

# Intelligence artificielle et efficacité du recrutement dans les entreprises marocaines : Analyse des rôles médiateurs de la confiance et de la perception d'équité

## Artificial intelligence and recruitment effectiveness in Moroccan companies: Analyzing the mediating roles of trust and perceived fairness

**Mohamed JIDOUR, (*Professeur de l'enseignement supérieur*)**

*Laboratoire interdisciplinaire de recherches économiques, économétriques et managériales  
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales  
Université Mohammed Premier d'Oujda, Maroc*

**Mohamed BENALI, (*Docteur en sciences économiques et gestion*)**

*Laboratoire interdisciplinaire de recherches économiques, économétriques et managériales  
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales  
Université Mohammed Premier d'Oujda, Maroc*

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adresse de correspondance :</b>  | École Nationale de Commerce et de Gestion, BP 658<br>Université Mohammed Premier<br>Maroc (Oujda), 60000<br>Tél : 0536506989 ; Fax : 0536506984<br><a href="mailto:encgo@ump.ac.ma">encgo@ump.ac.ma</a>                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Déclaration de divulgation :</b> | Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Conflit d'intérêts :</b>         | Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Citer cet article</b>            | JIDOUR, M., & BENALI, M. (2026). Intelligence artificielle et efficacité du recrutement dans les entreprises marocaines : Analyse des rôles médiateurs de la confiance et de la perception d'équité. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(12), 1–24. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.22866188">https://doi.org/10.5281/zenodo.22866188</a> |
| <b>Licence</b>                      | <b>Cet article est publié en open Access sous licence<br/>CC BY-NC-ND</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

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

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 12 (2026)

## Intelligence artificielle et efficacité du recrutement dans les entreprises marocaines : Analyse des rôles médiateurs de la confiance et de la perception d'équité

### Résumé :

L'intelligence artificielle (IA) transforme progressivement les pratiques de recrutement en automatisant le traitement des candidatures et en renforçant l'adéquation entre profils et postes. Toutefois, ses effets sur l'efficacité du recrutement ne semblent pas systématiques et pourraient dépendre de mécanismes intermédiaires, notamment de la confiance envers l'IA et de l'équité perçue des décisions algorithmiques. Or, les travaux examinant conjointement ces deux mécanismes demeurent limités, en particulier dans le contexte africain ou maghrébin. Pour contribuer à cette littérature, la présente recherche mobilise le cadre éthique tripartite proposé par Mori et al. (2025) et s'appuie sur les données recueillies auprès de 160 professionnels du recrutement exerçant dans des entreprises marocaines, sélectionnés par échantillonnage de convenance entre juin et août 2026. Les données ont été analysées par modélisation en équations structurelles (PLS-SEM). Le modèle explique 79 % de la variance de l'efficacité du recrutement. La confiance exerce une médiation partielle complémentaire (effet indirect = 0,222 ;  $p < 0,001$ ), tandis que l'équité perçue n'a pas d'effet direct significatif. Une spécification séquentielle, introduite a posteriori à titre exploratoire, met en évidence un effet indirect de l'équité perçue via la confiance (0,110 ;  $p < 0,001$ ), suggérant que la dimension de justice pourrait intervenir en amont de celle des droits.

**Mots clés :** Intelligence artificielle (IA) ; recrutement ; confiance envers l'IA ; équité perçue ; efficacité du recrutement ; PLS-SEM ; Maroc.

**Classification JEL :** M51, O33

**Type du papier :** Recherche empirique

### Abstract

Artificial intelligence (AI) is gradually transforming recruitment practices by automating application processing and enhancing the fit between candidates and job positions. However, its effects on recruitment effectiveness do not appear to be systematic and may depend on intermediate mechanisms, particularly trust in AI and perceived fairness of algorithmic decisions. Yet, research examining these two mechanisms jointly remains limited, particularly in the African or Maghreb context. To contribute to this literature, the present study draws on the tripartite ethical framework proposed by Mori et al. (2025) and uses data collected from 160 recruitment professionals working in Moroccan firms, selected through convenience sampling between June and August 2026. The data were analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). The model explains 79% of the variance in recruitment effectiveness. Trust exerts a complementary partial mediating effect (indirect effect = 0.222;  $p < 0.001$ ), whereas perceived fairness has no significant direct effect. A sequential specification, introduced post hoc for exploratory purposes, reveals an indirect effect of perceived fairness through trust (0.110;  $p < 0.001$ ), suggesting that the justice dimension may precede the rights dimension.

**Keywords:** Artificial intelligence (AI); recruitment; trust in AI; perceived fairness; perceived recruitment effectiveness; PLS-SEM; Morocco.

**JEL Classification:** M51, O33

**Paper type:** Empirical Research

## 1. Introduction

Depuis quelques années, l'intelligence artificielle (IA) transforme progressivement les processus de recrutement au sein des organisations en automatisant ou en soutenant certaines tâches traditionnellement réalisées par les recruteurs, telles que le sourcing des candidats, la présélection des candidatures, la conduite d'entretiens automatisés, la mise en correspondance des profils avec les exigences des postes, ainsi que l'aide à la prise de décision (Dadaboyev et al., 2025). Cette diffusion s'est accélérée depuis 2020, portée par la digitalisation accrue durant la pandémie de COVID-19 : une enquête de la society for Human Resource Management, citée par Mori et al. (2025), indique qu'en février 2022, 79 % des employeurs déclaraient déjà utiliser l'IA ou l'automatisation pour le recrutement et la sélection.

L'argument le plus fréquemment avancé en faveur de cette adoption est utilitariste : l'IA permettrait de réduire le temps de traitement, d'accéder à un vivier de candidats plus large et d'améliorer la qualité du matching (Mori et al., 2025 ; Dadaboyev et al., 2025). Un second argument, relevant de la perspective de justice, présente l'IA comme un moyen de réduire les discriminations humaines en s'appuyant sur des critères objectifs et une grille de lecture uniforme pour tous les candidats (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021). Ces deux promesses sont toutefois contestées par une littérature critique convergente : Dadaboyev et al. (2025) soulignent que les bénéfices de l'IA restent conditionnés par la qualité des données d'entraînement et par l'acceptation des utilisateurs, tandis que Lacroux & Martin-Lacroux (2021) montrent que la promesse d'objectivité algorithmique demeure difficilement tenable du fait de biais préexistants, techniques et émergents propres aux systèmes d'IA. Une troisième perspective, relative aux droits et à la confiance, souligne enfin que l'opacité des algorithmes, le phénomène de « *boîte noire* », constitue un obstacle structurel à la confiance des utilisateurs (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021).

Ces trois lignes de lecture convergent vers une conclusion structurante : la relation entre l'utilisation de l'IA et l'efficacité du recrutement n'est vraisemblablement pas directe, mais conditionnée par plusieurs mécanismes, en particulier la confiance envers l'IA et l'équité perçue de ses décisions, susceptibles de renforcer, de neutraliser, voire d'inverser l'effet attendu de l'usage de l'IA (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021 ; Mori et al., 2025 ; Dadaboyev et al., 2025). Or la grande majorité des travaux mobilisés dans cette littérature sont soit des revues systématiques portant sur des corpus internationaux (Mori et al., 2025 ; Dadaboyev et al., 2025), soit des études qualitatives exploratoires non généralisables (de La Rochefoucauld, 2022). Les travaux testant quantitativement le rôle médiateur conjoint de la confiance et de l'équité perçue demeurent rares, et plus encore dans un contexte africain ou maghrébin.

