

Licence économique et gestion

MEMOIR DE FIN D'ETUDE

Pour l'obtention du diplôme de licence sciences économie et gestion

L'effet l'intelligence artificielles sur la fonction du recrutement

Réalisé par : REDA SERNOU

Encadré par : LAILA OUASSAL

Année universitaire 2024/2025

FACULTE DES SCIENCES ECONOMES ET GESTION

Email : decanat.fps@ucam.ac.ma.

Tel : 05-24-66-93-57.

Fax : 05-24-66-95-16.

Adresse : Sidi Bouzid, B.P. 4162 - 46000. Ville : Safi. Plan d'accès

L'effet l'intelligences artificiels dans la fonction de recrutement



REMECEMENT

Ce document a été rendu possible grâce aux personnes qui m'ont soutenu de différentes manières.

Assistance, qu'elle soit matérielle, consultative ou autre. Je remercie sincèrement :

- Je remercie mes encadrants de mémoire Mme LAILA OUASAL pour leur suivi, leurs disponibilités et leurs encouragements tout au long de la rédaction de ce mémoire.
- Et aussi je veux remercier autre fois Mme LAILA OUASSAL et Mme MERYAM MIRI pour l'organisation évènement d'encadrement et l'orientation pour la réalisation le projet de fin d'études.
- Les personnes qui ont accepté d'être interviewées, pour leur temps et leur volonté de répondre à mes questions, ce qui m'a permis d'enrichir les informations de ce mémoire.
- Les personnes qui se portent volontaires pour lire ce mémoire avant sa remise.
- Enfin, mes plus profonds remerciements vont à mes parents et toute ma famille pour leur amour, leurs conseils ainsi que leur soutien inconditionnel qui m'a permis de réaliser les études que je voulais et par conséquent ce mémoire.

LISTE DES FIGURES :

Figure 1 : Résumé des chiffres clés de Page Group	41
Figure 2 : Résumé du processus de recrutement chez Page Group.....	42
Figure 3 : Les étapes de recrutement avec les outils utilisés chez Michael Page.....	43

LISTE DES GRAPHES :

TABLEAU 1 : les outils IA pour le recrutement et ces avantages.....	26
Tableau 2 : Liste des personnes interviewées.....	39
Tableau 3 : L'IA utilisée dans les entreprises de consultances interviewées.....	45

SOMMAIRE

Remerciement.....	3
Liste de figure et les tableau.....	4
Sommaire.....	5
Introduction.....	7
La problématique.....	10
Chapitre 1 : Le cadre théorique l'Intelligence Artificielle et recrutement.....	11
Section 1 : l'intelligence artificielle.....	11
Les définitions les mots clés.....	12
L'historique de IA.....	13
L'évolution IA.....	17
Section 2 : le recrutement.....	18
Les définitions les mots clés de recrutement.....	18
L'historique de recrutement.....	20
L'évolution de recrutement.....	21
Chapitre 2 : L'effet les outils IA dans les processus de recrutement.....	23
Section 1 : la relation entre AI et la fonction de recrutement.....	23
La transformation numérique dans la gestion RH notamment recrutement.....	23
L'utilisation de l'intelligence artificielle dans les phases de recrutement.....	24
L'impact de l'IA sur l'efficacité de recrutement.....	29
Les outils IA utiliser dans la fonction de recrutement.....	32
Section 2 : les enjeux et les avantages et les limites.....	34
Les enjeux l'intégration IA dans les processus de recrutement.....	34
Les avantages de l'IA dans le processus de recrutement.....	35
Les limites de de l'IA dans le processus de recrutement.....	35
Chapitre III : la contribution de IA dans l'amélioration de processus de recrutement / cas d'étude.....	37
La méthodologie.....	37
Identification de la problématique de recherche.....	37
Choix du modèle de recherche.....	38
Sélection des participants.....	39
Collecte des données.....	40

Analyse des données.....	41
Section 2 : La résultats et les recommandations.....	41
Le résultat.....	41
Présentation de la société Page Group.....	42
Le processus de recrutement chez Page.....	43
L'intelligence artificielle au sein de Page Group.....	44
L'intelligence artificielle utilisée dans d'autres entreprises de recrutement.....	46
Faiblesses de l'IA dans le recrutement.....	47
Réponse à l'hypothèse 1 : le métier des recruteurs ne peut pas être totalement remplacé par l'IA dans le futur.....	47
Réponse à l'hypothèse 2 : l'IA est là pour faciliter la tâche des recruteurs.....	48
Les recommandations.....	49
Prédiction du monde de recrutement.....	49
Les risques dans l'utilisation de l'IA.....	50
Les qualités nécessaires pour mieux travailler avec l'IA.....	51
Les futurs offres prometteurs.....	52
Soft skills ou capacité d'adaptation, leadership et intelligence émotionnelle.....	53
CONCLUSION.....	54
BIBLIOGRAPHIE.....	57

Introduction

De manière traditionnelle, embaucher quelqu'un consiste à suivre un ensemble d'étapes par un recruteur afin d'engager une personne qui dispose des compétences adéquates au poste à pourvoir. Il revient donc au recruteur de préparer toutes les étapes du processus de recrutement dès le lancement de l'offre jusqu'à la prise de décision. Dans notre monde d'aujourd'hui, on remarque que tout est accéléré. On cherche des solutions rapides, efficaces et durables. Malheureusement, les capacités humaines sont limitées, d'où le recours vers des technologies capables d'atteindre les objectifs escomptés d'une manière efficace et efficiente. A chaque minute, de nouvelles technologies font leur apparition et les entreprises ne peuvent plus continuer à fonctionner d'une manière traditionnelle. La prise en compte des avancées technologique n'est plus un luxe c'est devenu incontournable pour la survie de l'entreprise. La fonction GRH a connu de nombreux changements depuis son apparition, on a évolué de la gestion administrative du personnel vers le management stratégique des ressources humaines. Tout au long de son évolution, le principal souci de la GRH était la conquête des talents, en effet, il est vital pour l'entreprise de disposer d'un modèle de recrutement efficace en termes de coût et de méthodes de choix des meilleurs candidats.

Il n'était pas toujours possible d'atteindre les objectifs de recrutement tout en restant efficace. Peu importe le niveau de professionnalisme et de compétence du recruteur, il reste un être humain avec des capacités limitées. Le processus de recrutement est souvent considéré comme long et complexe, impliquant la gestion de nombreuses tâches et situations simultanément. C'est là qu'intervient l'intelligence artificielle (IA) comme solution pour rendre ce processus plus rapide, efficace et objectif. Pour rester compétitive, toute entreprise doit se tourner vers l'avenir, et l'IA représente la technologie de demain par excellence. Les humains ont également besoin de temps pour s'adapter à cette technologie et la maîtriser afin de surmonter ses limites et inconvénients.

Il n'existe pas de définition universellement admise de l'IA. Cependant, l'une des plus validées dans le monde de la recherche est celle du chercheur et cofondateur du Laboratoire d'intelligence artificielle du MIT, Marvin Minsky, qui la définit comme «la science des machines qui accomplissent des tâches qui requièrent normalement de l'intelligence humaine ». Il explique ainsi que l'IA « implique le développement de programmes informatiques pour

effectuer des tâches telles que la reconnaissance de la parole, la prise de décision, la planification et la compréhension du langage naturel » (Minsky 1986).

La notion d'algorithme, définie par l'informaticien Donald Knut comme une suite finie et non ambiguë d'opérations ou d'instructions permettant de résoudre un problème où une tâche donnée, éclaire en outre, celle d'intelligence artificielle ¹

Classée fréquemment parmi les sciences cognitives, l'intelligence artificielle combine diverses disciplines telles que les mathématiques et l'informatique. Elle vise à trouver des méthodes pour résoudre des problèmes complexes sur le plan algorithmique et désigne ainsi des dispositifs qui imitent ou remplacent l'Homme dans l'exécution de certaines de ses fonctions cognitives (Barabel et al., 2020)²

En ce qui concerne le recrutement, le terme d'IA englobe diverses techniques pertinentes qui doivent être expliquées en détail pour rendre le propos de ce document plus compréhensible :

- L'apprentissage automatique (Machine learning)³ : c'est un processus par lequel un algorithme évalue et améliore ses performances à partir d'un modèle de base sans l'intervention d'un programmeur. Il répète son exécution sur des ensembles de données jusqu'à ce qu'il obtienne régulièrement des résultats pertinents.

- L'apprentissage profond (Deep learning)⁴ : il s'agit d'un type d'apprentissage automatique qui utilise un réseau de neurones artificiels composé de nombreuses couches, chacune correspondant à un niveau croissant de complexité dans l'interprétation des données.

- Neurone artificiel⁵ : il s'agit d'un dispositif avec plusieurs entrées et une sortie qui imite certaines propriétés du neurone biologique.

D. Knuth, Algorithmes, CSLI, 2011

² Barabel et al, L'IA au service des RH, Dunod, 2020

³ Barabel et al, L'IA au service des RH, Dunod, 2020, p.36.

⁴ Barabel et al, L'IA au service des RH, Dunod, 2020, p.37.

⁵ Barabel et al, L'IA au service des RH, Dunod, 2020, p.38

Dans la mesure où elle permet d'augmenter significativement les capacités humaines en matière de productivité, d'efficacité et de prise de décision, l'intelligence artificielle occupe une place de plus en plus prépondérante dans notre société et notre économie. Dans le secteur du recrutement, l'IA a rapidement gagné une influence rapide et significative. Ainsi, en 2022, 22% des entreprises les plus performantes à l'échelle mondiale déclaraient avoir automatisé au moins une partie de leur processus de recrutement à l'aide d'outils basés sur l'intelligence artificielle⁸. Le domaine du recrutement est aujourd'hui considéré comme le domaine RH dans lequel le recours à l'IA est le plus répandu et cela tout au long du processus.⁶

Une des principales raisons de cette évolution vers le recrutement numérique est le grand nombre de candidatures reçues. Par exemple, le Groupe L'Oréal, implanté dans 60 pays, reçoit plus d'un million de candidatures par an⁷.

Or dans un processus de recrutement classique, les études montrent qu'environ 30% des CV ne sont jamais lus et peuvent, quand ils le sont, faire l'objet de discriminations conscientes ou inconscientes. L'IA permet ainsi une forte accélération des processus de recrutement et une prise en compte accrue de tous les profils de candidats (Barabel et al, 2020) ⁸

Les partisans des outils de recrutement basés sur l'intelligence artificielle soulignent principalement la rapidité et la précision accrues du processus de sélection des candidats. Les professionnels qui conçoivent ces outils mettent également en avant la garantie d'un recrutement exempt de discriminations grâce à l'objectivité de l'IA et à sa capacité à éliminer les préjugés des jugements humains interpersonnels, qui peuvent découler de la perception de stéréotypes (Lacroux, Martin Lacroux, 2021).

Il est suggéré que les algorithmes de recrutement puissent suggérer les profils les plus appropriés pour les recruteurs, en évitant les profils stéréotypés habituellement privilégiés par les employeurs, ce qui pourrait contribuer à réduire les discriminations lors de l'embauche (Amabile et al, 2020).⁹

⁶ [us-cons-hr-bots-new-super-power-for-workforce.pdf](#)

⁷ [60 Pays, 1 Million De Candidatures Par An : Comment L'Oréal Gère-t-il Le Recrutement À L'Échelle Mondiale? | Avature](#)

⁸ Barabel et al, L'IA au service des RH, Dunod, 2020, p.225

⁹ Amabile et al, Algorithmes: Contrôle des biais SVP, Rapport de l'Institut Montaigne, Mars 2020, P.17.

Le but de ce rapport est de réaliser un état de l'art des pratiques en matière de recrutement basé sur l'IA, de discuter les controverses au regard de l'utilisation faite des outils de recrutement basés sur l'IA et de faire des suggestions allant dans le sens d'une utilisation responsable de ces outils

La problématique

La problématique générale concerne l'effet de IA sur la fonction du recrutement, à travers cette problématique on va déduire les autres questions en distingue :

- Chapitre 1 L'historique de la fonction recrutement et IA
- Les définitions les mots clés
- Les enjeux l'intégration IA dans la fonction de recrutement
- Chapitre 2 l'effet des outils IA dans les processus de recrutement et les limites et les avantages
- Chapitres 3 étude de cas par la méthodologie qualitative

Chapitre I : Le cadre théorique l'Intelligence Artificielle et recrutement

Ce chapitre pose les bases théoriques nécessaires à la compréhension du lien entre l'intelligence artificielle et la fonction de recrutement. Il se divise en deux sections : la première est consacrée aux concepts clés relatifs à l'IA (définitions, historique, évolutions), tandis que la seconde s'intéresse aux fondements du recrutement.

Section : La théorie l'intelligence artificielle

-1 Les définitions des mots clé IA

- L'intelligence artificielle :

McCarthy le principal pionnier de l'IA la définit ainsi : « C'est la science et l'ingénierie de la fabrication de machines intelligentes, en particulier de programmes informatiques intelligents. Elle est liée à la tâche similaire qui consiste à utiliser des ordinateurs pour comprendre l'intelligence humaine ».

