

## **L'intelligence artificielle au service du recrutement : Vers une performance organisationnelle optimisée**

## **Artificial intelligence in the service of recruitment : Towards optimized organizational performance**

**KAMMOUN Amal**

Docteur en Management

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax (FSEGS)

Université de Sfax, Tunisie

Gouvernance, Finance et Comptabilité

**Date de soumission** : 12/08/2025

**Date d'acceptation** : 14/09/2025

**Pour citer cet article** :

KAMMOUN. A. (2025) « L'intelligence artificielle au service du recrutement : Vers une performance organisationnelle optimisée », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 6 : Numéro 9 » pp :1091 – 1114.

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

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Dans un monde économique caractérisé par des bouleversements majeurs, les entreprises sont dans l'obligation d'envisager tous les moyens nécessaires pour prospérer et assurer leur performance. Pour ce faire, elles peuvent adopter des technologies plus sophistiquées comme l'intelligence artificielle dans leurs pratiques de la gestion des ressources humaines telles que le recrutement, la rémunération, etc. Pourtant, la littérature manque d'études empiriques sur la manière dont l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement pourrait conduire à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Cette présente étude vise à combler cette lacune de la recherche en examinant l'impact de l'utilisation de l'IA dans le processus de recrutement sur la performance organisationnelle. En se basant sur 11 entretiens semi-directifs auprès des responsables des ressources humaines en Tunisie, les résultats empiriques montrent que l'adoption de l'IA dans le processus de recrutement par les entreprises tunisiennes contribue à leur performance. De plus, elle améliore leurs prises de décision et leur compétitivité.

**Mots clés :** Intelligence artificielle ; recrutement ; gestion des ressources humaines ; performance organisationnelle.

## Abstract

In an economic world characterized by major upheavals, companies are obliged to consider all necessary means to prosper and ensure their performance. To do this, they can adopt more sophisticated technologies such as artificial intelligence in their human resources management practices such as recruitment, compensation, etc. However, the literature lacks empirical studies on how the use of artificial intelligence in the recruitment process could lead to improved business performance. This current study aims to fill this research gap by examining the impact of the use of AI in the recruitment process on organizational performance. Based on 11 semi-structured interviews with human resources managers in Tunisia, the empirical results show that the adoption of AI in the recruitment process by Tunisian companies contributes to their performance. In addition, it improves their decision-making and competitiveness.

## Keywords :

Artificial intelligence ; recruitment ; human resources management ; organizational performance.

## Introduction

Aujourd'hui, les organisations font face à la taille massive des données et des informations, et les organisations doivent se transformer numériquement et s'appuyer sur des technologies comme l'IA. Cette dernière fait partie de l'analyse des données et fluidifie les étapes du travail en automatisant les tâches et en programmant les choses pour une meilleure productivité au sein des entreprises (Lemsieh et Abarar, 2024). En fait, l'IA est en train de remodeler la façon dont les entreprises gèrent leurs employés, leurs performances et tendances au travail, cela grâce à l'innovation dans les domaines de la robotique, de l'automatisation et de l'apprentissage profond, afin de rendre les technologies alimentées par l'IA plus humaines (Perello et Tuffaha, 2021).

Cette technologie prometteuse s'invite de plus en plus dans nos vies en impactant tous les aspects du quotidien et le monde du travail, et la fonction GRH n'est pas épargnée. Cette dernière est définie comme une fonction stratégique dans les organisations qui consiste à gérer le capital humain de manière efficiente et efficace et (Bouaddi et Khaldi, 2023). En fait, l'IA est un facteur possible d'une transformation radicale de la GRH puisqu'elle offre des potentialités immenses pour révolutionner les fonctions de celle-ci. Parmi les fonctions de la GRH où l'IA a donné les résultats les plus solides, on peut citer : la gestion de la rémunération, la gestion de la performance, l'engagement et la motivation du personnel (Vivek, 2019) et le recrutement (Sucipto, 2024 ; Bouaddi et al, 2024 ; Lee et al., 2021 ; Vrontis, 2022).

Malgré les recherches limitées en matière d'études sur l'IA et la GRH, un corpus croissant de connaissances souligne que les développements récents des technologies d'IA offrent des avantages remarquables pour la GRH (Prikshat et al., 2021). Des enquêtes menées par des organisations comme IBM indiquent qu'environ 66 % des PDG pensent que l'IA peut apporter une contribution significative au domaine des RH (Tewari et pant, 2020). A cet effet, les responsables RH doivent combiner les pratiques RH avec la technologie de l'IA pour évaluer les succès et les échecs des stratégies de la GRH (Sahota et Ashley, 2019). C'est pourquoi, une compréhension insuffisante du potentiel de l'IA dans la GRH est considérée par les responsables RH et les universitaires comme un problème. Dans ce sens, Azaizi (2024) souligne que l'amélioration de l'efficacité de la gestion des ressources humaines grâce à l'application de la technologie de l'IA est devenue une tendance importante dans l'évolution future de la gestion des ressources humaines. D'ailleurs, l'intégration de l'IA dans les opérations d'une organisation peut conduire à une performance organisationnelle améliorée grâce à une efficacité opérationnelle accrue, une meilleure prise de décision et une meilleure adaptation aux besoins

du marché et des clients (Mdaary, 2024). Il est à noter que la performance s'avère un objectif crucial au sein d'une entreprise, ce qui la place au cœur des préoccupations des chercheurs en science de gestion (Mayegle F et al, 2024). L'enjeu est d'optimiser cette performance via l'amélioration continue des processus, des fonctions et des résultats pour atteindre les objectifs stratégiques, financiers et opérationnels d'une entreprise, ce qui augmente sa pérennité et sa compétitivité.

C'est dans cette perspective que se situe la problématique centrale de cet article : **Comment l'adoption de l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement contribue-t-elle à la performance organisationnelle des entreprises ?** À travers cette problématique, nous entamerons une étude dont l'objectif principal est d'étudier l'impact de l'utilisation de l'IA dans le processus de recrutement sur la performance organisationnelle.

Pour bien répondre à notre problématique, nous allons suivre l'acheminement suivant :

- Revue de littérature
- Méthodologie de la recherche
- Présentation et analyse des résultats
- Discussion des résultats
- Conclusion et perspectives

## **1. Revue de littérature**

### **1.1. L'intégration de l'intelligence artificielle dans les processus de recrutement**

S'agissant d'une révolution technologique qui modifie notre façon de penser, de créer et de travailler (Dufour, 2024), l'IA joue un rôle essentiel dans l'évolution des pratiques de GRH (Abdeldayem et Aldulaimi, 2020). Dans cette recherche, nous nous penchons sur le rôle des pratiques de l'IA dans la rémunération et le processus de recrutement.

Selon Haegel (2022), le processus de recrutement comprend plusieurs étapes clés: 1. Ouverture du recrutement : définir le profil recherché, publier la fonction vacante et le profil recherché ; 2. Sélection du candidat : réceptionner et trier les candidatures, conduire des entretiens de présélection et de sélection, évaluer le profil sélectionné avec le profil recherché ; 3. La clôture du recrutement : l'intégration du profil sélectionné au sein de l'organisation.

