

Le recrutement à l'ère de l'intelligence artificielle : perspectives, défis et implications éthiques - Une revue systématique de la littérature

Recruitment in the AI Era: Perspectives, Challenges, and Ethical Implications - A Systematic Literature Review

Mohammed Amine RHOUBAL, (Doctorant)

*École Nationale de Commerce et de Gestion
 Université Hassan II de Casablanca – Maroc*

Rachida AALLALI, (Enseignant-chercheur)

*École Nationale de Commerce et de Gestion
 Université Hassan II de Casablanca – Maroc*

Adresse de correspondance :	Beau site, B.P 2725 Ain Sebaâ, Casablanca - Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	RHOUBAL, M. A., & AALLALI, R. (2026). Le recrutement à l'ère de l'intelligence artificielle : perspectives, défis et implications éthiques - Une revue systématique de la littérature. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(10), 466–490. https://doi.org/10.5281/zenodo.22032942
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 31/07/2026

Accepted: 31/08/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 10 (2026)

Le recrutement à l'ère de l'intelligence artificielle : perspectives, défis et implications éthiques - Une revue systématique de la littérature

Résumé :

L'intelligence artificielle (IA) reconfigure le processus de recrutement, depuis l'attraction et le tri des candidatures jusqu'à l'évaluation, la mise en correspondance des profils et l'aide à la décision. Le tri automatisé des CV, les chatbots, les entretiens vidéo automatisés, l'analyse prédictive, la gamification et la réalité virtuelle favorisent des processus plus rapides, cohérents et fondés sur les données. Cette efficacité s'accompagne toutefois d'un paradoxe : ces systèmes peuvent aussi reproduire des biais historiques, opacifier les critères de décision, intensifier la collecte de données personnelles et affaiblir la dimension humaine de l'expérience candidat.

Face à une littérature souvent centrée sur des aspects spécifiques du recrutement assisté par l'IA, cette étude propose une revue systématique intégrative reliant les principales technologies, leurs performances opérationnelles et leurs implications éthiques. La recherche menée dans Google Scholar, ScienceDirect et Scopus sur la période 2015–2025 a permis d'identifier 412 références. Après suppression de 124 doublons, 288 publications ont été examinées, dont 50 en texte intégral, conduisant à la sélection finale de 31 études. Le corpus a été analysé à l'aide de critères d'éligibilité, d'une grille d'extraction structurée et d'une analyse thématique qualitative.

La synthèse fait ressortir six familles d'applications et montre que la valeur de l'IA dans le recrutement ne repose pas uniquement sur la performance technique. Les gains de rapidité, de réduction des coûts, de standardisation et d'aide à la décision demeurent conditionnés par la qualité des données, la transparence des modèles, la protection de la vie privée, l'audit régulier et la supervision humaine. Les résultats montrent également que l'équité, la confiance, la responsabilité et l'expérience candidat sont liées à la performance opérationnelle. La revue conclut qu'un recrutement responsable assisté par l'IA repose sur une gouvernance sociotechnique dans laquelle les outils automatisés complètent le jugement professionnel, tout en garantissant transparence, contrôle humain et responsabilité.

Mots clés : Intelligence artificielle, recrutement, biais algorithmiques, supervision humaine, Considérations éthiques.

JEL Classification : M51, O33

Type du papier : Recherche théorique (Revue systématique de littérature)

Abstract:

Artificial intelligence (AI) is reshaping the recruitment process, from candidate attraction and résumé screening to assessment, profile matching, and decision support. Automated résumé screening, chatbots, automated video interviews, predictive analytics, gamification, and virtual reality contribute to faster, more consistent, and increasingly data-driven recruitment processes. However, these efficiency gains are accompanied by a significant paradox: the same systems may also reproduce historical biases, obscure decision criteria, intensify the collection and processing of personal data, and weaken the human dimension of the candidate experience.

Given a literature often focused on specific aspects of AI-assisted recruitment, this study proposes an integrative systematic review linking the main technologies, their operational performance, and their ethical implications. The search was carried out in Google Scholar, ScienceDirect, and Scopus and covered publications from 2015 to 2025. A total of 412 records were initially identified. After removing 124 duplicates, 288 publications were screened, including 50 full-text articles, resulting in a final corpus of 31 studies. The corpus was analyzed using explicit eligibility criteria, a structured extraction grid, and a qualitative thematic analysis.

The synthesis identifies six major families of AI applications and shows that the value of AI in recruitment does not depend solely on technical performance. Gains in speed, cost reduction, standardization, and decision support remain contingent on data quality, model transparency, privacy protection, regular auditing, and meaningful human oversight. The findings further indicate that fairness, trust, accountability, and candidate experience are closely linked to operational performance. The review concludes that responsible AI-assisted recruitment requires sociotechnical governance in which automated tools complement professional judgment while ensuring transparency, human oversight, and clearly defined accountability.

Keywords: Artificial intelligence, Recruitment, Algorithmic bias, Human oversight, Ethical considerations.

Classification JEL: M51, O33

Paper type: Theoretical Research (Systematic literature review)

1. Introduction

L'intelligence artificielle est passée du statut de technologie périphérique d'assistance à celui de composante de plus en plus influente du recrutement contemporain. Grâce au traitement automatique du langage naturel, à l'apprentissage automatique, à la modélisation prédictive et aux interfaces conversationnelles, les organisations peuvent désormais automatiser plusieurs étapes du processus de recrutement, notamment le sourcing des candidats, le tri des CV, la communication, l'évaluation et la mise en correspondance des profils. Ces applications sont généralement justifiées par la nécessité de traiter des volumes croissants de candidatures, de réduire les délais de recrutement et de soutenir des décisions plus cohérentes et davantage fondées sur les données (Black & Van Esch, 2020).

Cette transformation ne se limite toutefois pas à l'automatisation de tâches administratives répétitives. Les systèmes d'intelligence artificielle influencent progressivement les conditions dans lesquelles les candidatures deviennent visibles, les profils accèdent aux différentes étapes du processus et les compétences sont interprétées comme pertinentes. Ils participent également à la construction de scores, de classements ou de recommandations susceptibles d'orienter directement la décision des recruteurs. Les technologies de recrutement interviennent ainsi dans des décisions qui influencent l'accès à l'emploi, la mobilité professionnelle et l'inclusion organisationnelle. Leur déploiement doit, par conséquent, être analysé à la fois comme une innovation technologique et comme une pratique organisationnelle à forts enjeux humains, sociaux et éthiques.

D'un point de vue opérationnel, l'intelligence artificielle présente une proposition de valeur particulièrement attractive. Le tri automatisé des CV peut réduire la charge de travail liée au traitement d'un nombre important de candidatures. Les chatbots peuvent assurer une disponibilité continue, répondre aux questions récurrentes et faciliter la planification des entretiens. Les modèles prédictifs peuvent structurer et analyser des données complexes afin de soutenir l'identification des profils considérés comme les plus adaptés. Les entretiens vidéo automatisés, les évaluations gamifiées et les dispositifs immersifs peuvent également élargir la portée, la standardisation et la flexibilité de la sélection. Lorsqu'ils sont conçus et utilisés de manière appropriée, ces outils peuvent améliorer la rapidité, la capacité de traitement à grande échelle, la cohérence des évaluations et l'aide à la décision, tout en permettant aux recruteurs de consacrer davantage de temps aux activités nécessitant une interprétation, une contextualisation et un jugement interpersonnel.

Ces bénéfices ne sont cependant ni automatiques ni neutres. Les systèmes d'apprentissage automatique reposent généralement sur des données issues de pratiques organisationnelles antérieures, lesquelles peuvent contenir des inégalités d'opportunités, des déséquilibres de représentation ou des présupposés discriminatoires. Un modèle peut ainsi appliquer la même procédure informatique à l'ensemble des candidats tout en produisant des résultats inégaux entre les groupes. L'apparence de neutralité et d'objectivité technologique peut alors dissimuler la reproduction, voire l'amplification, de biais existants dans les données ou dans les critères de sélection retenus (Köchling & Wehner, 2020 ; Hunkenschroer & Luetge, 2022).

D'autres tensions concernent la transparence des décisions, la protection de la vie privée et l'expérience vécue par les candidats. Ces derniers peuvent ignorer quelles données sont collectées, de quelle manière elles sont analysées, quelles variables influencent leur évaluation ou si une révision humaine significative de la décision demeure possible. Les entretiens vidéo automatisés ainsi que les dispositifs d'analyse faciale, vocale ou comportementale soulèvent des interrogations particulièrement sensibles, car ils peuvent mobiliser des informations personnelles, émotionnelles ou biométriques. De même, si les chatbots améliorent la réactivité et la continuité de la communication, un processus excessivement automatisé peut être perçu

comme impersonnel, rigide ou incapable de prendre en considération les particularités des situations individuelles (Koivunen et al., 2022 ; Dunlop et al., 2022).

L'enjeu central ne consiste donc pas uniquement à déterminer si l'intelligence artificielle permet d'accélérer le recrutement ou d'en réduire les coûts. Il s'agit surtout de comprendre dans quelles conditions technologiques, organisationnelles et éthiques les gains d'efficacité peuvent devenir légitimes, fiables et durables. La standardisation peut favoriser la cohérence sans nécessairement garantir l'équité. La prédiction peut soutenir le jugement sans expliquer pleinement les mécanismes ayant conduit au résultat. L'automatisation peut améliorer l'accessibilité et la rapidité du processus tout en affaiblissant la relation humaine et la capacité de contextualisation. La problématique scientifique de cette étude réside ainsi dans le paradoxe entre, d'une part, la recherche de performance et d'efficacité technologique et, d'autre part, les exigences de légitimité, d'équité, de transparence et de responsabilité humaine.

La littérature existante apporte des réponses précieuses à ces interrogations, mais demeure fragmentée. Certaines recherches se concentrent sur une application particulière, comme le tri automatisé des CV, les chatbots, les entretiens vidéo automatisés, l'analyse prédictive, la gamification ou la réalité virtuelle. D'autres travaux examinent principalement les risques de discrimination, la protection des données personnelles, l'explicabilité, la confiance des candidats ou la nécessité d'une supervision humaine. La performance opérationnelle et la légitimité éthique sont donc souvent analysées dans des courants de recherche distincts. Cette fragmentation limite la compréhension globale de la manière dont chaque technologie répartit les bénéfices et les risques tout au long du parcours de recrutement. Elle rend également plus difficile l'identification des mécanismes de gouvernance adaptés aux spécificités de chaque outil et de chaque étape du processus.