Pan et al. (2022) définissent l'IA comme un système ou des algorithmes pré établis, dotés de capacités cognitives et d'apprentissage leur permettant d'effectuer des tâches qui nécessite préalablement de l'intelligence humaine. En effet, l'humain prend le contrôle pour insérer les informations et s'engage à enseigner à l'outil tout ce qu'il doit faire et maîtriser pour atteindre l'objectif de conception. Geetha & Bhanu (2018) et Hmoud & László (2019), ajoutent à cette première définition que l'IA a une capacité de traiter l'information, développer un raisonnement et fournir des résultats en imitant le plus possible la façon de pensée de l'humain. Du même raisonnement, Marianne (2022) définit l'IA de son côté comme l'ensemble des systèmes qui pensent comme les humains et qui agissent comme les humains. En ajoutant à cela, beaucoup d'auteurs s'accordent à dire que « cette intelligence est capable de percevoir, d'analyser et d'interagir et d'évoluer selon son environnement, d'apprendre de ses expériences antérieures et de résoudre des problèmes complexes de manière totalement indépendant et autonome » (Fraij & László, 2021 ; Geetha & Bhanu, 2018).

D'après la définition de Kurzweil (1990), l'IA se définit comme l'art de créer des machines ayant la capacité de prendre en charge des tâches lourdes, quand elles sont réalisées par des gens, et qui nécessitent de l'intelligence. Ensuite, il enchaîne que c'est considéré comme « l'étude des moyens à mettre en œuvre pour faire en sorte que des ordinateurs accomplissent des

choses pour lesquelles il est préférable de recourir à des personnes pour le moment ». Grâce aux éléments que l'on ajoute dans les ordinateurs, c'est possible de ressortir des raisonnements intelligents. L'humain s'engage à programmer ces outils dès le départ afin d'obtenir les résultats souhaités par son fonctionnement, et qu'il soit intelligent dans le sens où son créateur, c'est-à-dire les personnes qui y insèrent les données, le désire. Dans ce cas-ci, les langages et les programmations jouent un rôle très important (Marianne, 2022)

- Algorithmes :

Selon les informations de Wikipédia, un algorithme se définit comme une série d'instructions finie et claire permettant de résoudre un ensemble de problèmes. L'étude des algorithmes est connue sous le nom d'algorithmique. De nos jours, les algorithmes sont largement utilisés dans divers domaines tels que le fonctionnement des ordinateurs, la cryptographie, le routage des informations, la planification et l'optimisation des ressources, le traitement d'images, le traitement de texte, la bio-informatique, entre autres.

- Big-Data :

Le Big Data ou volume massif de données, désigne un ensemble très volumineux de données qui sont qualifiées de mégadonnées, grosses données ou encore données massives. C'est un objet complexe polymorphe inventé par les géants du Web pour permettre aux utilisateurs l'accès au plus grand nombre de données nécessaires pour répondre à leurs besoins et réaliser leurs objectifs.

- Machin Learning :

C'est l'apprentissage automatique, il s'agit d'une application de l'IA qui permet aux systèmes d'apprendre automatiquement en développant des systèmes informatiques pouvant accéder aux données et les utiliser pour eux-mêmes ce qui permet la création de modèles analytiques d'une manière automatique.

- Chat bot :

On l'appelle également agent conversationnel, c'est un logiciel qui réalise des dialogues avec des utilisateurs, il s'agit d'un programme informatique qui permet aux êtres humains d'avoir des conversations avec des terminaux digitaux comme s'ils communiquent avec des personnes réelles.

1 - 2 L'historique l'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle, ou IA, est un domaine scientifique qui s'intéresse aux programmes qui cherchent à imiter l'intelligence humaine en se focalisant sur des algorithmes de calcul, ces derniers, permettent aux ordinateurs de réaliser des opérations et de penser comme un être humain. Ainsi, tout système mettant en œuvre des mécanismes proches de celui d'un raisonnement humain pourrait ainsi être qualifié d'intelligence artificielle.

Après la Seconde Guerre mondiale, les ordinateurs ont fait leur apparition et le domaine de l'informatique s'est développé, ce qui a simplifié les tâches les plus complexes pour les êtres humains et a transformé le monde. Cela a conduit à l'automatisation. Au fil du temps, les progrès de l'intelligence artificielle ont permis de suivre de près les différentes étapes de son évolution, la conduisant à être largement présente dans tous les aspects de la vie aujourd'hui.

➤ 1940 - 1960 : Naissance de l'IA

En 1939, Alan Turing a inventé une machine, connue sous le nom de machine de Turing, qui pouvait décoder les codes Enigma utilisés par les forces allemandes. Il a également introduit le "Test de Turing" à travers un jeu d'imitation visant à différencier les humains des robots, plus tard renommé "Turing Test".

En 1956, lors de la conférence "Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence", John McCarthy du MIT est considéré comme le père fondateur du terme "Intelligence artificielle". Les chercheurs ont présenté les objectifs et la vision de l'IA, marquant ainsi le début des véritables recherches dans ce domaine.

En 1959, Arthur Samuel a poursuivi les travaux sur l'intelligence artificielle. Dans les années 1960, l'IA a connu des déceptions malgré les avancées réalisées. C'est à cette époque que le terme "Machine Learning" a été inventé par un chercheur travaillant chez IBM. Les progrès dans ce domaine n'ont pas permis aux machines de tenir leurs promesses, ce qui a entraîné une stagnation et un désintérêt des scientifiques et des autorités. En effet, la publication de l'ouvrage de Minsky et Papert en 1969 a souligné les limites des réseaux de neurones artificiels, en particulier du perceptron développé dans les années 60.

➤ 1980-1999: Evolution des technologies de l'intelligence artificielle

Pendant les années 1980-1999, les systèmes experts ont émergé comme des logiciels capables de répondre à des questions en utilisant des faits et des règles établis

. En 1989, Yann Lecun, un chercheur français, a développé le premier réseau de neurones capable de reconnaître des chiffres manuscrits, jetant ainsi les bases du deep learning.

En 1995, le chatbot A.L.I.C.E (Artificial Linguistic Internet Computer Entity) a été introduit par Richard Wallace, remportant plusieurs prix dans les années suivantes. En 1997, le succès du système expert Deep Blue d'IBM a marqué un tournant majeur en battant le champion du monde d'échecs Garry Kasparov, illustrant les progrès de l'intelligence artificielle face à l'homme.

➤ Depuis l'an 2000 jusqu'à nos jours

L'évolution de l'apprentissage profond a été remarquable. Cette méthode, issue de l'apprentissage machine, repose sur l'utilisation de réseaux de neurones pour analyser et interpréter des données complexes. Au cours de cette période, l'intelligence artificielle a commencé à susciter l'intérêt des chercheurs, des investisseurs et des autorités publiques. Cette nouvelle approche a donné lieu à de nombreuses innovations dans ce domaine, marquant un changement radical par rapport aux systèmes experts. Cela s'est traduit par l'avènement d'Internet, l'émergence des moteurs de recherche et la progression des technologies robotiques.⁵

1

En 2022, l'intelligence artificielle est largement utilisée dans divers domaines, démontrant son efficacité dans la réduction des erreurs, l'optimisation des processus et l'exploitation des

¹ [Massachusetts Institute of Technology](#)

données massives. Malgré ses avantages, certains chercheurs expriment des inquiétudes quant à son impact négatif sur l'humanité.

Il est devenu évident que l'intelligence artificielle transforme le marché du travail tel que nous le connaissons. Ainsi, les dirigeants doivent envisager des stratégies pour renforcer les compétences de leurs employés et les maintenir à jour pour assurer la pérennité de leur entreprise. Cette démarche devrait être perçue comme un investissement bénéfique à la fois à court et à long terme.

L'IA influence considérablement l'avenir de tous les secteurs, de la science à l'économie en passant par la production, et impacte chaque individu. Elle a favorisé l'émergence de technologies novatrices telles que les mégadonnées La robotique et l'internet des objets sont des domaines en constante évolution depuis leurs débuts, et cette tendance devrait se poursuivre à l'avenir.

➤ L'Introduction de l'IA dans les systèmes marocains

Ecire Dès Son accession au Trône, Sa Majesté Le Roi Mohammed VI a œuvré à la consolidation des bases d'une société démocratique ouverte et solidaire, et n'a cessé jamais de soutenir le développement du pays à tous les niveaux, notamment le développement industriel et des infrastructures (Tanger-Med, LGV, Autoroutes, Tramway) et le développement humain (INDH). Pour augmenter l'efficacité, promouvoir la qualité des services rendus et booster l'économie, sa Majesté le Roi Mohammed VI a toujours considéré que les technologies nouvelles et le numérique et leur généralisation au niveau de tous les secteurs est l'un des enjeux majeurs pour notre pays. Il apparaît clairement l'impact significatif de la digitalisation et de l'IA sur la croissance du PIB des pays. Le développement accéléré des flux numériques semble constituer la nouvelle force d'impulsion de la mondialisation. Conscient de l'importance de l'adhésion du Maroc à ce développement technologique mondiale, et pour pouvoir suivre l'accélération du développement du secteur des technologies de l'information et du numérique le Maroc a développé un certain nombre de stratégies et de feuilles de route dans l'objectif de promouvoir les applications économiques et sociales de ces avancées technologiques. Ainsi on peut résumer les projets réalisés par le Maroc dans ce sens comme suit :

- Le plan de développement des IT 1999-2003 ;

- La Stratégie e-Maroc 2010, lancée suite à l'appel de S.M. le Roi à l'occasion du Discours du Trône de 2008 ;
- La démocratisation des technologies de l'information et de la communication qui pourrait se concrétiser avec l'universalisation d'Internet, le développement de la téléphonie mobile et le renforcement des infrastructures de communication à haut débit ;
- La création, en septembre 2017, de l'Agence de développement du digital ;
- Continuer le développement technologique au niveau continental (l'Afrique est en passe de devenir un laboratoire du monde numérique » en 2018 ;
- L'accélération de la digitalisation à l'ère de la pandémie Covid 19 ;
- Le lancement du projet « smart Gouvernement » qui vise la digitalisation des services publics, et qui a été amorcé grâce au Plan de la Réforme de l'Administration (2018-2021) ;
- La mise en ligne de plusieurs services d'e-gouvernement ;
- L'amélioration de la compétitivité et de la productivité des PME ;
- L'amplification de la confiance numérique. En assurant la sécurité électronique du pays par la Direction générale de la sécurité des systèmes d'information (DGSSI) relevant de l'Administration de la Défense nationale (ADN) ;

En plus de tout ce qui a été avancé ci-dessus, le marché de l'emploi au Maroc, connaît des changements rapides avec l'avènement de la digitalisation et la mise sur scène de l'intelligence artificielle, dans ces conditions, l'évolution apparait incontournable ! Aujourd'hui au Maroc, le secteur du recrutement est en pleine mutation grâce à la digitalisation. On parle de E-recrutement, il s'agit en fait, de l'utilisation de plus en plus des plateformes en ligne, que ce soit par les entreprises nationales ou internationales, pour identifier des candidats correspondant aux postes pourvus. Le E-recrutement s'impose dans notre temps comme un outil indispensable pour attirer les meilleurs talents pour les entreprises, et pour trouver le meilleur poste pour les candidats. Pour soutenir le développement de l'E-recrutement et sensibiliser les divers acteurs du marché de l'emploi de son importance, le Maroc a entretenu des partenariats public-privé pour des campagnes de recrutement en ligne conjointes, comme l'exemple de Royal Air Maroc avec l'Agence nationale pour la promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC). Le

portail de recrutement marocain spécialisé dans l'emploi, ReKrute.com, a annoncé déjà l'intégration de l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement pour mieux accompagner le Maroc sur les enjeux RH des années à venir. En outre, des efforts de régulation sont déployés par le royaume pour établir une législation adaptée et encadrer de manière plus rigoureuse les activités des plateformes d'E-recrutement, dans le but de protéger les candidats et de garantir la fiabilité des offres d'emploi proposées.

2

1-3 Les évolutions l'intelligence artificielle

La technologie joue un rôle essentiel dans l'évolution des entreprises en intégrant de nouvelles méthodes et outils pour mieux répondre aux besoins du marché. Cette évolution est en train de s'accélérer rapidement en raison de quatre éléments clés identifiés par Emmanuel en 2021.

Premièrement, l'augmentation des capacités de stockage permet de conserver un grand nombre de données, ce qui améliore les services au sein du département. De plus, l'accélération des capacités informatiques a un impact significatif sur le développement des services en ligne, comme le souligne (Emmanuel dans son étude de 2021).

Par la suite, les solutions numériques en ressources humaines ont considérablement amélioré les conditions de travail, facilitant ainsi la gestion des tâches pour les professionnels RH, les managers, les collaborateurs, etc. Malgré cela, il reste des domaines à améliorer et à développer, comme souligné par (Emmanuel en 2021). Cette évolution a entraîné une augmentation de la demande de solutions numériques de la part des salariés, qui apprécient le gain de temps et les nouvelles perspectives offertes.

L'effet de mimétisme et d'entraînement jouent aussi un rôle important dans certains secteurs et est un facteur notable. Dans le contexte de la mondialisation actuelle, les entreprises cherchent

² ⁶Un programme lancé en mai 2019 par un nombre d'établissement marocains en vue d'encourager et d'inciter à la recherche scientifique appliquée dans le domaine du développement du digital.

à rester compétitives et adoptent souvent des pratiques similaires à celles de leurs concurrents. Ce phénomène est particulièrement visible dans les secteurs où les entreprises exercent les mêmes activités et utilisent des logiciels de gestion similaires (Emmanuel, 2021). En effet, dans un environnement concurrentiel, les entreprises sont souvent incitées à imiter les stratégies et les pratiques de leurs concurrents réussis. Cela peut se traduire par l'adoption des mêmes logiciels de gestion, afin de bénéficier des avantages et des fonctionnalités qu'ils offrent. Cette approche de mimétisme peut découler de la perception que les pratiques adoptées par les concurrents ont été efficaces et ont conduit à leur succès. (Emmanuel, 2021). Cependant, il convient de noter que l'effet de mimétisme peut également présenter des risques. En copiant simplement les pratiques des concurrents sans une analyse approfondie et une compréhension claire des besoins et des objectifs de l'entreprise, il est possible de négliger les spécificités et les opportunités uniques qui pourraient être exploitées (Emmanuel, 2021). Il est donc essentiel que les entreprises évaluent soigneusement leurs besoins, leurs objectifs et leurs capacités internes avant de décider d'adopter ou d'imiter les pratiques de leurs concurrents. Une approche réfléchie et une adaptation intelligente des pratiques existantes sont souvent nécessaires pour tirer pleinement parti des avantages concurrentiels et maintenir une position solide sur le marché (Emmanuel, 2021).