#### **1.1.1. Définition de l'intelligence artificielle**

L'histoire de l'intelligence artificielle (IA) remonte aux années 1950, lorsque les chercheurs ont commencé à explorer la possibilité de créer des machines capables de penser comme des humains (Boushaba et Chakor, 2023). Plus tard, en 1955, McCarthy a défini le concept d'intelligence artificielle comme la science et l'ingénierie de la fabrication de machines

intelligentes, de brillants programmes informatiques (Mccarthy et al., 1955). Par la suite, le domaine de l'intelligence artificielle a intéressé de nombreux chercheurs et scientifiques (Lemsieh et Abarar, 2024). C'est seulement après le milieu des années 1990 que les logiciels d'IA ont connu des progrès notables, comme le logiciel intelligent Deep Blue développé par l'International Business Machines Corporation qui a battu le champion du monde d'échecs, Gary Kasparov (Hmoud et László, 2019).

Les premiers pas de cette technologie ont été réalisés dans les années 1940 et 1950, mais ce n'est qu'au 21<sup>e</sup> siècle qu'elle a atteint son plein potentiel, et notamment des années 2010 à aujourd'hui, elle a connu une croissance exponentielle tant en termes de puissance de calcul que de popularité (Almaraz-López, 2020). Des définitions plus modernes décrivent l'intelligence artificielle comme une combinaison de technologies qui rassemblent des données, des algorithmes et une puissance de calcul (commission européenne, 2020). Au fil des ans, l'IA a évolué de la résolution de problèmes basée sur des règles à l'apprentissage automatique, lui permettant de résoudre des problèmes de manière indépendante à l'aide d'algorithmes (Shan et al., 2023). Cette progression met en évidence le parcours de l'IA depuis l'imitation de l'intelligence humaine jusqu'à l'exécution efficace de tâches spécifiques, façonnant ainsi sa définition et ses applications actuelles. Le terme IA est lié à bon nombre de concepts dont une recension de quelques-uns est donnée dans le Tableau 1.

**Tableau N°1 : Sélection de définitions de l'IA trouvées dans la littérature**

Auteur	Définition
Poole et al (1998)	L'étude de la conception d'agents intelligents.
Russell et Norvig (2010)	Le domaine des technologies de l'information dédié à la création de machines capables d'exécuter des tâches qui nécessitent habituellement l'intelligence humaine, telles que la perception, la compréhension du langage, la prise de décision et l'apprentissage.
Russell and Norvig (2016)	L'exécution par des machines (ordinateurs et programmes informatiques) de processus cognitifs jusque-là réservés aux capacités du cerveau humain, dans les domaines de la compréhension, la communication (dialogue entre machines et avec l'humain), la structuration de la mémoire, le raisonnement critique, l'adaptation et l'apprentissage en autonomie.

Von Krogh (2018)	Technologies qui imitent les processus cognitifs humains pour créer des capacités de traitement de l'information afin d'aider les individus.
Agrawal et al (2019)	Systèmes informatiques capables d'effectuer des tâches qui requièrent normalement l'intelligence humaine.
Rai et al (2019)	Capacité d'une machine à exécuter des fonctions cognitives généralement associées à l'esprit humain, telles que la perception, le raisonnement, l'apprentissage, l'interaction avec l'environnement, la résolution de problèmes, la prise de décision et même la créativité.
Zouinar (2020)	Les machines, algorithmes ou programmes qui s'inspirent ou tentent de reproduire des facultés humaines comme la compréhension du langage naturel, la reconnaissance d'objets visuels ou le raisonnement dans ses différentes formes.
Gamkrelidze et al (2020)	Un ensemble d'algorithmes, de dispositifs mécaniques, et plus généralement, de technologies sous des manifestations variées (logiciels, robotiques, etc.) qui s'inspirent de problématiques et d'orientations ou qui cherchent à émuler des facultés cognitives humaines telles que la perception, la production et la compréhension du langage naturel, la représentation des connaissances, ou encore le raisonnement.
Poole et al (2021)	Correspond uniquement aux domaines scientifiques visant à automatiser des fonctions cognitives telles que la compréhension du langage, la résolution de problèmes, la planification ou le raisonnement.
Pan et al (2022)	Un système ou des algorithmes dotés de capacités cognitives et d'apprentissage permettant d'effectuer des tâches nécessitant habituellement de l'intelligence humaine.
Benraoui et al (2023)	Un programme informatique dédié d'apporter des réponses de façon automatisées et réaliser des tâches répétitives.
Boushba et Chakor (2023)	Une branche du secteur informatique dont l'objectif primordial est de développer des systèmes informatiques automatiques susceptibles d'effectuer des tâches

	nécessitant l'intervention de l'Homme, tels que: la compréhension du langage naturel, l'auto apprentissage et la reconnaissance de formes et surtout la prise de décision.
Dufour (2024)	Un domaine de la science informatique qui vise à créer des machines capables d'exécuter des tâches qui requièrent normalement l'intelligence humaine.
Azaizi (2024)	Une science interdisciplinaire qui imite les capacités humaines et le comportement intellectuel.

**Source :** Elaboré par nous-même, 2024

Il est impossible de définir l'intelligence artificielle et d'en donner une explication générale, car elle fait l'objet de multiples approches (Lemsieh et Abarar, 2024). Cela peut s'expliquer par le fait que l'IA est une science et technologie relevant de différents domaines tels que l'informatique, les mathématiques, la psychologie, la linguistique, et la biologie (Hilmi et Kaizer, 2023). Toutefois, la majorité des chercheurs s'accordent à inclure dans l'IA le développement de systèmes capables de simuler ou d'égaliser certaines aptitudes humaines (Bouaddi et Khaldi, 2023).

### **1.1.2. Utilisation de l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement**

Les pratiques de GRH ont également été affectées par les technologies numériques émergentes comme l'IA (Black et van Esch, 2020). Le recrutement est considéré comme une étape clé de la GRH (Pinto et al., 2020). Il vise à sélectionner et à trouver les candidats dont le profil correspond le mieux aux besoins de l'entreprise pour pourvoir ses postes vacants (Kahn et al., 2020). Cela passe par plusieurs étapes à savoir : la définition du profil recherché, la diffusion des offres d'emploi, la sélection des candidatures, les entretiens de recrutement et, enfin, le processus d'intégration une fois le candidat choisi (Thévenet, 2021).

Toutefois, l'une des fonctions les plus critique pour les professionnels de la GRH est la fonction du recrutement, dans la mesure où elle permet à l'organisation de trouver le candidat idéal dans des larges viviers de talents. La présélection des candidats et le tri des CV pour trouver un candidat approprié pour le poste semblent être une tâche lourde pour les responsables RH (Froese et al, 2022). Il est à noter que les entreprises peuvent améliorer leurs procédures de recrutements grâce à la croissance des technologies d'IA (Shahzad et al, 2023). C'est pourquoi, nous nous intéressons à l'effet positif de l'IA sur le processus de recrutement.