À cet égard, le Maroc constitue un terrain d'étude pertinent à un double titre. D'une part, la digitalisation des organisations s'inscrit dans une dynamique de politique publique engagée depuis 2005 à travers plusieurs plans successifs, et prolongée par la stratégie nationale « *Maroc Digital 2030* », lancée en septembre 2024. Cette stratégie fait de la transformation numérique des services publics et du développement de l'économie numérique des priorités nationales (Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration, 2024). D'autre part, la fonction ressources humaines (RH) est directement concernée par cette transformation. Les travaux portant sur l'adoption de la gestion électronique des RH au Maroc (El Hajjaji El Idrissi et al., 2021) ainsi que sur l'intégration de l'IA dans la fonction RH des entreprises marocaines (El Boukhari & Filali, 2025) témoignent d'une diffusion réelle, mais encore inégale, de ces technologies. Leur adoption demeure notamment confrontée à des contraintes de ressources, à des déficits de compétences numériques et à des résistances de la part des utilisateurs. Le contexte marocain apparaît ainsi particulièrement pertinent pour examiner les mécanismes par lesquels l'usage de l'IA peut influencer l'efficacité du recrutement, en accordant une attention particulière à la confiance envers ces technologies et à l'équité perçue de leurs décisions.

C'est à cette effet et dans le cadre des travaux de recherches visant à évaluer pratiquement les impacts de l'IA sur la performance de recrutement que des chercheurs marocains en domaine comme Benhmama et Bennani (2024) ont montré, à partir d'une étude menée auprès de 75 entreprises marocaines de la région Casablanca-Settat, que l'adoption de l'IA dans le recrutement est principalement motivée par des considérations techniques et opérationnelles, notamment la rapidité de transmission de l'information RH, la pertinence des profils sélectionnés et la sécurité du système. En revanche, la transparence et la lutte contre la discrimination n'exercent pas d'effet statistiquement significatif sur cette adoption. Cette étude n'examine toutefois pas dans quelle mesure ces facteurs influencent l'efficacité du recrutement. Ce constat rejoint les conclusions d'El Boukhari et Filali (2025), selon lesquelles l'intégration de l'IA dans la fonction RH au Maroc demeure principalement appréhendée sous l'angle de l'efficacité opérationnelle et de la performance, tandis que les enjeux liés à la responsabilité algorithmique, aux biais et à la protection des données restent encore peu investis par les organisations. La convergence de ces deux travaux sur le contexte marocain permet ainsi de mieux circonscrire l'espace de la présente recherche. Si les dimensions fonctionnelles de l'IA en gestion des ressources humaines (GRH) commencent à être documentées, ses dimensions éthiques demeurent encore peu explorées et, surtout, leur articulation avec les effets opérationnels de l'IA sur le recrutement reste insuffisamment étudiée.

Avant d'énoncer la question de recherche, il convient de préciser le construit expliqué. Dans cette étude, l'efficacité du recrutement est entendue dans une acception opérationnelle, comme le degré auquel le processus de recrutement atteint les résultats qui lui sont assignés au regard des ressources mobilisées. Son opérationnalisation détaillée est présentée dans la section 3.2.

Cet article se propose donc de répondre à la question de recherche suivante : dans quelle mesure l'utilisation de l'IA dans le recrutement contribue-t-elle à son efficacité, et dans quelle mesure cette relation s'explique-t-elle par la confiance des praticiens envers l'IA et par l'équité perçue du processus ? Pour y répondre, un modèle conceptuel de médiation est construit principalement à partir du cadre théorique tripartite de Mori et al. (2025), puis testé auprès de 160 professionnels du recrutement en poste au Maroc, par modélisation en équations structurelles selon l'approche des moindres carrés partiels (PLS-SEM).

L'article apporte trois contributions importantes :

- Premièrement, il propose une opérationnalisation empirique d'un cadre théorique jusqu'ici mobilisé de manière essentiellement descriptive, en traduisant les trois perspectives éthiques de Mori et al. (2025) en construits mesurables et en relations testables.
- Deuxièmement, il établit une hiérarchie empirique entre les mécanismes de confiance et d'équité perçue, et met en évidence, par l'estimation d'un modèle alternatif séquentiel, que ces deux mécanismes ne sont pas parallèles mais ordonnés.
- Troisièmement, il étend l'analyse au contexte marocain, encore peu couvert par la littérature quantitative sur l'IA en GRH.

L'article est structuré selon les axes suivants :

- Axe 1 : présente la revue de littérature, le modèle conceptuel et les hypothèses ;
- Axe 2 : détaille la méthodologie ;
- Axe 3 : expose les résultats et leur discussion ;
- Axe 4 : conclut en présentant les implications théoriques et managériales, les limites de la recherche et les pistes de recherche futures.

## 2. Revue de littérature et hypothèses de recherche

Le cadre mobilisé dans cet article s'appuie sur le modèle déductif proposé par Mori et al. (2025), qui organisent la littérature sur l'IA en recrutement et sélection (R&S) autour de trois théories éthiques classiques (Cavanagh et al., 1981, cités dans Mori et al., 2025) : l'utilitarisme, la théorie

de la justice et la théorie des droits. Ce choix permet de justifier théoriquement, et non simplement empiriquement, pourquoi la confiance et l'équité perçue occupent une position de médiateurs plutôt que de simples corrélats de l'efficacité du recrutement assisté par IA.

Ce cadre, encore récent, est néanmoins mis en regard d'autres travaux consacrés à l'utilisation de l'IA en GRH, notamment ceux de Tambe et al. (2019). La revue de littérature confronte ainsi les apports de Mori et al. (2025) à différentes approches portant sur l'efficacité, l'équité, la confiance et les conditions d'utilisation de l'IA en GRH. Cette mise en perspective sert de base à la formulation des hypothèses et conduit à considérer la confiance et l'équité perçue comme deux mécanismes susceptibles d'expliquer le lien entre l'utilisation de l'IA et l'efficacité du recrutement.

### **2.1. L'efficacité de l'IA en recrutement : une perspective utilitariste**

La perspective utilitariste évalue l'IA à l'aune de ses conséquences sur l'optimisation du processus de recrutement et de sélection (Mori et al., 2025). Les bénéfices rapportés dans la littérature convergent vers plusieurs dimensions : réduction du temps de traitement (time-to-hire), accès à un vivier de candidats plus large, réponses plus rapides aux candidats et perception plus positive de l'entreprise par les candidats informés de l'usage de l'IA (Vrontis et al., 2022). Barabel et al. (2020) documentent de leur côté la diversité des usages de l'IA dans la fonction RH, du sourcing à l'aide à la décision, et soulignent que ces usages relèvent moins d'un remplacement du recruteur que d'une recomposition de son activité.