Section 2 : La théorie de recrutement

2 : 1 les définitions des mots clés de recrutement

Le recrutement :

Le processus de recrutements consiste en l'ensemble d'actions entreprises par une société afin d'identifier, attirer et influencer des candidats qualifiés pour rejoindre ses équipes (Barber ; 1998 McKenna Beach, 2008)

Le recrutement traditionnel :

Le recrutement classique se déroule généralement de manière traditionnelle, sans l'utilisation d'outils numériques. Les candidats externes postulent en réponse aux offres d'emploi diffusées dans les journaux, à la télévision, dans les magazines, etc. Il fut un temps où les candidats se présentaient directement aux entreprises, envoyaient leur CV par courrier électronique ou par la poste (Cascio, 2018). Ce processus de recrutement suit une approche linéaire, composée d'étapes successives interdépendantes. Il débute par l'identification des candidats nécessaires en fonction de leurs compétences et de leur expérience (Salgado, 2002).

Le recrutement en ligne :

Le recrutement en ligne est similaire au recrutement traditionnel, mais il met en avant l'utilisation d'Internet (Bauer, 2001). Dans les pays développés, c'est actuellement la méthode de recrutement la plus répandue (Holm, 2012). Selon Holm, le recrutement en ligne permet de structurer les activités du processus de recrutement en combinant la technologie et le travail des agents humains. Cette approche favorise une collaboration efficace pour obtenir de meilleurs résultats grâce à une interaction synchronisée entre le temps et l'espace.

Automatisation des processus RH :

L'automatisation des processus de gestion des ressources humaines implique l'utilisation d'outils et de logiciels pour simplifier les tâches administratives telles que la gestion des congés, des horaires, la paie, etc. L'intégration des outils numériques a permis d'automatiser les tâches répétitives. Grâce à l'utilisation de robots associés à des algorithmes, les responsables des ressources humaines peuvent automatiser des actions telles que l'envoi d'e-mails,

l'enregistrement automatique des CV des nouveaux candidats, la mise à jour des données, la diffusion de formations en ligne, les évaluations cognitives, etc. Cette automatisation contribue à réduire les erreurs, à accélérer les processus et à dégager du temps pour se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée (Manuti, 2018).

Recrutement numérique :

Le recrutement numérique implique l'utilisation de divers outils digitaux pour simplifier et améliorer les différentes étapes du processus de recrutement. Ces étapes comprennent la définition des besoins, la recherche de candidats, la sélection, la prise de décision et l'intégration des nouveaux employés, tout en simplifiant la gestion administrative à chaque étape. Les solutions numériques vont des méthodes simples telles que l'utilisation des réseaux sociaux et des sites de recrutement pour trouver des candidats, à des solutions plus avancées comme l'utilisation d'un ATS (Applicant Tracking System) pour suivre le processus de gestion des candidatures (Emmanuel, 2021).

Processus de recrutement :

Les agences spécialisées en ressources humaines ont la capacité d'aborder le processus de recrutement de diverses manières, adaptées à leurs offres spécifiques et aux exigences de leurs clients. Les étapes du recrutement demeurent similaires à celles du recrutement interne (Gomez et al., 2020)

3

³ Cascio, W. F. (2018). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (10th ed.). McGraw-Hill Education. (ISBN-13: 978-1259734412)

⁶Salgado, J. F. (2002). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta Analysis. *Personnel Psychology*, 45(1), 147-166. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1992.tb00970.x

⁷Holm, Anna B. (2012). E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. Récupéré du site <https://sci-hub.st/10.2307/23279203>
Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Paronto, M. E., Campion, M. A., Weekley, J. A., & Briggs, S. R. (2001). Applicant Reactions to Different Selection Technology: Face-to-Face, Interactive Voice Response, and Computer-Assisted Telephone Screening Interviews. *International Journal of*

2 : 2 L'historique de recrutement

Le recrutement c'est l'élément phare de la GRH, il permet d'attirer la ressource principale pour l'entreprise à savoir le capital humain, qui pourra constituer un avantage concurrentiel pour l'entreprise si l'opération de recrutement a réussi pour attirer les bons éléments nécessaires pour le poste vacant. La création des usines lors de la révolution industrielle, était derrière une activité de recrutement massif de la main d'œuvre afin de garantir l'adéquation entre les besoins et les ressources. Cette fonction a été prise en charge par les services du personnel à partir de la fin du 19ème siècle.

Dans les années 1990, on a assisté au développement du Management stratégiques des ressources humaines et la considération de l'homme comme un avantage compétitif. La fonction recrutement est devenu dans cette période une fonction stratégique et créative de la valeur. Depuis les années 2000, on a assisté à l'avènement de la logique compétence, ainsi la fonction recrutement est devenue le moyen pour développer le capital humain des entreprises afin de lui assurer un avantage compétitif durable en recrutant les personnes talentueuses et compétentes. Cette notion de durabilité a été accentuée avec les approches de développement durable et les principes de la RSE. Aujourd'hui, le E-recrutement, le processus d'informatisation et les systèmes d'Information qui ne sont pas récents, mais qui se développent de plus en plus en termes de pratiques, surtout avec les nouvelles technologies, l'automatisation et l'intégration des pratiques de l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement, tous ces outils participent certes dans l'amélioration et la facilité du processus de recrutement, cependant, il ne faut pas ignorer leurs différents inconvénients et les risques qu'ils représentent que ce soit pour le candidat ou pour le métier de recruteur lui-même.⁴

⁴ Selection and Assessment, 9(4), 334-344. DOI: 10.1111/1468-2389.00186

Manuti, A., & De Palma, P. D. (2018). Digital HR. In Springer eBooks. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-60210-3>

Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2020). Managing Human Resources, Managing Human Resources (9th ed.). Pearson.

2-3 Les évolutions de recrutement

Les avancées des technologies de l'information ont transformé la façon dont les entreprises gèrent la production, effectuent des échanges commerciaux, investissent des capitaux et innovent dans de nouveaux produits et processus. Actuellement, les technologies de l'information sont omniprésentes dans quasiment tous les aspects de l'activité économique, influençant significativement l'organisation et la gestion des entreprises. Elles ont un impact sur de nombreux secteurs d'activité et professions, contribuant à la croissance de la production et des rendements (Basu et Fernald, 2008).

Par ailleurs, le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH) a lui aussi été impacté par cette évolution, notamment en ce qui concerne les processus de recrutement, de sélection et d'intégration des employés. Les méthodes de recrutement classiques ont cédé la place au recrutement en ligne ou e-recrutement, qui a non seulement élargi le bassin de candidats à l'échelle mondiale, mais a également transformé la manière dont les entreprises recherchent et sélectionnent leurs futurs collaborateurs.

L'amélioration de l'efficacité du processus de recrutement a été considérablement renforcée. Selon la littérature en management, il est recommandé aux entreprises d'utiliser davantage les méthodes de recrutement en ligne pour améliorer la qualité de leurs processus de recrutement. Cela leur permet de bénéficier de divers avantages tels que l'amélioration de leur image et de leur réputation, la réduction des coûts de recrutement et la simplification des tâches administratives (Girard et Fallery, 2009 ; Bondarouk et Ruël, 2013 ; Harris, 2013 ; Koch et al., 2018).

Cependant, d'après Lepak et Snell (1998), la fonction des ressources humaines est confrontée à quatre pressions en apparence contradictoires : elle doit être à la fois stratégique, flexible, efficace et axée sur le client. Plusieurs chercheurs s'accordent à dire que l'utilisation de la technologie pourrait aider à atténuer ces pressions (Lepak et Snell, 1998 ; Mark et al., 2003 ; Shrivastava et Shaw, 2003 ; Ruël et al., 2004) en simplifiant le processus de recrutement, qui joue un rôle crucial dans l'amélioration de la survie et du succès des organisations (Parbudy et Dale, 2003).

Chapitre II : L'effet des outils IA dans les processus de recrutement

Ce deuxième chapitre a permis de démontrer que l'intégration de l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement engendre des bénéfices significatifs en termes de gain de temps, d'objectivité et de performance. Les outils comme les ATS, le machine learning ou encore les chatbots transforment radicalement les pratiques RH. Toutefois, cette transformation n'est pas exempte de limites : risques de biais, perte de l'aspect humain et enjeux éthiques. Il est donc essentiel d'adopter une approche équilibrée et critique face à l'automatisation du recrutement. Le chapitre suivant apportera une perspective empirique à travers une étude de cas visant à évaluer la mise en œuvre réelle de ces outils en entreprise.

Section : 1 la relation entre AI et la fonction de recrutement

1-1 La transformation numérique dans la gestion RH notamment recrutement

Gestion des talents et recrutement en ligne : les plateformes en ligne et les systèmes de

De suivi des candidatures, de gérer plus efficacement le processus de recrutement, de trier les candidatures et de réaliser des entretiens vidéo.

- le processus de recrutement, de trier les candidatures, de réaliser des entretiens vidéo et elles peuvent également évaluer les compétences des candidats à distance. Par exemple, l'utilisation des réseaux a transformé la manière dont les recruteurs recherchent leurs candidats. Ces plateformes jouent un rôle important dans la visibilité des annonces de l'entreprise.

Elles jouent un rôle important dans la visibilité des annonces d'entreprise et elles permettent ainsi d'atteindre un maximum de personnes dans un délai très court. Cela élargit la portée du recrutement en donnant accès à un vivier de talents plus vaste.

(Chytiri, 2019)

Grâce à l'existence de robots combinés à des algorithmes, les gestionnaires en RH peuvent lancer des robots combinés aux algorithmes, les gestionnaires des ressources humaines peuvent lancer automatiquement des tâches telles que l'envoi de mailings ou l'enregistrement. Les mailings, l'enregistrement automatique des CV des nouveaux candidats ou de leur mise à jour,

les vidéos de formation en ligne, les tests cognitifs, etc. Cela permet de réduire les erreurs, d'accélérer les processus et de libérer du temps pour se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. (Manuti, 2018)

Les applications de matching ou de networking permettent également de chercher de nouveaux candidats, et de créer une relation entre les candidats et les entreprises. Cette technique d'approche aux candidats est surtout adaptée aux profils très segmentés et pourrait s'avérer coûteux pour l'entreprise (Emmanuel, 2021). Grâce à ces outils de chasse émanant de la technologie, le processus de recrutement est optimisé et permet à l'entreprise de gagner du temps en externalisant une partie de ses tâches pour obtenir une meilleure sélection de candidats et pour améliorer son image (Emmanuel, 2021).

Le E-recrutement et impact de l'IA Si le recrutement constitue une fonction importante pour les entreprises c'est parce qu'il permet d'avoir les bons profils qui vont conduire l'entreprise vers la réussite et la performance. Nous avons vu ci-dessus les étapes de développement de la fonction recrutement dans le temps pour arriver avec le management stratégique des RH à la situation actuelle. Cependant, nous n'avons pas évoqué l'impact de l'introduction de la technologie sur la GRH en général et le recrutement en particulier.

1- 2 L'utilisation de l'intelligence artificielle dans les phases de recrutement

L'intelligence artificielle (IA) est une réalité qui a déjà eu et aura toujours un impact sur notre sphère professionnelle et sur la façon dont nous exerçons nos métiers. Le métier de recruteur ne fait pas exception, il a connu une profonde mutation. Le métier de recruteur ne fait pas exception, il a connu une forte évolution ces dernières années.

En effet, l'IA peut être utilisée à chaque étape du processus de recrutement, de l'offre d'emploi aux entretiens en passant par la sélection des candidats.

L'offre d'emploi :

De nos jours, les principaux moyens de recrutement sont accessibles à tous, à condition d'avoir une connexion Internet. Au Maroc, les statistiques de l'Agence Nationale de la Réglementation des Télécoms indiquent qu'à la fin de 2022, le taux de pénétration d'Internet est d'environ 97,01

%, contre 82,90 % à la fin de 2020 et seulement 5,92 % au dernier trimestre de 2010. Avoir un accès rapide et direct aux offres d'emploi en ligne permet d'améliorer le processus de recrutement. Des études menées par Parry et Wilson, ainsi que Parry et Tyson, ont examiné l'utilisation d'Internet et son impact sur les candidats et les recruteurs. Ils ont mis en évidence les avantages apportés par l'avènement d'Internet, notamment en ce qui concerne bien aux recruteurs en termes de diffusion des offres d'emploi (rapide, à grande échelle et à moindre coût), qu'aux candidats en termes d'accès aux offres d'emploi.

Sourcing :

Après avoir bien déterminé les besoins en terme de recrutement, l'étape suivante est l'attraction des candidats à travers le sourcing. Le sourcing en recrutement consiste à rechercher, identifier, attirer et engager des personnes. En effet, à l'air de la digitalisation, le recruteur ne peut plus lancer une offre d'emploi et attendre ceux qui vont répondre pour analyser leurs profils et choisir parmi eux le plus adaptés au poste vacant, il s'agit plutôt d'adopter les outils et les méthodes technologiques offertes par l'IA afin de pouvoir attirer les candidats et être proactif.

