations professionnelles. C'est sur la base de ces données que l'IA génère des recommandations personnalisées de postes internes, favorisant ainsi la mobilité interne et le développement des carrières.

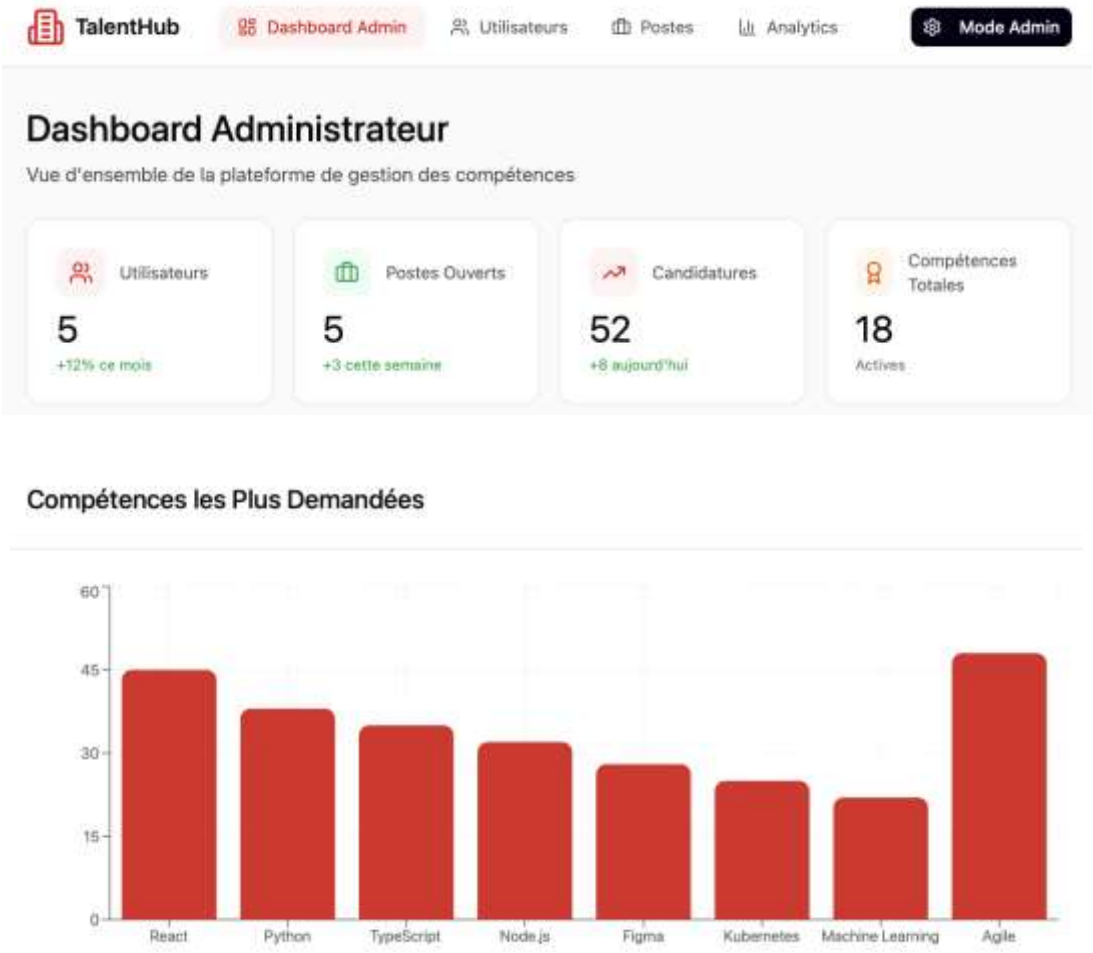
Figure 49: Profil collaborateur avec recommandations personnalisées générées par l'IA



3.3.3 Interface 4 – Tableau de bord RH

Le tableau de bord RH est l'interface dédiée aux responsables des ressources humaines. Il offre une vue globale et synthétique de toutes les candidatures reçues pour chaque offre interne publiée. Grâce à l'IA, les candidatures sont automatiquement classées selon leur score de compatibilité, permettant aux recruteurs de concentrer leur attention sur les profils les plus pertinents. Le tableau de bord propose également des visualisations analytiques (graphiques, statistiques) pour faciliter la prise de décision.

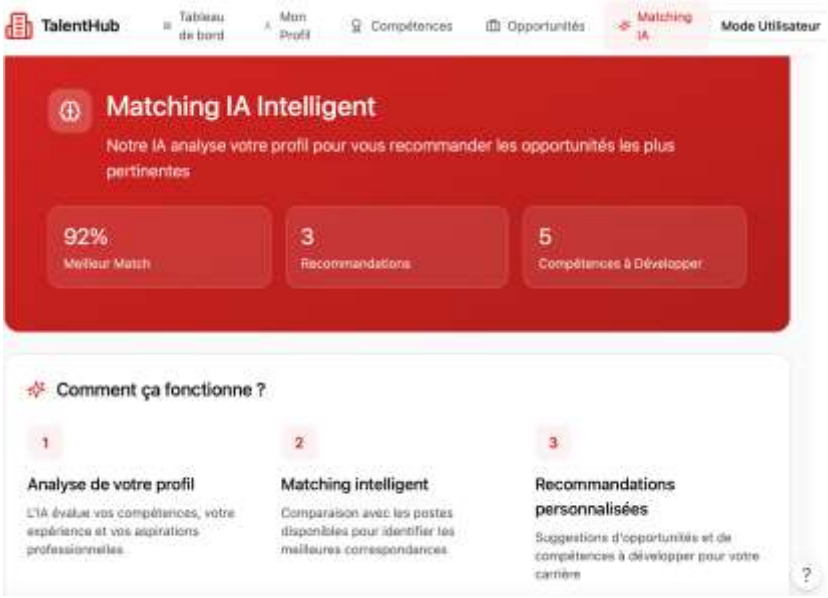
Figure 50: Tableau de bord RH avec classement automatique des candidatures par l'IA