L'IA est de plus en plus utilisée lors du processus de recrutement (Bouaddi et Khaldi, 2023) puisqu'il permet d'assister et d'accélérer ce processus depuis la phase de sourcing à la sélection finale des meilleurs candidats (Abdeldayem et Aldulaimi, 2020 ; Vrontis et al, 2022 ; Raveendra et al, 2020). Elle se définissait en tant que support au recrutement (Azoulay, 2020).

L'intégration de l'IA dans le processus de recrutement présente des avantages significatifs, notamment en termes de réduction du temps de recrutement, d'optimisation de l'expérience des candidats, d'amélioration de la qualité des candidats, et de précision des prévisions de performance (Bouaddi et al, 2024). Selon Hattab et El Houari (2023), l'utilisation d'algorithmes pour automatiser la présélection des candidatures contribue à diminuer considérablement le temps consacré à l'examen des CV. Hiroux (2024) confirme que les outils d'IA sont susceptibles de traiter des milliers de candidatures en un temps record, ce qui libère les recruteurs pour d'autres tâches stratégiques. En se basant sur cette technologie intelligente dotée de la capacité d'analyser rapidement un volume important de données et de prédire la probabilité du succès d'un candidat, il est possible d'épargner de l'argent, de gagner du temps, et de mieux faire correspondre le poste au talent recherché (Allal-Chérif et al., 2021 ; Raveendra et al., 2020).

De plus, en déployant l'IA dans la GRH, les critères subjectifs tels que le favoritisme sont moins capables d'influencer le processus de recrutement des candidats potentiels (Froese et al, 2022). Horodyski (2023) indiquent que les candidats rapportent une satisfaction accrue quand ils interagissent avec des systèmes d'IA qui leur fournissent des retours rapides et pertinents. Les modèles d'apprentissage automatique peuvent analyser des données historiques afin d'identifier des caractéristiques des candidats qui sont corrélées à une performance élevée (Tariq, 2024), ce qui permet aux recruteurs de faire des choix plus éclairés (Bouaddi et al, 2024). Dhaenens et al (2022) soulignent que les entreprises utilisant des algorithmes d'IA pour la présélection constatent une augmentation significative du taux de rétention des employés, ce qui témoigne de la qualité des candidatures retenues. D'après Eastwood (2024), les systèmes d'IA peuvent analyser des données complexes et identifier des compétences spécifiques qui sont souvent négligées par les recruteurs humains. Cependant, il est essentiel de veiller à ce que ces systèmes soient conçus de manière transparente et éthique pour éviter les biais et garantir une équité dans le processus de sélection (Bouaddi et al, 2024).

En ce qui concerne les étapes du processus de recrutement, la recherche de candidatures (le sourcing) est l'un des premiers domaines qui a largement intégré l'IA pour automatiser la recherche de candidats et produire un meilleur résultat par rapport aux méthodes de sourcing traditionnelles (Hmoud et László, 2019). Les plateformes de recrutement professionnelles en ligne, telles que Monster, LinkedIn, Indeed ou Job-Buildr, utilisent l'IA pour faire correspondre les qualifications des candidats aux exigences du poste préalablement définies (Allal-Chérif et al., 2021 ; Hmoud et László, 2019). Aussi, à travers des algorithmes de filtrage, le système de suivi de candidatures est constamment à la recherche de candidats se trouvant dans la base de données de l'entreprise. Ces outils d'IA mettent à jour les données des candidats en cherchant les informations dans les médias sociaux des candidats (Vardarlier et Zafer, 2020). La collecte de données qui va au-delà de l'information volontairement fournie par le candidat, notamment en cherchant ces données dans les médias sociaux, est vue comme un moyen d'optimiser la rencontre entre l'offre et la demande de candidats (Lacroux et Martin-Lacroux, 2021).

Au niveau de l'étape de sélection et d'évaluation (screening) des candidats, les chatbot connaissent un succès grandissant. Ce logiciel est considéré comme un des types d'IA propre au recrutement (Jia et al, 2018). Il permet de stimuler les conversations en langage naturel. Les chatbots sont susceptibles d'effectuer une partie du travail fastidieux de recrutement, comme la collecte d'informations sur les candidats, la présélection des candidats, la planification des réunions et des sessions de chat, et la réponse aux questions des candidats, ce qui permet de gagner du temps (Abdeldayem, et Aldulaimi,2020). Ces robots conversationnels permettent de mener une discussion naturelle avec un candidat, de l'orienter et de tester ses compétences (Sanz, 2011).

Les chatbots sont susceptibles d'avoir une réelle conversation avec les candidats pour les présélectionner à l'aide de critères simples, en leur posant des questions allant de l'expérience professionnelle aux compétences et centres d'intérêt de la personne (Allal-Chérif et al., 2021 ; Nawaz et Gomes, 2019). Cette tâche est considérée par les recruteurs comme étant la plus longue et la plus fastidieuse du processus (Fraj et László, 2021 ; Hmoud et László, 2019). Au contraire, ils peuvent également répondre aux questions des candidats à propos de l'entreprise en question et de la description de poste, ceci grâce au traitement du langage naturel (Allal-Chérif et al., 2021). Les chatbots ont aussi été développés pour réaliser des tâches

administratives telles que la préparation et la planification des entretiens, ce qui permet de réduire la charge du recruteur (Allal-Chérif et al, 2021 ; Nawaz et Gomes, 2019). En vue s'assurer que le candidat possède les compétences requises pour le poste, le chatbot pose des questions de plus en plus précises, adapte ses questions au profil recherché et aux réponses du candidat et peut tout simplement planifier une date d'entrevue (Nishad et Anjali, 2019).

Aussi, les serious games sont un autre outil d'IA qui permet de tester et présélectionner les candidats (Allal-Chérif et al, 2021). C'est un bon outil pour faire découvrir l'entreprise et ainsi identifier et retenir des employés ayant du talent sans s'intéresser à leur, origine, genre, âge, apparence physique ou même leur diplôme (Allal-Chérif et al., 2021). Par ailleurs, les tests psychométriques connus pour avoir une solide validité prédictive, peuvent aussi être utilisés en vue d'analyser le comportement d'un candidat dans une situation donnée, permettant d'objectiver le processus (Lacroux et Martin-Lacroux, 2021).