Afin d'optimiser le processus de recrutement de manière efficace, il est essentiel de suivre une approche similaire à celle du recrutement traditionnel. Cela implique tout d'abord de définir clairement le poste à pourvoir pour préciser le profil recherché, puis d'identifier les canaux ou plateformes permettant de cibler les candidats potentiels. En effet, tous les profils ne sont pas nécessairement disponibles aux mêmes endroits. Ainsi, le sourcing digital et le traitement (Allal-Chérif et al., 2021 ; Hmoud et László, 2019). Intelligent des candidatures se concentrent sur la recherche sur des sites d'offres d'emploi tels que (l'Anapec au Maroc), offrant une visibilité accrue auprès d'un plus large éventail de candidats.

En analysant les profils des candidats, ceux qui correspondent aux critères requis seront informés des opportunités d'emploi disponibles. De plus, les systèmes de suivi des candidatures effectuent régulièrement des recherches dans la base de données de l'entreprise grâce à des algorithmes.

Screening des candidats :

Il s'agit de l'étape considérée comme la plus difficile et la plus chronophage de tout le processus de recrutement à savoir l'étape de présélection des candidats (D'Silva, 2020; Fraij & László, 2021; Hmoud & László, 2019; Nawaz & Gomes, 2019).⁵

L'étape de recrutement consiste principalement à analyser, vérifier et trier un grand nombre de CV de candidats. Pendant cette phase de sélection, l'accent est mis sur la vérification des informations fournies par le candidat afin de déterminer sa pertinence pour le poste à pourvoir. Selon D'Silva (2020) et Vardarlier et Zafer (2020), cette évaluation des compétences peut être réalisée par le biais d'appels téléphoniques, de tests en ligne ou d'entretiens.

La sélection des candidats :

Fait appel au machine Learning qui permet le tri des différentes candidatures reçues par rapport aux exigences spécifiques du poste afin de sélectionner les profils qui ont les qualifications requises. L'utilisation des chatbots est très utile dans cette étape (Allal-Chérif et al., 2021) puisqu'ils permettent d'entrer en discussions directe avec les candidats, afin de réaliser les objectifs cités ci-dessus, tout en gagnant du temps et facilitant la tâche du recruteur d'une part et d'autre part, assurer la réception du feed back de l'entreprise par tous les candidats acceptés et non acceptés (Nawaz & Gomes 2019).

Gomes 2019). Au Maroc, plusieurs entreprises utilisent bel et bien les chatbots dans le recrutement, comme par exemple, la startup Bots factory, Webhelp, le cabinet Boston Consulting group et d'autres. Il existe également plusieurs tests d'aptitude et de compétences qui peuvent utiliser la PNL afin de sélectionner les candidats lors de la phase d'entretien, en se focalisant sur leur gestuel et leur état mental et psychique, ce qui permet de vérifier si le candidat est capable de répondre aux exigences du poste à pourvoir, parmi les tests utilisés on peut citer : L'e-assessment qui est basé sur le recrutement prédictif et l'Intelligence Artificielle (Géraldine, 2019). C'est un test de personnalité réalisé par des psychologues afin de

⁵ « Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences

« La génération Y, les milléniaux ou les millénariaux regroupent l'ensemble des personnes nées entre le début des années 1980 et la fin des années 1990 »

“Article International Journal of Strategic Management and Economic Studies”

sélectionner les candidats dans la phase d'évaluation du processus de recrutement. Ainsi l'interview vidéo se base sur l'IA en utilisant des algorithmes qui permettent d'analyser les mots, les gestes, les changements de ton et les micro-expressions des personnes pour tester leur adéquation aux postes vacants.

La phase de sélection finale et insertion des candidats :

En se basant sur l'IA et en tenant compte des phases indiquées ci-dessus, pour le choix du candidat adéquat, on peut dire que les outils ainsi que les méthodes offertes par l'IA ne peuvent que faciliter le travail du recruteur et accélérer le processus de recrutement, en plus ils peuvent offrir une plus grande démocratie et transparence pour les candidats. Ainsi, toutes les informations nécessaires sont là sur table pour le recruteur afin de prendre la bonne décision et choisir le meilleur candidat sans erreur, puisque, les solutions de sélection des candidats fournies par l'intelligence artificielle ignorent les questions liées au sexe, à l'âge, à la race, à l'apparence et aux antécédents d'une personne et se concentrent uniquement sur le savoir-faire (Vardarlier & Zafer, 2020 ; Allal-Chérif et al., 2021). Se baser sur l'IA pour la sélection des candidats apparaît très efficace et rend la tâche plus objective et plus rentable pour l'entreprise et pour le candidat

Entretien .

Chabots : robots intelligents répondent rapidement aux requêtes posées. Afin de Posez des questions de sélection, répondez à des questions spécifiques sur le poste et planifiez une entrevue. Les informations collectées par le chabot sont ensuite introduites dans un ATS ou envoyées directement à un recruteur humain pour un suivi. ((Lacroux, Martin-Lacroux, 2021).

- **Les chatbots informationnels** : programmés pour répondre aux questions fréquentes pour poster et obtenir des informations sur l'entreprise : ils correspondent plutôt à la phase de prescreening du processus de recrutement évoquée ci-avant.

Les chats bots de Matching : ils s'assurent de la correspondance des offres d'emploi et des candidats et offrent un accompagnement sur les démarches de candidature à suivre.

Les chats bots décisionnels : qui utilisent deux technologies, l'IA et le Machine Learning Process, pour répondre aux questions des candidats et évaluer par la même occasion leur potentiel par rapport au poste à pourvoir. Il met ensuite les meilleurs profils en relation avec le recruteur

Volet RH		Outils IA utilisé	Avantages de l'outil
RÉDACTION DE L'OFFRE D'EMPLOI		Le "sentiment analysis" (l'analyse du ressenti) Algorithme de machine Learning	Capacité à analyser les points forts à inclure dans une offre pour attirer le plus grand nombre de candidats potentiels. L'IA est un outil fiable pour se différencier de ses concurrents et augmenter le potentiel attractif de son image de marque.
SOURCING		Les algorithmes de filtrage	En tant que solution d'apprentissage, elle acquière des candidats qualifiés en ligne en les identifiant dans une base de données de CV. Elle permet de ne récupérer que des profils d'entreprises vraiment intéressants.
PRÉ-SÉLECTION		INTRA-ATS Service de transfert automatique	L'IA peuvent analyser les descriptions d'offres d'emploi, puis les comparer à la base de données ATS pour "redécouvrir" les candidats qui ont postulé dans le passé et dont les compétences sont recherchées pour des emplois qui émergent.
ENTRETIEN		TALN pour les chatbots Le traitement automatique du langage naturel	Chabots : robots intelligents répondent rapidement aux requêtes posées. Afin de Posez des questions de sélection, répondez à des

		questions spécifiques sur le poste et planifiez une entrevue. Les informations collectées par le chatbot sont ensuite introduites dans un ATS ou envoyées directement à un recruteur humain pour un suivi.
TEST DE SÉLECTION	TEST MACHINE	Les candidats qui répondent au mieux à vos critères de sélection. Ces tests peuvent par exemple se baser sur des aptitudes physiques, mentales ou encore des softs skills. Le processus de sélection est optimisée grâce au big data.

⁶TABLERAU 1 : les outils IA pour le recrutement et ces avantages

7

1 - 3 L'impact de l'IA sur l'efficacité de recrutement

La transformation induite par l'intelligence artificielle (IA) a touché divers secteurs, y compris les ressources humaines. L'intégration de l'IA dans le processus de recrutement est de plus en plus prisée pour son aptitude à optimiser les étapes de sélection et d'embauche.

L'IA offre une promesse majeure dans le domaine du recrutement :

La réduction du délai nécessaire pour pourvoir un poste. « Selon une étude menée par Hattab et El Houari (2023), l'utilisation d'algorithmes pour automatiser la présélection des candidatures permet de réduire de manière significative le temps consacré à l'examen des CV ». « Des recherches menées par Hiroux (2024) confirment que les outils d'IA peuvent traiter un grand nombre de candidatures en un laps de temps très court, libérant ainsi les recruteurs pour se concentrer sur d'autres tâches stratégiques. En moyenne, les entreprises qui intègrent des solutions d'IA constatent une diminution de 30 à 50 % du temps nécessaire au processus de recrutement (Tambe, 2019) ».

De plus, il est possible que l'intelligence artificielle améliore la qualité des candidats sélectionnés. (Selon Eastwood (2024), les systèmes d'IA sont capables d'analyser des données complexes et d'identifier des compétences spécifiques qui sont parfois négligées par les recruteurs humains. En outre, les outils d'analyse prédictive peuvent évaluer la compatibilité des candidats avec les exigences du poste, ce qui conduit à une sélection plus pertinente. Une étude menée par Dhaenens et al. (2022) a montré que les entreprises utilisant des algorithmes d'IA pour la présélection observent une augmentation significative du taux de rétention des employés, ce qui reflète la qualité des candidats retenus »

Dans le domaine de l'expérience des candidats, l'intelligence artificielle a un impact significatif. « Selon Tambe (2019), les chatbots et les assistants virtuels sont capables de fournir une assistance 24h/24, répondant aux questions des candidats et les accompagnant tout au long du processus de candidature. Cette approche rend le processus plus accessible et moins source de frustration. De plus, l'IA permet de personnaliser les communications, ce qui améliore l'engagement des candidats ». Une étude menée par Horodyski (2023) « indique que les candidats expriment une plus grande satisfaction lorsqu'ils interagissent avec des systèmes d'IA leur offrant des retours rapides et pertinents ».

Enfin, l'IA peut également améliorer la précision des prévisions concernant la performance future des candidats. « Tariq (2024) affirme que les modèles d'apprentissage automatique peuvent analyser des données historiques pour identifier des caractéristiques des candidats qui

sont corrélées à une performance élevée ». Cette capacité prédictive permet aux recruteurs de faire des Hattab and El Houari (2023) « suggest that making more informed choices is crucial. They also mention that utilizing advanced analytical tools can help assess behavioral skills, thus enhancing the accuracy of performance predictions.

L'intégration de l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement peut apporter des avantages significatifs.

Cela inclut la réduction des délais d'embauche, l'amélioration de la qualité des candidats, l'optimisation de l'expérience candidat et une meilleure prévision des performances.

Cependant, il est important de veiller à ce que ces systèmes soient conçus de manière éthique et transparente afin d'éviter les préjugés et de garantir l'équité du processus de sélection.«

⁸L'intelligence artificielle a principalement libéré les recruteurs des tâches simples et répétitives, « selon Emmanuel (2021). Cette avancée leur offre la possibilité d'économiser du temps en automatisant des processus tels que la décharge des employés en ressources humaines des tâches à faible valeur ajoutée qui peuvent prendre des heures et des heures. Par exemple, l'utilisation de chatbots ou de messageries automatiques permet aux recruteurs de ne plus avoir à répondre individuellement aux questions similaires posées par les candidats. Ce gain de temps devrait permettre aux ressources humaines de se concentrer sur des aspects plus stratégiques pour l'entreprise et le développement de son capital humain, comme le souligne Emmanuel (2021) ».

Revendra et ses collègues (2020) ainsi que Vedapradha et al. (2019) ont confirmé que l'intelligence artificielle (IA) est un atout précieux pour le processus de recrutement, de la recherche initiale des candidats jusqu'à la sélection finale. Son aptitude à traiter de grandes quantités de données et sa rapidité à prédire le succès d'un candidat par rapport aux critères requis sont mises en avant. Grâce à cette technologie, les recruteurs peuvent économiser du temps et de l'argent tout en atteignant leurs objectifs de recrutement du candidat idéal (Allal-Chérif et al., 2021).

En outre, Emmanuel (2021) souligne que les nouvelles technologies telles que l'IA, le big data et d'autres outils digitaux connectés offrent la possibilité de :

⁸ [Article HATTABB et Houari Z \(2023\) sur l'intelligence artificielle](#)

Recruter les meilleurs profils correspondant aux valeurs et la culture de l'entreprise

Les inciter à y rester le plus longtemps possible, c'est-à-dire leur rétention

S'assurer de leur bien-être au travail

S'assurer que leurs compétences évoluent

Les principaux changements se trouvent dans la séquence de la réalisation des tâches. Dans le recrutement en ligne, les recruteurs exercent les mêmes procédures que dans le recrutement traditionnel en rajoutant la communication avec les candidats simultanément avec les tâches pour attirer les candidats, la publication de l'offre d'emploi et à traiter les candidatures des nouveaux candidats entrants (Holm, 2012)

Contrairement au processus de recrutement traditionnel, la tâche consistant à communiquer avec les candidats et à traiter les candidatures entrantes a été effectuée simultanément avec la tâche consistant à attirer les candidats, ce qui suggère un changement majeur dans la conception du processus de recrutement (Holm, 2012). La technologie utilisée a permis de commencer la communication avec les candidats actuels en même temps que la publication des offres d'emploi

9

1 - 4 Les outils IA utiliser dans la fonction de recrutement

➤ **Big-Data :**

Le Big Data ou volume massif de données, désigne un ensemble très volumineux de données qui sont qualifiées de mégadonnées, grosses données ou encore données massives. C'est un objet complexe polymorphe inventé par les géants du Web pour permettre aux utilisateurs l'accès au plus grand nombre de données nécessaires pour répondre à leurs besoins et réaliser leurs objectifs.