3.3.5 Interface 5 – Page de matching IA

La page de matching constitue le module central d'intelligence artificielle de la plateforme. Elle présente de manière visuelle et détaillée les résultats de l'analyse effectuée par l'algorithme de correspondance entre les profils candidats et les exigences des postes. Pour chaque candidature, un score global de compatibilité est calculé, décomposé en plusieurs dimensions : adéquation des compétences techniques, correspondance des soft skills, cohérence du parcours professionnel et potentiel d'évolution. Ce score aide le responsable RH à objectiver sa décision de sélection.

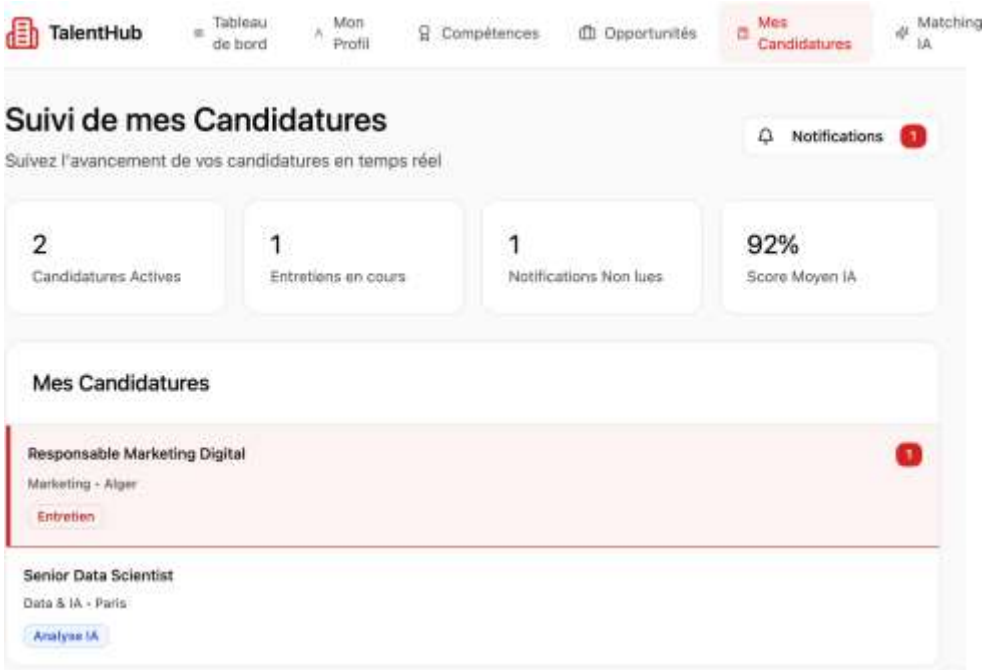
Figure 51: Module de matching IA avec scores de compatibilité multi-dimensionnels

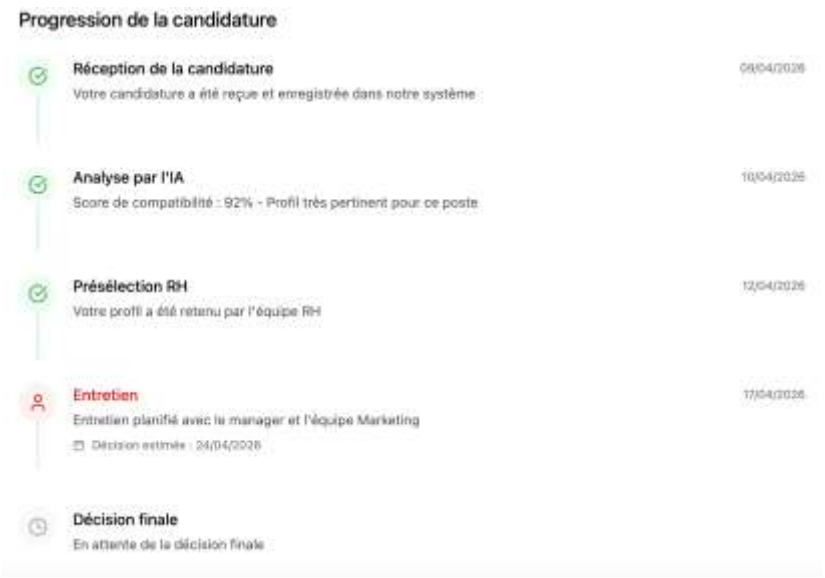


3.3.6 Interface 6 – Page de suivi de candidature

Cette interface permet au collaborateur de suivre en temps réel l'avancement de sa candidature à travers les différentes étapes du processus de sélection : réception de la candidature, analyse par l'IA, présélection RH, entretien, et décision finale. Des notifications automatiques sont générées à chaque changement de statut, assurant une communication transparente et continue entre le service RH et les candidats internes.