Enfin, l'entretien par vidéo (via différentes plateformes telles que Microsoft Teams, Skype ou autres rendues connues grâce à la crise sanitaire de (2020) est également une pratique courante de sélection. HireVue, une start-up basée en Amérique, fait appel à l'entretien vidéo assisté par l'IA en vue d'enregistrer la posture des candidats après qu'ils ont passé l'entretien à l'aide de la technologie de reconnaissance faciale (Vardarlier et Zafer, 2020). Des outils développés par l'IA permettent de transformer une vidéo d'un quart d'heure en 20.000 points de données pour la reconnaissance faciale, ce qui donne la possibilité au recruteur de la visionner à nouveau et d'y observer le vocabulaire, l'intonation et le langage non verbal. Ce système est capable d'aider le recruteur à améliorer l'efficacité de l'entrevue sans en réduire sa qualité (Jia et al, 2018). L'IA est susceptible de déterminer si le candidat a menti sur un sujet en particulier pendant l'entretien, en se basant sur le mouvement ou la contraction et la croissance de la pupille de l'interviewé au moment de la question (Laurim et al., 2021). Certains outils soumettent le candidat à un système de notation sur des caractéristiques telles que l'énergie, la confiance en soi, et le comportement positif (Vardarlier et Zafer, 2020). C'est le cas d'Amazon qui utilise cet outil lors de la phase de présélection en invitant les candidats à préenregistrer une vidéo qui sera traitée après (Fraj et László, 2021).

Les algorithmes d'IA analysent tous les critères possibles et contribuent à un classement des candidatures (Lacroux et Martin Lacroux, 2021). Leur utilisation pour analyser les CV et les lettres de motivation permet de réduire considérablement le temps consacré à la sélection des

candidats. En effet, ces outils sont susceptibles de trier les candidatures sur la base de critères objectifs, minimisant ainsi les biais humains (Bouaddi et Khaldi, 2023). Que ce soit par intuition, par affinité ou par intérêts partagés, les humains et, en particulier, les recruteurs ne sont pas à l'abri d'erreurs qui peuvent mener, bien qu'inconsciemment, à des résultats biaisés dans la phase de présélection des candidats (Lacroux et MartinLacroux, 2021).

Or, l'IA offre des solutions de présélection de candidats qui ignorent les questions relatives à l'âge, au genre, à l'origine ethnique, à l'apparence physique et aux antécédents de la personne, pour s'intéresser uniquement à des questions en termes de compétences professionnelles (Allal-Chérif et al., 2021 ; Vardarliet et Zafer, 2020). Les développeurs de systèmes de recrutement assistés par l'IA annoncent que leurs logiciels rendent les décisions d'embauche non seulement plus efficaces mais aussi moins biaisées et plus justes, puisqu'elles sont dépourvues de l'intuition humaine (Hunkenschroer et Luetge, 2022).

## **1.2. L'IA : un levier de performance organisationnelle**

Selon Kaoussi et Oubouali (2023), la performance organisationnelle s'est, depuis quelques années, imposée comme un thème original en sciences de gestion et un objet central des théories des organisations qui se fixent pour finalité la recherche des solutions aux problèmes de développement et de croissance des organisations. Elle est définie comme « le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres » (Georgopoulos et Tannenbaum, 1957).

S'agissant d'un concept polysémique et l'un des concepts importants dans la recherche en Management, la performance organisationnelle est le rapport entre la productivité réelle et la productivité prévue de l'entreprise (Kaoussi et Oubouali, 2023). Selon Mahouat et al (2023), la performance organisationnelle est la mesure de l'adéquation entre les objectifs stratégiques définis initialement et les résultats atteints par une organisation. Imputer la performance organisationnelle de l'entreprise à son équipe dirigeante revient donc à mettre en valeur les compétences et les ressources de ses membres ainsi que la cohésion qui en découle (Kaoussi et Oubouali, 2023).

Dans un environnement complexe et turbulent, l'IA et la GRH sont des éléments essentiels pour améliorer la performance d'une entreprise. L'IA est perçue comme un outil permettant aux industries de travailler plus rapidement et plus efficacement. Pour y parvenir, les entreprises

doivent adopter des pratiques RH innovantes qui les distinguent de leurs concurrents. Le recrutement, la sélection, l'évaluation des performances et d'autres tâches administratives traditionnelles seront bientôt remplacés par des technologies plus sophistiquées comme l'IA. Cette dernière aide les professionnels des RH à planifier des entretiens en fonction de la disponibilité du candidat et de l'intervieweur, à formuler des recommandations et à identifier les meilleurs candidats en s'appuyant sur des décisions fondées sur les données et en réduisant les biais humains dans le processus de recrutement. De plus, les outils d'IA, comme les chatbots, optimisent le processus de candidature en répondant aux questions des candidats et en le fluidifiant. L'expérience candidat s'en trouve améliorée, ce qui renforce l'image de marque de l'entreprise. L'utilisation de l'IA dans le processus de recrutement permet, non seulement de recruter rapidement la personne idéale, mais aussi d'assurer la satisfaction des candidats tout au long du processus de recrutement.

Grâce à l'IA, les employés des RH se concentrent sur des activités stratégiques nécessitant une implication humaine importante, cela comprend l'établissement et le renforcement des relations avec les clients internes, rendre le lieu de travail plus engagé et mettre l'accent sur le développement des employés et l'évolution de leur carrière (Tewari et Pant, 2020). De surcroît, l'IA peut renforcer l'avantage concurrentiel des entreprises en réduisant le coût des services offerts dans les services RH entre 20 % et 25 % (Lee et Shin, 2020) ; par exemple, la sélection et recrutement, évaluation des performances et gestion des talents (Huang et Rust, 2018). Aussi, l'IA peut automatiser certains processus, analyser les données des employés et fournir des recommandations pour améliorer la GRH (Lee et al., 2021). Elle contribue à l'identification des bons candidats et à l'acquisition de talents pour le poste et donc favorise une meilleure affectation des ressources (Azaizi et Berbou, 2024). D'ailleurs, l'IA facilite l'utilisation optimale des ressources, en réduisant le temps, le personnel et même les infrastructures physiques pour obtenir de meilleurs résultats (Ojiako et al., 2023). Enfin, l'IA permet aux responsables RH d'apprendre des données et d'exclure les hypothèses attachées aux méthodologies statistiques, qui offrent des informations précieuses et solutions automatisées aux problèmes (Campbell et al, 2020 ; Kim et al, 2020).

Cela conduit à une efficacité accrue et à une réduction des coûts opérationnels. Par conséquent, l'IA joue un rôle crucial dans l'amélioration de la performance organisationnelle, qui désigne l'efficacité opérationnelle, la réputation de l'entreprise, et la réussite d'une organisation dans la réalisation de ses objectifs stratégiques. L'importance de l'IA pour la performance organisationnelle a été évoquée dans plusieurs études (Davenport et Ronanki, 2018). Pa

exemple, Hiran et al (2023) ont constaté que les pratiques de GRH basées sur l'intelligence artificielle ont un impact positif sur la performance organisationnelle des entreprises privées en Inde.

### **1.3. Théorie basée sur les ressources**

Cette théorie, développée par Barney, (1991), affirme que les organisations doivent générer des ressources rares, inimitables, précieuses, et irremplaçables. Dans ce sens, la performance d'une organisation est influencée par la mobilisation des ressources nécessaires (Battisti et al, 2022) pour réduire leur répétabilité et mettre en place des stratégies efficaces (Nason et Wiklund, 2018). À cet égard, cette théorie représente la base théorique de notre recherche et soutient que l'organisation doit être en mesure d'utiliser efficacement ses ressources internes à partir d'autres sources pour réussir (Salder et al., 2020).

