L'intelligence artificielle dans le recrutement : opportunités, risques éthiques et enjeux d'adoption pour les organisations marocaines. Une revue critique de la littérature

Nahid ABADI
Doctorante en sciences de gestion
Université Abdelmalek Essaâdi
Maroc

Résumé

L'intelligence artificielle (IA) transforme rapidement le recrutement : tri automatisé des CV, agents conversationnels, évaluation assistée par algorithme et rédaction d'offres par l'IA générative. Ces outils promettent des recrutements plus rapides et plus cohérents, mais soulèvent des inquiétudes sérieuses en matière de discrimination, de transparence et de protection des données personnelles. Cette revue critique de la littérature examine les usages de l'IA dans le processus de recrutement, les facteurs qui expliquent son adoption par les professionnels des ressources humaines (RH), ainsi que les opportunités et les risques qu'elle génère, en accordant une attention particulière au Maroc. Elle mobilise des travaux en management, en GRH et en systèmes d'information, des études empiriques récentes menées dans des économies émergentes ainsi que des textes juridiques et institutionnels. Les résultats montrent que l'attente de performance et les conditions facilitantes sont les déterminants les plus constants de l'adoption, alors que les effets de l'effort attendu et de l'influence sociale varient selon les contextes. Les préoccupations éthiques, pourtant centrales dans le recrutement algorithmique, restent largement absentes des modèles d'adoption. Au Maroc, la stratégie Digital Morocco 2030 et la feuille de route « AI Made in Morocco » encouragent l'adoption, tandis que la réglementation propre à l'IA est encore en préparation. L'article propose un cadre intégratif reliant déterminants de l'adoption, risques éthiques et conditions contextuelles, et en déduit des recommandations managériales et un agenda de recherche.

Mots-clés : intelligence artificielle ; recrutement ; biais algorithmiques ; adoption technologique ; Maroc

Abstract

Artificial intelligence (AI) is rapidly transforming recruitment through automated CV screening, chatbots, algorithm-assisted assessment and generative tools for writing job advertisements. While these tools promise faster and more consistent hiring, they raise serious concerns about discrimination, transparency and personal data protection. This critical literature review examines how AI is used across the recruitment process, what drives its adoption by human resources (HR) professionals, and which opportunities and risks it creates, with a specific focus on Morocco. It draws on research in management, HRM and information systems, recent empirical studies conducted in emerging economies, and legal and institutional documents. The findings show that performance expectancy and facilitating conditions are the most consistent drivers of adoption, whereas the effects of effort expectancy and social influence vary across contexts. Ethical concerns, although central to algorithmic hiring, remain largely absent from adoption models. In Morocco, the Digital Morocco 2030 strategy and the "AI Made in Morocco" roadmap encourage adoption, while AI-specific regulation is still being prepared. The article proposes an integrative framework linking adoption drivers, ethical risks and contextual conditions, and derives managerial recommendations and a research agenda.

Keywords: artificial intelligence; recruitment; algorithmic bias; technology adoption; Morocco

1. Introduction

Le recrutement est l'une des activités de la gestion des ressources humaines (GRH) les plus exposées à l'intelligence artificielle (IA). Il traite de grands volumes de données, comme les CV, les lettres de motivation, les résultats de tests ou les comptes rendus d'entretiens, et repose sur des décisions répétitives, deux conditions favorables à l'automatisation (Upadhyay et Khandelwal, 2018). Les éditeurs de logiciels RH intègrent désormais des fonctions d'IA dans la plupart de leurs solutions, et les grandes organisations les utilisent pour traiter des milliers de candidatures (Black et van Esch, 2020). Depuis la fin de l'année 2022, l'IA générative a accéléré cette évolution en transformant à la fois les pratiques des recruteurs et celles des candidats (Budhwar et al., 2023).

Cette diffusion soulève pourtant des questions sérieuses. L'exemple le plus cité est celui d'Amazon, qui a abandonné en 2018 un outil expérimental de tri de CV après avoir constaté qu'il pénalisait les candidatures féminines, parce qu'il avait appris à partir de dix années de recrutements majoritairement masculins (Dastin, 2018). Ce cas illustre une tension centrale : l'IA promet des décisions plus rapides et plus objectives, mais elle peut aussi reproduire, voire amplifier, les discriminations présentes dans les données historiques.

L'enjeu dépasse la question technique. Le recrutement détermine le capital humain d'une organisation pour de nombreuses années : une erreur d'embauche coûte cher en formation, en perte de productivité et parfois en climat social. C'est aussi un moment décisif pour les candidats, dont l'accès à l'emploi dépend de la manière dont leur dossier est lu et évalué. Introduire un algorithme dans ce processus revient donc à confier une partie d'une décision à fort impact économique et humain à un système dont le fonctionnement est souvent mal compris par ses utilisateurs.

La recherche sur l'IA en GRH s'est fortement développée depuis la fin des années 2010 (Strohmeier et Piazza, 2015 ; Tambe et al., 2019). Toutefois, la plupart des travaux portent sur les pays occidentaux ou asiatiques, et les contextes africains et maghrébins restent peu étudiés (Islam et al., 2024). Ce constat concerne particulièrement le Maroc. Le pays a lancé la stratégie Digital Morocco 2030 en septembre 2024, puis la feuille de route « AI Made in Morocco » en janvier 2026, qui placent toutes deux l'IA au cœur de sa modernisation économique (Hespress, 2026b ; Le Matin, 2024). Dans le même temps, la législation spécifique à l'IA est encore en préparation, et les organisations qui recrutent en grand volume, comme celles de l'offshoring, de la banque ou des télécommunications, sont les premières confrontées aux outils de recrutement fondés sur l'IA.

Gap théorique. Les connaissances sur l'IA dans le recrutement restent fragmentées entre disciplines. La recherche en management s'intéresse surtout aux gains d'efficience et à l'adoption, l'informatique à l'équité algorithmique et le droit à la régulation. Ces courants se rencontrent rarement. En particulier, les modèles d'adoption de la technologie, appliqués à l'IA en recrutement, intègrent très peu les préoccupations éthiques propres à ces outils, et leurs résultats divergent d'un pays à l'autre. Enfin, aucune synthèse n'a encore croisé ces perspectives pour le contexte marocain.

Problématique et objectifs. Cet article répond à la question suivante : quelles opportunités et quels risques l'IA apporte-t-elle au recrutement, et à quelles conditions les organisations marocaines peuvent-elles l'adopter de manière responsable ? Il poursuit trois objectifs : (1) cartographier les usages de l'IA dans le processus de recrutement ; (2) synthétiser et analyser de manière critique les travaux empiriques récents sur les déterminants de l'adoption de l'IA par les professionnels RH, ainsi que les opportunités et les risques éthiques associés ; (3) examiner les conditions propres au contexte marocain et en déduire des recommandations pour une adoption responsable ainsi qu'un agenda de recherche.

La suite de l'article est organisée comme suit. La deuxième section présente le cadre théorique et conceptuel. La troisième décrit le cadre méthodologique de la revue. La quatrième présente et discute les résultats : usages de l'IA, déterminants de l'adoption, opportunités, risques, contexte marocain et cadre intégratif. La cinquième conclut en présentant les apports, les limites et les perspectives de recherche.