Koenig et al. (2023) montrent que l'apprentissage automatique peut évaluer les réponses narratives des candidats avec une précision comparable à celle des évaluateurs humains, tout en permettant un traitement plus rapide. Cette capacité d'automatisation se retrouve dans l'étude de cas exploratoire menée par de La Rochefoucauld (2022) auprès d'un cabinet de recrutement, dont les consultants soulignent trois bénéfices principaux : le gain de temps, la réduction de la marge d'erreur et une meilleure objectivation du processus. Bien que ces résultats reposent sur une étude qualitative menée dans un contexte spécifique et ne puissent être généralisés, ils illustrent concrètement les gains opérationnels associés à l'IA, en complément des résultats de Mori et al. (2025) et de Dadaboyev et al. (2025).

Ces gains ne sont toutefois pas systématiques. Dadaboyev et al. (2025) soulignent qu'ils dépendent de la qualité des données d'entraînement ainsi que de l'acceptation des systèmes par leurs utilisateurs. L'adoption de l'IA ne suffit donc pas, à elle seule, à garantir une amélioration de l'efficacité du recrutement : les bénéfices attendus dépendent également de facteurs psychosociaux liés à la manière dont la technologie est perçue et vécue. Cette perspective conduit à considérer des variables susceptibles d'expliquer le lien entre l'utilisation de l'IA et l'efficacité du recrutement, notamment la confiance et l'équité perçue.

Le choix de centrer l'analyse sur l'utilisation effective de l'IA, plutôt que sur sa perception ou l'intention de l'utiliser, trouve un fondement dans la littérature sur le succès des systèmes d'information. DeLone et McLean (2003) distinguent l'usage (use) des attitudes et perceptions des utilisateurs et l'intègrent dans un modèle reliant les caractéristiques du système à ses bénéfices organisationnels et individuels (net benefits). Cette approche se distingue des modèles d'acceptation technologique, tels que le TAM de Davis (1989), qui s'intéressent principalement aux perceptions susceptibles d'expliquer l'acceptation d'une technologie. Dans le cadre de cette recherche, cette distinction justifie le choix d'appréhender l'IA à partir de son utilisation effective dans les activités de recrutement.

### **2.2. L'équité perçue des systèmes d'IA : entre objectivité et risques de biais**

L'un des principaux arguments avancés en faveur de l'utilisation de l'IA dans le recrutement réside dans sa capacité supposée à limiter certains biais associés au jugement humain, tels que l'effet de halo, l'activation de stéréotypes ou le biais de confirmation, en s'appuyant sur des

critères standardisés (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021). Dadaboyev et al. (2025) soulignent également que la réduction des biais lors des premières étapes de la sélection figure parmi les bénéfices les plus fréquemment associés à l'IA dans la littérature récente. Cette capacité à objectiver les décisions peut contribuer à renforcer l'équité perçue du processus de recrutement. Mais, cette promesse d'objectivité doit toutefois être nuancée. L'utilisation de l'IA peut limiter certains biais humains, mais elle peut également en introduire de nouveaux. Lacroux & Martin-Lacroux (2021) distinguent, à partir de la typologie de Friedman et Nissenbaum (1996), trois catégories de biais susceptibles d'affecter les systèmes algorithmiques. Les biais préexistants sont liés aux données d'entraînement et peuvent reproduire des discriminations présentes dans les pratiques antérieures. Les biais techniques résultent du fonctionnement même des modèles et de leurs performances différenciées selon les caractéristiques des individus. Les biais émergents apparaissent au niveau de l'utilisation du système par les acteurs humains, notamment à travers une confiance excessive dans les recommandations algorithmiques. L'IA ne constitue donc pas en elle-même une garantie d'impartialité.

Cette approche critique rejoint les conclusions de Mori et al. (2025), qui identifient le biais algorithmique comme l'une des principales préoccupations associées à la dimension de justice. Dadaboyev et al. (2025) constatent de leur côté que les résultats relatifs à la capacité de l'IA à réduire les biais demeurent contrastés. Mori et al. (2025), en s'appuyant sur Colquitt (2001), appréhendent la justice dans le contexte de l'IA à travers plusieurs dimensions, notamment procédurale, distributive et informationnelle. Cette dernière revêt une importance particulière ici : la transparence et la compréhension du fonctionnement des systèmes algorithmiques constituent des conditions de la formation de la confiance à leur égard. Cette articulation, sur laquelle nous reviendrons, suggère que l'équité perçue et la confiance ne sont pas nécessairement deux mécanismes parallèles, mais peuvent entretenir une relation d'antécédence.

L'équité perçue ne dépend par ailleurs pas uniquement des caractéristiques intrinsèques des systèmes d'IA utilisés dans le recrutement, mais également de la manière dont ceux-ci sont intégrés au processus de recrutement. Les travaux sur le management algorithmique montrent que le degré d'influence de l'algorithme varie selon les modalités concrètes de son utilisation : l'IA peut être mobilisée comme outil d'aide à la décision, ou intervenir de manière plus automatisée dans le tri, l'évaluation ou la présélection des candidats (Kellogg et al., 2020). L'étendue des tâches confiées au système détermine ainsi en partie le degré de contrôle algorithmique exercé sur le processus, ce qui renforce la pertinence d'une mesure fondée sur l'usage effectif de l'IA comme déterminant de l'équité perçue.

### **2.3. La confiance envers les systèmes d'IA : la perspective des droits**

La troisième ligne d'analyse identifiée par Mori et al. (2025) s'inscrit dans une perspective fondée sur le respect des personnes et de leurs droits. Elle met l'accent sur les exigences éthiques encadrant l'utilisation de l'IA, notamment en matière de transparence, de protection de la vie privée et d'explicabilité des décisions. Dans cette perspective, la confiance envers les systèmes d'IA ne repose pas uniquement sur leur capacité à améliorer l'efficacité, mais également sur leur conformité à des principes éthiques (Feldkamp et al., 2023 ; Langer et al., 2023).

Lacroux & Martin-Lacroux (2021) soulignent que l'opacité de certains systèmes constitue un obstacle important à l'établissement de la confiance. Ce problème de « *boîte noire* » est particulièrement marqué dans le cas des modèles fondés sur des techniques complexes d'apprentissage automatique. Les auteurs mettent également en évidence le rôle du biais d'automatisation, défini comme la tendance des utilisateurs à accorder un poids excessif aux recommandations produites par le système (Parasuraman & Riley, 1997). Dans le contexte du recrutement, ce phénomène peut conduire les professionnels à suivre les recommandations algorithmiques sans exercer un contrôle humain suffisant.

La confiance envers l'IA apparaît ainsi comme un mécanisme ambivalent. Lorsqu'elle repose sur la fiabilité perçue du système et sur une compréhension suffisante de son fonctionnement, elle facilite son utilisation et favorise l'intégration de ses recommandations dans le processus. À l'inverse, une confiance excessive peut conduire à une dépendance accrue aux décisions algorithmiques. La confiance ne constitue donc pas seulement une condition d'acceptation de l'IA : elle intervient dans la manière dont son utilisation se traduit concrètement dans les décisions de recrutement. Cette perspective soutient l'hypothèse d'un rôle médiateur de la confiance entre l'utilisation de l'IA et l'efficacité du recrutement.

Cette approche rejoint plus largement les travaux consacrés à la confiance envers les technologies, qui distinguent la confiance dispositionnelle, correspondant à une propension générale à faire confiance, de la confiance construite à partir de l'expérience et des interactions avec un système donné (Mayer et al., 1995 ; McKnight et al., 2002). Cette distinction renforce l'intérêt de partir de l'usage effectif de l'IA plutôt que d'une perception générale de la technologie : l'expérience concrète des outils contribue à façonner la confiance que les professionnels leur accordent.