➤ **Machin Learning :**

C'est l'apprentissage automatique, il s'agit d'une application de l'IA qui permet aux systèmes d'apprendre automatiquement en développant des systèmes informatiques pouvant accéder aux

⁹ Article ALLAL-CHERIF, O., YELA ARANEGA, A., & CASTAÑO SANCHEZ, R. (2021). INTELLIGENT RECRUITMENT

Holm, Anna B. (2012). E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. Récupéré du site <https://sci-hub.st/10.2307/23279203>

données et les utiliser pour eux-mêmes ce qui permet la création de modèles analytiques d'une manière automatique.

➤ **Chat bot :**

On l'appelle également agent conversationnel, c'est un logiciel qui réalise des dialogues avec des utilisateurs, il s'agit d'un programme informatique qui permet aux êtres humains d'avoir des conversations avec des terminaux digitaux comme s'ils communiquent avec des personnes réelles.

➤ **VOICEBOT :**

Robots capables d'interpréter les demandes exprimées à haute voix et de répondre avec un Discours en langage naturel. Ils permettent une gestion automatique et conversationnelle des Problèmes courants.

L'Applicant Tracking System : (ATS) est un [outil incontournable pour recruter vos futurs talents](#). Il permet de trier et d'analyser automatiquement les CV. Plus précisément :

Il filtre les CV reçus en fonction des mots-clés paramétrés.

Il classe automatiquement les candidatures pertinentes dans des catégories spécifiques.

Le Matching algorithmique Propose des profils alignés avec les besoins spécifiques des RH.

Cet outil permet de recommander des talents correspondant aux critères d'une offre d'emploi en exploitant des bases de données internes et externes

➤ **L'analyse prédictive**

anticipe les performances et l'adéquation d'un candidat avec une [fiche de poste](#). Cette solution analyse les expériences professionnelles des candidats, prédit leur potentiel d'intégration dans l'équipe et leur longévité sur le poste¹⁰

¹⁰ <https://recruteur.lefigaro.fr/article/ia-et-recrutement> *IA et recrutement : avantages et exemples concrets pour (2025). récupéré March 15, 2025, depuis recruteur.lefigaro.fr/article/ia-et-recrutement/*

Section 2 : les enjeux et les avantages et les limites

2 -1 les enjeux l'intégration IA dans les processus de recrutement

L'utilisation de l'IA dans le recrutement peut introduire des biais discriminatoires, car les algorithmes peuvent être influencés par des données historiques qui reflètent des préjugés existants. Cela peut conduire à des discriminations fondées sur des facteurs tels que le genre, l'âge, l'origine ethnique, etc. (Danks et al. 2017). Il y a aussi le manque de transparence. En effet, les algorithmes d'IA utilisés dans le recrutement peuvent être complexes et opaques, ce qui rend difficile pour les candidats de comprendre comment leurs profils sont évalués et de contester les décisions prises par les systèmes automatisés. Cela peut affecter la confiance et la perception de justice dans le processus de recrutement. (Selbst et al., 2019).

Ensuite, on constate un manque d'adaptabilité contextuelle (Healy, 2017). Les systèmes d'IA dans le recrutement peuvent ne pas prendre en compte les spécificités contextuelles et les nuances subtiles des postes et des organisations. Ils peuvent se baser uniquement sur des critères quantifiables, ce qui peut négliger des aspects importants comme les compétences sociales et les valeurs culturelles nécessaires pour réussir dans un environnement de travail particulier (Healy, 2017).

Concernant la confidentialité et protection des données, l'utilisation de l'IA dans le recrutement implique souvent la collecte et le traitement de grandes quantités de données personnelles des candidats. Il est crucial de garantir la confidentialité et la sécurité de ces données pour prévenir les abus et les atteintes à la vie privée. (Gürses, 2018).

Puis, l'utilisation de l'IA peut entraîner une perte de l'aspect humain car l'automatisation des processus de recrutement peut provoquer une perte de l'interaction humaine et de la compréhension contextuelle qui peuvent être essentielles pour évaluer les candidats de manière holistique. Cela peut réduire la capacité à identifier des qualités intangibles comme l'intuition, l'empathie et l'intelligence émotionnelle. (Parry & Tyson, 2018).

¹¹.

¹¹ Parry, E., & Tyson, S. (2018). *Managing Human Factors in AI-Enabled Future Work Systems*.

2-2 les avantages de l'IA dans le processus de recrutement

➤ Les gains de temps

Comme mentionné précédemment, la phase de présélection des candidats est souvent considérée comme la plus chronophage de tout le processus de recrutement. Cela est dû à la nécessité de traiter de grandes quantités d'informations beaucoup plus rapidement que ce qu'un être humain pourrait accomplir.

Les nouvelles solutions de recrutement intégrant l'intelligence artificielle permettent de réduire le temps que le recruteur passe sur les différentes étapes du recrutement, afin de se concentrer davantage sur la phase finale de sélection où le jugement humain ne peut être remplacé par une machine. À ce stade, la vision et l'intuition du recruteur demeurent essentielles pour prendre les bonnes décisions, tandis que les outils d'IA servent à améliorer les performances et la rentabilité du processus de recrutement.

Plus d'efficacité et d'efficience au niveau du processus de recrutement

L'utilisation de l'IA dans le processus de recrutement permet de réduire les heures du travail et alléger le cahier des charges du recruteur. Ainsi, avec une performance au niveau du traitement des données et la collecte des informations, l'IA permettra de gagner à la fois en termes de qualité de service et de charges supportées afin d'arriver à un meilleur résultat attendu.

➤ Amélioration générale du processus de recrutement

En plus de ses avantages en termes de rapidité, d'efficacité et de performance, l'intelligence artificielle peut apporter plusieurs bénéfices dans le processus de recrutement. Elle permet d'assurer une plus grande objectivité dans la sélection des candidats, d'offrir une transparence accrue en minimisant les biais humains, et de réduire considérablement le taux de rotation du personnel en garantissant la compatibilité à long terme du candidat avec le poste à pourvoir.

2-3 Les limites de de l'IA dans le processus de recrutement

Certes l'intégration de l'IA dans le processus de recrutement présente beaucoup d'avantages mais il existe également un certain nombre de limites qui peuvent constituer des inconvénients pour le processus du recrutement qu'il faut reconnaître et souligner pour en faire face et prendre en considération le risque de biais dans les résultats de l'IA

L'IA utilisée dans le processus de recrutement n'est pas sans biais (Lacroux & Martin- Lacroux, 2021 ; Soleimani et al., 2022), elle se base sur des algorithmes développés sur la base des données fournies par l'être humain qui risquent d'être biaisées et par conséquent peuvent biaiser les décisions qui les considèrent comme base. De ce fait, la réduction des biais dans la prise de décision assistée par l'IA est l'un des principaux défis auxquels sont confrontés les développeurs aujourd'hui (Soleimani et al., 2022).

L'effet de clonage (la black box) la généralisation des mêmes technologies basées sur des corrélations identiques pour le choix des candidats risquent de conduire aux mêmes résultats. Ainsi, tous les employés seraient similaires avec des compétences similaires. Pour en faire face, on peut se trouver devant un autre risque, où on sera obligé d'exclure un certain nombre de profils atypiques donc, éliminer des vrais talents et des talents exceptionnels qui ne répondent pas aux attentes. Dans ce cas, on se trouvera dans un paradoxe, on veut utiliser l'IA pour assurer la transparence, l'égalité et l'équité et en même temps on est obligé de procéder par des exclusions pour éviter le phénomène de clonage ou le recrutement stéréotype.

12

¹² Lacroux, A., & Martin-Lacroux, C. (2021). L'Intelligence artificielle au service de la lutte contre les discriminations dans le recrutement : nouvelles promesses nouveaux risques. *Management & Avenir*, N° 122(2), 121–142. Doi.org/10.3917/mav.122.0121

Article de Journal of Business and Psychology, 33(5), 569-587

Chapitre III : la contribution de IA dans l'amélioration de processus de recrutement / cas d'étude

Ce deuxième chapitre a souligné que l'intégration de l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement présente des avantages significatifs en matière de gain de temps, d'objectivité et de performance. Des outils tels que les ATS, le machine Learning et les chatbots transforment les pratiques en ressources humaines. Néanmoins, cette évolution comporte également des limites, notamment des risques de biais, une réduction de l'aspect humain et des préoccupations éthiques. Il est donc essentiel d'adopter une approche équilibrée et critique concernant l'automatisation du recrutement. Le chapitre suivant offrira une perspective empirique à travers une étude de cas visant à évaluer l'utilisation concrète de ces outils dans les entreprises.

Section 1 : La méthodologie et analyse étude de cas

1 :1 La méthodologie

Dans la partie méthodologie, je vais expliquer les différents matériels que j'ai utilisés pour obtenir les résultats et pour atteindre l'objectif de cette étude. C'est la partie qui est le fondement de tous les travaux de recherche puisqu'elle est composée des différentes méthodes pour recueillir et traiter les données. Elle est structurée comme suit :

- Identification de la problématique
- Les types de données nécessaires pour pouvoir rédiger
- Le modèle de recherche à adopter
- Le choix des échantillons
- La manière dont je vais collecter

1 : 2 Identification de la problématique de recherche

Avant de commencer à rédiger, nous avons défini la problématique de recherche. Pour ce faire, nous avons consulté diverses sources dans les bases de données de la bibliothèque de notre institution, qui regroupent un large éventail d'articles, de livres et de revues en lien avec notre

sujet d'étude. Ensuite, nous avons utilisé les moteurs de recherche en ligne. Nous avons effectué une recherche sur Google Scholar afin de repérer des études et des articles pertinents concernant notre problématique de recherche. Par la suite, nous avons exploré les sites de certaines organisations professionnelles qui offrent des ressources et des publications spécialisées dans des domaines d'études spécifiques, tels que l'évolution de la fonction des ressources humaines. Cette démarche s'est avérée très enrichissante en termes de données utiles pour notre travail de rédaction, car ces publications récentes proviennent de diverses entités internationales dédiées à la diffusion de leurs études et recherches.

2 : 1 Revue de la Littérature

La rédaction de ce mémoire repose essentiellement sur l'analyse de la littérature existante. En examinant les travaux antérieurs des chercheurs, nous avons pu établir un plan de rédaction et cerner les lacunes dans ce domaine. La bibliothèque de l'Ichec, qui regorge de ressources pédagogiques fiables telles que des ouvrages et des mémoires, a grandement facilité notre exploration de l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le domaine du recrutement. Nous avons pu ainsi étudier la perception des recruteurs face à son évolution et les tendances technologiques émergentes. Cette recherche documentaire a enrichi notre compréhension du sujet et ouvert de nouvelles perspectives de réflexion. En complément, nous avons consulté d'autres plateformes pour approfondir nos connaissances sur les nouveaux outils numériques utilisés dans le recrutement en Belgique, notamment Cairn et Google Scholar, où nous avons trouvé des articles pertinents.

Enfin, une expérience terrain, c'est-à-dire le stage que j'effectue au sein de Michael Page va nous permettre de rassembler toutes les données primaires, c'est-à-dire de voir et comprendre les différentes entités qui travaillent avec eux, ainsi que leur demande et de pouvoir établir un lien sur les nouveautés en termes d'embauche. Pour ce faire, il faut être en veille de l'évolution des demandes des clients dans le département que j'occupe.

2.2 Choix du modèle de recherche

Pour rédiger ce mémoire, nous avons opté pour une approche qualitative afin d'étudier l'effet de l'IA sur le processus de recrutement. En effet, nous avons mené des entretiens avec des professionnels des ressources humaines ou des agences de recrutement afin de recueillir leurs points de vue et leurs expériences concernant l'utilisation de l'IA dans leurs processus de

recrutement. Nous avons essentiellement posé des questions ouvertes pour explorer des sujets tels que :

- Comment avez-vous intégré l'IA dans votre processus de recrutement ?
- Quel a été l'impact de l'IA sur l'expérience du candidat ?
- Quel est l'impact de l'IA sur le rôle du recruteur ?
- Comment voyez-vous l'évolution de l'IA dans le secteur du recrutement à l'avenir ?

Les données recueillies lors des entretiens peuvent ensuite être analysées à l'aide d'une analyse thématique afin d'identifier des modèles et des thèmes dans les réponses des participants. Par exemple, nous avons identifié des thèmes liés à l'efficacité perçue de l'IA dans l'identification et l'évaluation des candidats, aux préoccupations concernant la partialité et l'équité des outils de recrutement de l'IA, et à l'importance de l'implication humaine dans le processus de recrutement.

Ces informations pourraient éclairer les recherches futures et aider les organisations à prendre des décisions réfléchies sur l'utilisation de l'IA dans leurs processus de recrutement. Le mémoire de Recherche Appliquée est la méthode que nous avons utilisée. En effet, nous avons choisi Michael Page comme terrain où nous avons fait notre recherche et mené nos entretiens afin d'obtenir une meilleure vision dans notre étude. De ce fait, nous allons espérer apporter des connaissances nouvelles dans un ou plusieurs domaines de gestion avec une application de ce que nous découvrons sur place. Nous avons également confronté ce que nous avons lu dans les théories avec ce qui se passe réellement sur le terrain.

2.3 Sélection des participants

En recherche, le processus de sélection de l'échantillon revêt une importance capitale car il influe sur la représentativité et la fiabilité des données recueillies. Pour cette étude, nous avons décidé de consulter des spécialistes en recrutement afin d'obtenir leur point de vue sur l'utilisation des outils numériques dans leurs pratiques de recrutement.