2. Cadre théorique et conceptuel

2.1. L'intelligence artificielle et son application à la GRH

L'IA désigne l'ensemble des techniques qui permettent à une machine d'accomplir des tâches qui exigent habituellement l'intelligence humaine : percevoir, raisonner, apprendre et décider (Russell et Norvig, 2021). Trois familles de techniques sont particulièrement mobilisées en GRH. L'apprentissage automatique repère des régularités dans des données passées pour prédire un résultat, par exemple la probabilité qu'un candidat réussisse dans un poste. Le traitement automatique du langage naturel permet d'analyser des CV et de dialoguer avec des candidats, à l'écrit comme à l'oral. Plus récemment, l'IA générative produit de nouveaux contenus, comme des offres d'emploi, des questions d'entretien ou des synthèses de candidatures.

Tambe et al. (2019) soulignent que l'application de l'IA à la GRH pose des difficultés spécifiques par rapport aux autres fonctions de l'entreprise. La performance au travail est difficile à mesurer, si bien que les algorithmes sont souvent entraînés sur des indicateurs imparfaits. Les bases de données RH sont généralement de petite taille, surtout dans les petites et moyennes organisations. Enfin, les décisions RH engagent des questions d'équité et de légitimité que des critères purement techniques ne suffisent pas à trancher. Ces caractéristiques expliquent pourquoi l'IA en GRH appelle une vigilance particulière.

2.2. Du e-recrutement au recrutement algorithmique

Le e-recrutement désigne l'usage d'Internet et des systèmes d'information pour attirer et gérer les candidatures, à travers les sites carrières, les plateformes d'emploi et les logiciels de suivi des candidats (ATS). Ces outils numérisent le processus, mais la décision reste humaine. L'IA marque une étape supplémentaire : le système ne se contente plus de stocker l'information, il classe, recommande ou évalue les candidats (Black et van Esch, 2020). C'est ce que nous appelons le recrutement algorithmique.

Pour analyser ce passage, il est utile de distinguer trois niveaux d'usage de l'IA selon le degré d'automatisation :

– **l'assistance**, lorsque l'IA automatise des tâches administratives, comme planifier un entretien ou répondre aux questions fréquentes ;

– **l'aide à la décision**, lorsque l'IA classe ou note les candidats mais qu'un recruteur prend la décision ;

– **la décision automatisée**, lorsque l'IA écarte ou retient des candidats sans intervention humaine.

Plus on avance dans cette typologie, plus les gains d'efficience sont importants, mais plus les risques éthiques et juridiques augmentent. Cette typologie sert tout au long de l'article à qualifier les différents usages de l'IA.

2.3. Les théories mobilisées

Trois perspectives théoriques permettent d'analyser l'IA dans le recrutement, chacune centrée sur un acteur différent.

La justice organisationnelle. Gilliland (1993) a montré que les candidats jugent un processus de sélection selon sa justice procédurale (les règles sont-elles cohérentes,

transparentes et appliquées de la même façon à tous ?) et selon sa justice interpersonnelle (ont-ils été traités avec respect et ont-ils reçu des explications ?). Ces perceptions influencent leur attitude envers l'organisation, leur volonté d'accepter une offre et leur intention de recommander l'employeur. L'IA agit sur ces deux dimensions : elle peut renforcer la cohérence des règles, mais elle peut aussi réduire le contact humain et la possibilité d'obtenir des explications. Ce cadre est largement utilisé pour étudier les réactions des candidats aux outils algorithmiques (Langer et al., 2019).

L'acceptation de la technologie. Le modèle d'acceptation de la technologie (Davis, 1989) et la théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation de la technologie (UTAUT) (Venkatesh et al., 2003) expliquent l'adoption d'une technologie par l'utilité perçue ou l'attente de performance, la facilité d'utilisation ou l'effort attendu, l'influence sociale et les conditions facilitantes. Appliqués aux recruteurs, ces modèles aident à comprendre pourquoi certains professionnels RH adoptent rapidement les outils d'IA alors que d'autres y résistent. Venkatesh (2022) recommande d'appliquer l'UTAUT à l'IA en l'enrichissant de variables propres à ces technologies.

L'interaction entre l'humain et l'automatisation. Les recherches sur l'automatisation montrent que les utilisateurs ont tendance à faire excessivement confiance aux recommandations d'un système automatisé et à vérifier moins attentivement l'information par eux-mêmes : c'est le biais d'automatisation (Parasuraman et Manzey, 2010). Dans le recrutement, ce biais peut conduire un recruteur à valider le classement d'un algorithme sans l'examiner, ce qui réduit la « supervision humaine » à une simple formalité.

Ces trois perspectives sont complémentaires : la première éclaire le point de vue des candidats, la deuxième celui des organisations et des recruteurs qui adoptent les outils, la troisième la qualité de l'interaction entre le recruteur et la machine. Elles structurent l'analyse et la discussion des résultats présentés dans la quatrième section.

3. Cadre méthodologique

Approche méthodologique. Cet article repose sur une revue narrative et critique de la littérature. Contrairement à une revue systématique, qui suit un protocole de recherche exhaustif et entièrement reproductible, la revue narrative sélectionne des contributions de référence pour construire une synthèse argumentée d'un champ émergent et interdisciplinaire (Snyder, 2019). Cette approche convient à l'objectif de l'article, qui est

d'intégrer des perspectives issues de plusieurs disciplines et de proposer un cadre d'analyse et un agenda de recherche, plutôt que de mesurer l'ampleur d'un effet.

Terrain de recherche et corpus. Le terrain de la recherche est constitué de trois types de sources :

- des articles scientifiques évalués par les pairs, publiés dans des revues de management, de GRH et de systèmes d'information, ainsi que des travaux d'informatique sur l'équité algorithmique, identifiés à l'aide de Google Scholar, de Scopus et des bases des éditeurs ;

- des textes juridiques encadrant l'usage de l'IA dans le recrutement, à savoir la loi marocaine n° 09-08 relative à la protection des données personnelles, le Code du travail marocain et le règlement européen sur l'IA ;

- des documents institutionnels et des articles de presse marocaine, utilisés pour rendre compte des politiques publiques récentes en matière d'IA, qui ne sont pas encore couvertes par la littérature académique.

Techniques et stratégie de recherche documentaire. La priorité a été donnée aux études publiées entre 2018 et 2026 qui traitent directement de l'IA dans le recrutement ou la sélection, rédigées en anglais ou en français. Les travaux théoriques fondateurs plus anciens, comme ceux portant sur la justice organisationnelle et l'acceptation de la technologie, ont été retenus parce qu'ils fondent les recherches actuelles. Les études empiriques menées dans des économies émergentes, et au Maroc en particulier, ont été délibérément recherchées afin de corriger le déséquilibre géographique de la littérature.

Méthode d'analyse. Les travaux retenus ont fait l'objet d'une analyse thématique. Ils ont été regroupés en cinq thèmes : les usages de l'IA dans le processus de recrutement, les déterminants de l'adoption, les opportunités, les risques et les enjeux éthiques, et le contexte marocain. Pour les études empiriques sur l'adoption, le pays, l'échantillon, le cadre théorique, la méthode et les principaux résultats ont été extraits et comparés (tableau 2). Les limites de cette démarche sont discutées en conclusion.