Figure 52: Interface de suivi en temps réel de l'avancement de la candidature





3.4 Le rôle de l'IA dans le processus de recrutement interne

L'intelligence artificielle est au cœur du fonctionnement de TalentHub. Elle intervient à quatre niveaux stratégiques du processus de recrutement interne :

Les 4 fonctions clés de l'IA dans TalentHub
① Analyse automatique des profils : l'IA traite les données de chaque collaborateur (compétences, expériences, formations, évaluations) pour évaluer son adéquation avec les postes disponibles.
② Système de recommandation personnalisé : à partir des données disponibles, l'IA suggère automatiquement aux collaborateurs les postes internes les plus adaptés à leur profil et à leurs aspirations professionnelles.
③ Tri et présélection automatique : les candidatures sont classées selon leur score de compatibilité, permettant à l'équipe RH de se concentrer sur les profils les plus pertinents et de réduire le temps de traitement.
④ Réduction des biais de recrutement : en s'appuyant sur des critères objectifs et mesurables, l'IA contribue à rendre le processus de sélection plus équitable, transparent et moins sujet aux biais cognitifs humains.

Il convient de souligner que, conformément aux résultats de notre enquête (H3 validée), l'IA ne remplace pas le jugement humain mais vient l'assister et l'enrichir. Le responsable RH

conserve en tout temps le dernier mot sur les décisions de recrutement, garantissant ainsi un équilibre entre efficacité technologique et équité humaine.

3.5 Valeur ajoutée et recommandations pour Ooredoo Algérie

La mise en œuvre de TalentHub au sein d'Ooredoo Algérie représenterait une avancée significative dans la transformation digitale de la fonction RH. Les bénéfices attendus sont multiples et s'alignent directement avec les résultats de notre étude empirique :

Bénéfices attendus pour Ooredoo Algérie
Réduction des coûts de recrutement : en favorisant la mobilité interne, l'entreprise limite le recours aux cabinets de recrutement externes et aux coûts publicitaires associés (confirmé par H1).
Amélioration de la qualité des recrutements : l'IA identifie plus efficacement les profils adaptés, réduisant ainsi les risques de recrutements inadaptés et leurs conséquences organisationnelles (confirmé par H2).
Valorisation des talents internes : TalentHub offre une visibilité accrue sur les opportunités d'évolution, favorisant la rétention des collaborateurs et leur engagement.
Optimisation du temps des équipes RH : l'automatisation des tâches de tri et de présélection libère du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée.
Encadrement des risques éthiques : la traçabilité des décisions et la transparence des scores de compatibilité permettent de limiter les biais et de garantir l'équité du processus (conformément à H3).

Pour garantir le succès de cette initiative, plusieurs recommandations pratiques méritent d'être formulées à l'attention de la Direction RH d'Ooredoo Algérie :

- Accompagner le déploiement de TalentHub par un programme de formation et de sensibilisation des équipes RH et des collaborateurs à l'usage des outils d'IA.
- Mettre en place un comité de veille éthique chargé de surveiller régulièrement les résultats produits par l'algorithme, afin de détecter et corriger tout biais potentiel.
- Impliquer les collaborateurs dans le processus de test et d'amélioration continue de TalentHub, afin de garantir son adéquation avec les besoins réels du terrain.

- Assurer la protection des données personnelles des employés conformément aux réglementations en vigueur, en intégrant des mécanismes de confidentialité et de sécurité dès la conception de l'outil.
- Prévoir une phase pilote dans un département avant le déploiement à l'échelle de l'entreprise, afin d'identifier et de corriger les éventuels dysfonctionnements.

Cette section a présenté la maquette d'TalentHub, une plateforme de recrutement interne assistée par l'IA, conçue sous Figma dans le cadre de ce mémoire. Cette proposition concrète illustre de manière tangible comment les résultats de notre étude empirique peuvent se traduire en solutions opérationnelles adaptées au contexte d'Ooredoo Algérie.

En combinant une interface intuitive pour les collaborateurs, un tableau de bord analytique pour les équipes RH et un algorithme de matching intelligent, TalentHub constitue une réponse globale et cohérente aux enjeux de modernisation du recrutement identifiés tout au long de ce travail de recherche. Elle démontre que l'intégration de l'IA dans les pratiques RH, lorsqu'elle est conduite de manière réfléchie et éthique, peut générer une valeur ajoutée significative pour l'organisation.

Ce chapitre a permis de mener une investigation empirique structurée et rigoureuse au sein de l'entreprise Ooredoo Algérie, en mobilisant une démarche quantitative fondée sur un questionnaire administré selon l'échelle de Likert et traité à l'aide des outils statistiques Excel et SPSS.