Si plusieurs revues ont déjà examiné certains enjeux liés à l'usage de l'intelligence artificielle en gestion des ressources humaines, leur périmètre demeure souvent centré sur des dimensions spécifiques. Köchling et Wehner (2020) s'intéressent principalement aux questions de discrimination et d'équité associées à la prise de décision algorithmique, tandis que Hunkenschroer et Luetge (2022) proposent une synthèse centrée sur les enjeux éthiques du recrutement assisté par l'IA. La présente revue adopte une perspective plus intégrative en examinant conjointement les principales technologies mobilisées dans le recrutement, leurs bénéfices opérationnels, leurs limites, leurs effets sur l'expérience candidat ainsi que les enjeux d'équité, de transparence, de protection des données et de supervision humaine.

Afin de répondre à cette lacune, la présente revue systématique propose d'intégrer les dimensions technologiques, organisationnelles et éthiques du recrutement assisté par l'intelligence artificielle au sein d'un même cadre d'analyse. Elle compare les principales applications identifiées dans la littérature, examine les contributions opérationnelles qui leur sont attribuées, analyse leurs limites et détermine les conditions nécessaires à une mise en œuvre responsable. Dans cette perspective, l'éthique n'est pas considérée comme une contrainte ajoutée après le déploiement technologique. L'équité, la transparence, la protection de la vie privée, l'audit des systèmes et le maintien d'une supervision humaine significative sont envisagés comme des conditions constitutives de la qualité, de l'acceptabilité et de la légitimité du recrutement assisté par l'IA. Cette lecture s'inscrit dans une perspective sociotechnique, selon laquelle les effets de l'intelligence artificielle dépendent de l'articulation entre les caractéristiques des technologies, les pratiques organisationnelles et les dimensions humaines du travail (Trist & Bamforth, 1951). Cette perspective fournit ainsi une grille de lecture permettant d'analyser conjointement les bénéfices opérationnels des outils de recrutement et les conditions éthiques et organisationnelles de leur mise en œuvre.

La question centrale de cette recherche est ainsi formulée : dans quelles conditions technologiques, organisationnelles et éthiques le recrutement fondé sur l'intelligence artificielle peut-il améliorer l'efficacité des processus et la qualité des décisions sans compromettre

l'équité, la transparence, la protection de la vie privée, l'expérience candidat et la responsabilité humaine ?

Cette question centrale se décline en quatre sous-questions :

- **RQ1.** Quelles sont les principales technologies fondées sur l'intelligence artificielle mobilisées aux différentes étapes du processus de recrutement ?
- **RQ2.** Quels bénéfices opérationnels, stratégiques et expérientiels sont associés à ces technologies ?
- **RQ3.** Quels risques techniques, organisationnels et éthiques leur utilisation soulève-t-elle, notamment en matière d'équité, de transparence, de protection des données et d'expérience candidat ?
- **RQ4.** Quels mécanismes de gouvernance permettent de concilier les bénéfices de ces technologies avec les exigences de responsabilité, de supervision humaine et de légitimité du processus de recrutement ?

Pour répondre à cette problématique, l'étude cherche d'abord à identifier les principales technologies fondées sur l'intelligence artificielle mobilisées aux différentes étapes du recrutement. Elle examine ensuite les bénéfices opérationnels, stratégiques et expérientiels attribués à ces technologies. Elle analyse également les risques techniques, organisationnels et éthiques relevés dans la littérature. Une attention particulière est portée à la manière dont l'équilibre entre les bénéfices et les risques varie selon la technologie utilisée et l'étape du recrutement concernée. Enfin, la revue cherche à identifier les mécanismes de gouvernance recommandés pour favoriser une mise en œuvre équitable, transparente, responsable et centrée sur l'humain.

L'article apporte trois contributions principales. Premièrement, il propose une lecture intégrée de six applications majeures de l'intelligence artificielle dans le recrutement, à savoir le tri automatisé des CV, les chatbots, les entretiens vidéo automatisés, l'analyse prédictive, la gamification et la réalité virtuelle. Cette analyse aboutit à un cadre conceptuel intégrateur articulant les technologies mobilisées, leurs effets sur le processus de recrutement et les principaux enjeux de gouvernance sociotechnique. Deuxièmement, l'étude met en évidence l'interdépendance entre performance opérationnelle, équité, transparence, expérience candidat et supervision humaine, en montrant que ces dimensions doivent être appréhendées conjointement. Troisièmement, elle traduit la synthèse de la littérature en principes de gouvernance portant notamment sur la qualité des données, la transparence des modèles, la protection de la vie privée, l'audit régulier, les voies de recours offertes aux candidats et le maintien d'un contrôle humain significatif.

2. Revue de littérature

2.1. Les outils actuels de recrutement fondés sur l'IA

Les outils de recrutement fondés sur l'IA regroupent plusieurs méthodes utilisant des algorithmes d'apprentissage automatique et le traitement automatique du langage naturel afin d'automatiser différentes étapes du processus d'embauche. Ces approches cherchent à réduire les biais, à accroître l'efficacité et à améliorer la performance globale du recrutement. Les sous-points suivants présentent les principaux outils examinés.

- **Le tri automatisé des CV**

Le tri des CV désigne l'examen des candidatures afin d'identifier les personnes les plus qualifiées, répondant aux critères de formation et de compétences définis pour un poste. Il constitue l'une des premières et des plus importantes étapes du processus d'embauche. Cette activité peut toutefois être longue et complexe, notamment pour les grandes organisations

recevant un nombre considérable de candidatures pour un même poste (Derous & Ryan, 2019). Pour répondre à cette difficulté, de nombreuses entreprises ont commencé à déployer des outils fondés sur l'IA qui automatisent le tri des CV et réduisent le temps et les efforts qui lui sont associés (Vedapradha et al., 2019).

Les algorithmes d'IA utilisés pour le tri des CV interprètent généralement les candidatures et les évaluent au regard de critères prédéterminés, tels que les exigences du poste, les qualifications et les compétences spécifiques (Hunkenschroer & Luetge, 2022). Cette automatisation peut rendre le processus d'évaluation plus efficace et plus cohérent, réduire le risque d'écarter des profils qualifiés et permettre aux recruteurs de se concentrer sur les candidats considérés comme les plus adaptés. En fournissant des informations fondées sur les données, ces systèmes soutiennent la prise de décision des recruteurs.

À partir de l'analyse des caractéristiques des recrutements réussis et des résultats antérieurs, les modèles d'IA peuvent chercher à identifier des indicateurs d'adéquation des candidats. Certaines sources professionnelles présentent cette approche fondée sur les données comme susceptible de soutenir des décisions mieux informées (Shah, 2023). Des travaux académiques mettent, quant à eux, en évidence des effets positifs de l'IA sur la productivité, l'automatisation et la fiabilité des processus de recrutement (Vedapradha et al., 2019).

Le tri automatisé des CV peut générer des économies de coûts et de temps, réduire certains risques, améliorer la productivité et accroître la cohérence ainsi que l'objectivité en limitant certaines formes de biais humains (Suen et al., 2023 ; McDonald et al., 2017 ; McColl & Michelotti, 2019 ; Woods et al., 2020). À titre d'illustration des pratiques organisationnelles, Deloitte (2018) souligne qu'un système de décision algorithmique peut traiter chaque candidature en appliquant les mêmes exigences et les mêmes critères.

Le tri automatisé crée néanmoins un risque de biais algorithmique, de discrimination et d'iniquité (Lee, 2018 ; Lindebaum et al., 2020). Lorsque les algorithmes sont entraînés à partir de données historiques biaisées ou de critères inadaptés, ils peuvent écarter des candidats qualifiés. Afin de réduire ce risque, les organisations doivent mobiliser des jeux de données diversifiés et représentatifs, auditer régulièrement leurs modèles et instaurer des protocoles de supervision humaine garantissant l'équité et l'exactitude des décisions (Shah, 2023).

- **Les chatbots**

Les chatbots constituent une forme d'IA conversationnelle agissant comme intermédiaires entre les organisations et les candidats. Ils fournissent des informations sur les offres d'emploi et l'organisation, répondent aux questions des candidats, coordonnent la planification des entretiens et peuvent communiquer des retours sur les candidatures (Black & Van Esch, 2020). La recherche a étudié l'efficacité des chatbots dans différents contextes de recrutement. Koivunen et al. (2022), par exemple, ont analysé l'expérience des recruteurs et mis en évidence plusieurs bénéfices. Les chatbots peuvent attirer des candidats potentiels en fournissant des informations sur les postes vacants, les qualifications requises et les procédures de candidature. Ils peuvent également automatiser la communication en apportant des réponses immédiates aux questions fréquentes et en faisant gagner du temps aux recruteurs.

Les chatbots peuvent soutenir le tri lors des premières étapes en recueillant des informations sur les candidats et en organisant les réponses provenant de viviers importants. Ils facilitent l'interaction bidirectionnelle entre les demandeurs d'emploi et les organisations, entretiennent l'engagement tout au long du processus de recrutement et réduisent les communications répétitives traditionnellement réalisées par courriel ou par téléphone. Dans les recrutements à fort volume, les interactions avec les chatbots peuvent également produire des informations sur les questions fréquemment posées et les centres d'intérêt des candidats.

Les chatbots présentent néanmoins des limites. Un système incapable de répondre aux questions d'un candidat ou de fournir des réponses personnalisées peut engendrer de l'insatisfaction et

dégrader l'expérience candidat. Les chatbots sont généralement plus utiles au cours des premières étapes du recrutement et ne prennent pas pleinement en charge les interactions complexes ou les phases ultérieures nécessitant une communication nuancée.

Une dépendance excessive aux chatbots peut réduire la dimension humaine et personnalisée qui contribue à une expérience de recrutement positive. Les scripts prédéfinis peuvent ne pas s'adapter correctement aux questions inhabituelles ou aux situations individuelles, ce qui peut provoquer frustration et incompréhension. Le maintien de l'efficacité des chatbots nécessite donc des mises à jour régulières et une adaptation continue à l'évolution des besoins et des pratiques de recrutement (Koivunen et al., 2022).

- ***Les entretiens vidéo automatisés***

Les entretiens vidéo automatisés offrent des avantages en matière d'efficacité, de capacité de traitement à grande échelle et de portée géographique. Ces méthodes peuvent utiliser le traitement automatique du langage naturel et des algorithmes de reconnaissance faciale pour analyser les entretiens enregistrés des candidats et apprécier leur adéquation. Elles peuvent fluidifier la présélection dans les recrutements à fort volume et permettre aux candidats de participer depuis tout lieu disposant d'une connexion Internet.

Les entretiens vidéo automatisés offrent commodité, flexibilité et standardisation, et peuvent réduire les coûts associés aux entretiens en présentiel, notamment pour les organisations disposant de budgets limités (Dunlop et al., 2022 ; Czawlytko et al., 2022). Ils peuvent également fournir des informations sur les capacités de communication, certains signaux liés à la personnalité et l'alignement potentiel avec la culture organisationnelle, dimensions souvent difficiles à évaluer à partir des seuls CV (Hemamou et al., 2019).