4. Résultats et discussion

4.1. Les usages de l'IA dans le processus de recrutement

L'IA peut intervenir à chaque étape du recrutement. Le tableau 1 synthétise ces usages à partir de la littérature (Black et van Esch, 2020 ; Hmoud et Laszlo, 2019 ; Upadhyay et

Khandelwal, 2018) et qualifie chacun d'eux selon la typologie présentée dans la section 2.2.

Tableau 1 : Usages de l'IA selon les étapes du processus de recrutement

Étape	Usage de l'IA	Niveau d'automatisation
Rédaction et diffusion de l'offre	Rédaction d'offres par l'IA générative ; diffusion ciblée vers les profils correspondants	Assistance
Sourcing	Recherche de profils dans les réseaux professionnels et les bases de CV ; repérage des candidats passifs	Aide à la décision
Présélection	Analyse sémantique des CV ; classement des candidatures selon l'adéquation au poste ; scores prédictifs	Aide à la décision ou décision automatisée
Relation candidat	Chatbots répondant aux questions, informant sur l'avancement du dossier et planifiant les entretiens	Assistance
Évaluation	Tests en ligne adaptatifs ; jeux d'évaluation ; analyse d'entretiens vidéo différés	Aide à la décision
Décision et intégration	Scores prédictifs de réussite ou de maintien dans le poste ; parcours d'intégration personnalisés	Aide à la décision

Source : élaboration de l'auteure à partir de Black et van Esch (2020), Hmoud et Laszlo (2019) et Upadhyay et Khandelwal (2018).

Attraction et sourcing. En amont, l'IA générative aide les recruteurs à rédiger des offres d'emploi plus claires et plus attractives, adaptées à différents canaux comme les sites carrières, les réseaux sociaux et les plateformes d'emploi. Elle peut aussi signaler des formulations susceptibles de décourager certains publics, par exemple un vocabulaire fortement genré. Des algorithmes de ciblage affichent ensuite l'offre aux personnes dont le profil semble correspondre. Cet usage n'est pas neutre : un ciblage trop étroit peut empêcher des candidats qualifiés de voir une offre sans même qu'ils sachent qu'elle existe (Bogen et Rieke, 2018). Les outils de sourcing parcourent les bases de CV et les réseaux professionnels pour repérer les profils correspondant aux compétences recherchées. Ils permettent d'atteindre des candidats « passifs », c'est-à-dire en poste et non en recherche active, et de constituer des viviers de talents pour les besoins futurs.

Présélection. La présélection est l'étape la plus automatisée et la plus discutée. Face à des centaines de candidatures pour un même poste, les logiciels de suivi des candidats enrichis par l'IA analysent les CV et les classent selon leur adéquation au poste. Les premiers outils reposaient sur une simple recherche de mots-clés, ce qui pénalisait les candidats qui utilisaient un vocabulaire différent pour décrire la même compétence. Les outils récents mobilisent le traitement du langage naturel pour saisir le sens des expressions et rapprocher des compétences équivalentes. Certains vont plus loin et produisent des scores prédictifs fondés sur les caractéristiques des salariés ayant réussi dans le poste par le passé. Ce type de modèle présente le plus grand risque de reproduire les biais historiques (voir la section 4.4).

Relation avec les candidats. Les agents conversationnels (chatbots) répondent à toute heure aux questions fréquentes des candidats, les informent de l'avancement de leur dossier et organisent les rendez-vous. Ils peuvent aussi poser des questions de présélection simples, portant sur la disponibilité, la mobilité ou les prétentions salariales. Ils répondent ainsi à une critique ancienne du recrutement : l'absence de réponse aux candidats non retenus. Leur efficacité dépend toutefois de leur capacité à comprendre la langue du candidat et à passer le relais à un humain lorsque la question devient complexe (van Esch et al., 2019).

Évaluation. L'IA est également utilisée pour évaluer les candidats, sous trois formes principales. Les tests adaptatifs ajustent leur difficulté aux réponses du candidat afin de mesurer plus précisément ses compétences. Les jeux d'évaluation observent les comportements dans de courts jeux pour en déduire certaines aptitudes cognitives ou comportementales. Dans les entretiens vidéo différés, le candidat répond seul face à sa caméra à des questions préenregistrées ; certains outils analysent ensuite le contenu des réponses, voire la voix ou les expressions du visage. Cette dernière pratique est la plus contestée. La validité scientifique d'un lien entre expressions faciales et compétences professionnelles n'est pas établie, et ces outils risquent de pénaliser les personnes dont l'accent, l'apparence ou l'élocution s'écarte de la norme apprise par le modèle (Raghavan et al., 2020). Les candidats eux-mêmes acceptent mal une évaluation entièrement automatisée, surtout lorsque l'enjeu est élevé (Langer et al., 2019).

L'IA du côté des candidats. L'IA n'est pas utilisée seulement par les recruteurs. Avec l'IA générative, de nombreux candidats rédigent ou optimisent désormais leurs CV et leurs lettres de motivation à l'aide d'assistants conversationnels, et s'en servent pour se préparer aux entretiens (Budhwar et al., 2023). Cette évolution soulève de nouvelles questions. Les

lettres de motivation deviennent plus uniformes et perdent une partie de leur valeur informative, et les recruteurs distinguent plus difficilement les compétences réelles d'un candidat de la qualité de l'outil qu'il a utilisé. Une forme de « course aux algorithmes » apparaît, dans laquelle des CV optimisés par l'IA sont triés par d'autres algorithmes.

Cette cartographie montre que l'IA n'est pas une technologie unique, mais un ensemble d'outils aux niveaux d'automatisation et de risque très différents. Les usages d'assistance, comme les chatbots et l'aide à la rédaction, soulèvent relativement peu de difficultés, tandis que les usages de présélection et d'évaluation, qui déterminent directement qui est retenu, concentrent l'essentiel des enjeux éthiques et juridiques. Lus à travers le prisme de la justice organisationnelle, ce sont précisément ces usages qui menacent le plus la justice procédurale et interpersonnelle perçue par les candidats.

4.2. Les déterminants de l'adoption de l'IA : apports des études empiriques récentes

Un nombre croissant d'études empiriques cherche à expliquer pourquoi les professionnels RH adoptent l'IA dans le recrutement. Le tableau 2 synthétise les principales études publiées depuis 2020, avec une attention particulière aux économies émergentes.