Pour définir notre population cible, nous avons interviewé cinq recruteurs travaillant dans différents cabinets de recrutement à Bruxelles, tels que Michael Page, Gentis Recrutement et Eolis Group. Notre objectif était d'obtenir des opinions diverses afin de pouvoir comparer leurs expériences quotidiennes en matière de recrutement et d'explorer leur perception de l'évolution

de l'intelligence artificielle dans le monde professionnel. Dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons à l'impact de l'IA sur le processus de recrutement, ce qui fait de ces professionnels notre population cible. Dans le domaine des ressources humaines, on retrouve les agences de recrutement ainsi que les experts en intelligence artificielle et en technologie.

Détermination la taille de l'échantillon : Nous avons choisi de faire six entretiens car cela est suffisant pour voir d'une manière générale les différentes façons de travailler et d'utilisation de l'IA dans les entreprises de consultance à Bruxelles mais aussi afin d'obtenir des réponses assez diversifiées. Cela nous permet d'obtenir des points de vue différents dans la perception et l'utilisation de l'IA dans le travail de recrutement car ces professionnels ont l'habitude d'utiliser l'IA dans leur processus d'embauche.

Dans le tableau ci-dessous, je vais résumer la liste des personnes interviewées avec leur fonction, leur genre, leur entreprise, leurs années d'expérience, leur expertise et leurs âges.

Tableau 2 : Liste des personnes interviewées

Nom et prénom	Fonction	Genre	Entreprise	Expériences en année	Expertise
Céline Bartholomé	Manager	Femme	Michael Page	12	HR and Tax&Legal divisions
Erica Andrianina Ratovondrahona	Recruiter	Femme	Gentis Recruitment	2	Business developper et placement de consultant – 360° profil IT
Adrien de Feraudy	Senior Executive Manager	Homme	Page Personnel	12	Sales & marketing

Source : Auteur : Harinombana Julie RANDRIANTSOA /Groupe ICHEC – ISC Saint-Louis – ISFSC

2.4 Collecte des données

Pendant notre stage chez Michael Page, nous avons réalisé des enquêtes, des entretiens et des observations. Les questionnaires que nous avons élaborés ont été administrés à divers professionnels du recrutement RH et de la technologie d'embauche, afin de recueillir leurs opinions et pratiques. Nous avons interrogé les recruteurs sur leurs méthodes de recrutement, les étapes qu'ils suivent, les outils numériques qu'ils utilisent, ainsi que sur leurs perspectives concernant l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans le recrutement.

En ce qui concerne les cadres supérieurs tels que les directeurs et les managers, nous leur avons demandé de partager leurs stratégies pour l'implémentation de l'IA en entreprise, les investissements déjà réalisés, ainsi que les avantages perçus par rapport aux méthodes traditionnelles. Il est important d'évaluer l'impact des outils concurrents sur le processus de recrutement de l'entreprise et sur la perception des clients concernant les résultats obtenus.

2.5 Analyse des données

Une fois les données recueillies, nous avons commencé à les traiter pour pouvoir interpréter la réalité sur terrain grâce aux différents entretiens que nous avons eus avec les professionnels RH et responsables de la technologie au sein des entreprises de consultance. Premièrement, lors de ces entretiens, nous avons déjà noté les réponses en dessous de chaque question. Cela nous a épargné le temps de devoir tout transcrire au moment de la rédaction. Il nous restait à rassembler les informations similaires et mettre de côté les nouveaux points de vue afin de les exposer dans la partie résultat de recherche et de pouvoir en discuter. L'objectif est de générer des informations riches, détaillées et significatives sur la question de recherche.

Comme nous avons choisi une démarche qualitative, nous avons organisé les données recueillies en catégories et codées de manière à répondre à la question de recherche. Il s'agit d'analyser les informations afin d'identifier et d'expliquer leurs significations et leurs relations sous-jacentes. Ce processus implique également l'utilisation de cadres théoriques. Pour une meilleure vision de ce que nous voulons partager, nous avons créé des tableaux, des graphiques ou des matrices pour mettre en avant les données.

Section 2 : La résultats et les recommandations

Le résultat

Dans cette partie, nous allons d'abord présenter en détail le groupe Page, en mentionnant ses différents processus de recrutement et la place de l'IA au sein du groupe. Ensuite, nous allons mettre en avant les éléments issus de l'observation durant notre stage avec un focus sur l'utilisation des outils digitaux par les consultants. Enfin, pour les différentes hypothèses, nous allons présenter les éléments de réponses issus des différents interlocuteurs des autres entreprises de consultance.

2 : 1 Présentation de la société Page Group

Page Group est une agence de recrutement internationale spécialisée dans le placement de candidats pour des postes permanents, temporaires et contractuels dans toute une série d'industries et de secteurs. L'entreprise a été fondée au Royaume-Uni en 1976 et opère aujourd'hui dans plus de 36 pays à travers le monde avec près de 9000 employés. En termes de chiffres, le succès de l'entreprise se résume par l'image ci-dessous. La société offre des services de qualité grâce à l'expertise de ses consultants et leur vivier de candidats qui existent depuis des années.

Page Group est connu pour l'importance qu'il accorde à la diversité et à l'intégration, et pour son engagement à promouvoir l'égalité des chances sur le lieu de travail. L'entreprise met également l'accent sur la technologie et l'innovation, en utilisant l'analyse des données et d'autres outils pour améliorer le processus de recrutement et fournir de meilleurs résultats pour les clients et les candidats.

Page Group a quatre divisions opérationnelles principales :

- Michael Page : Cette division est spécialisée dans le recrutement de postes permanents, temporaires et intérimaires pour des professionnels de niveau moyen à supérieur dans un grand nombre d'industries et de secteurs.

Page Personnel : Cette division se concentre sur le recrutement de postes permanents,



Figure 1: Résumé des chiffres clés de Page Group / Source : site de Michael Page

Temporaires et contractuels pour des professionnels de niveau junior et débutant dans toute une série d'industries et de secteurs.

Page Exécutive : Cette division fournit des services de recherche et de sélection de cadres pour des postes de direction et de cadres supérieurs dans un grand nombre de secteurs et d'industries.

Page Outsourcing : Cette division fournit des services d'externalisation pour le recrutement et la gestion des talents à des clients issus de divers secteurs et industries.

3.2 Le processus de recrutement chez Page

Page travaille à la fois du côté du client et du côté du candidat. En tant que recruteur, son quotidien implique de gérer en premier lieu les besoins du client afin d'obtenir une mission. Cela se fait à travers des discussions pour comprendre les attentes des deux parties et des négociations sur les conditions. Ensuite, le recruteur établit un contrat et entame la recherche de candidats pour répondre aux besoins du client. Il utilise les outils de recherche convenus avec le client pour trouver les candidats adéquats, mène des entretiens pour sélectionner les meilleurs profils, puis envoie les CV au client pour présenter les résultats de sa recherche et organiser les entretiens entre les candidats et le client. Ce processus peut s'étendre sur plusieurs semaines jusqu'à ce que l'entreprise cliente trouve son futur employé idéal. Enfin, vient la phase de négociation de l'offre et de signature des contrats. Page s'engage également à Il est essentiel que tout soit organisé correctement et que les conditions requises soient remplies pour permettre au candidat de débiter son travail dans des conditions optimales.

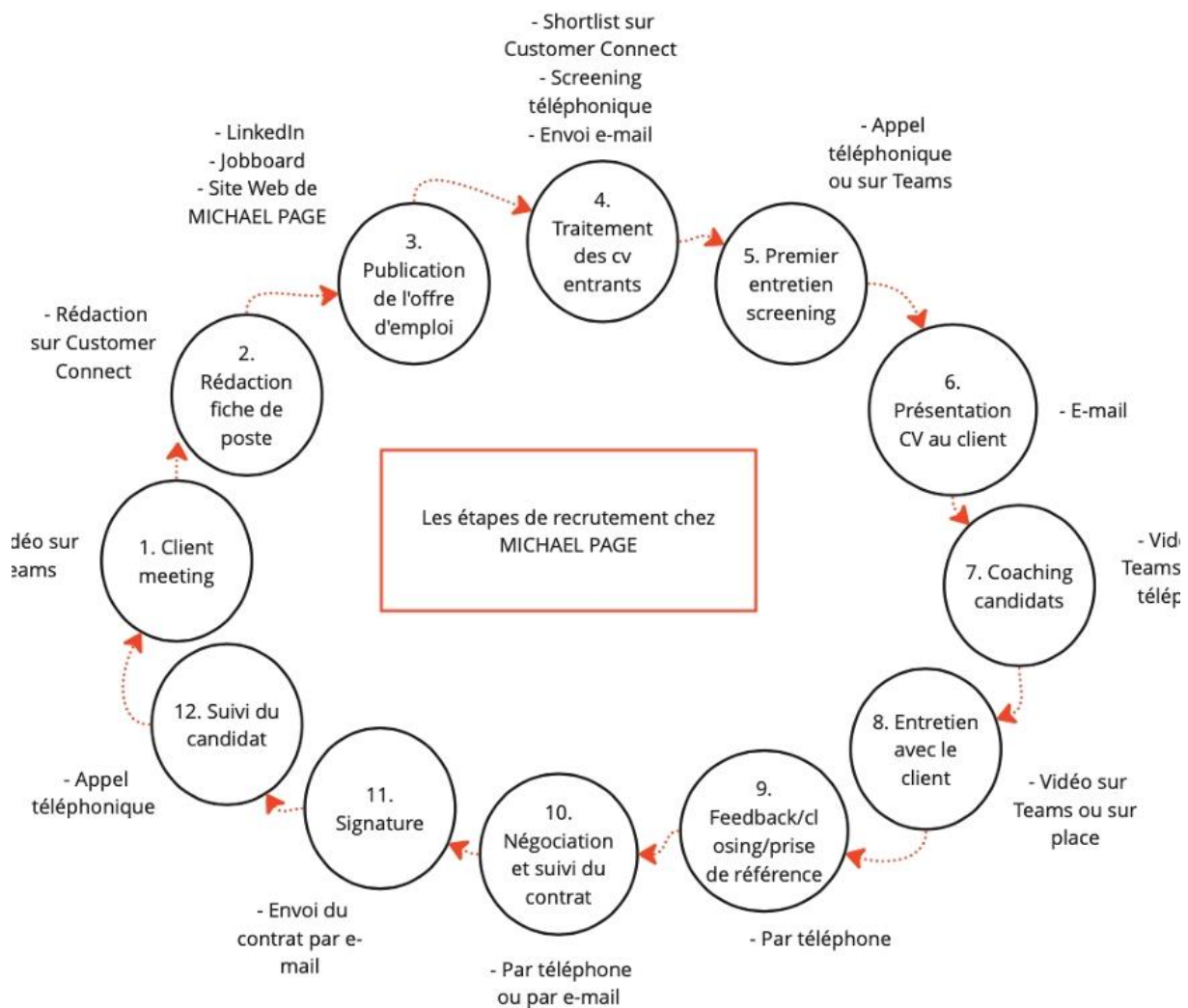
Figure 2 : Résumé du processus de recrutement chez Page Group



Source : site de Michael Page

Nous allons entrer en profondeur avec plus de détails dans la partie suivante afin de voir les différentes étapes avec les outils digitaux utilisés.

Figure 3 : Les étapes de recrutement avec les outils utilisés chez Michael Page



Source: auteur à partir de l'observation au sein de l'entreprise

3.3 L'intelligence artificielle au sein de Page Group

Pour le sourcing, Michael Page utilise LinkedIn, LinkedIn Recruiter, la base de données qui contient environ 325 000 candidats, Adverse data, Teams et leur site entreprise où ils publient leur offre d'emploi. Comme appareils électroniques, ils utilisent des ordinateurs portables et téléphone. Tous ces outils sont dotés d'IA afin de simplifier les tâches des recruteurs.

3.3.1 LinkedIn :

LinkedIn utilise l'IA de différentes manières pour améliorer l'expérience de l'utilisateur et fournir un contenu plus pertinent et personnalisé. LinkedIn pour chercher des candidats. Pour ce faire, ils vont publier une offre d'emploi sur leur profil et grâce à l'utilisation de l'IA par LinkedIn, ces offres apparaissent sur le compte des personnes qui ont fait des recherches similaires.

Grâce aux algorithmes d'IA pour analyser le profil des utilisateurs sur LinkedIn, les chercheurs d'emploi peuvent recevoir à tout moment des suggestions d'emploi qui pourraient correspondre à leur profil et recherche, et par conséquent, ils vont directement entrer en relation avec le consultant. Cela permet aux recruteurs de gagner du temps dans la recherche.

3.3.3 La base de données de l'entreprise : Salesforce

Chez Page, le logiciel utilisé pour stocker les candidats c'est Customer Connect. On peut y trouver toutes les informations concernant les candidats, les clients, l'avancement du processus d'un candidat par rapport à une fonction, la rédaction des fiches de poste, l'enregistrement des activités effectuées comme les appels, les interviews, etc., les fonctions gérées par les consultants, les entreprises avec qui ils travaillent, un système de messagerie en interne pour partager les candidats interviewés, etc. C'est un moteur dynamique doté de l'IA pour rechercher des candidats, il possède plus de 320000 candidats avec leurs contacts (numéro de téléphone et adresse e-mail) et permet à l'entreprise de gérer efficacement leurs processus d'acquisition de talents s'il est manipulé convenablement.

3.3.4 Le site web de l'entreprise

Chez Pagegroup, le site web de l'entreprise offre diverses fonctionnalités telles que la présentation de l'entreprise avec ses chiffres clés, la publication d'offres d'emploi et de contacts, la diffusion des actualités sur les réussites globales de l'entreprise ou les avancées dans le secteur, ainsi qu'un espace permettant aux candidats de soumettre librement leurs CV. L'intégration de l'intelligence artificielle vise à simplifier la publication des offres d'emploi et la gestion des candidatures pour améliorer l'efficacité du processus de recrutement. Grâce à cette intégration, les CV des candidats postulant sur le site sont automatiquement transférés sur Customer Connect, permettant ainsi aux recruteurs de ne sélectionner que ceux correspondant au profil recherché. Le site web de l'entreprise est considéré comme l'outil le plus performant pour identifier des candidats motivés.