Dans le même temps, l'utilisation de technologies de reconnaissance faciale et d'analyse vidéo soulève des difficultés importantes. Des biais et des discriminations peuvent apparaître lorsque les algorithmes sont entraînés sur des données non représentatives, reproduisant ainsi des inégalités liées à l'origine, au genre ou à l'âge. La collecte et l'analyse des informations faciales impliquent également des données biométriques sensibles susceptibles d'être détournées ou compromises.

Le consentement éclairé est donc essentiel : les candidats doivent comprendre et accepter l'utilisation de leurs données faciales et vidéo. L'exactitude et la fiabilité constituent également des sujets de préoccupation, car l'analyse automatisée peut produire des erreurs, des identifications erronées ou des faux positifs. Le recours à ces systèmes sans supervision humaine peut conduire à des traitements injustes.

La transparence algorithmique et la supervision humaine sont nécessaires pour identifier et corriger les erreurs ou les biais potentiels, ainsi que pour soutenir la responsabilité dans les décisions de recrutement. L'interprétation humaine demeure indispensable afin que les résultats automatisés soient appréciés au regard du contexte global du candidat et du poste (Andrejevic & Selwyn, 2020).

- ***L'analyse prédictive***

L'analyse prédictive combine des données, des algorithmes statistiques et des techniques d'apprentissage automatique afin d'estimer, à partir d'informations historiques, la probabilité de résultats futurs. Dans le recrutement, elle est utilisée pour prévoir et améliorer les résultats d'embauche. Les données historiques relatives aux profils des candidats, aux sources de candidature et aux taux de réussite des recrutements peuvent aider les organisations à estimer quels candidats ont le plus de chances de réussir dans un poste, à identifier les stratégies de recrutement les plus efficaces et à optimiser la sélection (Kakulapati et al., 2020).

Mehta et al. (2013) ont proposé un système d'aide à la décision utilisant l'analyse prédictive pour sélectionner les candidats selon leur adéquation technique, la probabilité de qualité, le

potentiel d'intégration et le risque d'attrition. À l'aide de techniques de fouille de texte, le système analysait les CV et en extrayait les caractéristiques afin d'identifier les candidats susceptibles de s'intégrer à l'organisation et d'y rester dans la durée.

Une validation expérimentale fondée sur des données réelles de candidats a indiqué que les outils prédictifs, notamment un algorithme de classement biparti appliqué à la probabilité d'intégration et d'attrition, pouvaient soutenir la prédiction des résultats des candidats. L'interface utilisateur améliorait également l'efficacité du recrutement en facilitant le filtrage des CV, la production de rapports de veille décisionnelle et les actions relatives aux candidatures.

Malgré ces contributions, l'efficacité de l'analyse prédictive dépend fortement de la qualité des données. Des informations inexactes, incomplètes ou biaisées peuvent produire des prédictions erronées. Les modèles peuvent reproduire involontairement des discriminations historiques, ce qui rend indispensables l'identification et la réduction des biais afin de garantir un recrutement équitable.

Le surapprentissage constitue une autre limite : un modèle peut être performant sur les données d'entraînement, mais échouer lorsqu'il est appliqué à de nouveaux candidats. Les modèles prédictifs complexes, notamment ceux reposant sur l'apprentissage profond, peuvent également être difficiles à interpréter, empêchant les recruteurs de comprendre le raisonnement à l'origine des recommandations. L'interprétabilité est donc déterminante pour la confiance. Les pratiques de recrutement et les exigences des postes évoluent par ailleurs, ce qui impose une surveillance continue et une mise à jour régulière des modèles. Enfin, l'analyse prédictive crée des obligations en matière de vie privée et de conformité, notamment celles liées au RGPD et au traitement éthique des données des candidats.

- **La gamification**

La gamification est une stratégie de recrutement fondée sur l'IA qui introduit des éléments de jeu dans des activités qui ne sont pas ludiques. Elle mobilise des mécanismes et des techniques de jeu afin d'influencer les comportements, d'encourager la participation et d'accroître l'engagement dans les tâches d'évaluation. L'IA peut analyser les performances et les réponses des candidats lors des évaluations gamifiées, fournir des informations sur leur adéquation et soutenir les décisions des recruteurs.

L'IA peut personnaliser les activités gamifiées de recrutement en fonction des préférences, des compétences et des comportements des candidats, créant ainsi une expérience plus engageante. Elle peut améliorer la mise en correspondance des compétences en identifiant les candidats dont les performances correspondent aux compétences requises pour un poste. Un retour en temps réel peut aider les candidats à comprendre leurs points forts et leurs axes de développement, tout en fournissant aux recruteurs des informations utiles à l'optimisation du processus.

La gamification soulève néanmoins des préoccupations éthiques lorsque les candidats disposent d'un accès inégal aux informations sur le jeu ou lorsque les règles d'évaluation demeurent cachées. Des objectifs complexes, des mécanismes de retour ainsi que des activités compétitives ou collaboratives peuvent créer de la confusion. L'écart entre la simulation et le travail réel peut également empêcher les candidats de comprendre comment leur performance dans le jeu se rapporte aux réalités du poste (Tansley et al., 2016).

- **La réalité virtuelle**

Les organisations explorent de plus en plus l'utilisation de la réalité virtuelle (RV) dans leurs activités. La RV offre une expérience immersive et interactive au moyen d'un casque simulant un autre environnement. Les utilisateurs peuvent entrer dans un univers virtuel et interagir avec d'autres personnes connectées au moyen de dispositifs similaires.

Guichet et al. (2022) ont examiné l'intégration d'une plateforme sociale de réalité virtuelle dans une campagne de recrutement de résidents. L'étude a identifié plusieurs bénéfices possibles, notamment un engagement renforcé, une meilleure évaluation de la culture organisationnelle, une influence positive sur la prise de décision des candidats et la promotion de pratiques d'évaluation standardisées.

L'expérience a également mis en évidence des limites, notamment des problèmes de compatibilité des appareils et la nécessité de disposer d'une expertise technique spécialisée pour résoudre les difficultés rencontrées par les utilisateurs. Malgré ces défis, l'expérience rapportée suggère que la RV peut offrir des possibilités spécifiques pour attirer les candidats et enrichir l'expérience de recrutement, tant pour les candidats que pour les organisations.

Plus récemment, l'émergence de l'intelligence artificielle générative et des grands modèles de langage ouvre de nouvelles perspectives pour les fonctions RH, notamment en matière de production de contenus, d'assistance aux professionnels et d'automatisation de certaines tâches (Aguinis et al., 2024). Dans le domaine du recrutement, ces développements récents invitent à élargir l'analyse au-delà des outils algorithmiques traditionnels, tout en soulevant des interrogations renouvelées concernant les biais, la transparence, la fiabilité des contenus générés et le maintien d'une supervision humaine.

2.2. Les avantages des outils de recrutement fondés sur l'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle offre plusieurs avantages susceptibles de fluidifier le recrutement. La possibilité de réduire certaines formes de biais humains grâce à une prise de décision fondée sur les données est notamment discutée dans la littérature académique (Black & Van Esch, 2020) et évoquée, à titre complémentaire, dans un mémoire de master (Bhalgat, 2019). Les systèmes automatisés peuvent appliquer des critères cohérents et contribuer à limiter les facteurs subjectifs qui influencent traditionnellement le tri et la sélection.

L'IA améliore également l'efficacité et la rapidité en automatisant des activités telles que le tri des CV, la collecte d'informations et la planification des entretiens. Cette automatisation peut raccourcir le cycle de recrutement et soutenir l'expérience candidat. Les chatbots, par exemple, peuvent fournir un retour rapide, une communication personnalisée et un engagement continu au cours des premières étapes du recrutement (Michailidis, 2018).

Les outils d'IA peuvent contribuer à la qualité des recrutements en faisant correspondre les profils des candidats aux exigences des employeurs, ce qui peut produire de meilleures adéquations et raccourcir les cycles d'embauche (Cardoso et al., 2021). Ils peuvent également soutenir la diversité et l'inclusion en aidant les organisations à explorer des viviers de candidats plus larges et à identifier des profils issus d'horizons variés (Yarger et al., 2020).

La valeur stratégique de l'IA est également liée à la réduction des délais de recrutement et à la capacité d'attirer rapidement les talents. Cela peut constituer un avantage dans les secteurs caractérisés par une forte concurrence ou un taux de rotation élevé. Pris ensemble, ces bénéfices montrent comment l'IA peut contribuer à un processus d'acquisition des talents plus efficace, plus inclusif et davantage orienté vers la stratégie.

2.3. Limites et conditions de mise en œuvre

L'intégration de l'IA dans le recrutement crée à la fois des opportunités et des défis. Les organisations ont besoin de stratégies de mise en œuvre leur permettant de tirer parti des bénéfices de la technologie tout en maîtrisant ses risques. La formation et le développement des compétences sont essentiels, car les recruteurs doivent comprendre comment utiliser les outils fondés sur l'IA, interpréter leurs résultats et reconnaître leurs limites (Michailidis, 2018).

La confiance et la transparence sont également indispensables. Les professionnels RH, les candidats et les salariés peuvent résister au recrutement fondé sur l'IA lorsqu'ils ne comprennent pas le fonctionnement des systèmes ou la manière dont les décisions sont

produites. Les organisations peuvent répondre à ces préoccupations en communiquant sur le rôle de la technologie, en clarifiant les critères utilisés et en soulignant l'équité et la transparence du processus (Black & Van Esch, 2020).

La réduction des biais inconscients et algorithmiques exige que les organisations comprennent les modèles et les procédures utilisés par les systèmes de recrutement. Les recruteurs doivent pouvoir définir des paramètres appropriés, remettre en question les résultats du système et intervenir lorsque ceux-ci semblent inexacts ou injustes. L'IA doit soutenir le jugement professionnel plutôt que le supprimer.

Une évaluation et une amélioration continues sont nécessaires, car les besoins de recrutement, les populations de candidats et les technologies évoluent. Les organisations doivent régulièrement évaluer la performance des outils d'IA, examiner les résultats, recueillir les retours d'expérience et modifier les systèmes lorsque des problèmes apparaissent. Ce processus itératif permet d'optimiser l'utilisation de l'IA tout en répondant aux nouveaux défis

2.4. Les considérations éthiques

Les préoccupations éthiques relatives à l'IA dans le recrutement ont reçu une attention croissante. L'un des principaux enjeux réside dans la possibilité que les algorithmes perpétuent la discrimination lors de la sélection des candidats. Les systèmes d'IA peuvent refléter les biais contenus dans les données historiques utilisées pour leur entraînement et produire, par conséquent, des résultats inégaux. L'identification et la correction des biais sont donc nécessaires à un recrutement juste et équitable.