Tableau 2 : Études empiriques récentes sur l'adoption de l'IA dans le recrutement

Étude	Pays et répondants	Cadre et méthode	Principaux résultats
Abaza et Eltobgy (2025)	Égypte ; 252 professionnels RH d'agences de voyages	UTAUT ; PLS-SEM	Attente de performance, effort attendu, influence sociale et conditions facilitantes accroissent l'intention (R^2 = 0,69)
Tanantong et Wongras (2024)	Thaïlande ; 364 professionnels RH et du recrutement	UTAUT adapté ; équations structurelles	Valeur perçue, autonomie perçue, effort attendu et conditions facilitantes influencent l'intention ; influence sociale et confiance sans effet direct

Étude	Pays et répondants	Cadre et méthode	Principaux résultats
Islam et al. (2024)	Bangladesh ; 270 recruteurs	UTAUT étendu ; PLS-SEM	Attente de performance, conditions facilitantes et motivation hédonique significatives ; effort attendu, influence sociale et complexité non significatifs (R^2 = 0,38)
Benhmama et Bennis Bennani (2024)	Maroc ; responsables RH	Étude des motivations à l'adoption	Rapidité de transmission des données, pertinence des profils et sécurité des systèmes RH motivent l'adoption
Melliani et al. (2024)	Maroc ; 60 entreprises privées	Enquête ; statistiques descriptives	Rapidité du tri des candidatures appréciée ; craintes de pertes d'emplois ; manque de ressources
Eftimov et Kitanovikj (2023)	Macédoine du Nord ; 107 professionnels RH	UTAUT ; régression multiple	Attente de performance, influence sociale et conditions facilitantes accroissent l'intention (conception des postes)
Pan et al. (2022)	Chine ; entreprises	Facteurs contextuels (technologie, organisation, environnement)	La complexité perçue freine l'adoption ; le contexte organisationnel et environnemental compte
Pillai et Sivathanu (2020)	Inde ; professionnels RH du secteur informatique	TOE et adéquation tâche-technologie ; PLS-SEM	Facteurs technologiques, organisationnels et environnementaux et adéquation tâche-technologie expliquent l'adoption

Source : élaboration de l'auteure. UTAUT = théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation de la technologie ; PLS-SEM = équations structurelles aux moindres carrés partiels ; TOE = technologie-organisation-environnement.

Ces études diffèrent par leurs terrains et leurs protocoles, ce qui aide à comprendre leurs résultats divergents. En Égypte, Abaza et Eltobgy (2025) ont interrogé 252 professionnels RH de grandes agences de voyages au Caire et analysé les données par la méthode des équations structurelles aux moindres carrés partiels (PLS-SEM). Les quatre déterminants

de l'UTAUT ont des effets positifs significatifs sur l'intention d'utiliser l'IA dans le recrutement et expliquent ensemble 69 % de sa variance ; l'intention, à son tour, accroît la valeur perçue de l'IA pour l'organisation. Au Bangladesh, Islam et al. (2024) ont recueilli les données de 270 recruteurs d'entreprises industrielles et de services utilisant déjà une forme d'IA. Ils ont enrichi l'UTAUT de la motivation hédonique et de la complexité technologique, et montrent que l'attente de performance, les conditions facilitantes et la motivation hédonique prédisent l'intention, qui prédit à son tour l'usage effectif, alors que l'effort attendu, l'influence sociale et la complexité n'ont pas d'effet significatif. Leur modèle n'explique que 38 % de la variance de l'intention, soit beaucoup moins que l'étude égyptienne.

En Thaïlande, Tanantong et Wongras (2024) ont adapté l'UTAUT aux pratiques locales avec l'aide d'experts RH et interrogé 364 professionnels du recrutement de la région de Bangkok. La valeur perçue, l'autonomie perçue, l'effort attendu et les conditions facilitantes influencent l'intention, tandis que l'influence sociale et la confiance dans l'IA n'ont pas d'effet direct. En Macédoine du Nord, Eftimov et Kitanovikj (2023) ont appliqué l'UTAUT à l'usage de l'IA pour la conception des postes auprès de 107 professionnels RH et observé des effets positifs de l'attente de performance, de l'influence sociale et des conditions facilitantes. Au niveau organisationnel, Pillai et Sivathanu (2020) ont combiné les cadres technologie-organisation-environnement et d'adéquation tâche-technologie pour expliquer l'adoption de l'IA dans les entreprises informatiques indiennes, tandis que Pan et al. (2022) ont étudié les facteurs contextuels dans des entreprises chinoises.

Malgré ces différences de secteur, d'expérience préalable de l'IA et de spécification des modèles, trois enseignements se dégagent. Premièrement, **l'attente de performance et les conditions facilitantes sont les déterminants les plus constants** de l'adoption. Les recruteurs qui pensent que l'IA leur fera gagner du temps, élargira leur vivier de candidats ou améliorera la qualité de la présélection, et qui disposent d'outils, de formations et d'un support technique, ont davantage l'intention de l'utiliser (Abaza et Eltobgy, 2025 ; Eftimov et Kitanovikj, 2023 ; Islam et al., 2024).

Deuxièmement, **les effets de l'effort attendu et de l'influence sociale sont instables selon les contextes**. Tous deux sont significatifs chez les professionnels RH des agences de voyages égyptiennes (Abaza et Eltobgy, 2025), alors qu'aucun n'a d'effet significatif chez les recruteurs bangladais (Islam et al., 2024). En Thaïlande, l'influence sociale n'agit pas

directement sur l'intention, mais indirectement à travers la valeur perçue (Tanantong et Wongras, 2024). Ces divergences suggèrent que le poids de chaque facteur dépend du contexte national, sectoriel et organisationnel, ce qui rend hasardeuse la transposition des résultats d'un pays à l'autre.

Troisièmement, **les facteurs organisationnels et environnementaux comptent autant que les perceptions individuelles**. Les travaux mobilisant le cadre technologie-organisation-environnement montrent que le soutien de la direction, les compétences internes, la pression concurrentielle et l'environnement réglementaire influencent l'adoption au niveau de l'entreprise (Pan et al., 2022 ; Pillai et Sivathanu, 2020). Pan et al. (2022) constatent aussi que la complexité perçue de l'IA freine son adoption.

Discutés à la lumière du cadre théorique, ces résultats confirment la pertinence de l'UTAUT pour expliquer l'adoption de l'IA par les recruteurs, mais en révèlent aussi les limites. La plupart des études reposent sur des échantillons de convenance et des données déclaratives recueillies à un seul moment, et plusieurs portent sur un seul secteur, ce qui limite la généralisation. Plus fondamentalement, **les préoccupations éthiques sont presque absentes des modèles d'adoption**, alors qu'elles sont centrales dans le recrutement algorithmique. Abaza et Eltobgy (2025) reconnaissent explicitement que leur modèle ne tient pas compte des inquiétudes liées aux biais et recommandent de les étudier. Cette lacune est importante : des modèles conçus pour des technologies perçues comme neutres risquent de passer à côté des raisons pour lesquelles des recruteurs soucieux d'équité hésitent à utiliser l'IA. Enfin, les études marocaines restent exploratoires ou descriptives (Benhmama et Bennis Bennani, 2024 ; Melliani et al., 2024), et aucun modèle explicatif de l'adoption n'a encore été testé auprès des professionnels RH marocains.

4.3. Les opportunités de l'IA pour le recrutement

Pour les organisations. Le premier argument en faveur de l'IA est l'efficience. En automatisant le tri des candidatures et les tâches administratives, l'IA libère du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée, comme les entretiens, la négociation et le conseil aux managers (Upadhyay et Khandelwal, 2018). Le délai de recrutement peut être réduit, ce qui limite le risque de perdre les meilleurs candidats au profit de concurrents. Les outils de sourcing élargissent aussi le vivier de candidats en repérant des profils que les recruteurs n'auraient pas trouvés seuls, et permettent d'examiner toutes les candidatures plutôt que de s'arrêter aux premières reçues. Bien conçu, un outil d'IA applique les mêmes critères à tous les candidats et peut réduire certains biais humains bien documentés, comme l'effet

de halo ou l'influence de la fatigue du recruteur. Cet avantage n'existe toutefois que si les critères et les données sont eux-mêmes équitables (voir la section 4.4). Enfin, une communication rapide et un processus fluide améliorent la marque employeur, y compris auprès des candidats non retenus (van Esch et al., 2019). Au Maroc, les responsables RH citent surtout la rapidité de traitement des données, la pertinence des profils obtenus et la sécurité des systèmes RH parmi les raisons d'adopter le recrutement algorithmique (Benhmama et Bennis Bennani, 2024).