L'analyse des données, conduite à travers le test de fiabilité Alpha de Cronbach, l'analyse descriptive et les tests d'hypothèses (test t de Student ou de Wilcoxon selon la distribution des données vérifiée par le test de Shapiro-Wilk), a livré des résultats significatifs permettant de répondre aux interrogations soulevées dans la problématique de cette recherche. Le recodage des items Q05 et Q06 a par ailleurs assuré la cohérence interne du score lié à la dimension des coûts, renforçant ainsi la validité de l'interprétation.

Au-delà du diagnostic, ce chapitre a débouché sur une proposition concrète et innovante : la conception sous Figma de TalentHub, une plateforme de recrutement interne augmentée par l'intelligence artificielle, pensée pour répondre aux besoins spécifiques identifiés au sein d'Ooredoo. Cette recommandation illustre la volonté de dépasser le simple constat analytique pour offrir une solution applicable, ancrée dans les réalités de l'entreprise étudiée.

En somme, les résultats de ce chapitre viennent enrichir et nuancer les apports théoriques des chapitres précédents, et ouvrent la voie aux conclusions générales et perspectives qui seront développées dans la partie finale de ce mémoire.

Conclusion générale

Au terme de cette étude consacrée à l'impact de l'intelligence artificielle sur les pratiques de recrutement au sein des organisations, il convient de dresser un bilan synthétique des principaux enseignements dégagés, tant sur le plan théorique qu'empirique. Partant de la problématique centrale — Quel est l'impact de l'IA sur les pratiques de recrutement au sein des organisations ? — ce travail de recherche s'est attaché à explorer, à travers une démarche quantitative rigoureuse menée au sein d'Ooredoo Algérie, les multiples dimensions par lesquelles l'intelligence artificielle transforme en profondeur les processus de sélection et d'acquisition des talents.

Sur le plan méthodologique, l'étude a reposé sur l'administration d'un questionnaire structuré selon une échelle de Likert à cinq modalités, auprès d'un échantillon de cinquante répondants. Les données collectées ont été soumises à une analyse statistique complète à l'aide des logiciels Excel et SPSS, mobilisant successivement l'analyse descriptive — fréquences, moyennes arithmétiques et écarts-types —, la vérification de la fiabilité interne des axes par le coefficient Alpha de Cronbach, l'examen de la normalité des distributions via le test de Shapiro-Wilk, puis le test des hypothèses par comparaison de la moyenne au point neutre de l'échelle, en recourant au test t de Student pour les distributions normales et au test non paramétrique de Wilcoxon dans les cas contraires.

Les résultats obtenus permettent de confirmer l'ensemble des trois hypothèses de recherche formulées au départ, avec des p-values hautement significatives ($p < 0,001$).

La première hypothèse, postulant que l'IA contribue à la réduction des coûts de recrutement, est non seulement validée sur le plan perceptuel, mais s'avère également la seule à présenter une corrélation statistiquement significative avec la variable dépendante. Ce constat révèle que l'impact économique de l'intelligence artificielle est le plus directement et le plus tangiblement ressenti par les professionnels des ressources humaines : l'automatisation du tri des candidatures, la planification intelligente des entretiens et le recours aux outils de présélection algorithmique permettent de réduire considérablement les délais et les ressources mobilisées dans le processus de recrutement.

La deuxième hypothèse, relative à l'amélioration de la qualité de sélection des candidats, est elle aussi confirmée par les analyses. Les répondants perçoivent que l'intégration de l'IA dans le processus de recrutement permet d'objectiver les critères d'évaluation, de traiter de grands volumes de candidatures avec une précision accrue, et de réduire certaines subjectivités

inhérentes aux jugements humains. Toutefois, l'absence de significativité statistique dans la corrélation correspondante invite à nuancer cette conclusion : si la perception est favorable, la relation entre l'IA et la qualité de sélection reste complexe et multidimensionnelle, et mériterait d'être approfondie dans de futures recherches à échantillon plus large.

La troisième hypothèse, portant sur les risques éthiques et les biais algorithmiques susceptibles d'être générés par l'intelligence artificielle, est également validée. Ce résultat est particulièrement significatif : il traduit une prise de conscience réelle et croissante des acteurs RH face aux limites et aux dangers potentiels des systèmes automatisés. Les algorithmes de recrutement, entraînés sur des données historiques, peuvent en effet reproduire — voire amplifier — des discriminations existantes liées au genre, à l'origine ou à l'âge. La confirmation de cette hypothèse souligne ainsi la nécessité d'accompagner toute démarche d'intégration de l'IA d'un cadre éthique solide, d'audits réguliers des systèmes algorithmiques, et d'une supervision humaine maintenue dans les décisions finales de recrutement.