La transparence et la responsabilité soulèvent d'autres difficultés. Les candidats et les responsables du recrutement peuvent ne pas comprendre comment les algorithmes évaluent les candidatures, ce qui suscite des interrogations quant à l'équité et à la fiabilité des décisions automatisées. L'importance de la transparence pour la confiance et la responsabilisation du processus est également évoquée, à titre complémentaire, dans un mémoire de master consacré au recrutement assisté par l'IA (Dijkkamp, 2019).

Les outils de recrutement fondés sur l'IA reposent sur d'importants volumes d'informations personnelles. La protection de la vie privée et la sécurité des données des candidats sont donc essentielles. Les organisations doivent respecter les exigences relatives à la protection des données et mettre en œuvre des mesures de sécurité adaptées afin de prévenir tout accès non autorisé, toute utilisation abusive ou toute perte.

L'absence de supervision humaine, ou une dépendance excessive à l'IA, peut réduire la contribution du jugement professionnel et créer des interactions déshumanisées avec les candidats. Les systèmes automatisés peuvent négliger des dimensions qualitatives difficiles à saisir, notamment l'intelligence émotionnelle, le contexte individuel et l'adéquation culturelle (Lee et al., 2019).

L'équité algorithmique et la responsabilité exigent des audits et une surveillance régulière. Les organisations ont besoin de mécanismes permettant d'identifier et de corriger les biais, de documenter les responsabilités et d'offrir des voies de recours lorsqu'une recommandation ou une décision automatisée est erronée ou injuste. Ces mécanismes de protection sont indispensables au maintien de normes éthiques dans le recrutement.

Afin de donner une vue d'ensemble des travaux mobilisés dans cette revue, le tableau suivant synthétise les principales études recensées selon leur nature, la technologie ou l'objet étudié, l'étape du recrutement concernée ainsi que leurs principaux apports et limites.

Table 1 : Synthèse des principales études mobilisées dans la revue systématique.

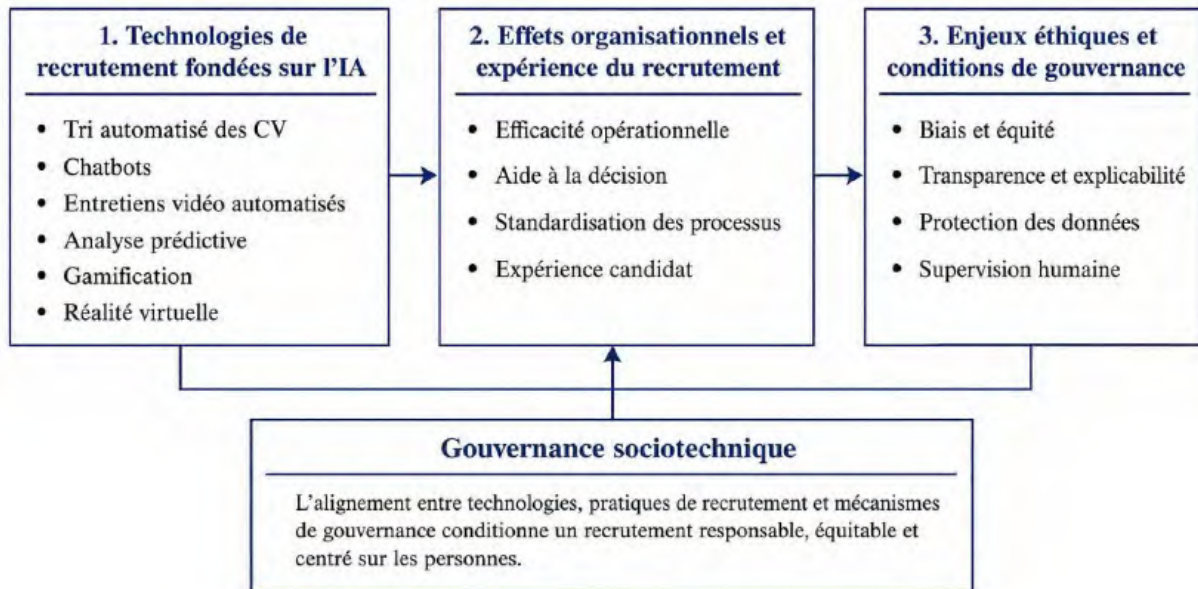
Auteur(s), année	Type / nature de l'étude	Technologie / objet	Étape du recrutement	Principaux apports	Principales limites / enjeux
Derous & Ryan (2019)	Étude scientifique	Tri des CV / biais ethniques	Présélection	Analyse des biais dans le screening des CV	Risques de discrimination et de biais
Vedapradha et al. (2019)	Article scientifique	IA appliquée au recrutement	Plusieurs étapes	Automatisation, productivité, fiabilité	Nécessité d'encadrer l'usage de l'IA
Hunkenschroer & Luetge (2022)	Revue de littérature	IA en recrutement et sélection	Plusieurs étapes	Synthèse des usages et enjeux éthiques	Biais, responsabilité, transparence
Lee (2018)	Article scientifique	Décisions algorithmiques	Décision / sélection	Équité, confiance et perception des décisions algorithmiques	Acceptabilité et perception d'injustice
Lindebaum et al. (2020)	Article conceptuel	Décision algorithmique	Sélection / décision	Analyse critique des hypothèses de rationalité algorithmique	Opacité et conséquences organisationnelles
Woods et al. (2020)	Revue scientifique	Sélection numérique	Évaluation / sélection	Validité des outils numériques et réactions des candidats	Acceptabilité et expérience candidat
McColl & Michelotti (2019)	Étude scientifique	Entretien vidéo	Entretien	Analyse des pratiques d'entretien vidéo	Risques liés à la médiation technologique
McDonald et al. (2017)	Étude de cas exploratoire	e-HRM / systèmes numériques	Gestion du recrutement	Soutien à la gestion numérique des RH	Dépendance à la qualité du système
Suen & Hung (2023)	Étude scientifique	Entretiens automatisés vidéo	Entretien / évaluation	Rôle de la transparence et des interfaces dans la confiance	Confiance et acceptabilité
Black & Van Esch (2020)	Article scientifique	Recrutement assisté par IA / chatbots	Sourcing, communication, présélection	Présentation des usages managériaux de l'IA	Transparence et conditions d'utilisation
Koivunen et al. (2022)	Étude qualitative	Chatbots	Attraction communication / présélection	Gain de temps, disponibilité, engagement candidat	Impersonnalité et difficultés face aux situations complexes
Dunlop et al. (2022)	Étude empirique	Entretiens asynchrones vidéo	Entretien	Flexibilité, standardisation et traitement à distance	Conditions réelles d'usage
Hemamou et al. (2019)	Étude / prépublication	Entretien automatisé vidéo	Entretien / évaluation	Analyse automatisée d'indices issus des entretiens vidéo	Validité et interprétation des signaux
Andrejevic & Selwyn (2020)	Article critique	Reconnaissance faciale	Évaluation automatisée	Analyse critique des technologies faciales	Vie privée, biais, données biométriques
Kakulapati et al. (2020)	Article scientifique	Analyse prédictive / machine learning	Sélection	Prédiction des résultats du recrutement	Forte dépendance à la qualité des données
Mehta et al. (2013)	Étude technologique empirique	Analyse prédictive / screening	Présélection / sélection	Prédiction de l'adéquation, de l'intégration et de l'attrition	Généralisation et interprétation des modèles

Tansley et al. (2016)	Étude scientifique	Gamification	Évaluation / sélection	Engagement et évaluation des talents	Transparence des règles et correspondance avec le poste
Guichet et al. (2022)	Étude empirique	Réalité virtuelle	Attraction / recrutement	Immersion, engagement, évaluation de la culture organisationnelle	Compatibilité technique et expertise nécessaire
Köchling & Wehner (2020)	Revue systématique	Décision algorithmique RH	Recrutement / sélection	Synthèse des discriminations et enjeux d'équité	Risques de discrimination algorithmique
Lee et al. (2019)	Article scientifique	IA et innovation	Plusieurs usages organisationnels	Apports de l'IA aux modèles organisationnels	Risque de réduction de la dimension humaine
Bhalgat (2019)	Mémoire de master	IA et recrutement	Plusieurs étapes	Gains d'efficacité et réduction potentielle de certains biais	Source académique non évaluée par les pairs
Dijkkamp (2019)	Mémoire de master	Recrutement assisté par IA	Plusieurs étapes	Perception du rôle futur du recruteur	Source non évaluée par les pairs
Shah (2023)	Source professionnelle	IA et automatisation	Plusieurs étapes	Illustration des pratiques et bénéfices attendus	Source non évaluée par les pairs
Deloitte (2018)	Rapport professionnel	Algorithmes de recrutement	Sélection	Illustration de l'application uniforme de critères	Source professionnelle, portée scientifique limitée
Yarger et al. (2020)	Article scientifique	Équité algorithmique	Sélection / recrutement IT	Analyse de l'équité dans le recrutement de profils sous-représentés	Risques de reproduction des inégalités
Cardoso et al. (2021)	Article scientifique	Systèmes de recommandation	Matching candidat-emploi	Analyse du matching dans les services de recrutement	Limites liées à la rareté des correspondances
Czawlytko et al. (2022)	Étude empirique	Entretiens virtuels	Entretien / décision candidat	Effets des entretiens virtuels sur la décision des candidats	Spécificité du contexte étudié
Michailidis (2018)	Article scientifique	IA et blockchain en RH	Recrutement	Transformation des pratiques de recrutement et compétences RH	Défis d'adaptation et de mise en œuvre

Source : Élaboration des auteurs à partir du corpus analysé.

Au-delà de cette synthèse descriptive du corpus, les travaux analysés mettent en évidence des relations récurrentes entre les technologies mobilisées, leurs effets sur le processus de recrutement et les enjeux de gouvernance qui les accompagnent. Ces relations sont synthétisées dans le cadre conceptuel présenté ci-dessous.

Figure 1 : Cadre conceptuel intégrateur du recrutement assisté par l'intelligence artificielle



Source : Élaboration des auteurs à partir de la littérature analysée.