#### 2.4. Synthèse et modèle conceptuel

La confrontation des trois perspectives théoriques met en évidence une relation entre l'utilisation de l'IA et l'efficacité du recrutement qui ne peut être appréhendée de manière strictement directe. Les travaux de Lacroux & Martin-Lacroux (2021), de Mori et al. (2025) et de Dadaboyev et al. (2025) montrent que les effets de l'IA dépendent non seulement de ses capacités techniques, mais également de la manière dont elle est perçue et intégrée dans le processus. La confiance envers le système et l'équité perçue apparaissent ainsi comme deux mécanismes susceptibles d'expliquer la manière dont l'utilisation de l'IA se traduit en résultats de recrutement.

Cette interprétation est cohérente avec les apports de la littérature sur le succès des systèmes d'information et sur la confiance envers les technologies. Si DeLone et McLean (2003) positionnent l'usage parmi les éléments susceptibles de conduire aux bénéfices organisationnels, cet usage ne garantit pas, à lui seul, l'obtention de ces bénéfices. La confiance, construite à travers l'expérience et les interactions avec la technologie (Mayer et al., 1995 ; McKnight et al., 2002), ainsi que l'équité perçue associée aux modalités concrètes de recours à l'algorithme (Kellogg et al., 2020), constituent dès lors deux mécanismes fournissant un fondement théorique à la construction d'un modèle de médiation.

L'ancrage de cette problématique dans le contexte marocain trouve un appui dans les travaux de Benhmama et Bennani (2024). Ces auteurs montrent que la rapidité de transmission de l'information RH, la pertinence des profils sélectionnés et la sécurité du système constituent des facteurs significativement associés à l'adoption de l'IA, tandis que la transparence et la discrimination perçue ne présentent pas d'effet significatif. Ces résultats soulignent une limite importante de cette recherche antérieure : elle porte sur les déterminants de l'adoption sans examiner les mécanismes expliquant les effets de l'utilisation de l'IA sur l'efficacité du recrutement. C'est dans ce cadre d'analyse que s'inscrit notre présente étude sur la base d'un modèle conceptuel qui articule quatre construits : l'utilisation de l'IA en recrutement (variable explicative), la confiance envers l'IA et l'équité perçue (variables médiatrices) et l'efficacité du recrutement (variable dépendante). Cette conceptualisation conduit à formuler les hypothèses suivantes :

- **H1.** L'utilisation de l'IA en recrutement est positivement associée à la confiance envers l'IA.
- **H2.** L'utilisation de l'IA en recrutement est positivement associée à l'équité perçue de l'IA.
- **H3.** La confiance envers l'IA est positivement associée à l'efficacité du recrutement.

- **H4.** L'équité perçue de l'IA est positivement associée à l'efficacité du recrutement.
- **H5.** L'utilisation de l'IA en recrutement est positivement associée à l'efficacité du recrutement.
- **H6a.** La confiance envers l'IA médiate la relation entre l'utilisation de l'IA et l'efficacité du recrutement.
- **H6b.** L'équité perçue de l'IA médiate la relation entre l'utilisation de l'IA et l'efficacité du recrutement.

La figure 1 présente le modèle conceptuel de la recherche et illustre les relations hypothétiques postulées entre les différents construits. Dans ce modèle, IA désigne l'utilisation de l'IA en recrutement, CONF la confiance envers l'IA, EQ l'équité perçue de l'IA et ER l'efficacité du recrutement. Le modèle repose sur une logique de médiation parallèle dans laquelle l'utilisation de l'IA est supposée influencer directement la confiance (H1), l'équité perçue (H2) et l'efficacité du recrutement (H5), tandis que la confiance (H3) et l'équité perçue (H4) sont envisagées comme deux mécanismes intermédiaires susceptibles d'expliquer cette efficacité. Les hypothèses H6a et H6b correspondent ainsi aux deux effets indirects respectivement médiés par la confiance et par l'équité perçue. Ces deux médiateurs sont considérés séparément, sans relation postulée entre eux dans le modèle initial. Aucune relation réciproque, boucle de rétroaction ou modulation n'est envisagée ; le sens des relations retenues traduit des liens d'antécédence fondés sur les arguments théoriques, sans permettre à lui seul d'établir une causalité.

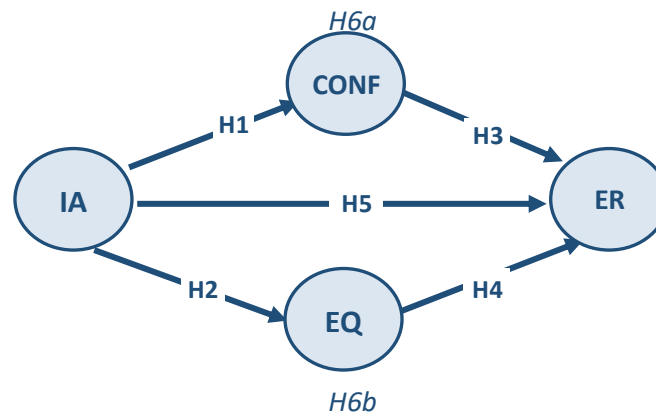
Les hypothèses H6a et H6b correspondent respectivement aux deux effets de médiation. Le premier par l'intermédiaire de la confiance envers l'IA, et le second par l'intermédiaire de l'équité perçue de l'IA. Elles ne se limitent pas à la combinaison des hypothèses d'effets directs : H1 et H3, d'une part, H2 et H4, d'autre part, portent sur des relations considérées séparément, tandis que H6a et H6b portent sur les effets indirects estimés simultanément, en tenant compte de l'autre voie de médiation et de l'effet direct. Le maintien de H5 dans le modèle suppose par ailleurs une médiation partielle plutôt que totale, chaque médiateur étant susceptible d'expliquer une partie seulement de l'effet de l'utilisation de l'IA sur l'efficacité du recrutement. Lorsque les effets direct et indirect sont de même signe, cette configuration correspond, selon Zhao et al. (2010), à une médiation partielle complémentaire. Aucune relation entre l'équité perçue et la confiance n'est toutefois formulée a priori, le cadre théorique retenu ne permettant pas de l'étayer lors de la construction du modèle. La relation séquentielle examinée en section 4.4 a été introduite après l'estimation du modèle initial, à partir de la configuration observée dans les données. Elle conserve donc un statut exploratoire et ne constitue pas une hypothèse formulée a priori.

Les variables démographiques et organisationnelles recueillies (âge, ancienneté dans la fonction RH, taille de l'organisation et région principale d'activité) ne sont pas intégrées au modèle structurel comme variables de contrôle ou variables modératrices. Ce choix est délibéré et repose sur deux considérations. Sur le plan théorique, le cadre retenu porte sur les mécanismes reliant les perceptions du système à ses effets opérationnels et ne permet pas de formuler des attentes précises concernant le rôle de ces caractéristiques. Leur introduction aurait ainsi relevé davantage d'une démarche exploratoire que de la logique hypothético-déductive adoptée. Sur le plan statistique, l'ajout de quatre variables, dont deux comportent plusieurs modalités, aurait également accru le nombre de paramètres à estimer au regard d'un échantillon de 160 répondants. Ces variables sont néanmoins mobilisées en section 4.1 pour caractériser l'échantillon et apprécier la compétence des répondants. Leur rôle éventuel, notamment au moyen d'une analyse multigroupe, est par ailleurs retenu comme piste de recherche en section 4.7 et dans la conclusion.