Pour les candidats. L'IA peut offrir des réponses plus rapides, une information continue grâce aux chatbots et des recommandations d'offres mieux adaptées au profil des candidats. L'acceptation par les candidats reste toutefois nuancée : ils acceptent volontiers l'IA pour les tâches d'information, mais se montrent plus méfiants lorsqu'elle évalue leurs compétences ou décide de leur candidature, en particulier lorsque l'enjeu est élevé (Langer et al., 2019). Ce résultat est cohérent avec la théorie de la justice organisationnelle : plus la décision est importante, plus les candidats attachent de prix à la possibilité d'être entendus et d'obtenir des explications.

Pour la fonction RH. Au-delà des gains opérationnels, l'IA peut contribuer au repositionnement stratégique de la fonction RH. Ulrich (1997) distinguait plusieurs rôles du professionnel RH, dont celui d'expert administratif et celui de partenaire stratégique. En prenant en charge une partie des tâches administratives, l'IA permet aux recruteurs de consacrer davantage de temps au conseil auprès des managers, à l'analyse des besoins en compétences et à la construction de la marque employeur. L'IA produit aussi des données sur le processus lui-même, comme la durée de chaque étape, les canaux de sourcing les plus efficaces ou les taux d'abandon des candidats. Exploitées avec rigueur, ces données permettent de piloter le recrutement de manière plus factuelle et même de détecter des déséquilibres, par exemple une étape à laquelle un groupe de candidats est systématiquement éliminé. Ces opportunités supposent néanmoins de nouvelles compétences : comprendre le fonctionnement des algorithmes, interpréter des indicateurs et dialoguer avec les éditeurs et les équipes informatiques.

4.4. Les risques et les enjeux éthiques

Biais algorithmiques et discrimination. Un algorithme apprend à partir de données passées ; si ces données reflètent des discriminations, l'outil les reproduit. Le cas d'Amazon illustre ce mécanisme : entraîné sur dix ans de recrutements majoritairement masculins, le système avait appris à pénaliser les CV contenant des indices féminins (Dastin, 2018). Les

biais peuvent aussi être indirects. Des variables apparemment neutres, comme l'adresse, l'établissement d'études ou les interruptions de carrière, peuvent servir de substituts au genre, à l'origine sociale ou à l'âge (Bogen et Rieke, 2018). La revue systématique de Köchling et Wehner (2020) montre que la discrimination algorithmique en recrutement provient surtout de données d'apprentissage biaisées et de critères mal définis, et Raghavan et al. (2020) constatent que les éditeurs communiquent peu sur la manière dont ils mesurent et corrigent ces biais. La recherche en informatique ajoute qu'il n'existe pas une seule définition de l'équité algorithmique, mais plusieurs, parfois incompatibles entre elles (Mehrabi et al., 2021). On peut exiger qu'un outil retienne la même proportion de candidats dans chaque groupe, ou qu'il commette le même taux d'erreurs pour chaque groupe, mais ces critères ne peuvent généralement pas être satisfaits simultanément. Choisir une définition de l'équité n'est donc pas seulement une question technique, mais un choix de valeurs qui relève de la responsabilité de l'organisation employeuse, et non du seul éditeur.

Opacité. De nombreux modèles fonctionnent comme des « boîtes noires » : ils produisent un score sans expliquer clairement pourquoi. Les recruteurs peuvent alors avoir du mal à justifier un refus, et les candidats ne comprennent pas sur quelle base ils ont été évalués. Cette opacité fragilise la justice procédurale perçue et la confiance dans l'organisation (Gilliland, 1993 ; Tambe et al., 2019).

Protection des données personnelles. Le recrutement fondé sur l'IA mobilise des données nombreuses et parfois sensibles : parcours professionnels, photographies, enregistrements vocaux, voire contenus publiés sur les réseaux sociaux. Leur collecte et leur conservation doivent respecter les principes de finalité, de proportionnalité et d'information des personnes concernées. L'analyse des expressions faciales ou de la voix pose des questions particulières, car elle porte sur des données biométriques dont la valeur prédictive est contestée.

Déshumanisation et responsabilité. Le recrutement est aussi une rencontre humaine. Une automatisation excessive peut dégrader l'expérience des candidats et affaiblir le jugement des recruteurs. Ce risque est renforcé par le biais d'automatisation (Parasuraman et Manzey, 2010) : lorsque les recruteurs doivent traiter de nombreuses candidatures sous contrainte de temps, ils sont tentés de suivre la recommandation de l'outil plutôt que de la remettre en question. La décision reste formellement humaine, mais elle est en pratique

déterminée par la machine. En cas de décision discriminatoire, c'est l'employeur, et non l'éditeur du logiciel, qui en porte la responsabilité juridique.

Risques propres à l'IA générative. L'IA générative ajoute d'autres risques. Elle peut produire des informations fausses présentées avec assurance, par exemple en résumant un CV de manière inexacte ou en attribuant à un candidat une compétence qu'il ne possède pas. Elle peut reproduire des stéréotypes présents dans ses données d'entraînement lorsqu'elle rédige des offres ou des questions d'entretien. Enfin, saisir les données des candidats dans des outils grand public hébergés à l'étranger pose des problèmes de confidentialité et de transfert transfrontalier de données personnelles (Budhwar et al., 2023).

Une régulation internationale qui se précise. Ces risques expliquent pourquoi le règlement européen sur l'IA (règlement (UE) 2024/1689) classe les systèmes d'IA utilisés pour le recrutement et la sélection parmi les systèmes **à haut risque** (annexe III, point 4). Ces systèmes doivent satisfaire à des exigences de gestion des risques, de qualité des données, de traçabilité, de transparence et de supervision humaine. Initialement prévue pour août 2026, l'application de ces obligations a fait l'objet en 2026 d'un accord politique visant à la reporter au 2 décembre 2027 (Planète Grandes Écoles, 2026). Compte tenu de sa portée extraterritoriale, ce texte concerne directement les entreprises marocaines qui recrutent pour des clients ou des filiales établis dans l'Union européenne.

Pris ensemble, ces risques montrent que les gains d'efficience décrits dans la section 4.3 et les risques éthiques décrits ici sont les deux faces des mêmes outils. Plus un outil automatise les décisions relatives aux candidats, plus il peut faire gagner du temps, mais plus il peut aussi nuire aux candidats et exposer l'employeur s'il est mal conçu ou mal supervisé. Ce constat rejoint la typologie présentée dans la section 2.2 et confirme, au regard du biais d'automatisation, que la présence formelle d'un humain dans la boucle ne suffit pas à garantir une décision équitable.