C'est pourquoi, notre étude se concentre principalement sur cette théorie afin d'expliquer pourquoi certaines entreprises sont plus performantes que d'autres grâce à l'importance accordée à leurs ressources internes, en particulier les outils d'intelligence artificielle.

## **2. Méthodologie de la recherche**

Afin d'appuyer les idées issues de la revue de la littérature et dans la volonté d'étudier l'impact du l'utilisation de l'IA dans le processus de recrutement sur la performance organisationnelle, nous avons utilisé la méthode de l'enquête qualitative exploratoire. Cette dernière est plus descriptive et interprétative, se basant sur des expériences et leur signification (Karim, 2024).

### **2.1. Collecte de données**

S'agissant d'un élément crucial du processus de recherche en management (Baumard et al, 2020), la collecte de données. A ce titre, nous avons jugé pertinent de réaliser des entretiens semi-directifs avec des responsables RH. Cette méthode nous a permis de recueillir des informations détaillées et précises sur l'utilisation de l'IA dans le processus de recrutement en Tunisie. Cette méthode nous a permis aussi de comprendre si l'adoption de l'IA de ce processus, dans pour certaines entreprises, contribue à leur performance. Nous avons ensuite alimenté un guide d'entretien avec des questions ouvertes en vue de permettre aux participants de s'exprimer librement sur leur expérience concernant l'utilisation de l'IA dans leurs processus de recrutement. Ce guide d'entretien est réparti en fonction de trois principales thématiques :

- 1. Clarification du concept performance organisationnelle**
- 2. Les avantages de l'utilisation de l'IA dans le processus de recrutement**
- 3. L'impact du recrutement basé sur l'IA sur la performance organisationnelle**

Les commentaires et les discussions informelles avec les différentes personnes interrogées concernant l'objectif de l'entretien ont été enregistrés dans un corpus.

## **2.2. Description de l'échantillon**

Choisir l'échantillon dans l'étude qualitative est une étape cruciale qui contribue à la richesse des informations collectées. Le nombre d'entretiens n'a pas été fixé a priori. Nous avons poursuivi les entretiens jusqu'à atteindre la saturation sémantique (Glaser et Strauss, 2017). Les données obtenues à partir des derniers entretiens n'ont pas fourni d'informations supplémentaires.

Au niveau de notre cible, nous nous sommes entretenus avec 11 responsables des ressources humaines de divers secteurs d'activité en Tunisie à l'aide d'un échantillonnage de convenance. Nous considérons que ce choix est le plus adapté dans notre cas car nous ne disposons pas de base de données des entreprises qui utilisent l'intelligence artificielle dans leurs processus de recrutement en Tunisie. Ensuite, Dans ce sens, notre choix s'est basé sur de grandes entreprises, compte tenu de leurs niveaux de digitalisation et d'utilisation de l'IA dans leurs processus de recrutement. Notre étude exploratoire, menée en septembre 2024, s'est appuyée donc sur un échantillon de 6 grandes entreprises opérant dans des secteurs d'activité différents.

## **2.3. Déroulement des entretiens**

Les entretiens semi-directifs ont été menés dans les villes de Sfax et de Tunis. La collecte des données a eu lieu au cours de l'année 2024. De plus, un rendez-vous a été fixé à l'avance pour chaque personne à interviewer afin de s'assurer de sa disponibilité pour l'entretien. Les entretiens ont eu lieu sur le lieu de travail de la personne interrogée, avec une durée moyenne de 45 minutes. Pour recueillir le plus d'informations possible, nous avons rassuré les personnes interrogées au début de chaque entretien sur la confidentialité et l'anonymat des réponses tout en leur expliquant que cette recherche a été menée à des fins scientifiques.

Tous les entretiens ont été menés en français. Cependant, certaines personnes interrogées étaient plus à l'aise pour parler en arabe tunisien afin de s'exprimer confortablement et d'approfondir leurs réponses. Par conséquent, nous avons traduit les réponses en français. Après l'accord de la plupart des personnes interrogées, leurs réponses ont été mémorisées à l'aide d'un dictaphone. Nous avons insisté sur l'enregistrement, car il offre la possibilité de faire ressortir des éléments qui pourraient ne pas être considérés comme pertinents lors de l'entretien. De plus, tous les entretiens ont été retranscrits de manière exhaustive pour une meilleure interprétation des données recueillies.

À la fin, de nos entretiens, nous avons effectué une analyse manuelle du contenu du verbatim par axe de recherche, en découpant l'ensemble des informations obtenues en catégories et sous catégories en vue de faire émerger les aspects communs, comme le préconisent Roussel et Wacheux, (2005). Ce traitement manuel convenait parfaitement au corpus dont nous disposons et nous permettait d'atteindre les objectifs de notre étude.

### **3. Présentation et analyse des résultats**

L'analyse du contenu de l'ensemble des entretiens que nous avons réalisés nous a permis d'explorer les quatre principales thématiques fixées au préalable. En se référant à ces dernières, nous présenterons par la suite les principales conclusions tirées de notre analyse.

#### **3.1. Clarification du concept performance organisationnelle**

La conception de la performance organisationnelle diffère d'un interviewé à l'autre. En attestent les verbatims suivants :

« *La performance organisationnelle fait référence à la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente, en mobilisant et en optimisant ses ressources (humaines, financières, technologiques).* ». (Entretien 1).

« *La performance organisationnelle est l'ensemble des pratiques, des processus et des comportements qui permettent à une organisation de fonctionner de créer la valeur pour ses différentes parties prenantes.* ». (Entretien 3).

« *La performance est un comportement global regroupant plusieurs aspects : l'efficacité, l'efficience, la pertinence, la viabilité financière et la productivité.* ». (Entretien 8).

« *La performance va au-delà du profit et inclut des facteurs comme l'engagement des employés, les compétences et l'image de l'entreprise.* ». (Entretien 10).

« *La performance organisationnelle est la manière dont une entreprise est organisée pour l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée en mobilisant ses ressources de façon efficace, tout en tenant compte de sa vision stratégique et de ses processus internes.* (Entretien 11).

#### **3.2. Les avantages de l'utilisation de l'IA dans le processus de recrutement**

La plupart des personnes interrogées affirment que le rôle de l'IA dans le recrutement change la manière dont le processus de sélection est exécuté dans presque toutes les étapes clés du choix des candidats. L'intelligence artificielle est intégrée dans ce processus en raison des grandes quantités de données associées à la gestion des informations sur les candidats, à l'analyse des CV, au tri selon les profils demandés, à la pré-sélection et à la sélection définitive des candidatures.