Enfin, la configuration du modèle appelle une précaution liée aux conditions de collecte des données. Le recours à une variable explicative, deux médiateurs et une variable dépendante

mesurés auprès des mêmes répondants, au même moment et à l'aide d'un instrument unique, expose l'étude à un risque de biais de variance commune susceptible d'amplifier les relations observées entre les construits (Podsakoff et al., 2003). Ce risque est pris en compte dès la conception du modèle, notamment en mesurant l'utilisation de l'IA à partir d'usages identifiables plutôt que d'attitudes générales et l'efficacité du recrutement à partir de résultats observables du processus. Les dispositions procédurales et les tests statistiques retenus pour apprécier ce risque sont présentés en sections 3.1 et 3.3, tandis que la limite résiduelle est discutée dans la conclusion.

**Figure 1. Modèle conceptuel de recherche**



Source : Auteurs.

### 3. Méthodologie de recherche

#### 3.1. Dispositif de recherche, terrain et collecte des données

Cette recherche s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive, consistant à construire un modèle conceptuel à partir de la littérature, puis à le soumettre à une validation empirique (Thietart et al., 2007). Elle repose sur une approche quantitative fondée sur une enquête par questionnaire électronique auto-administré, diffusé auprès de professionnels du recrutement exerçant au Maroc : chargés de recrutement, responsables du recrutement, responsables des RH, directeurs des RH et consultants en cabinets de recrutement.

La collecte des données s'est déroulée en juin, juillet et août 2026 et a permis de retenir 160 réponses exploitables. Le questionnaire, administré en ligne, a été adressé individuellement aux professionnels du recrutement identifiés et également diffusé via des réseaux professionnels en ligne. Au total, 1 100 professionnels ont été sollicités ; 165 questionnaires ont été retournés, soit un taux de réponse de 15 %. Après les contrôles de qualité présentés ci-après, cinq questionnaires ont été écartés, portant à 160 le nombre de réponses retenues pour l'analyse.

Compte tenu des conditions d'accès à la population étudiée, les répondants ont été sélectionnés selon une méthode d'échantillonnage de convenance, qui consiste à retenir les participants en fonction de leur accessibilité et des possibilités de participation offertes au chercheur (Royer & Zarlowski, 2007). Cette méthode comporte néanmoins des limites qu'il convient de préciser dès ce stade. L'échantillon obtenu ne permet pas d'assurer la représentativité statistique de l'ensemble des professionnels du recrutement au Maroc et ne permet donc pas de généraliser les estimations à cette population. Il comporte également un risque d'auto-sélection : les professionnels davantage familiarisés avec les outils numériques, et éventuellement plus disposés à leur égard, peuvent être davantage représentés parmi les répondants. Cette situation pourrait notamment conduire à une estimation plus élevée du niveau moyen de confiance envers l'IA et, par conséquent, influencer les relations impliquant ce construit. Les résultats présentés

doivent ainsi être interprétés au regard des caractéristiques de l'échantillon étudié et ne sauraient être étendus à l'ensemble des professionnels du recrutement au Maroc.

Le dispositif relève d'une logique d'informateurs clés (Kumar et al., 1993). Le recueil ne visait pas des salariés quelconques, mais des professionnels occupant une position leur permettant d'observer directement le déroulement du processus de recrutement de leur organisation et d'en apprécier les résultats : chargés et responsables de recrutement, responsables et directeurs des RH, consultants en cabinet. La compétence de l'informateur constitue le critère décisif de la qualité de ce type de données (Kumar et al., 1993), et la structure de l'échantillon y satisfait : 70 % des répondants comptent au moins six années d'ancienneté en fonction RH ou recrutement et 30 % plus de dix années. Les énoncés relatifs à l'efficacité portent par ailleurs sur des éléments observables dans l'exercice quotidien de cette fonction, tels que le délai de recrutement, le nombre d'erreurs de recrutement ou le coût du processus, et non sur des appréciations générales relatives à la technologie.

La qualité des données recueillies a été vérifiée avant l'estimation du modèle, conformément aux recommandations de Hair et al. (2022). Le formulaire en ligne imposait une réponse à l'ensemble des énoncés du modèle de mesure ; les 160 questionnaires retenus ne comportent ainsi aucune donnée manquante, les formulaires interrompus avant leur validation ayant été écartés. Les réponses présentant un patron uniforme (straight-lining), correspondant à l'utilisation d'une même modalité pour l'ensemble des 21 indicateurs, ont également été exclues. Cinq questionnaires ont été écartés pour cette raison. L'examen des scores standardisés et des distances de Mahalanobis n'a révélé aucune observation nécessitant une exclusion supplémentaire au titre des valeurs aberrantes. L'échantillon final comprend ainsi 160 réponses exploitables.

Sur le plan éthique, le questionnaire était précédé d'une notice présentant l'objet strictement académique de l'étude, l'identité et le rattachement institutionnel des auteurs, ainsi que le caractère volontaire de la participation et la possibilité d'interrompre le questionnaire à tout moment. La validation du formulaire valait consentement éclairé. Aucune donnée nominative, coordonnée ou information directement identifiable concernant les répondants ou leurs organisations n'a été recueillie. Les seules variables signalétiques portaient sur le genre, l'âge par tranche, l'ancienneté dans la fonction, la taille de l'organisation et sa région principale d'activité.

### 3.2. Mesure des construits

Le questionnaire a été administré en langue française. Les répondants évaluaient chaque énoncé à l'aide d'une échelle de Likert à cinq points, allant de 1 (« *pas du tout d'accord* ») à 5 (« *tout à fait d'accord* »). Les items ont été élaborés et adaptés à partir des dimensions identifiées dans la revue de littérature et organisés autour de quatre construits latents réflexifs, mesurés au moyen de 21 indicateurs. Les échelles mobilisées étant adaptées de la littérature et, pour certaines, partiellement nouvelles, il convient de préciser le statut de leur validité de contenu. Celle-ci repose sur la construction des énoncés à partir des dimensions conceptuelles présentées en section 2 : chaque item a été rattaché à une dimension identifiée dans la littérature mobilisée et formulé de manière à en restituer le contenu. Cette démarche ne correspond toutefois pas à une validation formelle préalable par un panel d'experts ni à une étude pilote menée sur un échantillon distinct. En l'absence de ces étapes, la validité de contenu repose principalement sur l'ancrage théorique des énoncés, tandis que leurs propriétés psychométriques sont appréciées a posteriori à travers les indicateurs de fiabilité et de validité présentés en section 4.2. Cette limite est explicitement reconnue et ouvre la voie, pour les recherches futures, à une validation indépendante des échelles proposées.

Le premier construit, l'utilisation de l'IA en recrutement (IA), constitue la variable exogène et est mesuré par cinq indicateurs couvrant différentes formes d'utilisation effective de l'IA :

automatisation des tâches répétitives, identification de profils, traitement de volumes importants de candidatures et appréciation du caractère structurant de l'outil dans la pratique professionnelle.