3.3.5 Jobboard ou site d'emploi

Il s'agit d'une plateforme en ligne où les employeurs peuvent publier des offres d'emploi et où les demandeurs d'emploi peuvent rechercher et postuler à des emplois. L'objectif principal des sites d'emploi est de mettre en relation les employeurs avec des candidats qualifiés qui sont

activement à la recherche d'un emploi. Ces plateformes peuvent être généralistes, couvrant divers secteurs et types d'emploi, ou spécialisées dans des domaines spécifiques tels que la technologie, la santé ou la finance. Certaines sont gratuites tandis que d'autres sont payantes, offrant des services premium aux employeurs moyennant un coût. Pour sa part, Page utilise des sites payants pour optimiser sa portée et toucher un public plus large. Ils collaborent avec des plateformes telles que Monster, Stepstone, Indeed, Jobat, Jooble, entre autres.

3.4 L'intelligence artificielle utilisée dans d'autres entreprises de recrutement

D'après les entretiens que nous avons eu auprès des recruteurs de différentes entreprises de consultance à Bruxelles, nous allons exposer ci-dessous à travers un tableau de comparaison nos résultats afin de voir la similitude et les différences dans l'utilisation des outils digitaux.

Tableau 3 : L'IA utilisée dans les entreprises de consultances interviewées

Phases de recrutement	Michael Page	Gentis Recruitment	Eolis Group
Sourcing	<ul style="list-style-type: none"> - LinkedIn (machine learning) - LinkedIn recruter - Base de données Customer Connect - Jobboard - Site de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - LinkedIn - LinkedIn recruter - Base de données Bullhorn - ICT pour les profils IT - Jobboard - Site de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - LinkedIn (machine learning) - LinkedIn recruter - Base de données Manatal - Jobboard - Site de l'entreprise
Screening	<ul style="list-style-type: none"> - Filtres sur Customer(deep learning) Connecte et LinkedIn 	<ul style="list-style-type: none"> - Filtres sur Bull Horn et LinkedIn - Téléphone - E-mail - Appel vidéo 	<ul style="list-style-type: none"> - Téléphone - E-mail - Appel vidéo
Sélection	<ul style="list-style-type: none"> - ATS - Shortlist - One note 	<ul style="list-style-type: none"> - ATS 	<ul style="list-style-type: none"> - Excel et Word - E-mail
Interview	<ul style="list-style-type: none"> - Teams 	<ul style="list-style-type: none"> - Teams 	<ul style="list-style-type: none"> - Teams

	- Appel téléphonique - One note	- Appel téléphonique	- Appel téléphonique
--	------------------------------------	----------------------	----------------------

Sources : auteur à partir des entretiens effectués auprès des consultants

3.6 Faiblesses de l'IA dans le recrutement

D'après Adrien de MichaelPage, "il y a des bugs des fois, tous les mois il y a des mises à jour nécessaires afin que ça fonctionne comme on le souhaite, et cela prend du temps. Aussi, quand tu modifies quelque chose, y aura des impacts sur d'autres trucs", explique-t-il. Aussi il y a des contraintes quand il y a manque d'informations ou pas mis à jour. Par exemple, l'existence de Double candidat pose problème aussi. Il y a des erreurs des fois. Il enchaîne dans ses explications que "Ça arrive aussi que les consultants ne rédigent par toutes les informations qu'ils ont eu sur Customer Connect, ils les mettent de côté comme dans l'Excel ou Word, et cela a un impact sur l'oubli des informations qui sont pertinentes pour la gestion de dossier d'un candidat. C'est pour cela qu'on a mis en place le jeu Quizz CC pour inciter tout le monde à l'utiliser de la bonne manière" (Adrien, 2022).

3.7 Réponse à l'hypothèse 1 : le métier des recruteurs ne peut pas être totalement remplacé par l'IA dans le futur

Le recrutement est un processus complexe qui implique toute une série de tâches, depuis la sélection des CV et les entretiens avec les candidats jusqu'à l'évaluation de leurs compétences et la prise de décisions d'embauche. Bien que l'IA puisse automatiser certaines de ces tâches, il est peu probable que les recruteurs soient entièrement remplacés par l'IA à l'avenir.

Selon Adrien, "LinkedIn a une option automatisée dans l'enregistrement et l'automatisation des candidats. Cependant, le système ne peut pas faire la recherche à notre place. Donc il n'y a pas vraiment de tâches supprimées pour la part des recruteurs".

3.7.1 Besoin d'une touche humaine

Le recrutement est un processus axé sur les personnes qui nécessite de l'empathie et de la sagesse. Compétences émotionnelles et relationnelles. Voici les caractéristiques de l'intelligence artificielle Difficile à reproduire. « Le contact humain reste crucial, et les recruteurs « La décision finale est prise après discussion avec les candidats » (Nihal, 2022).

Le recrutement implique souvent l'établissement de relations avec les candidats, ce qui peut constituer un défi pour l'IA. En effet, les recruteurs peuvent établir des relations avec les

candidats, se renseigner sur leurs talents et expériences spécifiques, et évaluer leur adéquation culturelle avec l'entreprise. Le recrutement peut être un processus émotionnel pour les candidats, et l'IA peut ne pas être en mesure de gérer des situations émotionnelles complexes.

3.7.2 Créativité

Même si l'IA peut aider dans la recherche rapide des candidats et contribue dans la simplification des tâches, le recrutement a besoin d'humains pour créer des tactiques de recrutement uniques. En effet, les recruteurs peuvent créer des stratégies de recrutement uniques, adaptées aux exigences de l'entreprise et du poste. La création d'une campagne sur les médias sociaux, l'organisation d'un événement de recrutement ou la prise de contact avec des candidats passifs peuvent faire partie de ces stratégies (Erica de Gentis Recruitment, 2022).

3.7.3 Diminution des biais

D'après Mickaël de Eolis Group, le problème dans l'utilisation de l'IA au sein son travail c'est quand il va chercher le candidat dans sa base de données et quand il n'a pas utilisé les bons mots clés, il risque de rater des candidats qui peuvent être intéressants. Si le consultant qui a passé l'entretien avec le candidat n'a pas bien encodé toutes les informations et en suivant une procédure standard d'encodage du groupe, pendant leurs recherches, les autres consultants peuvent ne pas trouver ce candidat malgré qu'il pourrait avoir les qualifications nécessaires.

3.8 Réponse à l'hypothèse 2 : l'IA est là pour faciliter la tâche des recruteurs

“Wiggli n'a pas remplacé l'humain, c'est pour aider les recruteurs à optimiser le processus de recrutement, de le rendre flexible. Donc, c'est juste complémentaire”, explique Nihal, une représentante de Gentis Recruitment.

CV, en trouvant les meilleurs candidats, en effectuant des évaluations, en menant des entretiens et en rationalisant le processus d'intégration. Grâce aux systèmes alimentés par l'IA, les recruteurs peuvent économiser du temps et des efforts sur l'évaluation des candidats, améliorer l'objectivité et la cohérence du processus de recrutement et identifier les meilleurs candidats pour le poste.

3.8.1 Traitement et partage de CV

Grâce à l'IA également, les recruteurs peuvent trouver les meilleurs candidats car l'IA peut déjà examiner en amont les données concernant les candidats, telles que leurs performances antérieures, leur expérience et leurs qualifications. Les outils alimentés par l'IA peuvent scanner et analyser les CV afin d'identifier les candidats possédant les compétences, l'expérience et les qualifications requises pour un poste donné.

Quant à l'utilisation du Big data dans ce processus, les plateformes de base de données des entreprises de consultance sont actuellement volumineuses en termes d'informations. En effet, comme chez Page, Customer Connect est un véritable moteur de recherche dynamique qui rassemble des millions d'informations, sur lequel grâce aux algorithmes d'apprentissage automatique, les recruteurs peuvent extraire des informations pertinentes. Selon Javier, consultant dans l'IT chez Michael Page, "Avant, c'était un petit CRM créé sur mesure c'est-à-dire nous décidons ce que nous voulons avoir. C'était moins technique et moins performant que Salesforce. Actuellement on a une base de données énorme et avec beaucoup de technique. Il suffit d'encoder par nous-même et la machine fait le reste"

4 : Les recommandations

1 Prédiction du monde de recrutement

Dans quelques années, vu l'évolution technologique qui ne cesse d'émerger le marché, il existe plusieurs scénarios qui pourraient se présenter. Parmi ces changements, voici quelques transformations et attentes les plus notables.

Automatisation en croissance :

L'un des principaux domaines dans lesquels l'IA a déjà un impact sur le recrutement est l'automatisation de certains aspects du processus d'embauche. L'IA peut aider les organisations à automatiser certaines tâches, telles que la planification de réunions ou le traitement de factures. Cela peut libérer du temps et des ressources pour que les employés se concentrent sur des activités plus stratégiques et à plus forte valeur ajoutée. Par exemple, l'IA peut aider les équipes RH à passer un grand nombre de CV et de candidatures pour identifier les meilleurs candidats, ce qui permet de gagner du temps et d'améliorer la précision du processus de sélection. En outre, l'IA peut être utilisée pour mener des entretiens de sélection initiaux ou même évaluer les compétences non techniques en se basant sur le ton de la voix ou le choix des mots.

Assistants virtuels en prédominance :

Un autre domaine dans lequel l'IA est susceptible d'avoir un impact sur le recrutement à l'avenir est l'utilisation de chatbots et d'autres assistants virtuels pour aider les candidats à naviguer dans le processus d'embauche. Les chatbots peuvent fournir un retour d'information et une assistance en temps réel aux candidats, en répondant à leurs questions et en les guidant sur les prochaines étapes. Cela peut contribuer à améliorer l'expérience des candidats et à réduire la charge de travail des équipes RH.

Affectation de poste :

Un autre défi potentiel est l'impact de l'IA sur le déplacement d'emplois. À mesure que les organisations automatisent certaines tâches, certains emplois peuvent devenir redondants, ce qui oblige les travailleurs à se reconvertir ou à changer de rôle. Bien que cela puisse conduire à une augmentation de l'efficacité et de la productivité, cela pourrait également créer des perturbations et des incertitudes importantes pour les travailleurs.

2 : Les risques dans l'utilisation de l'IA

Comme pour toute nouvelle technologie, l'utilisation de l'IA dans le recrutement et les organisations présente également des risques et des défis potentiels. L'une des principales préoccupations est le risque de biais dans les algorithmes d'IA, en particulier dans le cas des algorithmes d'apprentissage automatique qui sont formés sur des données historiques. Cela pourrait perpétuer les préjugés et les inégalités existants.

Les biais :

Algorithmes d'intelligence artificielle, en particulier algorithmes d'apprentissage automatique entraînés Les données historiques peuvent perpétuer les biais et les inégalités existants. Par exemple, si Les décisions d'embauche passées favorisent certains groupes, entraînant des algorithmes d'IA Ces données devraient probablement continuer à favoriser ces groupes.

Protection de la vie privée et sécurité des données :

L'utilisation de l'IA dans le recrutement et les organisations nécessite la collecte et le traitement de grandes quantités de données personnelles, telles que les CV, les évaluations de performance et d'autres informations sensibles. Pour éviter les violations de données et protéger la vie privée des individus, ces données doivent être stockées et traitées en toute sécurité.

Manque de transparence et de responsabilité :

Lorsque les algorithmes d'IA sont utilisés dans le recrutement et les organisations, ils peuvent rendre les processus de prise de décision moins transparents, en particulier si les algorithmes sont complexes ou difficiles à comprendre. Les individus peuvent avoir du mal à contester les décisions ou à comprendre comment elles ont été prises en conséquence.

Éthique et réglementation :

Il est essentiel de s'attaquer à ces risques pour garantir que l'utilisation de l'IA dans le recrutement et les organisations soit éthique, équitable et bénéfique pour toutes les parties prenantes.

3 Les qualités nécessaires pour mieux travailler avec l'IA

Les recruteurs et les organisations doivent apprendre de nouvelles attitudes et compétences pour minimiser les dangers liés à l'utilisation de l'IA dans le recrutement et les organisations.

Sensibilisation à l'éthique :

Les recruteurs doivent être conscients des implications éthiques de l'utilisation de l'IA et s'efforcer de garantir que leurs activités sont conformes aux principes et valeurs éthiques. L'IA soulève des questions éthiques et de responsabilité qui nécessitent une réflexion approfondie et une prise de décision collective.

Créativité et innovation :

Alors que l'IA s'empare de plus en plus d'emplois quotidiens, les recruteurs doivent acquérir de nouvelles capacités en matière de créativité et d'innovation afin de trouver et d'attirer les meilleurs talents. Pour ce faire, ils doivent :

- Sortir de leur zone de confort en explorant de nouvelles sources de talent, en s'intéressant à des profils atypiques ou en recherchant des compétences complémentaires à celles traditionnellement recherchées.
- Il est important d'encourager la participation de membres d'équipes multidisciplinaires ou de collaborer avec d'autres départements. Utiliser des techniques de brainstorming avec l'équipe de recrutement peut stimuler la créativité.

- Expérimenter de nouvelles méthodes pour essayer de nouvelles approches ou technologies comme l'utilisation d'outils d'IA pour l'analyse des CV,
- L'utilisation de jeux de rôles lors des entretiens pour évaluer les compétences comportementales, ou l'utilisation de plateformes de recrutement en ligne innovantes.