3. Méthodologie de recherche

Cette étude adopte une revue systématique de la littérature afin d'identifier et d'analyser les principales applications de l'intelligence artificielle dans le recrutement, les bénéfices qui leur sont attribués, leurs limites ainsi que leurs implications organisationnelles et éthiques (Tranfield et al., 2003). Le recours à cette démarche se justifie par la dispersion des travaux entre plusieurs champs de recherche, notamment la gestion des ressources humaines, les systèmes d'information, l'apprentissage automatique, les études organisationnelles et l'éthique des affaires. Il permet de rassembler des connaissances souvent fragmentées et de proposer une lecture intégrée des technologies utilisées aux différentes étapes du processus de recrutement. La revue a été conçue comme une synthèse qualitative structurée selon la logique de PRISMA 2020 (Page et al., 2021). Cette démarche vise à rendre explicites les étapes d'identification, de sélection, d'éligibilité et d'analyse des publications. Compte tenu de l'hétérogénéité des travaux recensés, qui comprennent des études empiriques, des contributions conceptuelles, des revues de littérature et certains rapports professionnels, l'objectif n'est pas de calculer un effet statistique global. Il consiste plutôt à organiser les connaissances disponibles, à comparer les différentes familles de technologies et à identifier les relations récurrentes entre performance opérationnelle, qualité des décisions, expérience candidat, risques éthiques et mécanismes de gouvernance.

L'unité d'analyse correspond à toute publication examinant une technologie fondée sur l'intelligence artificielle, ou une technologie numérique étroitement associée à celle-ci, utilisée dans le recrutement, l'évaluation des candidatures ou la sélection du personnel. Le périmètre couvre principalement six familles d'applications : le tri automatisé des CV, les chatbots, les entretiens vidéo automatisés, l'analyse prédictive, la gamification et la réalité virtuelle. Les questions de recherche formulées dans l'introduction ont structuré l'ensemble de la démarche, depuis la définition des mots-clés jusqu'à l'analyse thématique des publications retenues.

La recherche documentaire a été réalisée dans Scopus, ScienceDirect et Google Scholar. Ces sources ont été retenues en raison de leur couverture complémentaire des publications en sciences de gestion, ressources humaines, technologies numériques et intelligence artificielle. La période comprise entre 2015 et 2025 a été privilégiée afin de saisir le développement récent des outils d'IA appliqués au recrutement ainsi que l'évolution des débats relatifs à leur efficacité et à leurs conséquences éthiques. Certaines études antérieures à cette période ont néanmoins été conservées lorsqu'elles apportaient un fondement conceptuel indispensable ou permettaient de comprendre l'origine d'une technologie ou d'une méthode d'évaluation. Les publications en français et en anglais étaient éligibles.

Les recherches documentaires ont été exécutées entre le 27 avril 2026 et le 2 juin 2026, avec une dernière actualisation réalisée le 11 juin 2026. Elles ont permis d'identifier 412 références avant suppression des doublons, réparties comme suit : Scopus (n = 126), ScienceDirect (n = 94) et Google Scholar (n = 192).

La stratégie de recherche reposait sur la combinaison de trois blocs conceptuels. Le premier regroupait les termes relatifs à l'intelligence artificielle et aux technologies associées, tels que l'apprentissage automatique, les algorithmes, les chatbots, l'analyse prédictive, les entretiens vidéo automatisés, la gamification et la réalité virtuelle. Le deuxième bloc concernait les activités de recrutement, d'embauche, de sélection du personnel, d'acquisition des talents et d'évaluation des candidats. Le troisième portait sur les résultats opérationnels, l'expérience candidat et les enjeux éthiques, notamment l'efficacité, l'équité, les biais, la discrimination, la vie privée, la transparence et la supervision humaine. L'équation générale a été adaptée aux spécificités de chaque base de données tout en conservant la même architecture conceptuelle : ("artificial intelligence" OR "machine learning" OR algorithm* OR chatbot* OR "predictive analytics" OR "automated video interview*" OR gamification OR "virtual reality") AND (recruit* OR hiring OR "personnel selection" OR "talent acquisition" OR "candidate assessment") AND (efficien* OR "candidate experience" OR bias OR fairness OR discrimination OR privacy OR transparency OR explainab* OR ethics OR "human oversight"). Les critères d'éligibilité ont été définis de manière à retenir les travaux présentant un lien direct avec le recrutement assisté par l'intelligence artificielle. Les publications devaient examiner une technologie utilisée dans au moins une étape du recrutement et apporter des éléments empiriques, conceptuels ou synthétiques concernant ses usages, ses bénéfices, ses limites ou ses implications éthiques. Les études pouvaient porter sur les candidats, les recruteurs, les professionnels des ressources humaines ou les organisations utilisant ces technologies. Les résultats considérés incluaient notamment la réduction du temps de recrutement, l'automatisation des tâches, la standardisation des évaluations, l'aide à la décision, l'expérience candidat, les biais, l'équité, la fiabilité, la protection des données et la place de l'intervention humaine.

Les publications étaient exclues lorsqu'elles ne concernaient pas directement le recrutement, l'évaluation ou la sélection des candidats. Les travaux exclusivement centrés sur la performance technique d'un algorithme, sans mise en relation avec les pratiques organisationnelles ou les conséquences pour les candidats, n'étaient pas retenus. Les doublons, les documents ne présentant pas suffisamment d'informations pour permettre une analyse thématique, ainsi que les sources dont le contenu intégral n'était pas accessible, étaient également exclus. Les articles évalués par les pairs constituaient le cœur du corpus. Certains rapports professionnels ont néanmoins été conservés lorsqu'ils documentaient des pratiques organisationnelles pertinentes, mais ils ont été mobilisés avec prudence et n'ont pas été considérés comme suffisants pour établir des conclusions causales générales.

La procédure de sélection s'est déroulée en plusieurs étapes successives. Les références identifiées dans les trois sources ont d'abord été réunies afin de supprimer les doublons. Les titres, les résumés et les mots-clés ont ensuite été examinés pour évaluer leur pertinence par

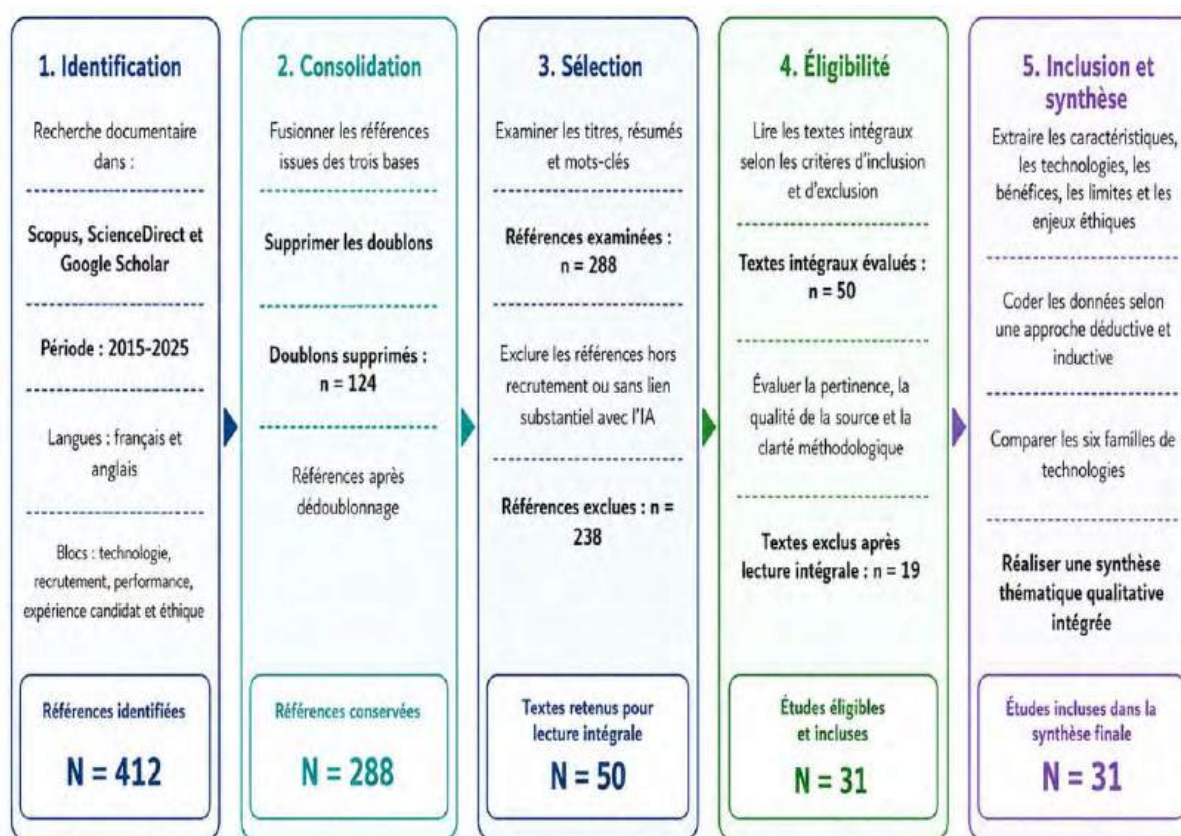
rapport au sujet. Les publications potentiellement éligibles ont fait l'objet d'une lecture intégrale permettant de vérifier leur conformité aux critères d'inclusion et d'exclusion. Les études retenues ont ensuite été classées selon la technologie étudiée, l'étape du recrutement concernée, le type de contribution et les principaux résultats rapportés.

La recherche documentaire a permis d'identifier 412 références. Après suppression de 124 doublons, 288 références ont été examinées sur la base des titres, résumés et mots-clés. À l'issue de cette étape, 238 références ont été exclues et 50 publications ont été retenues pour une évaluation en texte intégral. L'application des critères d'éligibilité a conduit à l'exclusion de 19 publications supplémentaires, aboutissant à un corpus final de 31 études incluses dans la synthèse.

Une grille d'extraction structurée a été utilisée afin d'assurer un traitement homogène des publications. Pour chaque source, les informations recueillies portaient sur l'auteur et l'année de publication, le type d'étude, le contexte organisationnel, la technologie étudiée, l'étape du recrutement concernée, les bénéfices identifiés, les limites rapportées, les conséquences pour l'expérience candidat, les enjeux éthiques et les mécanismes de protection recommandés. Cette grille a permis de comparer les différentes technologies tout en conservant la diversité des approches méthodologiques mobilisées dans la littérature.

La sélection des publications, l'application des critères d'éligibilité et l'extraction des données ont été réalisées par les deux auteurs. Les situations nécessitant une appréciation particulière concernant l'inclusion, l'exclusion ou le codage d'une publication ont été examinées conjointement et résolues par consensus.

Figure 2 : Processus inspiré de PRISMA 2020 utilisé pour structurer l'identification, la sélection, l'éligibilité et l'inclusion thématique.