Le deuxième construit, la confiance envers l'IA (CONF), constitue une variable médiatrice mesurée par cinq indicateurs portant sur la confiance accordée aux recommandations, la compréhension de la logique de fonctionnement, la fiabilité perçue en l'absence d'explication complète, l'aisance à justifier une décision fondée sur l'IA et la confiance générale envers les outils.

Le troisième construit, l'équité perçue de l'IA (EQ), constitue également une variable médiatrice, mesurée par cinq indicateurs relatifs à l'uniformité du traitement des candidatures, à la réduction du risque de discrimination, à la crainte de reproduction des biais historiques, à l'objectivité des critères et à l'équité générale du recrutement assisté par IA.

Enfin, l'efficacité du recrutement (ER) constitue la variable endogène, mesurée par six indicateurs portant sur le délai global de recrutement, la qualité de l'adéquation entre candidats et postes, le nombre d'erreurs de recrutement, le coût global du processus, la satisfaction des candidats et l'efficacité globale du processus.

### 3.3. Méthode d'analyse

Les données ont été traitées à l'aide des logiciels SPSS et SmartPLS 4. Compte tenu de l'objectif de la recherche, qui consiste à examiner simultanément les relations entre plusieurs construits latents et à tester des effets de médiation sur un échantillon de taille modérée, les hypothèses ont été évaluées par modélisation en équations structurelles selon l'approche PLS-SEM (Hair et al., 2022).

L'analyse a été conduite en deux étapes. La première porte sur l'évaluation du modèle de mesure : cohérence interne (alpha de Cronbach,  $\rho$  de Dijkstra-Henseler et fiabilité composite), validité convergente (contributions factorielles et variance moyenne extraite), et validité discriminante, appréciée à la fois par le critère de Fornell-Larcker et par le ratio hétérotrait-monotrait (HTMT) assorti de ses intervalles de confiance bootstrap (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015).

La seconde étape concerne le modèle structurel : coefficients de chemin et leur significativité, coefficients de détermination ( $R^2$ ), tailles d'effet ( $f^2$ ) interprétées selon les seuils de Cohen (1988), facteurs d'inflation de la variance (VIF), pertinence prédictive évaluée par le  $Q^2$  de redondance validée croisée obtenu par blindfolding (Stone, 1974 ; Geisser, 1975), et ajustement approximatif évalué par le SRMR. La significativité des relations et des effets indirects a été établie par une procédure de bootstrap reposant sur 5 000 répliquions avec intervalles de confiance par percentile, conformément aux recommandations de Hair et al. (2022) et de Preacher & Hayes (2008). Cette procédure permet notamment d'estimer les effets indirects dans les modèles comportant plusieurs médiateurs.

Le recours à un même instrument auprès des mêmes répondants pour mesurer la variable explicative, les deux médiateurs et la variable dépendante expose néanmoins l'étude à un risque de biais de variance commune (Podsakoff et al., 2003). Des précautions ont donc été prises à la fois sur les plans procédural et statistique. Sur le plan procédural, l'anonymat des répondants a été garanti et rappelé en introduction du questionnaire, aucune réponse n'étant présentée comme attendue ; les items relatifs à l'efficacité du recrutement portent sur des résultats observables du processus, tandis que les blocs d'items correspondant aux différents construits ont été présentés séparément. Sur le plan statistique, l'approche par colinéarité plénière de Kock (2015) a été mobilisée, avec un seuil de 3,3 pour les VIF. Les valeurs obtenues pour les prédicteurs de l'efficacité du recrutement (VIF = 3,27 pour l'utilisation de l'IA ; 2,68 pour la confiance ; 2,83 pour l'équité perçue), présentées en section 4.3, restent inférieures à ce seuil, bien que la

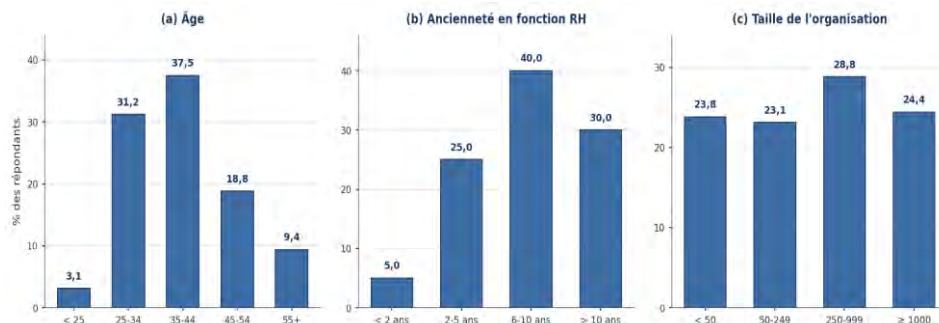
première s'en approche. Ce résultat ne permet toutefois pas d'exclure totalement une éventuelle contamination méthodologique ; le risque de biais de variance commune est donc conservé parmi les limites de l'étude.

## 4. Résultats et discussions

### 4.1 Caractéristiques de l'échantillon

La répartition de l'échantillon selon le genre est quasi paritaire (50,6 % d'hommes et 49,4 % de femmes). La figure ci-après en présente les principales caractéristiques démographiques et organisationnelles. L'échantillon se concentre sur les tranches intermédiaires de la vie active, 68,7 % des répondants ayant entre 25 et 44 ans et la classe des 35-44 ans constituant la modalité la plus représentée (37,5 %), tandis que les moins de 25 ans demeurent marginaux (3,1 %). Il se caractérise en outre par un niveau d'expérience élevé : 70 % des répondants exercent en fonction RH (recrutement) depuis plus de cinq ans, contre 5 % seulement de profils comptant moins de deux ans d'ancienneté, ce qui conforte la validité des réponses recueillies, les personnes interrogées disposant du recul nécessaire pour apprécier l'apport des outils d'IA au processus de recrutement. La taille des organisations représentées est enfin bien répartie sur l'ensemble du spectre, de 23,1 % pour les structures de 50 à 249 salariés à 28,8 % pour celles de 250 à 999 salariés, avec des parts comparables pour les très petites structures (23,8 %) et les grandes organisations de 1 000 salariés et plus (24,4 %).

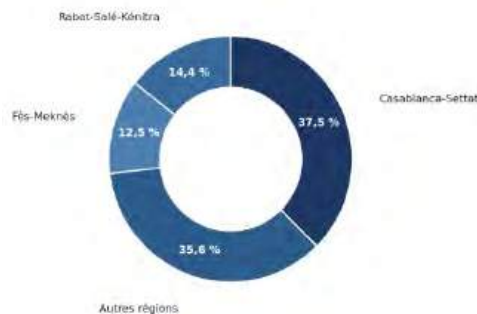
**Figure 2. Répartition de l'échantillon selon l'âge, l'ancienneté en fonction et la taille de l'organisation (en % des répondants).**



Source : Auteurs.

Sur le plan géographique, la figure ci-après montre que la région de Casablanca-Settat concentre la plus forte part des répondants (37,5 %), devant Rabat-Salé-Kénitra (14,4 %) et Fès-Meknès (12,5 %), ce qui reflète le poids économique de ces régions dans le tissu des grandes entreprises et des fonctions RH structurées au Maroc.

**Figure 3. Répartition de l'échantillon selon la région principale d'activité.**



Source : Auteurs.