Collaboration et travail d'équipe :

En effet, travailler avec l'IA implique souvent une combinaison de compétences techniques et de compétences humaines. La collaboration permet de combiner ces compétences complémentaires pour obtenir de meilleurs résultats.

Adaptabilité et flexibilité :

Ces qualités permettent de s'ajuster aux changements et de rester à jour avec les dernières tendances et développements de l'IA. La flexibilité permet de s'adapter rapidement aux nouvelles méthodes, outils et technologies liés à l'IA, et d'explorer de nouvelles opportunités pour améliorer les processus existants.

4 : Les futurs offres prometteurs

L'évolution rapide de l'IA devrait offrir de nombreuses nouvelles professions à l'avenir, notamment dans les domaines de la technologie, de l'analyse des données et de l'innovation numérique. D'après notre entretien, Nosy Mickaël prévoit à partir des jobs qu'il reçoit de ses clients, que les métiers qui vont avoir beaucoup de demande dans le futur sont les Business Développer, business analyst, digital marketing, Copywriter, et Project manager.

Formateurs et explicateurs en matière d'IA :

L'IA devenant de plus en plus complexe, les professionnels capables d'enseigner et d'expliquer ces systèmes à d'autres seront très demandés, en particulier dans les domaines où l'IA est introduite pour la première fois. Leur expertise et leur travail sont essentiels pour garantir des systèmes d'IA fiables, performants et compréhensibles. En général, ces personnes vont s'occuper du développement et de l'utilisation de l'IA. Leur fonction est d'enseigner, d'entraîner et d'expliquer les modèles d'IA aux utilisateurs finaux.

Cybersécurité spécialiste :

Les experts en cybersécurité prévoient qu'à mesure que les systèmes d'IA se perfectionnent, la probabilité de cyberattaques et d'autres atteintes à la sécurité augmentera. La fonction d'un

spécialiste de la cybersécurité est de protéger les systèmes informatiques, les réseaux et les données d'une organisation contre les cybermenaces et les attaques potentielles.

Spécialistes des interactions homme-robot :

L'IA et les robots étant de plus en plus répandus sur le lieu de travail, la demande de professionnels capables de développer et de gérer les interactions homme-robot afin de garantir leur sécurité et leur efficacité augmentera. Le métier d'un spécialiste des interactions homme-robot est de concevoir, développer et améliorer les interactions entre les êtres humains et les robots. Leur objectif principal est de créer des interfaces et des systèmes qui facilitent la communication, la collaboration et la coopération entre les humains et les robots. Son objectif est de concevoir des interfaces conviviales, programmer des comportements adaptatifs, faciliter la collaboration homme-robot, garantir l'ergonomie et la sécurité, évaluer les interactions et contribuer à la recherche et à l'innovation dans le domaine de l'interaction homme-robot.

5 : Soft skills”ou capacité d’adaptation, leadership et intelligence émotionnelle

Les compétences non techniques deviennent de plus en plus importantes pour l'avenir, et ce pour plusieurs raisons. Il s'agit là d'exemples d'aptitudes non techniques qui sont difficiles à automatiser et donc plus valorisées dans l'emploi. La communication, la coopération et la compréhension culturelle sont toutes nécessaires pour établir des relations fructueuses avec des collègues et des clients du monde entier.

L'auto-motivation, la gestion du temps et l'adaptabilité sont essentielles pour réussir dans ce type d'emploi.

Conclusion :

Dans l'ensemble, l'avenir de l'IA dans le recrutement pourrait être significatif. L'intelligence artificielle peut apporter de nombreux avantages. Le plus probable

Parmi les améliorations notables, on peut citer l'amélioration de l'efficacité. Selon la tendance actuelle, L'IA et l'automatisation dans le recrutement et l'organisation continuera de croître et de devenir plus complexe. Cependant, il est également important de Aborder les risques et les défis potentiels associés à l'utilisation de l'IA, tels que les biais et Transfert de travail pour s'assurer qu'il soit mis en œuvre de manière éthique et au bénéfice de tous. En fin de compte, l'avenir de l'IA dans le recrutement dépendra de la manière dont elle sera utilisée. Utilisé et réglementé par les entreprises, les gouvernements et d'autres parties prenantes.

CONCLUSION

L'automatisation du marché du travail et des cabinets de recrutement modifie rapidement le mode de fonctionnement des entreprises. Grâce à l'intelligence artificielle et à l'apprentissage automatique, les équipes de RH peuvent rationaliser le processus de développement et identifier les meilleurs talents plus efficacement. Ce mémoire a pour objectif de détecter les différentes façons d'utilisation de l'IA dans le processus de recrutement des consultants en RH et de mettre en avant l'impact de ces outils dans la transformation de ce métier. Comme méthodologie de recherche, j'ai opté pour une recherche qualitative à partir des études déjà effectuées, autour de l'utilisation de l'IA dans le processus de recrutement, je me suis basée sur des articles scientifiques autour de l'utilisation de l'IA dans le recrutement ainsi que son impact dans le monde de travail. Quant aux différents outils de rédaction, j'ai utilisé des sites internet dédiés à la recherche des articles scientifiques, la bibliothèque de l'Uchech et j'ai également utilisé Zotero. Pour collecter et traiter les données, j'ai utilisé Google Drive pour partager les informations et Excel pour classer les sources des différents articles lus. J'ai également fait recours à des logiciels de génération de sources pour respecter la norme APA. D'après mon analyse, le domaine de l'IA a déjà fait des progrès significatifs dans la transformation de diverses industries, y compris le recrutement et les RH. Avec les progrès technologiques et la quantité croissante de données disponibles, l'avenir de l'IA dans le recrutement et les organisations est promis à une croissance et à un impact encore plus important. L'utilisation des outils digitaux et d'autres assistants virtuels contribuent à améliorer l'expérience des candidats tout en diminuant la charge de travail des équipes RH. Les recruteurs peuvent désormais se concentrer sur des tâches beaucoup plus stratégiques et qui nécessitent leur talent, et laisser l'IA s'occuper des tâches répétitives à faibles valeurs ajoutées. En outre, l'IA peut être utilisée pour améliorer l'engagement et la productivité des employés en identifiant les domaines dans lesquels chaque employé a besoin d'une assistance ou d'une formation supplémentaire pour mener à bien leur travail. L'utilisation de l'IA dans le cadre du recrutement et de l'organisation s'accompagne de risques et de défis potentiels. Il est essentiel de veiller à ce que les algorithmes d'IA soient exempts de préjugés et fondés sur un ensemble de données diversifiées afin d'éviter d'éliminer les biais et les inégalités existants. En outre, l'impact du changement d'emplois dû à l'automatisation doit être soigneusement examiné et pris en compte par l'entreprise afin que cette technologie soit bénéfique pour tous. Dans ce cas-là, il est nécessaire de donner des formations aux employés sur les nouvelles technologies qui vont les aider dans leur métier afin que l'IA soit maîtrisée et facilite leurs activités au lieu de prendre leur travail.

L'application de l'IA devrait également entraîner la création de nombreuses nouvelles professions à l'avenir, notamment dans les domaines de la technologie, de l'analyse des données et de l'innovation numérique. Les individus doivent acquérir les compétences et les informations nécessaires pour s'épanouir sur ce marché de l'emploi en pleine évolution. De plus, même si l'IA peut contribuer à certains aspects du processus de recrutement, il est peu probable et difficile de dire qu'elle peut remplacer complètement les recruteurs humains. Les consultants apportent au processus de recrutement des talents et des points de vue uniques que l'IA ne peut pas reproduire, et ils jouent un rôle crucial en veillant à ce que le processus de recrutement soit éthique, équitable et fructueux, aussi bien pour le candidat que pour le client. Pour résoudre certains risques causés par l'utilisation de l'IA au sein de l'entreprise, les recruteurs et les organisations doivent garantir qu'ils sont bien positionnés pour gérer les risques et les possibilités du monde du travail en expansion, et pour utiliser l'IA de manière responsable et éthique en cultivant des attitudes et des compétences clés telles que l'empathie et l'intelligence émotionnelle, l'adaptabilité et la flexibilité, la pensée critique et la résolution de problèmes, la collaboration et le travail d'équipe, la créativité et l'innovation, la culture numérique et la sensibilisation à l'éthique. Les compétences non techniques deviennent de plus en plus vitales pour l'avenir du travail, car elles sont difficiles à automatiser, sont nécessaires pour une communication et une coopération efficace dans une société mondialisée, sont essentielles pour réussir dans des conditions de travail indépendantes ou virtuelles, et sont essentielles pour fournir un service et une expérience exceptionnels à la clientèle. L'évolution de l'IA dans le domaine des RH est susceptible de conduire à des pratiques d'embauche et de gestion des talents plus performantes, efficaces et équitables. Toutefois, il est important de veiller à ce que la technologie soit utilisée de manière responsable et éthique, et que le jugement et l'expertise humaine restent une partie essentielle de la fonction RH. Nous parlons souvent d'éthique et responsabilité autour de la manipulation de l'IA mais quelles mesures devraient être prises pour garantir que l'IA soit utilisée de manière éthique et équitable dans le processus de recrutement, et comment faire en sorte que les futures générations puissent bien intégrer leur milieu de travail avec cette expansion de la technologie ? Quelles orientations de carrières pourraient être proposées afin qu'elles puissent répondre au marché de travail du futur ?

BIBLIOGRAPHIE :

LES ARTICLES ET LES OUVRAGES

Allal-Chérif, O., Yela Aránega, A., & Castaño Sánchez, R. (2021). Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence.

Technological Forecasting and Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245.

Baron, Simon 2020a. Opinion | Recrutement : ce que l'intelligence artificielle peut changer. *Les Echos* [en ligne]. Disponible à l'adresse Calo, R. (2017). Artificial intelligence policy: A primer and roadmap. *SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.3016189

Cascio, W. F. (2018). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (10th ed.). McGraw-Hill Education. (ISBN-13: 978-1259734412)

Chytiri, A. (2019), Human Resource Managers' Role in the Digital Era. Consulté sur Dave Bartram (2000). Internet recruitment and selection : kissing Frogs to find Princes. Récupéré

D. Knuth, *Algorithmes*, CSLI, 2011

Barabel et al, *L'IA au service des RH*, Dunod, 2020

Barabel et al, *L'IA au service des RH*, Dunod, 2020, p.36.

Barabel et al, *L'IA au service des RH*, Dunod, 2020, p.37.

Barabel et al, *L'IA au service des RH*, Dunod, 2020, p.38

8 Barabel et al, *L'IA au service des RH*, Dunod, 2020, p.225

9 Amabile et al, *Algorithmes: Contrôle des biais SVP*, Rapport de l'Institut Montaigne, Mars 2020, P.17.

1Massachusetts Institute of Technology

2Un programme lancé en mai 2019 par un nombre d'établissement marocains en vue d'encourager et d'inciter à la recherche scientifique appliquée dans le domaine du développement du digital

6Salgado, J. F. (2002). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta Analysis. *Personnel Psychology*, 45(1), 147-166. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1992.tb00970.x

7Holm, Anna B. (2012). E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and

Candidate Relationship Management. Récupéré du site 8Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Paronto, M. E., Campion, M. A., Weekley, J. A., & Briggs, S. R.

(2001). Applicant Reactions to Different Selection Technology: Face-to-Face, Interactive Voice

Response, and Computer-Assisted Telephone Screening Interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(4), 334-344. DOI: 10.1111/1468-2389.00186

Manuti, A., & De Palma, P. D. (2018). *Digital HR*. In Springer eBooks. Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2020). *Managing Human Resources*, Managing Human Resources (9th ed.). Pearson.

« Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences

« La génération Y, les milléniaux ou les millénariaux regroupent l'ensemble des personnes nées entre le début des années 1980 et la fin des années 1990 »

“Article *International Journal of Strategic Management and Economic Studies*”

Hattab, S., & El Houari, Z. (2023). L'intelligence artificielle au cœur du processus de recrutement : E-Recrutement 4.0 au Maroc, état des lieux et perspectives. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(2).

Quels sont les avantages et les défis de l. (2025). Récupéré March 15, 2025, depuis psico-smart.com

Hattab, S., & El Houari, Z. (2023). L'intelligence artificielle au cœur du processus de recrutement : E-Recrutement 4.0 au Maroc, état des lieux et perspectives. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(2).

Quels sont les avantages et les défis de l. (2025). Récupéré March 15, 2025, depuis psico-smart.com

Lacroux, A., & Martin-Lacroux, C. (2021). L'Intelligence artificielle au service de la lutte contre les discriminations dans le recrutement : nouvelles promesses nouveaux risques. *Management & Avenir*, N° 122(2), 121–142. Doi.org/10.3917/mav.122.0121

SITES INTERNETS

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120822>

: <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-recrutement-ce-que-lintelligence-artificielle-peut-changer-1160502>.

de <https://sci-hub.st/https://doi.org/10.1111/1468-2389.00155>

<https://sci-hub.st/10.2307/23279203>

<https://doi.org/10.1007/978-3-319-60210-3>

‘<https://recruteur.lefigaro.fr/article/ia-et-recrutement>’ IA et recrutement

<https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/organisation/a-propos-agence-revenu-canada-arc/transition-ministerielle-2021/resumes-thematiques/protection-vie-privee-securite-donnees.htm>

6 [us-cons-hr-bots-new-super-power-for-workforce.pdf](#)

7 [60 Pays, 1 Million De Candidatures Par An : Comment L'Oréal Gère-t-il Le Recrutement À L'Échelle Mondiale? | Avature](#)

https://www.researchgate.net/publication/335911346_Human_Resource_Managers%27_Role_in_the_Digital_Era