4.5. Le contexte marocain

Une ambition nationale en matière d'IA. Le Maroc a fait de l'IA une priorité de politique publique. La stratégie Digital Morocco 2030, lancée à Rabat le 25 septembre 2024, place l'IA au cœur de la transformation numérique du pays, autour de deux axes : la numérisation des services publics et le développement de l'économie numérique (Le Matin, 2024). Le 12 janvier 2026, le ministère de la Transition numérique et de la

Réforme de l'administration a présenté la feuille de route « AI Made in Morocco », organisée autour de trois piliers : la souveraineté et la confiance, l'innovation et la compétitivité, puis l'adoption et l'impact (Hespress, 2026a, 2026b). Cette dynamique devrait accélérer la diffusion des outils d'IA dans les entreprises, y compris dans la fonction RH.

Un cadre juridique encore en construction. Le Maroc ne dispose pas encore d'une législation spécifique à l'IA. Une loi-cadre appelée « Digital X.0 » est en préparation pour encadrer les usages du numérique et intégrer des exigences éthiques (Hespress, 2026a ; Médias24, 2026). En attendant, deux textes existants s'appliquent au recrutement assisté par l'IA. La loi n° 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel impose notamment l'information des personnes concernées, la limitation des traitements à des finalités déterminées et, pour certains traitements, une déclaration ou une autorisation auprès de la Commission nationale de contrôle de la protection des données à caractère personnel (CNDP). Elle encadre aussi les décisions fondées sur le seul traitement automatisé destiné à évaluer certains aspects de la personnalité. Le Code du travail (loi n° 65-99), dans son article 9, interdit toute discrimination en matière d'emploi, y compris à l'embauche, fondée notamment sur le sexe, la situation conjugale, la religion, l'opinion politique, l'origine sociale ou le handicap. Ces textes n'ont pas été conçus pour l'IA, mais ils fixent déjà des limites claires : un outil qui écarterait des candidats sur des critères discriminatoires, ou qui déciderait seul sans les en informer, exposerait l'employeur à un risque juridique.

Des spécificités contextuelles. Plusieurs caractéristiques du marché du travail marocain influencent l'usage de l'IA dans le recrutement :

– **le multilinguisme** : les CV et les entretiens mêlent souvent l'arabe, le français et l'anglais, et parfois l'amazighe ou la darija. Les outils conçus pour d'autres marchés traitent mal cette diversité et peuvent pénaliser certains profils ;

– **la représentativité des données** : un outil entraîné sur des données étrangères ou sur l'historique d'une seule entreprise risque de mal évaluer les diplômes, les établissements et les parcours marocains ;

– **la fracture numérique** : tous les candidats n'ont pas le même accès à Internet ni la même aisance avec les outils numériques, notamment entre zones urbaines et rurales ;

– le poids des petites et moyennes entreprises : une grande partie du tissu économique est constituée de PME, qui disposent rarement des compétences internes pour évaluer et paramétrer ces outils.

Des travaux empiriques émergents. La recherche sur l'IA dans le recrutement au Maroc n'en est qu'à ses débuts. Benhmama et Bennis Bennani (2024) identifient la rapidité de transmission des données, la pertinence des profils et la sécurité des systèmes RH comme les principales motivations des responsables RH marocains. Une enquête descriptive menée auprès de 60 entreprises privées indique que l'IA est appréciée pour la rapidité du traitement et du tri des candidatures, mais révèle aussi des craintes de pertes d'emplois et un manque de ressources pour l'adoption (Melliani et al., 2024). Une étude qualitative récente auprès de femmes cadres RH et superviseures du secteur automobile à Tanger montre qu'elles développent des stratégies d'adaptation variées face à l'IA, allant de l'adoption tactique à la résistance éthique (Chandad et al., 2026). Ces travaux confirment à la fois l'intérêt pour l'IA et l'existence de réserves éthiques, ce qui rejoint la lacune théorique identifiée dans la section 4.2, mais ils ne proposent pas encore de modèle explicatif de l'adoption.

Le rôle des acteurs institutionnels. L'adoption responsable de l'IA dans le recrutement au Maroc ne dépend pas des seules entreprises. La CNDP, qui veille à l'application de la loi n° 09-08, pourrait émettre des recommandations sur l'usage des outils algorithmiques dans le traitement des candidatures. Les pouvoirs publics, à travers la future loi-cadre et la feuille de route « AI Made in Morocco », pourraient définir des exigences de transparence et de supervision humaine pour les usages à fort impact comme l'emploi. Les services publics de l'emploi, comme l'ANAPEC, pourraient montrer l'exemple en encadrant rigoureusement l'usage de tels outils dans l'intermédiation. Les universités et les écoles de commerce pourraient former les futurs professionnels RH aux dimensions techniques, juridiques et éthiques de l'IA, et les associations professionnelles RH pourraient élaborer des chartes de bonnes pratiques. Une gouvernance efficace combinera vraisemblablement règles juridiques et autorégulation professionnelle.

4.6. Un cadre intégratif pour une adoption responsable de l'IA

Les résultats de cette revue peuvent être réunis dans un cadre intégratif (figure 1). À gauche, ce cadre identifie les déterminants de l'adoption : les perceptions individuelles issues de l'UTAUT (attente de performance, effort attendu, influence sociale et conditions facilitantes) et les facteurs organisationnels et environnementaux. Au centre, il place les

risques éthiques perçus (biais, opacité, protection des données et déshumanisation) comme un facteur susceptible de freiner l'adoption, largement négligé par les modèles existants. Ces deux ensembles de facteurs s'inscrivent dans le contexte marocain, qui en module le poids : stratégie nationale en matière d'IA, cadre juridique en transition, multilinguisme et prédominance des PME. Enfin, le cadre distingue deux résultats : l'adoption proprement dite, mesurée par l'intention ou l'usage, et l'adoption responsable, qui suppose en outre des garde-fous de gouvernance comme la supervision humaine, l'audit des biais, l'information des candidats et le respect des règles de protection des données.