Par ailleurs, ce mémoire a apporté une contribution pratique originale qui constitue, en elle-même, l'une des principales recommandations issues de cette étude. En effet, parmi les recommandations formulées à l'issue de cette recherche figure la conception de TalentHub, une plateforme prototype de recrutement interne assistée par l'intelligence artificielle, modélisée sous Figma. Ce prototype illustre de manière concrète et opérationnelle la manière dont les organisations peuvent tirer parti des apports de l'intelligence artificielle — scoring automatisé des candidats, analyse sémantique des CV, réduction des délais de traitement — tout en intégrant dès la phase de conception des mécanismes de transparence et de contrôle éthique. TalentHub se veut ainsi une réponse directe aux enseignements de l'étude empirique, témoignant de la volonté d'articuler réflexion théorique et application pratique, en proposant un outil adapté aux réalités des entreprises algériennes

Il convient cependant de reconnaître certaines limites inhérentes à cette étude. La taille de l'échantillon, limitée à cinquante répondants issus d'une seule entreprise, restreint la portée des généralisations et invite à la prudence dans l'interprétation des résultats. De même, le recours exclusif à une méthode quantitative ne permet pas de saisir la richesse et la complexité des représentations individuelles des acteurs RH face à l'IA. Des recherches ultérieures pourraient utilement compléter cette approche par une démarche qualitative — entretiens semi-directifs, études de cas — ou étendre l'investigation à un panel d'entreprises plus diversifié, couvrant différents secteurs d'activité et tailles d'organisations.

En définitive, cette étude confirme que l'intelligence artificielle constitue un levier de transformation majeur pour les fonctions de recrutement, capable d'optimiser les processus, de réduire les coûts et d'améliorer la pertinence des sélections. Néanmoins, son déploiement ne saurait se faire de manière aveugle ou inconditionnelle. L'IA ne remplace pas le jugement humain : elle l'assiste, le complète et l'amplifie. C'est précisément dans cet équilibre subtil entre performance algorithmique et responsabilité humaine, entre efficacité opérationnelle et exigence éthique, que réside l'avenir d'un recrutement à la fois moderne et juste. Les organisations qui sauront apprivoiser cette technologie avec discernement disposeront d'un avantage concurrentiel décisif dans la guerre des talents qui caractérise le monde professionnel contemporain.

Bibliographie

- AGRAWAL (A.), GANS (J. S.), et GOLDFARB (A.), Artificial Intelligence : The Ambiguous Labor Market Impact of Automating Prediction, Journal of Economic Perspectives, 33(2), 2019.
- AKRIM (A.) et AJERAME (M.), la transformation digitale et l'optimisation du processus de recrutement : etude exploratoire, IJDAM, Vol.1 (1), 2024.
- ANNINA (S.), MHIMAH (S.), et autres, An overview of machine learning and its applications, International Journal of Electrical Sciences and Engineering (IJESE), 2016.
- AZOULAY (E.), L'intelligence artificielle pour diversifier les recrutements chez L'Oréal. Le Journal de l'École de Paris du management, Num spécial n°1 (NS1), 2024, URL : https://doi.org/10.3917/jepam.hs1.0045.
- BARABEL (M.) et FERRAS (T.), L'IA au service des RH : Pour une expérience collaborateur augmentée, Dunod, 2020.
- BECKER (G. S), The economics of discrimination, University of Chicago Press, 2010.
- BELGHANAMI, (W. N), Mémoire de Magister en Management, Option : Stratégie, Université d'Oran, Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, École Doctorale d'Économie et de Management. 2013.
- BENCHEMAM (Faycel) et autres, gestion des ressources humaines, édition Gualino, paris, 2013.
- BENHEMMOU (Salima), Quels sont les impacts de l'intelligence artificielle sur le travail?, Personnel, 2018.
- BESSE (P.), Détecter, évaluer les risques des impacts discriminatoires des algorithmes d'IA, Contribution au séminaire conjoint : Défenseur des Droits & CNIL, 2020, URL : https://hal.science/hal-02616963v1.
- BOURNOIS (F.) et BARBET (J.), Qu'est-ce que la GRH, Encyclopédie de gestion, 2eme édition, Ed : Economica, 1997.
- BOYD (D) et ELLISON (N.), Social Network Sites : Definition, History, and Scholarship, Journal of Computer-Mediated Communication, 2007.
- CADIN (L.), GUERIN (F.), PIGEYRE (F.), « Gestion des ressources humaines : Pratique et éléments de théorie », Collection Gestion Sup, Éditions Dunod, Paris, 3e éd, 2007.
- CADIN (Loïc), GUERIN (Francis) et PIGEYRE (Frédérique), Gestion des ressources humaines, Dunod, Paris, 1997.
- CHAINTREUIL (J.-N.), BALLEREAU (C.), BARBRY (C.) et FOUKS (B.), RH et transformations : Stratégies et tactiques pour s'adapter dans un monde incertain, 2022, URL : https://shs.cairn.info/rh-et-transformations--9782100834037-page-113?lang=fr.