Les verbatims montrent que plusieurs facteurs motivent l'adoption de l'IA dans les départements RH. La volonté d'améliorer l'efficacité des processus est un thème récurrent, avec des témoignages qui soulignent le besoin d'optimisation de l'expérience des candidats, d'amélioration de la qualité des candidats et de réduction du temps de recrutement. En attestent les témoignages suivants :

*« L'IA permet d'éliminer la subjectivité du processus de recrutement du fait qu'elle vise à évaluer objectivement les individus en fonction de leurs qualifications et de leur expérience et non pas sur des facteurs subjectifs tels que l'âge, le sexe et l'origine ethnique. » (Entretien 2).*

*« L'IA améliore la qualité des candidats en analysant en profondeur leurs compétences, leurs qualifications et leurs expériences ». (Entretien 4).*

*« L'intégration de l'IA dans le recrutement garantit des décisions d'embauche justes, transparentes et efficaces. Elle nous aide les employeurs à interagir immédiatement avec les candidats et à ne pas perdre de candidats potentiels. ». (Entretien 5).*

*« Notre décision de recrutement rapide d'un directeur pour l'une de nos filiales ayant un parcours professionnel de haut calibre à l'échelle internationale a nécessité une vision prédictive, et ça n'était possible qu'à travers l'utilisation de l'IA. Les outils d'IA nous ont facilité la comparaison entre différents profils par l'analyse automatisée des CV. L'IA facilite l'identification des candidats qui ont plus de chances de répondre au profil demandé et de réussir dans le poste vacant ». (Entretien 7).*

*« Les chatbots et assistants virtuels pilotés par l'IA offrent un feedback personnalisé et une communication en temps réel, améliorant ainsi l'efficacité, l'expérience candidat et la qualité des décisions ». (Entretien 9).*

*« L'IA aide à sélectionner les aspirants à la qualité qui se traduit par l'embauche de candidats talentueux. En effet, les outils d'IA permettent d'identifier les compétences et les caractéristiques des candidats qui correspondent au poste postulé ». (Entretien 10).*

*« L'IA transforme le recrutement en automatisant, simplifiant et optimisant les tâches répétitives, en améliorant la mise en correspondance des candidats et en améliorant l'efficacité globale. Cela contribuera à rendre le processus d'embauche plus pratique, efficace et rentable pour notre entreprise ». (Entretien 11).*

*« L'IA vise à adapter les questions et les communications en fonction des profils des candidats et à améliorer donc l'expérience des candidats, en rendant le processus plus clair, rapide, fluide et personnalisé. ». (Entretien 4).*

*« Les outils d'IA, tels que les chatbots et les plateformes de recrutement intelligentes, permettent également aux candidats d'accéder à des informations en temps réel sur leurs candidatures. Cela inclut des mises à jour sur le statut de leur candidature et des retours immédiats sur leurs performances lors des étapes de présélection. Cette transparence favorise une meilleure communication entre les recruteurs et les candidats, augmentant ainsi la satisfaction globale des postulants. ». (Entretien 6).*

Selon la plupart des personnes interrogées, l'IA permet de gagner du temps en conservant des enregistrements et en évitant de consacrer trop de temps à la sélection des CV des candidats. Par conséquent, les outils d'IA contribuent à réduire les coûts. Comme l'affirment certains interviewés :

*« Grâce aux outils de recrutement alimentés par l'IA, je peux recruter des candidats plus rapidement et avec plus de précision, être plus rapide, plus réactif, plus précis, plus inclusif et prendre des décisions éclairées tout en réduisant les coûts en réduisant les frais généraux liés aux fonctions de dotation en personnel, comme l'analyse des CV. ». (Entretien 3).*

*« L'adoption d'outils d'IA tels que les chatbots, l'analyse prédictive et les systèmes de sélection automatisés a permis d'analyser rapidement de grands volumes de candidatures, d'identifier les profils les plus pertinents et filtrer les candidats en fonction de critères prédéfinis, ce qui permet de réduire le temps consacré à la présélection » (Entretien 8).*

### **3.3. L'impact du recrutement basé sur l'IA sur la performance organisationnelle**

La plupart des personnes interrogées affirment que l'intégration de l'IA dans le processus de recrutement d'une organisation peut conduire à une performance organisationnelle. Comme l'expliquent certains responsables RH :

*« L'utilisation de l'IA non seulement optimise le processus de présélection puisqu'elle permet d'identifier les candidats qui correspondent le mieux aux exigences du poste. La sélection des candidats est non seulement efficace mais également alignée sur les attentes en matière de performance. ». (Entretien 8).*

*« L'IA peut améliorer l'efficacité, la précision et la prise de décision dans le recrutement. ». (Entretien 3).*

*« Le recrutement basé sur l'IA assure une bonne expérience d'embauche en le rendant plus efficace et plus agréable pour les candidats. En somme, l'IA contribue à une sélection plus fine et plus efficace des candidats. Elle contribue donc à la compétitivité de notre entreprise. ». (Entretien 11).*

#### 4. Discussion des résultats

Nous avons pu avancer, à travers les discours de nos répondants, que la conception de la performance organisationnelle diffère d'un interviewé à l'autre. Néanmoins, l'efficacité, l'efficience, la compétitivité et la pertinence sont des termes qui se répètent dans le discours des répondants pour définir la performance organisationnelle. Ce résultat corrobore ceux de Diatta (2024) qui stipule que la performance organisationnelle est la combinaison des trois aspects à savoir l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

Les résultats trouvés ont montré que l'IA représente des opportunités considérables pour améliorer l'efficacité du processus de recrutement, D'abord, l'IA permet d'optimiser la prise de décisions, d'attirer les meilleurs talents et de simplifier les processus de recrutement

Ensuite, l'IA permet d'automatiser une partie des tâches chronophages et répétitives du recrutement. Cela représente un gain de productivité et de temps pour les responsables RH, tout en améliorant l'expérience candidat. Cette observation rejoint les travaux de Hattab et El Houari (2023) et Hiroux (2024), qui montrent que les algorithmes d'IA permettent une automatisation significative de la présélection des candidatures, réduisant ainsi le temps nécessaire pour examiner les CV. Enfin, les outils d'IA améliorant la satisfaction et l'accessibilité des candidats. Cela est cohérent avec les travaux de Tambe (2019) et Horodyski (2023), qui ont mis en évidence que les outils d'IA comme les assistants virtuels et les chatbots offrent une assistance continue, améliorant la satisfaction et l'accessibilité des candidats.

En se basant sur les résultats de l'étude qualitative exploratoire, menée auprès de 11 responsables des ressources humaines en Tunisie, nous pouvons affirmer la contribution de l'intégration de l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement à l'amélioration de la performance organisationnelle. Cette dernière est améliorée grâce à une optimisation du processus de présélection, une meilleure prise de décision, une efficacité opérationnelle accrue et une bonne expérience d'embauche. Cette observation rejoint les travaux de Hiran et al (2023), qui ont constaté que les pratiques de GRH basées sur l'intelligence artificielle ont un impact positif sur la performance organisationnelle des entreprises privées en Inde. L'utilisation de l'IA dans le processus de recrutement ouvre des horizons nouveaux pour la performance organisationnelle en offrant des solutions innovantes pour pallier les limites des systèmes de recrutement traditionnels. En exploitant l'analyse des données et les capacités de suivi en temps réel, l'IA permet aux organisations d'être efficiente et efficace, de suivre les performances individuelles, de fournir un feedback rapide et d'identifier les axes d'amélioration.