Source : Élaboration des auteurs, adaptée de Page et al. (2021)

La qualité des sources a été appréciée à partir d'une grille interne structurée tenant compte de l'hétérogénéité du corpus. Quatre dimensions ont été considérées : la pertinence de la

publication au regard des questions de recherche, la clarté et la rigueur de la démarche méthodologique ou argumentative, la crédibilité du support de publication et la traçabilité des éléments soutenant les résultats ou les conclusions. Cette appréciation a permis de moduler le poids interprétatif accordé aux différentes sources : les études empiriques évaluées par les pairs et les revues scientifiques reconnues ont constitué le socle principal de la synthèse, tandis que les contributions conceptuelles et les rapports professionnels ont été mobilisés de manière complémentaire. Toutefois, aucun instrument standardisé d'évaluation critique, tel que le Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT), n'a été appliqué de manière formalisée à l'ensemble du corpus.

Le protocole de cette revue systématique n'a pas fait l'objet d'un enregistrement préalable sur une plateforme dédiée. Cette absence de pré-enregistrement constitue une limite méthodologique, dans la mesure où elle réduit la traçabilité prospective des choix relatifs à la stratégie de recherche, aux critères d'éligibilité et aux modalités de synthèse.

Enfin, la synthèse des résultats a combiné un codage déductif et inductif. Le codage déductif reposait sur les six familles de technologies identifiées dans l'article. Le codage inductif a permis de faire émerger des thèmes transversaux communs à plusieurs applications, tels que l'efficacité opérationnelle, la standardisation, l'engagement des candidats, la qualité des données, les biais algorithmiques, la protection de la vie privée et la place de l'intervention humaine. Cette double démarche a permis de comparer les technologies selon leurs fonctions, leurs contributions, leurs risques et les garde-fous nécessaires à leur utilisation responsable.

4. Résultats

Le corpus final de 31 études met en évidence une couverture différenciée des six principales familles technologiques examinées. Afin de rendre compte de cette structuration de manière synthétique, les technologies ont été croisées avec six dimensions transversales récurrentes dans la littérature : l'efficacité et l'aide à la décision, l'expérience candidat, les biais et l'équité, la transparence et l'explicabilité, la protection de la vie privée et des données, ainsi que la supervision humaine. Le tableau 2 présente cette matrice en distinguant les dimensions explicitement documentées, celles évoquées de manière secondaire et celles qui ne sont pas mises en évidence dans les travaux mobilisés pour chaque technologie. Cette classification ne constitue pas un comptage statistique des occurrences, mais une synthèse qualitative de la place accordée à ces dimensions dans le corpus analysé.

Table 2 : Croisement des familles technologiques et des principaux thèmes identifiés dans la littérature.

Famille technologique	Efficacité / aide à la décision	Expérience candidat	Biais / équité	Transparence / explicabilité	Vie privée / données	Supervision humaine
Tri automatisé des CV	Présence explicite	Non mis en évidence	Présence explicite	Présence secondaire	Présence secondaire	Présence explicite
Chatbots	Présence explicite	Présence explicite	Non mis en évidence	Non mis en évidence	Non mis en évidence	Présence secondaire
Entretiens vidéo automatisés	Présence explicite	Présence secondaire	Présence explicite	Présence explicite	Présence explicite	Présence explicite
Analyse prédictive	Présence explicite	Non mis en évidence	Présence explicite	Présence explicite	Présence explicite	Présence secondaire
Gamification	Présence secondaire	Présence explicite	Présence explicite	Présence explicite	Non mis en évidence	Non mis en évidence
Réalité virtuelle	Présence secondaire	Présence explicite	Non mis en évidence	Non mis en évidence	Non mis en évidence	Non mis en évidence

Source : Élaboration des auteurs à partir de la synthèse du corpus.

- **Une diversité de technologies mobilisées tout au long du processus de recrutement**

Au-delà des dimensions transversales synthétisées dans le tableau 2, l'analyse met en évidence

la diversité des fonctions exercées par les technologies tout au long du processus de recrutement. Les systèmes de tri des CV interviennent lors de la sélection initiale en comparant les informations des candidats aux exigences des postes. Les chatbots soutiennent la communication, la collecte d'informations et la planification. Les entretiens vidéo automatisés standardisent l'évaluation à distance des candidats et peuvent utiliser des techniques d'analyse du langage ou du visage. L'analyse prédictive cherche à estimer des résultats tels que l'adéquation au poste, la réussite de l'intégration ou l'attrition. La gamification et la réalité virtuelle introduisent enfin des formes interactives ou immersives d'évaluation et de présentation de l'employeur.

Les technologies identifiées remplissent des fonctions différentes selon l'étape du processus de recrutement concernée. Certaines automatisent des tâches administratives répétitives, tandis que d'autres influencent l'évaluation des candidats ou génèrent des recommandations prédictives. Les risques rapportés dans les études varient notamment selon l'étape du recrutement, la sensibilité des données traitées et le degré d'intervention du système dans la décision.

- ***Efficacité opérationnelle, standardisation et aide à la décision***

Les études examinées associent de manière récurrente l'IA à une amélioration de la rapidité et de l'efficacité opérationnelle. Le tri des CV, la communication par chatbot et la planification des entretiens peuvent réduire la charge de travail manuelle des recruteurs. Les systèmes prédictifs peuvent organiser d'importants volumes d'informations et orienter l'attention vers les profils répondant à des critères définis. Les outils standardisés peuvent également garantir que les candidatures ou les réponses aux entretiens sont, dans un premier temps, traitées selon des procédures cohérentes.

La contribution de l'IA est particulièrement visible dans les recrutements à fort volume, où le nombre de candidats rend le traitement manuel difficile. L'automatisation peut réduire les délais d'embauche, diminuer les coûts et permettre aux recruteurs de consacrer davantage d'attention aux évaluations complexes et aux interactions avec les candidats. Les systèmes fondés sur les données peuvent également soutenir la mise en correspondance des profils avec les exigences des postes et produire des informations de veille décisionnelle sur les résultats du recrutement.

- ***Biais, discrimination et qualité des données***

Le principal risque identifié dans la littérature est le biais algorithmique. L'IA peut réduire certains jugements humains subjectifs, mais elle peut également reproduire les régularités historiques inscrites dans les données d'entraînement. Les modèles de tri des CV peuvent écarter des candidats qualifiés lorsque les critères de sélection reflètent des pratiques discriminatoires antérieures. Les systèmes d'analyse vidéo peuvent présenter des performances différentes selon les groupes démographiques, tandis que les modèles prédictifs peuvent produire des résultats peu fiables lorsque les données sont incomplètes ou non représentatives. La qualité et la représentativité des données apparaissent ainsi comme des dimensions récurrentes dans les publications analysées. Les travaux recensés mentionnent notamment la diversification des jeux de données, la sélection de variables appropriées, la validation sur de nouvelles populations de candidats et l'audit régulier des performances comme principaux éléments associés à la maîtrise des biais.

- ***Transparence, vie privée et supervision humaine***

La transparence, la vie privée et la supervision humaine forment un deuxième ensemble de résultats récurrents. Les candidats comme les recruteurs peuvent ne pas comprendre comment un modèle complexe produit un score ou une recommandation. Les publications analysées associent cette opacité à des difficultés de compréhension des décisions, de confiance dans le

processus et de contestation des erreurs. Dans les systèmes traitant des CV, des informations comportementales, des vidéos ou des données biométriques, les exigences de protection de la vie privée et de sécurité revêtent une importance particulière.

La supervision humaine constitue également un thème récurrent dans les travaux examinés. Les mécanismes rapportés comprennent l'interprétation humaine des résultats automatisés, la clarification des responsabilités, la documentation des procédures, les audits réguliers ainsi que la possibilité pour les candidats d'obtenir des informations ou de solliciter une révision de la décision.

La comparaison des six familles technologiques met en évidence des bénéfices, des risques et des exigences de gouvernance différenciés selon la nature des outils et leur rôle dans le processus de recrutement. Le tableau 3 synthétise ces résultats en mettant en regard, pour chaque technologie, les principales contributions identifiées, les limites relevées et les mécanismes de gouvernance associés.

Table 3 : Synthèse des bénéfices, risques et mécanismes de gouvernance par technologie.

Technologie	Principaux bénéfices	Principaux risques / limites	Mécanismes de gouvernance
Tri automatisé des CV	Gain de temps ; traitement de volumes importants ; cohérence des évaluations ; aide à la décision	Biais algorithmiques ; discrimination ; reproduction de biais historiques ; exclusion de profils qualifiés	Données diversifiées et représentatives ; audits réguliers ; supervision humaine
Chatbots	Disponibilité continue ; réponses immédiates ; automatisation de la communication ; engagement des candidats	Réponses impersonnelles ; manque de personnalisation ; frustration ; limites face aux situations complexes	Mise à jour régulière ; adaptation des réponses ; maintien d'une intervention humaine pour les situations complexes
Entretiens vidéo automatisés	Flexibilité ; standardisation ; portée géographique ; réduction des coûts ; traitement à grande échelle	Biais et discrimination ; traitement de données biométriques ; erreurs d'évaluation ; atteinte à la vie privée	Consentement éclairé ; transparence ; contrôle des biais et erreurs ; supervision humaine
Analyse prédictive	Aide à la sélection ; prédiction de l'adéquation et de l'attrition ; optimisation du recrutement	Données inexactes ou biaisées ; discrimination ; surapprentissage ; faible interprétabilité ; risques pour la vie privée	Qualité et représentativité des données ; validation régulière ; surveillance des modèles ; interprétabilité ; protection des données
Gamification	Engagement ; personnalisation ; évaluation des compétences ; retour en temps réel	Inégalité d'accès à l'information ; règles d'évaluation opaques ; confusion ; décalage avec les réalités du poste	Transparence des règles ; information équitable des candidats ; clarification des critères d'évaluation
Réalité virtuelle	Immersion ; engagement ; expérience candidat ; évaluation de la culture organisationnelle ; standardisation	Problèmes de compatibilité ; contraintes techniques ; besoin d'expertise spécialisée	Accessibilité technique ; vérification de la compatibilité ; assistance et accompagnement des utilisateurs

Source : Élaboration des auteurs à partir de la synthèse du corpus.

5. Discussion

• De la performance de l'automatisation à la création de valeur responsable

Les résultats montrent que l'enjeu central du recrutement assisté par l'IA ne se réduit pas à un choix entre efficacité technologique et jugement humain. L'IA peut traiter rapidement l'information, appliquer des règles de manière cohérente et soutenir la sélection à grande échelle, mais ses résultats demeurent indissociables des données, des hypothèses de conception et des décisions organisationnelles au moyen desquelles la technologie est configurée. La performance dépend donc de la gouvernance ; elle ne constitue pas une propriété intrinsèque de l'automatisation.