- Comment fonctionne l'IA ? Les bases à connaître, consulte le 13/04/2026, URL : https://www.coursera.org/fr-FR/articles/how-does-ai-work
- Cowgill (B.) et Tucker (C. E.), Economics, Fairness and Algorithmic Bias. SSRN Electronic Journal, 2019, URL : https://doi.org/10.2139/ssrn.3361280
- CROCHET-DAMAIS (A.), Natural language processing, 2022. : https://www.journaldunet.fr/intelligence-artificielle/guide-de-l-intelligence-artificielle/1501887-natural-language-processing-nlp/. [Consulté : Avril 2026].
- DEPREZ (S.), Intelligence Artificielle et Transhumanisme : Vers une Redéfinition de L'humain, Recherches de Science Religieuse, Tome 111(4), 2023, p. 625-642, URL : https://doi.org/10.3917/rsr.234.0625.
- DESVEAUD (K.), L'intelligence artificielle décryptée : Comprendre les enjeux et risques éthiques de l'IA pour mieux l'appréhender, EMS Éditions, 2024.
- EDWARDS (Paul N.), The Closed World : Computers and the Politics of Discourse in Cold War, America. Cambridge : MIT Press, 1996.
- FINDIKH (M.) et BAYARÇELIK (E.), Exploring the Outcomes of Electronic Human Resource Management (E-HRM) ? Procedia, Social and Behavioral Sciences, 207, 2015.
- FRANÇOIS (Bernard), Recrutement 2.0, Paris : Dunod, 2010.
- GARY (Dessler), Human Resource Management, 13e éd., Pearson, 2013.
- GONZALEZ (M.), CAPMAN (J.), OSWALD (F.), THEYS (E.), et TOMCZAK (D.), Where's the I-O ?, Artificial Intelligence and Machine Learning in Talent Management Systems. Personnel Assessment and Decisions, 5(3), 2019.
- GUILLOT-SOULEZ (Chloé), « La gestion des ressources humaines », Ed : Lextenso, Paris.
- HOFFMAN (M.), KAHN (L. B.) et LI (D.), Discretion in Hiring. The Quarterly Journal of Economics, 133(2), 2017, URL : https://doi.org/10.1093/qje/qjx042.
- https://www.lemagit.fr/conseil/Machine-Learning-les-9-types-dalgorithmes-les-plus-pertinents-en-entreprise.
- JACQUES (Igalens), Management des ressources humaines, Paris : Pearson, 2016.
- JEAN (Pralong), Générations et management, Paris : Dunod, 2012.
- KURZWEIL (R.), The age of intelligent machines, Cambridge, Mass, MIT Press, 1990.
- LEE (M. K.), Understanding perception of algorithmic decisions : Fairness, trust, and emotion in response to algorithmic management, Big Data &amp ; Society, 5(1), 2018, URL : https://doi.org/10.1177/2053951718756684
- MAKRIDAKIS (S.), The forthcoming artificial intelligence (AI) revolution: its impact on society and firms, Futures 90, 2017.

- MARTORY, (Bernard), CROZET, (Daniel), Gestion des ressources humaines : pilotage social et performance, Dunod, 6e édition, Paris, 2005.
- MCCARTHY (John), MARVIN (Minsky), NATHANIEL (Rochester), et SHANNON (Claude), A Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence." 1955.
- MEIGNANT, (A.), « le « DRH » nouveau-il arrivé ? », Personnel, N° 413, Octobre, 2000.
- MEZIANE, (Mohamed), Évolution de la fonction ressources humaines en Algérie. Synthèse élaborée par l'ancien DRH d'AMC, consultant et vice-président de l'ALGRH (ALGRH-Algérie), 2012.
- MODULE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES "GRH", Année : 2019/2020.
- NILSSON (Nils J.), Artificial Intelligence : A New Synthesis, San Francisco : Morgan Kaufmann, 1998.
- NORBERG, ARTHUR (L.), and JUDY (E.), Transforming Computer Technology : Information Processing for the Pentagon, 1962–1986, Baltimore : Johns Hopkins University Press, 1996.
- PARRY (E.) et TYSON (S.), An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK, Human Resource Management Journal, 18(3), 2008.
- PATRICK (Gilbert), Ressources humaines, Paris : Pearson, 2011.
- PERETTI (Jean-Marie), Gestion des ressources humaines, Paris : Vuibert, 2015.
- RAGHAVAN (M.), BAROCAS (S.), KLEINBERG (J.), et LEVY (K.), Mitigating bias in algorithmic hiring, 2020.
- RIEKE (A.) et BOGEN (M.), Help Wanted: An Examination of Hiring Algorithms, Equity, and Bias, 2022, URL : https://www.upturn.org/work/help-wanted
- ROUSSEL, (Patrice), Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Paris, Économica, 1996.
- RUSSELL, STUART, et PETER (Norvig), Artificial Intelligence : A Modern Approach, 3rd ed, Upper Saddle River : Prentice Hall, 2010.
- SEKIOU (Lakhdar) et LAURENT (Blondin), Gestion des ressources humaines, Bruxelles : De Boeck, 1993.
- SINHA (V.) et THALY (P.), A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations, Management, 18 (2), 2013.
- SUTTON (R. S.), BARTO (A. G.), Renforcement Learning : An Introduction, The MIT Press, 2018.

- VAN DEN BROEK (E.), SERGEEVA (A.), et HUYSMAN VRIJE (M.), When the Machine Meets the Expert : An Ethnography of Developing AI for Hiring, MIS Quarterly, 45(3), 2021. URL : https://doi.org/10.25300/misq/2021/16559
- What is artificial intelligence : https://www.netapp.com/fr/artificial-intelligence/what-isartificial-intelligence/. [Consulté : avril 2026].