#### Conclusion

Le présent travail de recherche a eu pour objectif principal d'étudier l'impact de l'utilisation de l'IA dans le processus de recrutement sur la performance organisationnelle. Pour ce faire, nous avons effectué des entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon de 11 responsables des RH des grandes entreprises de la ville de Sfax et Tunis en vue de connaître leurs perceptions vis-à-vis de l'intégration des outils d'IA dans le processus de recrutement et de son impact sur la performance de leurs entreprises. Comme l'a démontré notre analyse, l'utilisation de l'IA dans le processus de recrutement est essentielle pour ces entreprises, non seulement pour améliorer leur performance organisationnelle, mais aussi pour les aider à améliorer leurs prises de décision et leur compétitivité. C'est pourquoi, les responsables et les décideurs en GRH devraient mettre l'accent sur le rôle de l'intelligence artificielle dans le recrutement, car ces deux éléments contribuent le plus à la performance organisationnelle.

Sur le plan théorique, cette étude de recherche a permis de proposer un modèle conceptuel intégratif visant à optimiser la performance organisationnelle en proposant un cadre théorique original qui associe l'IA et le processus de recrutement. Sur le plan méthodologique, cette recherche a permis d'étudier la relation entre l'utilisation de l'IA dans le processus de recrutement et la performance organisationnelle dans le contexte tunisien, largement différent du contexte francophone ou anglophone. Sur le plan managérial, cette recherche participe à donner des arguments en faveur de l'importance de l'adoption de l'IA dans le processus de recrutement. En fait, l'intégration de l'IA dans les processus de recrutement offre un potentiel immense aux organisations pour optimiser leur performance et leurs stratégies d'acquisition de talents et rester compétitives sur un marché du travail en constante évolution. Cette intégration a été facilitée par les outils basés sur l'IA, tels que les chatbots et les recruteurs IA. Ces outils permettent aux professionnels des RH d'améliorer l'efficacité des pratiques de recrutement, notamment en termes de recherche et d'évaluation des candidats.

Cependant, il s'avère important de noter que malgré les apports théorique, managérial, et méthodologique substantiels de cette recherche, ils doivent être interprétés avec nuance en raison de certaines limitations. Tout d'abord, le nombre des interviewés était limité et l'accès aux données a été difficile.

Ces limites doivent être abordées afin de générer des améliorations et des perspectives plus peaufinées de recherche et qui peuvent devenir, par la suite, des pistes de recherches postérieures. Il sera intéressant dans les prochaines recherches d'augmenter la taille de l'échantillon, ce qui permettrait de généraliser les résultats à d'autres domaines d'étude. Cela pourrait également permettre l'utilisation de méthodes statistiques avancées telles que la

méthode des équations structurelles. De plus, il serait judicieux de développer davantage les conclusions obtenues via une étude quantitative, une étude longitudinale ou une étude comparative.

Enfin, il serait envisageable de considérer l'introduction de nouvelles variables pour une meilleure compréhension du sujet et une évaluation plus précise des déterminants qui influencent la performance organisationnelle des entreprises tunisiennes.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Abdeldayem, M. M., et Aldulaimi, S. H. (2020). Trends and Opportunities of Artificial Intelligence In Human Resource Management: Aspirations For Public Sector In Bahrain. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(1), 3867-3871.

Agrawal, A., Gans, J. S., et Goldfarb, A. (2019). Exploring the Impact of Artificial Intelligence: Prediction versus Judgment. *Information Economics and Policy*.

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

Almaraz-López (2020), Deep learning aplicado a la visión por computador conceptos principales, desarrollo histórico y estado del arte.

Azaizi A et Berbou L. (2024). Rethinking Human Resources Management In The Age Of Artificial Intelligence. *International Journal Of Applied Management And Economics*, 2(08), 087–102.

Azaizi A. (2024). Gestion des ressources humaines et intelligence artificielle : Une analyse bibliométrique.

Azoulay E. Transformations Numériques L'intelligence Artificielle Pour Diversifier Les Recrutements Chez L'Oréal, *Journal de l'École de Paris Du Management* 2020/2 (N° 142), Pages 16 à 22.

Battisti, E., Alfiero, S., & Leonidou, E. (2022). Remote working and digital transformation during the COVID-19 pandemic: Economic–financial impacts and psychological drivers for employees. *Journal of Business Research*, 150, 38–50.

Benraoui. A et AL (2023) « le rôle de l'innovation technologique et l'intelligence artificielle dans le renforcement de la résilience des entreprises en période de crise », *Revue Française d'Économie et de Gestion* « Volume 4 : Numéro 9 » pp : 1 – 18 .

Black J. S., van Esch P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? *Business Horizons*.

- Bouaddi, M., et Khaldi, S. (2023). L'impact de l'intelligence artificielle sur la gestion des ressources humaines : Cas des entreprises marocaines. *The Interdisciplinary Journal of Human and Social Studies*, 2(3), 26–30.
- Bouaddi.M, Yahyaoui .N, Lakhli .Y et El Arabi .H (2024) « L'intelligence Artificielle Dans Le Recrutement : Étude De Son Impact Sur L'efficacité Des Processus En Ressources Humaines», *IJAME* : Volume 02, N° 11 | Pp: 055 – 074.
- Boushaba I et Chakor A (2023). L'impact de l'intelligence artificielle sur le management de projet : opportunités et défis, *International Journal of Economics and Management Research*, V4, N°5.
- Campbell, C., Sands, S., Ferraro, C., Tsao, J. et Mavrommatis, A. (2020), “From data to action: How marketers can leverage AI”, *Business Horizons*, Vol. 63, No. 2, pp. 227-243.
- Davenport, T. H. et Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- Dhaenens, A., Williams, M.-A., et Sanders, K. (2023, May 16). Business AI: The game-changer in predicting and enhancing employee retention. UNSW Business School. Disponible sur <https://www.unsw.edu.au/business/business-think/2023/05/business-ai-the-game-changer-inpredicting-and-enhancing-employee-retention> .
- Diatta C· (2024). Des pratiques de motivation du personnel à la performance organisationnelle de l'entreprise : cas de la SENELEC.
- Dufour. M (2024). « L'IA au service du travail et des entreprises ».
- Eastwood, B. (2024, June 10). How companies can use AI to find and close skills gaps. MIT Sloan. Disponible sur <https://mitsloan.mit.edu>.
- FraiJ, J., et László, V. (2021). A Literature Review: Artificial Intelligence Impact on the Recruitment Process. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 6(1), 108-119.
- Froese, F.J., Malik, A., Kumar, S., & Sahoo, S. (2022). Asian business and management: Review and future directions. *Asian Business & Management*, forthcoming.
- Haegel. A (2022), « Le processus de recrutement ».
- Hattab , S. et EL Houari , Z. 2023. L'intelligence artificielle au cœur du processus de recrutementE-Recrutement 4.0 au Maroc Etat des lieux et perspectives. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 6, 2 (May 2023).
- Hilmi, Y., et Kaizar, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(4).