Cette lecture peut être interprétée à la lumière de la théorie des systèmes sociotechniques, selon laquelle la performance d'un système organisationnel dépend de l'articulation entre ses dimensions techniques et sociales plutôt que de l'optimisation isolée de la technologie (Trist & Bamforth, 1951). Appliquée au recrutement assisté par l'IA, cette perspective conduit à considérer les algorithmes, les données, les pratiques des recruteurs, les interactions avec les candidats et les mécanismes de gouvernance comme des composantes interdépendantes d'un même système. Les résultats de la revue suggèrent ainsi que les bénéfices de l'automatisation dépendent de la manière dont les outils technologiques sont intégrés aux pratiques organisationnelles et au jugement humain.

- **Équité et transparence**

La première tension concerne la relation entre standardisation et équité. Le tri automatisé des CV, l'analyse prédictive et l'analyse vidéo peuvent réduire les délais de traitement et appliquer des procédures communes. Toutefois, un traitement identique n'équivaut pas à un traitement équitable lorsque les données historiques, les variables de substitution ou les indicateurs de performance encodent des inégalités d'opportunités. L'équité doit donc être évaluée à partir des résultats, de la répartition des erreurs et de l'impact sur les candidats, et non déduite de l'application uniforme d'un algorithme.

Les résultats du corpus ne convergent toutefois pas entièrement sur les effets de l'automatisation en matière d'équité. Certains travaux soulignent que le recours à des critères standardisés et à des données structurées peut réduire certaines formes de subjectivité associées au jugement humain, notamment lors du tri initial des candidatures. À l'inverse, d'autres études montrent que ces mêmes dispositifs peuvent reproduire, voire amplifier, des inégalités lorsque les données d'entraînement ou les critères de sélection reflètent des pratiques antérieures biaisées. Cette divergence suggère que la réduction des biais ne constitue pas une propriété intrinsèque de l'automatisation, mais dépend de la qualité des données, des critères retenus, des modalités de validation du système et du niveau de contrôle humain exercé sur les décisions.

La littérature met également en évidence une tension entre l'accessibilité technologique et la dimension humaine du recrutement. Les chatbots, les entretiens vidéo à distance et les environnements virtuels peuvent offrir flexibilité et accès continu. Les candidats peuvent néanmoins percevoir le processus comme impersonnel lorsque les systèmes automatisés remplacent une interaction significative. Les décisions de recrutement concernent des trajectoires individuelles et l'accès à l'emploi ; les candidats ont donc besoin d'informations compréhensibles et de possibilités de communiquer avec un représentant humain lorsque la technologie ne permet pas de prendre en compte leur situation.

Les résultats apparaissent également contrastés concernant l'expérience candidat. Certains travaux associent les outils automatisés à une amélioration de l'accessibilité, de la réactivité et de la flexibilité du processus, notamment grâce aux chatbots et aux entretiens à distance. D'autres soulignent cependant qu'une automatisation excessive peut générer un sentiment d'impersonnalité, réduire les possibilités de contextualisation et affaiblir la relation avec l'organisation. Ces résultats suggèrent que l'amélioration de l'expérience candidat dépend moins du niveau d'automatisation en lui-même que de la manière dont les interactions humaines sont maintenues aux étapes sensibles du processus.

La transparence est centrale dans la légitimité des décisions assistées par l'IA, car elle conditionne à la fois la supervision exercée par les recruteurs et la confiance des candidats. Les recruteurs ne peuvent remettre en cause des résultats dont ils ne comprennent ni le fonctionnement ni les limites, tandis que les candidats peuvent percevoir le processus comme procéduralement injuste lorsque le rôle de l'IA, les données utilisées et les modalités de révision humaine demeurent obscurs. Une transparence significative n'exige pas la divulgation d'un

code source propriétaire ; elle requiert une information intelligible sur les données, la finalité, l'influence sur la décision, les limites et les responsabilités.

- **La supervision humaine comme capacité organisationnelle**

La supervision humaine apparaît comme le principal mécanisme de gouvernance, mais elle ne doit pas être réduite à la validation passive d'une recommandation automatisée. Une supervision significative exige l'autorité, les compétences et les informations nécessaires pour remettre en question le résultat, intégrer des éléments contextuels, détecter des régularités anormales et inverser une décision. Elle doit être soutenue par la formation des recruteurs, des traces d'audit, des données représentatives, des contrôles de protection de la vie privée et des procédures de recours pour les candidats.

Enfin, le caractère dynamique de l'IA impose une évaluation continue. Des modèles jugés efficaces à un moment donné peuvent devenir moins fiables à mesure que les exigences des postes, les profils des candidats ou les pratiques organisationnelles évoluent. Les systèmes de recrutement doivent donc être surveillés après leur déploiement, et pas uniquement évalués lors de leur mise en œuvre initiale. Les retours continus des recruteurs et des candidats peuvent aider à identifier les problèmes techniques ainsi que les effets non intentionnels sur l'équité ou l'expérience.

Pris dans leur ensemble, les résultats répondent à la problématique centrale en montrant que l'IA ne crée une valeur durable pour le recrutement que lorsque la performance opérationnelle et la légitimité procédurale sont conçues conjointement. Les gains d'efficacité deviennent crédibles lorsque les organisations sont en mesure d'expliquer le rôle du système, de démontrer une qualité acceptable des données et des résultats, de préserver un contrôle humain significatif et de fournir aux candidats des informations ainsi que des voies de révision. Dans cette perspective sociotechnique, le recrutement responsable fondé sur l'IA doit être compris comme une capacité organisationnelle reposant sur l'articulation entre technologie, pratiques humaines et mécanismes de gouvernance, plutôt que comme l'acquisition d'un outil isolé.

6. Conclusion

Cette revue systématique de la littérature montre que l'intelligence artificielle transforme profondément les pratiques de recrutement à travers un ensemble diversifié de technologies, parmi lesquelles le tri automatisé des CV, la mise en correspondance des candidats, les chatbots, les entretiens vidéo automatisés, l'analyse prédictive, la gamification et la réalité virtuelle. Ces outils peuvent améliorer la rapidité du processus, la capacité de traitement de volumes importants de candidatures, la standardisation des évaluations et l'aide à la décision. Ils permettent également aux recruteurs de consacrer davantage de temps aux activités nécessitant une interprétation, une contextualisation et une interaction humaine.

Toutefois, les résultats montrent que la performance technologique ne garantit pas automatiquement la qualité, l'équité ou la légitimité du recrutement. Les bénéfices et les risques varient selon la technologie utilisée, l'étape du processus concernée, la nature des données traitées et le degré d'influence du système sur la décision finale. Le tri automatisé, les chatbots, les entretiens vidéo ou encore les modèles prédictifs ne présentent pas les mêmes enjeux ni les mêmes conséquences pour les candidats. Cette diversité confirme la nécessité d'analyser le recrutement assisté par l'IA comme un processus global, humain et organisationnel, plutôt que comme une simple application technique.

Sur le plan théorique, cette revue contribue à organiser les principales stratégies de recrutement fondées sur l'IA dans une structure analytique commune. La comparaison des différentes applications montre que les dimensions opérationnelles et éthiques sont étroitement liées. La qualité des données, la protection de la vie privée, l'interprétabilité des résultats, l'audit des modèles et l'intervention humaine affectent non seulement l'équité du processus, mais

également la fiabilité, l'acceptabilité et l'utilité organisationnelle des systèmes. Un outil rapide et techniquement performant peut ainsi perdre sa valeur s'il produit des résultats difficiles à comprendre, s'il ne peut être contrôlé ou s'il suscite une défiance importante chez les candidats et les recruteurs.

La revue souligne également que les résultats d'un système d'IA ne dépendent pas uniquement de ses caractéristiques techniques. Ils résultent de l'interaction entre les algorithmes, les pratiques des professionnels RH, les réactions des candidats, les dispositifs de gouvernance et l'environnement réglementaire.

L'efficacité de l'IA doit donc être appréciée à partir d'une vision plus large intégrant la manière dont les outils sont conçus, déployés, interprétés et supervisés au sein des organisations.

Sur le plan managérial, les organisations doivent définir précisément le rôle attribué à l'intelligence artificielle à chaque étape du recrutement. Les outils mobilisés pour la communication, l'automatisation administrative, l'évaluation ou l'aide à la décision ne nécessitent pas le même niveau de contrôle. Le degré de documentation, d'information des candidats et d'intervention humaine doit être proportionné à la sensibilité de la tâche ainsi qu'aux conséquences potentielles de la décision automatisée.

La formation des recruteurs et des professionnels RH constitue également une condition essentielle de réussite. Ces derniers doivent être capables de comprendre les résultats produits par l'IA, d'en reconnaître les limites et d'intervenir lorsqu'une décision apparaît incohérente, injuste ou insuffisamment contextualisée. Cette formation ne doit pas se limiter à l'utilisation technique des outils. Elle doit également porter sur la qualité des données, les biais algorithmiques, la protection de la vie privée, la responsabilité éthique et les conditions d'une utilisation responsable de l'automatisation.

Les organisations doivent par ailleurs s'assurer que les données utilisées sont suffisamment diversifiées et représentatives des populations concernées. Des audits réguliers doivent être réalisés afin de comparer les résultats entre les différents groupes de candidats et d'identifier d'éventuels écarts injustifiés. Les modèles doivent également être testés sur de nouvelles données et actualisés lorsque les caractéristiques des postes, les compétences recherchées ou les populations de candidats évoluent. L'évaluation de la performance ne doit donc pas porter uniquement sur la précision prédictive, mais également sur l'équité des résultats et la qualité de l'expérience candidat.

L'information des candidats constitue une autre exigence centrale. Les personnes concernées doivent savoir lorsqu'un outil d'IA est utilisé, quelles données sont collectées, dans quel objectif elles sont analysées et quelle place demeure accordée à la décision humaine. Cette exigence est particulièrement importante lorsque les dispositifs traitent des données vidéo, faciales, vocales ou biométriques. Les organisations devraient également prévoir un canal permettant aux candidats de poser des questions, de signaler une anomalie ou de demander une révision humaine de leur situation.

L'intelligence artificielle doit ainsi compléter le jugement professionnel plutôt que s'y substituer. Le maintien d'un contact humain aux étapes importantes du recrutement permet de réduire le sentiment de déshumanisation, de mieux prendre en considération les situations individuelles et de renforcer la confiance dans le processus. La responsabilité finale ne peut être transférée intégralement à un système algorithmique, notamment lorsque les décisions influencent directement l'accès à l'emploi et les trajectoires professionnelles. Ces exigences prennent une importance particulière dans le contexte réglementaire européen actuel. Le Règlement européen sur l'intelligence artificielle (AI Act) classe les systèmes d'IA utilisés dans le recrutement et la sélection des candidats parmi les systèmes à haut risque. Leur utilisation est dès lors associée à des exigences renforcées concernant notamment la gouvernance des données, la documentation, la transparence, la traçabilité et la supervision humaine (Parlement européen & Conseil de l'Union européenne, 2024). Ce cadre réglementaire confirme que la

performance des outils de recrutement fondés sur l'IA ne peut être dissociée des conditions de leur gouvernance et de leur conformité.