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire d'étude

L'impact de l'IA sur le recrutement

Dans le cadre d'un mémoire de recherche sur **l'impact de l'IA** sur le **recrutement**, je sollicite votre expertise. Ce questionnaire est anonyme et les données seront traitées uniquement à des fins académiques. Temps estimé : 5 minutes

Section 1 ...

Informations générales

1. Age *

- ◯ Moins de 25 ans
- ◯ 25-35 ans
- ◯ 35-45 ans
- ◯ 45-55 ans
- ◯ 55 ans et plus

2. Fonction principale *

- ◯ Responsable RH
- ◯ Recreteur
- ◯ Manager
- ◯ Autre

3. Votre organisation utilise-t-elle des outils de l'IA dans le recrutement ? *

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Je ne sais pas

4. Niveau de familiarité avec l'IA *

1	2	3	4	5

Section 2

Perception sur les couts

5. Selon votre vision, quel serait l'impact de l'IA sur le budget de recrutement? *

	Pas du tout d'accord	pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord
L'IA permettrait de dépenser moins d'argent en publicités pour les offres d'emploi.	○	○	○	○	○
L'IA réduirait les frais payés aux cabinets de recrutement.	○	○	○	○	○
L'IA permettrait de mieux exploiter les CV déja reçus par votre organisme au lieu de repayer pour de nouvelles publicités.	○	○	○	○	○
L'automatisation de certaines taches permet de limiter les couts administratifs.	○	○	○	○	○
Les couts lies aux nouveaux outils sont significatifs.	○	○	○	○	○
Les couts lies a la formation des employés a l'IA pourraient être élevés.	○	○	○	○	○
L'IA pourrait réduire les couts lies aux erreurs de recrutement.	○	○	○	○	○
Le gain de temps apporté par ces outils permet de réduire indirectement les coûts.	○	○	○	○	○
Les coûts liés à l'IA sont compensés par les bénéfices obtenus dans le recrutement.	○	○	○	○	○

Section 3 ...

Qualité du recrutement

6. Selon votre avis, quel serait l'impact de l'IA sur la pertinence des recrutements? *

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord
L'IA pourrait réduire les erreurs liées à l'évaluation humaine.	○	○	○	○	○
Une meilleure sélection initiale permettrait d'éviter des recrutements inadaptés.	○	○	○	○	○
L'IA pourrait contribuer à une meilleure intégration des nouveaux employés.	○	○	○	○	○
L'utilisation de l'IA permettrait d'identifier plus efficacement les profils adaptes aux postes.	○	○	○	○	○
Les décisions basées sur des données sont plus fiables que celles basées uniquement sur l'intuition.	○	○	○	○	○
Les outils numériques permettent une meilleure analyse des compétences des candidats.	○	○	○	○	○
Les systèmes de recommandation permettent de proposer des candidats mieux adaptés.	○	○	○	○	○
L'IA favorise une meilleure communication entre recruteurs et candidats.	○	○	○	○	○
L'utilisation de l'IA améliore la cohérence entre les différentes étapes du recrutement.	○	○	○	○	○

Section 4 ...

Les biais algorithmiques

7. Les systèmes technologiques peuvent-ils introduire des préférences injustes dans le recrutement ? *

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord
Les outils technologiques peuvent favoriser certains profils au détriment d'autres.	○	○	○	○	○
L'utilisation de systèmes numériques dans le recrutement peut manquer de transparence.	○	○	○	○	○
il est nécessaire de vérifier les résultats fournis par les outils technologiques.	○	○	○	○	○
Les outils technologiques peuvent reproduire des biais existants dans les données utilisées.	○	○	○	○	○
L'utilisation de systèmes automatisés peut introduire des formes de discrimination difficiles à détecter.	○	○	○	○	○
L'absence d'intervention humaine peut nuire à l'équité du recrutement.	○	○	○	○	○
L'utilisation de l'IA peut créer un sentiment d'injustice chez les candidats.	○	○	○	○	○
L'utilisation de l'IA peut limiter la prise en compte des qualités humaines (motivation, personnalité).	○	○	○	○	○
L'IA peut favoriser des profils similaires à ceux déjà recrutés par l'entreprise.	○	○	○	○	○