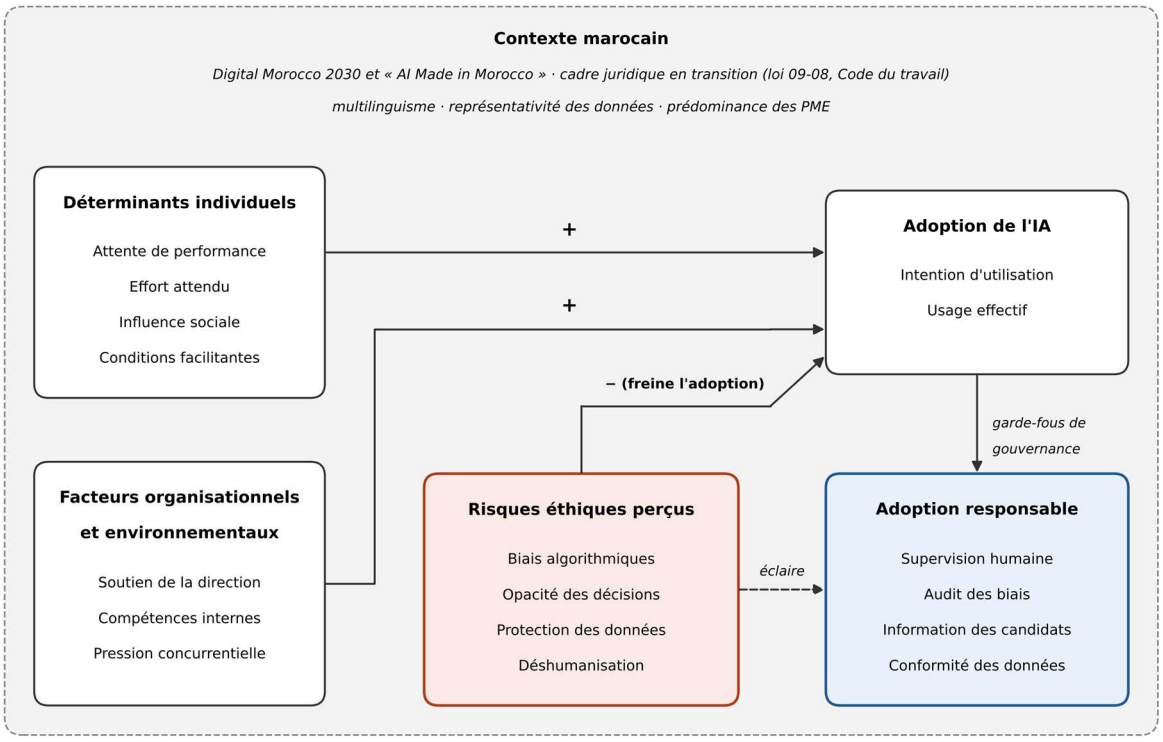


Figure 1 : Cadre intégratif pour une adoption responsable de l'IA dans le recrutement au Maroc

Source : élaboration de l'auteure à partir de la littérature étudiée. Les flèches pleines indiquent les effets attendus ; la flèche en pointillés indique que les risques éthiques orientent les garde-fous nécessaires à une adoption responsable.

Ce cadre explicite deux arguments. D'une part, les modèles d'adoption devraient intégrer les risques éthiques perçus aux côtés des déterminants classiques de l'UTAUT, comme le recommande Venkatesh (2022) pour les outils d'IA. D'autre part, le succès de l'IA dans le recrutement ne devrait pas se mesurer seulement à son niveau d'adoption, mais aussi à la qualité de la gouvernance qui l'entoure. Une adoption massive sans garde-fous serait un succès fragile, pour les candidats comme pour les employeurs.

5. Conclusion

L'IA offre au recrutement des bénéfices réels : rapidité, élargissement du vivier de candidats, décisions plus structurées et meilleure expérience candidat. Ces bénéfices ne sont pas automatiques. Mal conçue ou mal supervisée, l'IA peut reproduire des discriminations, rendre les décisions opaques et fragiliser la protection des données personnelles. Cette revue montre que la littérature sur l'adoption de l'IA s'est concentrée sur la performance et la facilité d'utilisation perçues en négligeant largement les préoccupations éthiques, et que le contexte marocain, marqué par une forte ambition politique et un cadre réglementaire en transition, reste peu étudié.

Apports théoriques. La revue invite à enrichir les modèles d'adoption de la technologie, comme l'UTAUT, de variables relatives aux risques éthiques perçus lorsqu'ils sont appliqués à l'IA dans le recrutement. Elle souligne aussi l'intérêt de combiner trois perspectives théoriques : la justice organisationnelle pour les candidats, l'acceptation de la technologie pour les recruteurs et les organisations, et l'interaction entre l'humain et l'automatisation pour le processus de décision. Enfin, l'instabilité des effets de l'effort attendu et de l'influence sociale selon les pays invite à considérer le contexte national et organisationnel comme un facteur explicatif, et non comme un simple décor.

Apports méthodologiques. L'article propose une grille de lecture qui croise les usages de l'IA avec leur niveau d'automatisation, ainsi qu'un tableau comparatif des études empiriques récentes. Ces outils peuvent servir à structurer de futures études de terrain, par exemple pour construire des questionnaires ou des guides d'entretien auprès des professionnels RH marocains.

Apports pratiques. Six principes se dégagent pour les organisations marocaines :

1. **Garder l'humain dans la boucle**. L'IA doit rester un outil d'aide à la décision. Aucun candidat ne devrait être définitivement écarté sans qu'un recruteur ait pu examiner son dossier.

2. **Auditer les biais**. Avant et pendant l'utilisation, l'organisation doit vérifier que les résultats de l'outil ne défavorisent pas certains groupes, comme les femmes, les candidats de certaines régions ou les personnes en situation de handicap, et exiger des éditeurs qu'ils documentent leurs méthodes (Raghavan et al., 2020).

3. **Informer les candidats**. Les candidats doivent savoir qu'un outil d'IA est utilisé, à quelle étape et dans quel but, et pouvoir demander une intervention humaine.

4. **Respecter la loi n° 09-08**. L'organisation doit limiter les données collectées au strict nécessaire, fixer des durées de conservation et accomplir les formalités auprès de la CNDP.

5. **Adapter les outils au contexte local**. Il convient de tester les outils sur des CV et des parcours marocains et de vérifier leur capacité à traiter le multilinguisme.

6. **Former les équipes RH**. Les recruteurs doivent comprendre le fonctionnement et les limites des outils pour ne pas suivre aveuglément leurs recommandations.

Ces principes peuvent être mis en œuvre en quatre étapes adaptées aux grandes entreprises comme aux PME : diagnostiquer les besoins réels avant de choisir un outil ; sélectionner l'outil et le tester sur un nombre limité de postes en comparant ses résultats à ceux des recruteurs ; le déployer avec des garde-fous clairs ; l'évaluer en continu à l'aide d'indicateurs de performance et d'équité, avec la possibilité de l'ajuster ou de l'abandonner. Sur le plan des politiques publiques, les autorités et la CNDP pourraient préciser les règles applicables à l'IA dans le recrutement dans le cadre de la future loi-cadre, en s'inspirant de l'approche par les risques du règlement européen tout en l'adaptant à un tissu économique où dominent les PME.

Limites. Cet article présente plusieurs limites. En tant que revue narrative, sa sélection des travaux n'est pas exhaustive et peut refléter des choix de l'auteure. La plupart des études empiriques mobilisées ont été menées hors du Maroc, et leurs conclusions doivent être transposées avec prudence. Enfin, le domaine évolue très rapidement sur les plans technologique et réglementaire ; le cadre juridique marocain de l'IA, en particulier, pourrait changer à court terme avec l'adoption de la loi-cadre en préparation.

Perspectives de recherche. Plusieurs pistes se dégagent. Des études quantitatives pourraient tester auprès des professionnels RH marocains un modèle UTAUT enrichi des préoccupations éthiques perçues. D'autres travaux pourraient mesurer le niveau réel d'adoption de l'IA dans le recrutement selon la taille et le secteur des entreprises, ou étudier la perception de la justice et l'acceptation de l'IA par les candidats marocains, dans le prolongement de Langer et al. (2019). Des évaluations techniques pourraient examiner la manière dont les outils d'analyse de CV traitent le multilinguisme et les diplômes marocains. Enfin, des protocoles mixtes et longitudinaux permettraient de comprendre

comment les pratiques et les réserves éthiques des recruteurs évoluent à mesure que ces outils se diffusent.

L'IA ne remplacera pas les recruteurs, mais elle transforme leur rôle. Les professionnels RH deviennent les garants d'un processus équitable : ceux qui comprennent les outils, contrôlent leurs résultats et préservent la dimension humaine de la rencontre entre un candidat et une organisation.

Références bibliographiques

ABAZA, W. A. et ELTOBGY, A. E. (2025), « Examining the intention to use artificial intelligence in recruitment and selection within human resource management: A case study of Egyptian tourism and travel agencies », Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, Vol. 28, No. 1, p. 83-105.