Cette revue présente néanmoins certaines limites. La recherche documentaire a été menée principalement dans Google Scholar, ScienceDirect et Scopus et s'est concentrée sur les publications parues entre 2015 et 2025, en français et en anglais. Des travaux pertinents indexés dans d'autres bases de données, publiés dans d'autres langues ou diffusés en dehors des circuits académiques retenus peuvent donc ne pas avoir été inclus. De plus, les études analysées présentent une forte hétérogénéité méthodologique, puisqu'elles comprennent des recherches empiriques, des articles conceptuels, des revues de littérature et des rapports professionnels, ce qui limite la comparaison directe des résultats. À ces limites s'ajoutent certaines contraintes internes au processus de revue. La sélection des publications, l'application des critères d'éligibilité et l'extraction des données ont été réalisées par les deux auteurs. Toutefois, aucune mesure formalisée de l'accord entre les auteurs n'a été calculée. Par ailleurs, aucun instrument standardisé d'évaluation de la qualité méthodologique n'a été appliqué à l'ensemble du corpus. Enfin, le protocole de la revue n'a pas fait l'objet d'un enregistrement préalable sur une plateforme dédiée ; cette absence de pré-enregistrement constitue également une limite, dans la mesure où elle réduit la traçabilité prospective des choix méthodologiques retenus.

La rapidité d'évolution des technologies constitue également une limite importante. Les performances, les usages et les implications éthiques des outils de recrutement fondés sur l'IA peuvent se modifier à mesure que les modèles, les interfaces et les réglementations évoluent. Les conclusions doivent donc être interprétées au regard du contexte technologique correspondant à la période étudiée.

Les recherches futures gagneraient à être davantage différenciées selon les technologies étudiées. Pour le tri automatisé des CV et l'analyse prédictive, des travaux longitudinaux pourraient examiner la stabilité des performances, l'évolution des biais et l'efficacité des mécanismes d'audit dans le temps. Concernant les entretiens vidéo automatisés, des recherches supplémentaires sont nécessaires sur l'équité des évaluations, l'utilisation de données biométriques et les conditions d'acceptabilité par les candidats. Pour les chatbots, il serait pertinent d'analyser plus finement l'effet du degré d'automatisation sur l'expérience candidat, la qualité perçue de l'interaction et le maintien d'un contact humain. Enfin, la gamification et la réalité virtuelle demeurent moins documentées dans le corpus ; des études empiriques comparatives pourraient mieux évaluer leur validité, leur accessibilité et leur capacité à produire des évaluations pertinentes au regard des postes concernés.

De manière transversale, des comparaisons entre secteurs, métiers, pays et contextes réglementaires permettraient également de déterminer dans quelle mesure ces effets varient selon l'environnement organisationnel et institutionnel. Des travaux pourraient en outre approfondir le rôle de la formation des recruteurs, de l'audit, de la supervision humaine, de l'information des candidats et des mécanismes de recours dans la construction de pratiques de recrutement à la fois performantes, équitables et acceptables.

En définitive, cette revue répond à la problématique de recherche en montrant que l'intelligence artificielle peut améliorer l'efficacité et la qualité du recrutement à condition que son utilisation soit accompagnée d'une gouvernance adaptée, de données représentatives, d'une protection rigoureuse des informations personnelles, d'un contrôle régulier et d'une intervention humaine aux étapes décisives. L'avenir du recrutement assisté par l'IA dépend ainsi moins du remplacement du jugement humain que de la construction d'une complémentarité équilibrée entre la technologie, les recruteurs et les candidats. Une telle approche constitue le fondement de pratiques de recrutement à la fois performantes, équitables, inclusives et respectueuses de la dimension humaine du processus.

Références :

- (1). Aguinis, H., Beltran, J. R., & Cope, A. (2024). How to use generative AI as a human resource management assistant. *Organizational Dynamics*, 53(1), 101029. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101029>.
- (2). Andrejevic, M., & Selwyn, N. (2020). Facial recognition technology in schools: Critical questions and concerns. *Learning, Media and Technology*, 45(2), 115–128. <https://doi.org/10.1080/17439884.2020.1686014>.
- (3). Bhalgat, K. H. (2019). An exploration of how artificial intelligence is impacting recruitment and selection process [Master's dissertation, Dublin Business School]. eSource. <https://esource.dbs.ie/handle/10788/3956>.
- (4). Black, J. S., & Van Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? *Business Horizons*, 63(2), 215–226. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.12.001>.
- (5). Cardoso, A., Mourão, F., & Rocha, L. (2021). The matching scarcity problem: When recommenders do not connect the edges in recruitment services. *Expert Systems with Applications*, 175, 114764. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2021.114764>.
- (6). Czawlytko, C., Smith, E., Awan, O., Resnik, C., & Hossain, R. (2022). The effect of virtual interviews and social media on applicant decision-making during the 2020–2021 resident match cycle. *Academic Radiology*, 29(6), 928–934. <https://doi.org/10.1016/j.acra.2021.05.028>.
- (7). Deloitte. (2018). Mensch bleibt Mensch – auch mit Algorithmen im Recruiting: Wo der Einsatz von Algorithmen hilfreich ist und wo nicht. Deloitte Deutschland. <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/careers/articles/algorithmen-im-recruiting-prozess.html>.
- (8). Derous, E., & Ryan, A. M. (2019). When your resume is (not) turning you down: Modelling ethnic bias in resume screening. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 113–130. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12217>.
- (9). Dijkkamp, J. (2019). The recruiter of the future: A qualitative study in AI-supported recruitment process [Master's thesis, University of Twente]. University of Twente Student Theses. <https://essay.utwente.nl/80003/>.
- (10). Dunlop, P. D., Holtrop, D., & Wee, S. (2022). How asynchronous video interviews are used in practice: A study of an Australian-based AVI vendor. *International Journal of Selection and Assessment*, 30(3), 448–455. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12372>.
- (11). Guichet, P. L., Huang, J., Zhan, C., Millet, A., Kulkarni, K., Chhor, C., Mercado, C., & Fefferman, N. (2022). Incorporation of a social virtual reality platform into the residency recruitment season. *Academic Radiology*, 29(6), 935–942. <https://doi.org/10.1016/j.acra.2021.05.024>.
- (12). Hemamou, L., Felhi, G., Martin, J.-C., & Clavel, C. (2019). Slices of attention in asynchronous video job interviews [Preprint]. arXiv. <https://arxiv.org/abs/1909.08845>.
- (13). Hunkenschroer, A. L., & Luetge, C. (2022). Ethics of AI-enabled recruiting and selection: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 178(4), 977–1007. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05049-6>.
- (14). Kakulapati, V., Chaitanya, K. K., Chaitanya, K. V. G., & Akshay, P. (2020). Predictive analytics of HR: A machine learning approach. *Journal of Statistics and Management Systems*, 23(6), 959–969. <https://doi.org/10.1080/09720510.2020.1799497>.
- (15). Köchling, A., & 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*, 13(3), 795–848. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00134-w>.

- (16). Koivunen, S., Ala-Luopa, S., Olsson, T., & Haapakorpi, A. (2022). The march of chatbots into recruitment: Recruiters' experiences, expectations, and design opportunities. *Computer Supported Cooperative Work*, 31(3), 487–516. <https://doi.org/10.1007/s10606-022-09429-4>.
- (17). Lee, J., Suh, T., Roy, D., & Baucus, M. (2019). Emerging technology and business model innovation: The case of artificial intelligence. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(3), 44. <https://doi.org/10.3390/joitmc5030044>.
- (18). Lee, M. K. (2018). Understanding perception of algorithmic decisions: Fairness, trust, and emotion in response to algorithmic management. *Big Data & Society*, 5(1), 1–16. <https://doi.org/10.1177/2053951718756684>.
- (19). Lindebaum, D., Vesa, M., & den Hond, F. (2020). Insights from “The Machine Stops” to better understand rational assumptions in algorithmic decision making and its implications for organizations. *Academy of Management Review*, 45(1), 247–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0181>.
- (20). McColl, R., & Michelotti, M. (2019). Sorry, could you repeat the question? Exploring video-interview recruitment practice in HRM. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 637–656. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12249>.
- (21). McDonald, K., Fisher, S., & Connelly, C. E. (2017). e-HRM systems in support of “smart” workforce management: An exploratory case study of system success. In T. Bondarouk, H. J. M. Ruël, & E. Parry (Eds.), *Electronic HRM in the smart era* (pp. 87–108). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78714-315-920161004>.
- (22). Mehta, S., Pimplikar, R., Singh, A., Varshney, L. R., & Visweswariah, K. (2013). Efficient multifaceted screening of job applicants. In *Proceedings of the 16th International Conference on Extending Database Technology* (pp. 661–671). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/2452376.2452453>.
- (23). Michailidis, M. P. (2018). The challenges of AI and blockchain on HR recruiting practices. *The Cyprus Review*, 30(2), 169–180. <https://cyprusreview.org/index.php/cr/article/view/763>.
- (24). Parlement européen & Conseil de l'Union européenne. (2024). Règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 établissant des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle (règlement sur l'intelligence artificielle). *Journal officiel de l'Union européenne*, L 2024/1689. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj?locale=fr>.
- (25). Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>.
- (26). Shah, A. (2023, October 5). The future of recruitment: Embracing AI and automation. Testlify. Medium. <https://medium.com/testlify/the-future-of-recruitment-embracing-ai-and-automation-5a150ed8c34d>
- (27). Suen, H.-Y., & Hung, K.-E. (2023). Building trust in automatic video interviews using various AI interfaces: Tangibility, immediacy, and transparency. *Computers in Human Behavior*, 143, 107713. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107713>.
- (28). Tansley, C., Hafermalz, E., & Dery, K. (2016). Talent development gamification in talent selection assessment centres. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 490–512. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2016-0017>.

- (29). Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>.
- (30). Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4(1), 3–38. <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>.
- (31). Vedapradha, R., Hariharan, R., & Shivakami, R. (2019). Artificial intelligence: A technological prototype in recruitment. *Journal of Service Science and Management*, 12(3), 382–390. <https://doi.org/10.4236/jssm.2019.123026>.
- (32). Woods, S. A., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A. C., & Anderson, N. R. (2020). Personnel selection in the digital age: A review of validity and applicant reactions, and future research challenges. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 64–77. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1681401>.
- (33). Yarger, L., Cobb Payton, F., & Neupane, B. (2020). Algorithmic equity in the hiring of underrepresented IT job candidates. *Online Information Review*, 44(2), 383–395. <https://doi.org/10.1108/OIR-10-2018-0334>.