Table des matières

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE 1

CHAPITRE 1 : LE RECRUTEMENT AU CŒUR DE LA GRH 5

SECTION 1 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH) 7

1.1 Définition de la GRH 7

1.2 Objectifs de la GRH 9

1.3 Évolution de la fonction RH 10

1.4 Les domaines de GRH 12

SECTION 02 : LE RECRUTEMENT TRADITIONNEL 14

2.1 Définition et objectif du recrutement 15

2.1.1 L'évolution historique du recrutement 15

2.1.2 Objectif du recrutement 16

2.2 L'importance de recrutement dans l'entreprise 17

2.3 Limites et enjeux du recrutement 18

SECTION 03 : LE PROCESSUS DU RECRUTEMENT 19

3.1 Les étapes du recrutement 20

3.1.1 Préparation du recrutement 21

3.1.1.1 L'expression de la demande du recrutement 21

3.1.1.2 L'analyse de la demande 21

3.1.1.3 La définition du poste et du profil 22

3.1.2 La recherche des candidats 22

3.1.2.1 La prospection interne 22

3.1.2.2 La recherche des candidatures externes 23

3.1.3 La sélection des candidats 23

3.1.3.1 Le tri des candidatures 24

3.1.3.2 L'entretien 24

3.1.3.3 Les tests 25

3.1.4 Accueil et intégration 25

3.1.4.1 La Décision 26

3.1.4.2 Proposition au candidat et contrat 26

3.1.4.3 L'accueil 26

3.1.4.4 L'intégration 26

3.2 Les types de recrutement 28

3.2.1 Le recrutement interne 28

3.2.1.1 Définition 28
3.2.1.2 Les avantages et les inconvénients du recrutement interne 28
3.2.2 Recrutement externe 29
3.2.2.1 Définition 29
3.2.2.2 Les avantages et les inconvénients du recrutement externe 29
3.3 Les outils de recrutement 30
3.3.1 Les outils et moyens du recrutement interne 30
3.3.2 Les outils de recrutement externe 32
3.3.3 Les techniques de recrutement 35

CHAPITRE 2 : LE RECRUTEMENT A L'ERE DU L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE 39

SECTION 1 : L'IA DANS L'ENTREPRISE 41
1.1 Définition et concepts clés 41
1.1.1 Intelligence artificielle (IA) 41
1.1.2 Apprentissage automatique (Machine Learning) 41
1.1.2.1 Apprentissage supervisé 42
1.1.2.2 Apprentissage non supervisé 43
1.1.2.3 Apprentissage par renforcement 44
1.1.3 Traitement du langage naturel (NLP) 45
1.1.4 Automatisation et applications en entreprise 46
1.2 Evolution et adoption de l'IA dans l'entreprise 47
1.3 Fonctionnement générale et condition de déploiement de l'IA 49
SECTION 2 : L'INTEGRATION DE L'IA DANS LE RECRUTEMENT 50
2.1 Les transformations technologiques du recrutement 50
2.2 Le rôle du recruteur face à l'intégration des technologies 53
2.3 Les enjeux et limites de l'intégration de l'IA dans le recrutement 56
SECTION 3 : LES IMPACTS DE L'IA SUR LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT 60
3.1 Les impacts économiques et organisationnels 61
3.2 Les impacts sur la qualité du recrutement 68
3.3 Les biais et les enjeux éthiques dans le recrutement assisté par l'IA 73

CHAPITRE 3 : ÉTUDE DE CAS AU SEIN DE OOREDOO 77

SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ORGANISATION D'ACCUEIL 79

1.1 Historique et évolution 79
1.1.1 Historique du groupe Ooredoo 79
1.1.2 Historique de Ooredoo Algérie 80
1.2 Activité globale de l'entreprise 81
1.2.1 Services de Téléphonie Mobile 81
1.2.2 Services de Téléphonie Fixe et Internet 81
1.2.3 Services aux Entreprises 81
1.2.4 Innovation et Développement 81
1.2.5 Offres Promotionnelles et Partenariats 82
1.3 Organisation structurelle et processus de recrutement 82
1.3.1 La fonction RH chez Ooredoo 83
1.3.2 Le processus de recrutement chez Ooredoo 83
SECTION 2 : DEMARCHE DE RECHERCHE ET ANALYSE DES RESULTATS 85
2.1. Méthodologie et démarche de recherche 85
2.1.1 Objectifs de la recherche 85
2.1.2 Choix de la méthode de recherche 86
2.1.3 Outil de collecte des données 86
2.1.3.1 Justification du choix du questionnaire 86
2.1.3.2 Interprétation de l'échelle de Likert 86
2.1.3.3 Choix de l'échantillon 87
2.1.3.4 Architecture du questionnaire 87
2.1.3.5 Analyse statistique 87
2.2 Analyse descriptive et tests des hypotheses 88
2.2.1 Profil des répondants 88
2.2.2 Fiabilité des axes 90
2.2.3 Analyse globale par axe 91
2.2.4 Analyse détaillée par axe et par item 92
2.2.4.1 Axe 1 : Réduction des coûts de recrutement 92
2.2.4.2 Axe 2 : Amélioration de la qualité de sélection 102
2.2.4.3 Axe 3 : Biais algorithmiques et risques éthiques 112
2.2.5 Test de normalité 122
2.2.6 Test des hypothèses 122
2.2.7 Corrélations complémentaires 123
2.3 Discussion et interprétation des résultats 124

SECTION 03: RECOMMANDATION PRATIQUE 125
3.1 Contexte et justification de la proposition 126
3.2 Présentation générale de TalentHub 126
3.3 Architecture fonctionnelle et interfaces de TalentHub 127
3.3.1 Interface 1 – Page des offres internes 127
3.3.2 Interface 2 – Page profil collaborateur 128
3.3.3 Interface 4 – Tableau de bord RH 129
3.3.5 Interface 5 – Page de matching IA 130
3.3.6 Interface 6 – Page de suivi de candidature 131
3.4 Le rôle de l'IA dans le processus de recrutement interne 132
3.5 Valeur ajoutée et recommandations pour Ooredoo Algérie 133
CONCLUSION GENERALE 134
BIBLIOGRAPHIE 134
ANNEXES 134
TABLE DES MATIERES 134