## 4.2. Évaluation du modèle de mesure

Le tableau 1 présente les indicateurs de fiabilité et de validité convergente. Toutes les contributions factorielles dépassent le seuil de 0,7 recommandé par Hair et al. (2022). Les quatre échelles présentent une cohérence interne satisfaisante, l'alpha de Cronbach, le rho de Dijkstra-Henseler et la fiabilité composite se situant tous entre 0,89 et 0,95, donc au-dessus du seuil conventionnel de 0,7. La variance moyenne extraite est comprise entre 0,705 et 0,747, soit largement au-dessus du seuil de 0,5, ce qui atteste d'une validité convergente satisfaisante.

**Tableau 1. Fiabilité et validité convergente**

| Construit                      | Items | Chargements (min - max) | $\alpha$ | $\rho_A$ | $\rho_c$ | AVE   |
|--------------------------------|-------|-------------------------|----------|----------|----------|-------|
| Utilisation de l'IA (IA)       | 5     | 0,808 - 0,872           | 0,901    | 0,901    | 0,927    | 0,716 |
| Confiance envers l'IA (CONF)   | 5     | 0,823 - 0,864           | 0,895    | 0,896    | 0,923    | 0,705 |
| Équité perçue (EQ)             | 5     | 0,772 - 0,903           | 0,903    | 0,909    | 0,928    | 0,721 |
| Efficacité du recrutement (ER) | 6     | 0,830 - 0,904           | 0,932    | 0,933    | 0,947    | 0,747 |

Source : adapté, SMART PLS 4.

La validité discriminante a été appréciée par deux critères complémentaires.

Le tableau 2 présente le critère de Fornell-Larcker : la racine carrée de l'AVE de chaque construit, portée en diagonale, est supérieure à l'ensemble des corrélations que ce construit entretient avec les autres. Le critère est donc satisfait pour les quatre construits, bien que les marges soient étroites pour les couples IA et ER (0,846 contre 0,836) et CONF et ER (0,840 contre 0,832).

**Tableau 2. Validité discriminante selon le critère de Fornell-Larcker**

|      | IA    | CONF  | EQ    | ER    |
|------|-------|-------|-------|-------|
| IA   | 0,846 |       |       |       |
| CONF | 0,766 | 0,840 |       |       |
| EQ   | 0,780 | 0,723 | 0,849 |       |
| ER   | 0,836 | 0,832 | 0,746 | 0,865 |

Source : adapté, SMART PLS 4.

Le tableau 3 présente le ratio HTMT, critère aujourd'hui considéré comme plus sensible que celui de Fornell-Larcker (Henseler et al., 2015). Deux valeurs excèdent le seuil de 0,9 applicable aux construits conceptuellement proches : IA et ER (0,912), ainsi que CONF et ER (0,910). Ce résultat doit être signalé explicitement plutôt que minimisé. Conformément à la procédure d'inférence recommandée par Henseler et al. (2015), les intervalles de confiance bootstrap ont été calculés : la borne supérieure du 97,5<sup>e</sup> percentile atteint 0,949 pour ces deux couples, et demeure donc nettement inférieure à 1 pour l'ensemble des paires de construits. Le critère d'inférence HTMT est ainsi satisfait, ce qui soutient la validité discriminante du modèle de mesure. La proximité observée entre l'utilisation de l'IA, la confiance et l'efficacité du recrutement reflète vraisemblablement à la fois une contiguïté conceptuelle réelle et une part de variance méthodologique.

Ce constat conduit à examiner plus attentivement le contenu des échelles concernées. Le construit « *Utilisation de l'IA* » porte sur les usages déclarés de l'outil, notamment l'automatisation des tâches répétitives, l'identification des profils et le traitement d'un volume important de candidatures. Le construit « *Efficacité du recrutement* » porte, quant à lui, sur les résultats du processus, tels que le délai, l'adéquation entre les profils et les postes, les erreurs, le coût et la satisfaction. La distinction entre les deux construits reste donc claire, même si certains rapprochements peuvent exister. L'item relatif au traitement d'un volume important de candidatures associe en effet l'usage de l'IA à un bénéfice, ce qui peut créer une certaine proximité dans la perception du répondant. Une situation comparable peut se présenter pour l'item portant sur le caractère structurant de l'outil dans la pratique professionnelle. Par ailleurs,

les deux construits ont été mesurés auprès des mêmes répondants et à partir de leurs perceptions, ce qui peut expliquer qu'une partie de la covariance observée soit liée à la méthode de mesure plutôt qu'au phénomène étudié (Podsakoff et al., 2003). Une réserve similaire peut être formulée pour la relation entre la confiance et l'efficacité du recrutement, dans la mesure où un répondant ayant une perception favorable du système peut également porter un jugement plus favorable sur ses résultats. Les valeurs HTMT obtenues restent acceptables au regard des critères retenus, mais invitent à interpréter ces relations avec prudence. Des recherches ultérieures pourraient approfondir cette question en formulant les items relatifs à l'utilisation de l'IA de manière plus strictement comportementale et en complétant les mesures perceptuelles de l'efficacité par des indicateurs objectifs issus des systèmes d'information RH.

**Tableau 3. Validité discriminante selon le ratio HTMT et l'intervalle de confiance**

| <b>Paire de construits</b> | <b>HTMT</b> | <b>IC 90 %</b>  | <b>Borne sup. 97,5 %</b> |
|----------------------------|-------------|-----------------|--------------------------|
| IA et CONF                 | 0,852       | [0,796 ; 0,905] | 0,916                    |
| IA et EQ                   | 0,863       | [0,813 ; 0,909] | 0,918                    |
| IA et ER                   | 0,912       | [0,879 ; 0,943] | 0,949                    |
| CONF et EQ                 | 0,804       | [0,740 ; 0,861] | 0,870                    |
| CONF et ER                 | 0,910       | [0,871 ; 0,945] | 0,949                    |
| EQ et ER                   | 0,810       | [0,753 ; 0,861] | 0,869                    |

Source : adapté, SMART PLS 4.

### 4.3. Évaluation du modèle structurel et test des hypothèses

L'évaluation du modèle structurel ne met pas en évidence de problème critique de colinéarité. Les VIF internes des prédictors de l'efficacité du recrutement restent en effet inférieurs au seuil de 5, avec des valeurs de 3,27 pour l'IA, 2,68 pour la confiance et 2,83 pour l'équité perçue. L'ajustement approximatif du modèle est satisfaisant, avec un SRMR de 0,048, inférieur au seuil de 0,08. La pertinence prédictive est établie, les valeurs de Q<sup>2</sup> de redondance validée croisée étant positives pour la confiance (0,414), l'équité perçue (0,435) et l'efficacité du recrutement (0,590).

Le modèle explique 58,7 % de la variance de la confiance, 60,9 % de celle de l'équité perçue et 79,0 % de celle de l'efficacité du recrutement. Du côté des tailles d'effet, la confiance est le construit qui contribue le plus à l'explication de l'efficacité du recrutement, avec une valeur de f<sup>2</sup> de 0,333, ce qui correspond à un effet important selon les seuils proposés par Cohen (1988). L'utilisation de l'IA présente également une contribution substantielle, avec un f<sup>2</sup> de 0,265, situé entre les niveaux d'effet moyen et important. En revanche, la contribution de l'équité perçue reste très faible, avec un f<sup>2</sup> de 0,017, inférieur au seuil de 0,02.