Hiran, D., Kothari, H. et Singh, S. (2023). Impact of Artificial Intelligence on Human Resource Management Practices in Private Organizations of India.

Hiroux, F. (2024). L'impact de l'intelligence artificielle sur le processus de recrutement. *Entreprise RH*. Disponible sur <https://entreprise-rh.com/limpact-de-lintelligenceartificielle-sur-le-processus-de-recrutement/>

Hmoud, B., et Laszlo, V. (2019). Will artificial intelligence take over human resources recruitment and selection? *Network Intelligence Studies*, 7(13), 21–30.

Horodyski, P. (2023). Applicants' perception of artificial intelligence in the recruitment process. *Computers in Human Behavior Reports*, 11(4).

Huang, M.-H., et Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155–172.

Hunkenschroer, A.L., Luetge, C. Ethics of AI-Enabled Recruiting and Selection: A Review and Research Agenda. *J Bus Ethics* 178, 977–1007 (2022).

Jia, Qiong, Yue Guo, Rong Li, Yurong Li, et Yuwei Chen. 2018. A conceptual artificial intelligence application framework in human resource management. Paper presented at the 18th International Conference on Electronic Business, ICEB, Guilin, China, December 2–6.

Kaoussi et Oubouali (2023), L'impact du management des connaissances et compétences du capital humain sur la performance organisationnelle de l'entreprise à l'ère du covid 19.

Karim S. (2024) « La relation entre les pratiques ressources humaines et la performance globale : Une étude qualitative auprès des DRH au Maroc », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 7 : Numéro 2 » pp : 763 – 789.

Lacroux , Alain , et Christelle Martin-Lacroux . L'Intelligence Artificielle Au Service de La Lutte Contre Les Discriminations Dans Le Recrutement : Nouvelles Promesses et Nouveaux Risques. *Management & Avenir* , 2021.

Laurim V ?, Arpaci S, Prommegger B, Krcmar H (2021), Computer, Whom Should I Hire? – Acceptance Criteria for Artificial Intelligence in the Recruitment Process, *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences* | 2021.

Lee., J., Lamb, R., et Kim, S., (2021). Artificial Intelligence and Learning.” In Anne Hynds (Ed.) *Oxford Bibliographies in Education*. New York, NY: Oxford University Press.

Lemsieh, H., et Abarar, I. (2024). L'intelligence artificielle au service de l'entrepreneuriat digital : aspects clés pour une transformation digitale réussie : Approche théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(3), 522-535.

- Mahouat, N., El Azzouzi, N., Benlakouiri, A., et Makhroute, M. (2023). The role of external audit in improving public sector organisational performance in Morocco: Theoretical approach. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(4-1), 300-312.
- Mayegle F et al (2024) : « Les outils du contrôle de gestion : Levier de la performance organisationnelle des PME camerounaises », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Volume 8 : numéro 3 » pp : 271-298.
- Mdaary .S (2024) « Intelligence Artificielle et la performance organisationnelle: Une revue de littérature », *African Scientific Journal* « Volume 03, Numéro 23 » pp: 0726 – 0752.
- Murugesan U, Subramanian P, Srivastava S, Dwivedi A (2023). A study of Artificial Intelligence impacts on Human Resource Digitalization in Industry 4.0.
- Nason, R. S., & Wiklund, J. 2018. An Assessment of Resource-Based Theorizing on Firm Growth and Suggestions for the Future. *Journal of Management*, 44(1): 32–60.
- Nawaz N et Gomes A. M., “Human resource information system: a review of previous studies,” *J. Manag. Res.*, vol. 9, no.3, p.92, Jul. 2017.
- Perello Marin, M. R., & Tuffaha, M. (2021). Artificial intelligence definition, applications and adoption in Human Resource Management: A systematic literature review. *International Journal of Business Innovation and Research*, 1(1), 1.
- Poole, D., Mackworth, A., & Goebel, R. (2021). *Artificial intelligence: Foundations of computational agents*. Cambridge University Press.
- Prikshat, V., Malik, A., & Budhwar, P. (2021). AI-augmented HRM: Antecedents, assimilation and multilevel consequences. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100860.
- Rai, Arun, Constantinides, Panos and Sarker, Saonee (2019) Next generation digital platforms : toward human-AI hybrids. *MIS Quarterly* , 43 (1). iii-ix.
- Raveendra, P. V., Satish, Y. M., & Singh, P. (2020). Changing Landscape of Recruitment Industry: A Study on the Impact of Artificial Intelligence on Eliminating Hiring Bias from Recruitment and Selection Process. *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*, 17(9), 4404– 4407.
- Russell S et Norvig P (2010), *Artificial intelligence: a modern approach*. Pearson Education Limited, London.
- Sahota, Neil; Ashley, Michael (2019): When robots replace human managers. Introducing the quantifiable workplace. In: *IEEE Engineering Management Review* 47 (3), pp. 21–23.

Salder, J., Gilman, M., Raby, S., et Gkikas, A. (2020). Beyond linearity and resource-based perspectives of SME growth. *Journal of Small Business Strategy (Archive Only)*, 30(1), Article 1.

Shahzad, M. F., Xu, S., & Baheer, R. (2024). Assessing the factors influencing the intention to use information and communication technology implementation and acceptance in China's education sector. 1–15.

Shan, Y. (2023). Design of A Support Automatic Generation Algorithm Based on Layer Information. *Academic Journal of Science and Technology*, 6(3), 144-146.

Sucipto, H. (2024). The Impact of Artificial Intelligence (AI) on Human Resource Management Practices. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(1), 138-145.

Tambe, P., Cappelli, P. et Yakubovich, V. (2019), 'Artificial intelligence in human resources management: challenges and a path forward', *California Management Review*, 61 (4) pp.15-42.

Tewari, I., et Pant, M.(2020). Artificial intelligence reshaping human resource management: A review. In 2020 IEEE international conference on advent trends in multidisciplinary research and innovation (ICATMRI)(pp. 1-4). IEEE.

Vardarlier, P., & Zafer, C. (2020). Use of Artificial Intelligence as Business Strategy in Recruitment Process and Social Perspective. In *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems* (pp. 355-373).

Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237–1266.

Zouinar M, « Évolutions de l'Intelligence Artificielle : quels enjeux pour l'activité humaine et la relation Humain Machine au travail ? », *Activités [En ligne]*, 17-1 | 2020, mis en ligne le 15 avril 2020, consulté le 22 novembre 2024.