BENHMAMA, A. et BENNIS BENNANI, Y. (2024), « Factors driving the adoption of artificial intelligence technology in the recruitment process in Morocco », Access Journal, Vol. 5, No. 3, p. 387-406.

BLACK, J. S. et VAN ESCH, P. (2020), « AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? », Business Horizons, Vol. 63, No. 2, p. 215-226.

BOGEN, M. et RIEKE, A. (2018), Help wanted: An examination of hiring algorithms, equity, and bias, Upturn, Washington.

BUDHWAR, P., CHOWDHURY, S., WOOD, G., AGUINIS, H., BAMBER, G. J., BELTRAN, J. R. et al. (2023), « Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT », Human Resource Management Journal, Vol. 33, No. 3, p. 606-659.

CHANDAD, A., BENCHEKROUN, M. A. et ABAKOUY, M. (2026), « L'intelligence artificielle et la transformation de la fonction RH : une étude qualitative auprès des femmes du secteur automobile à Tanger », HAL, post-print hal-05565007.

DASTIN, J. (2018), « Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women », Reuters, 10 octobre 2018.

DAVIS, F. D. (1989), « Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology », MIS Quarterly, Vol. 13, No. 3, p. 319-340.

EFTIMOV, L. et KITANOVIKJ, B. (2023), « Unlocking the path to AI adoption: Antecedents to behavioral intentions in utilizing AI for effective job (re)design », Journal of Human Resource Management – HR Advances and Developments, Vol. 26, No. 2, p. 123-134.

GILLILAND, S. W. (1993), « The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective », Academy of Management Review, Vol. 18, No. 4, p. 694-734.

HESPRESS (2026a), « IA : le Maroc ambitionne de se positionner en acteur de référence régional », Hespress FR, 21 février 2026, https://fr.hespress.com/463317-463317.html

HESPRESS (2026b), « IA : le Maroc lance sa feuille de route « AI Made in Morocco » pour structurer l'écosystème national », Hespress FR, 12 janvier 2026, https://fr.hespress.com/457928-457928.html

HMOUD, B. et LASZLO, V. (2019), « Will artificial intelligence take over human resources recruitment and selection? », Network Intelligence Studies, Vol. 7, No. 13, p. 21-30.

ISLAM, M., RAHMAN, M. M., TAHER, M. A., QUAOSAR, G. M. A. A. et UDDIN, M. A. (2024), « Using artificial intelligence for hiring talents in a moderated mechanism », Future Business Journal, Vol. 10, article 13.

KÖCHLING, A. et WEHNER, M. C. (2020), « Discriminated by an algorithm: A systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development », Business Research, Vol. 13, No. 3, p. 795-848.

LANGER, M., KÖNIG, C. J. et PAPATHANASIOU, M. (2019), « Highly automated job interviews: Acceptance under the influence of stakes », International Journal of Selection and Assessment, Vol. 27, No. 3, p. 217-234.

LE MATIN (2024), « Digital Morocco 2030 : budget, formation, emploi… les contours de la stratégie révélés », Le Matin, 25 septembre 2024, https://lematin.ma/economie/digital-morocco-2030-les-contours-de-la-strategie-reveles/244163

LOI N° 09-08 (2009), relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel, Bulletin officiel du Royaume du Maroc, No. 5714.

LOI N° 65-99 (2004), relative au Code du travail, Bulletin officiel du Royaume du Maroc, No. 5210.

MÉDIAS24 (2026), « Comment le Maroc ambitionne de devenir un acteur majeur de l'IA d'ici 2030 », Médias24, 12 janvier 2026, https://medias24.com/2026/01/12/comment-le-maroc-ambitionne-de-devenir-un-acteur-majeur-de-lia-dici-2030-1610425/

MEHRABI, N., MORSTATTER, F., SAXENA, N., LERMAN, K. et GALSTYAN, A. (2021), « A survey on bias and fairness in machine learning », ACM Computing Surveys, Vol. 54, No. 6, p. 1-35.

MELLIANI, H., MOUHTAT, I., KERFAL, W. et RAZOUK, A. (2024), « Artificial intelligence in recruitment: Navigating the era of Web 4.0 », Qubahan Academic Journal, Vol. 4, No. 2.

PAN, Y., FROESE, F., LIU, N., HU, Y. et YE, M. (2022), « The adoption of artificial intelligence in employee recruitment: The influence of contextual factors », The International Journal of Human Resource Management, Vol. 33, No. 6, p. 1125-1147.

PARASURAMAN, R. et MANZEY, D. H. (2010), « Complacency and bias in human use of automation: An attentional integration », Human Factors, Vol. 52, No. 3, p. 381-410.

PILLAI, R. et SIVATHANU, B. (2020), « Adoption of artificial intelligence (AI) for talent acquisition in IT/ITeS organizations », Benchmarking: An International Journal, Vol. 27, No. 9, p. 2599-2629.

PLANÈTE GRANDES ÉCOLES (2026), « AI Act : le calendrier des obligations pour les systèmes à haut risque », https://www.planetegrandesecoles.com/?p=129067

RAGHAVAN, M., BAROCAS, S., KLEINBERG, J. et LEVY, K. (2020), « Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices », Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency, ACM, New York, p. 469-481.

RÈGLEMENT (UE) 2024/1689 (2024), du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 établissant des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle, Journal officiel de l'Union européenne, L, 12 juillet 2024.

RUSSELL, S. et NORVIG, P. (2021), Artificial intelligence: A modern approach, 4e éd., Pearson, Hoboken.

SNYDER, H. (2019), « Literature review as a research methodology: An overview and guidelines », Journal of Business Research, Vol. 104, p. 333-339.

STROHMEIER, S. et PIAZZA, F. (2015), « Artificial intelligence techniques in human resource management: A conceptual exploration », dans KAHRAMAN, C. et ÇEVIK

ONAR, S. (dir.), Intelligent techniques in engineering management, Springer, Cham, p. 149-172.

TAMBE, P., CAPPELLI, P. et YAKUBOVICH, V. (2019), « Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward », California Management Review, Vol. 61, No. 4, p. 15-42.

TANANTONG, T. et WONGRAS, P. (2024), « A UTAUT-based framework for analyzing users' intention to adopt artificial intelligence in human resource recruitment: A case study of Thailand », Systems, Vol. 12, No. 1, article 28.

ULRICH, D. (1997), Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results, Harvard Business School Press, Boston.

UPADHYAY, A. K. et KHANDELWAL, K. (2018), « Applying artificial intelligence: Implications for recruitment », Strategic HR Review, Vol. 17, No. 5, p. 255-258.

VAN ESCH, P., BLACK, J. S. et FEROLIE, J. (2019), « Marketing AI recruitment: The next phase in job application and selection », Computers in Human Behavior, Vol. 90, p. 215-222.

VENKATESH, V. (2022), « Adoption and use of AI tools: A research agenda grounded in UTAUT », Annals of Operations Research, Vol. 308, p. 641-652.

VENKATESH, V., MORRIS, M. G., DAVIS, G. B. et DAVIS, F. D. (2003), « User acceptance of information technology: Toward a unified view », MIS Quarterly, Vol. 27, No. 3, p. 425-478.