**Tableau 4. Test des hypothèses (effets directs)**

| <b>Hypothèse</b> | <b>β</b> | <b>ET</b> | <b>t</b> | <b>IC 95 %</b>   | <b>p</b> | <b>Conclusion</b> |
|------------------|----------|-----------|----------|------------------|----------|-------------------|
| H1 : IA et CONF  | 0,766    | 0,032     | 23,89    | [0,702 ; 0,826]  | < 0,001  | Confirmée         |
| H2 : IA et EQ    | 0,780    | 0,030     | 26,32    | [0,718 ; 0,834]  | < 0,001  | Confirmée         |
| H3 : CONF et ER  | 0,433    | 0,057     | 7,61     | [0,316 ; 0,540]  | < 0,001  | Confirmée         |
| H4 : EQ et ER    | 0,100    | 0,059     | 1,69     | [-0,013 ; 0,220] | 0,092    | Non confirmée     |
| H5 : IA et ER    | 0,426    | 0,058     | 7,41     | [0,309 ; 0,537]  | < 0,001  | Confirmée         |

Source : adapté, SMART PLS 4.

**Tableau 5. Test des hypothèses (effets indirects)**

| <b>Effet</b>           | <b>Coefficient</b> | <b>ET</b> | <b>t</b> | <b>IC 95 %</b>   | <b>p</b> | <b>Conclusion</b>       |
|------------------------|--------------------|-----------|----------|------------------|----------|-------------------------|
| H6a : IA, CONF et ER   | 0,332              | 0,047     | 7,10     | [0,242 ; 0,424]  | < 0,001  | Médiation confirmée     |
| H6b : IA, EQ et ER     | 0,078              | 0,047     | 1,67     | [-0,010 ; 0,173] | 0,095    | Médiation non confirmée |
| Effet indirect total   | 0,410              | 0,051     | 8,06     | [0,313 ; 0,515]  | < 0,001  | -                       |
| Effet total (IA et ER) | 0,836              | 0,020     | 41,84    | [0,794 ; 0,873]  | < 0,001  | -                       |

Source : adapté, SMART PLS 4.

Parmi les cinq relations directes postulées, quatre sont confirmées. L'utilisation de l'IA exerce un effet positif et fortement significatif sur la confiance, avec un coefficient  $\beta$  de 0,766 et une valeur  $t$  de 23,89, ainsi que sur l'équité perçue, avec un coefficient  $\beta$  de 0,780 et une valeur  $t$  de 26,32. Ces résultats permettent de confirmer H1 et H2. La confiance exerce également un effet positif et significatif sur l'efficacité du recrutement, avec un coefficient  $\beta$  de 0,433 et une valeur  $t$  de 7,61, ce qui confirme H3. De son côté, l'utilisation de l'IA conserve un effet direct significatif sur l'efficacité du recrutement après introduction des médiateurs, avec un coefficient  $\beta$  de 0,426 et une valeur  $t$  de 7,41, confirmant ainsi H5. En revanche, l'équité perçue ne présente pas d'effet statistiquement significatif sur l'efficacité du recrutement, avec un coefficient  $\beta$  de 0,1, une valeur  $t$  de 1,69 et une probabilité  $p$  de 0,092. L'intervalle de confiance incluant zéro, H4 n'est donc pas confirmée.

L'analyse des effets indirects permet de préciser les mécanismes à l'œuvre. L'effet indirect passant par la confiance est positif et significatif, avec un coefficient  $\beta$  de 0,332 et un intervalle de confiance à 95 % compris entre 0,242 et 0,424, ce qui confirme H6a. Selon la typologie proposée par Zhao et al. (2010), la présence simultanée d'un effet indirect significatif et d'un effet direct significatif, tous deux orientés dans le même sens, correspond à une médiation partielle complémentaire. La part de l'effet total passant par la confiance, soit une VAF de 0,397, se situe par ailleurs dans l'intervalle compris entre 0,20 et 0,80 retenu par Hair et al. (2022) pour caractériser une médiation partielle.

À l'inverse, l'effet indirect passant par l'équité perçue n'est pas statistiquement significatif, avec un coefficient  $\beta$  de 0,078 et un intervalle de confiance à 95 % compris entre -0,01 et 0,173. H6b n'est donc pas confirmée. La combinaison d'un effet indirect non significatif et d'un effet direct significatif correspond, selon la typologie de Zhao et al. (2010), à une situation de non-médiation avec effet direct uniquement.

#### **4.4. Médiation séquentielle par l'équité perçue et la confiance**

Le résultat relatif à l'équité perçue appelle une analyse complémentaire. Celle-ci montre que l'équité perçue est fortement associée à l'utilisation de l'IA, avec un coefficient  $\beta$  de 0,78, et présente une corrélation élevée avec la confiance, avec un coefficient  $r$  de 0,723. En revanche, elle n'exerce pas d'effet direct significatif sur l'efficacité du recrutement. Cette configuration conduit à envisager que l'équité perçue puisse intervenir en amont de la confiance plutôt que jouer un rôle de médiateur parallèle à celle-ci.

Cette interprétation trouve un appui dans la littérature mobilisée en section 2.2. La dimension informationnelle de la justice, identifiée par Mori et al. (2025) à partir des travaux de Colquitt (2001), renvoie notamment à la transparence et à l'intelligibilité des critères et des procédures de décision. Ces dimensions peuvent contribuer à la compréhension du fonctionnement du système algorithmique et, par conséquent, à la formation de la confiance envers celui-ci (Feldkamp et al., 2023 ; Langer et al., 2023).

Sur cette base, une analyse complémentaire a été conduite au sein du même cadre de modélisation afin de vérifier l'existence d'un mécanisme de médiation séquentielle. Un chemin supplémentaire reliant l'équité perçue à la confiance a ainsi été intégré au modèle initial, tandis que les autres relations structurelles ont été maintenues. Cette spécification permet de tester si l'utilisation de l'IA est susceptible d'améliorer l'efficacité du recrutement non seulement directement et par l'intermédiaire de la confiance ou de l'équité considérées séparément, mais également selon une chaîne indirecte dans laquelle l'équité perçue intervient en amont de la confiance.

Cette analyse doit toutefois être interprétée comme une extension exploratoire du modèle initial, puisque la relation séquentielle a été examinée à la suite de la configuration révélée par la première estimation. La mise en évidence de cet effet constitue ainsi un résultat complémentaire

qui devra être confirmé par des recherches ultérieures, idéalement sur des échantillons indépendants et dans des contextes organisationnels différents.

Deux vérifications ont été réalisées afin d'examiner la robustesse de cette spécification. La première repose sur l'estimation d'un modèle concurrent inversant l'ordre des deux médiateurs, dont les résultats sont présentés en section 4.6. La seconde s'appuie sur une procédure de bootstrap de 5 000 répliques, avec des intervalles de confiance par percentile présentés au tableau 6. Ces vérifications ne remplacent toutefois pas une validation croisée sur un échantillon indépendant, que la taille de l'échantillon ne permet pas de réaliser dans des conditions satisfaisantes. Une division en deux sous-échantillons de 80 observations conduirait en effet à des effectifs limités pour l'estimation d'un modèle comprenant quatre construits latents et 21 indicateurs (Hair et al., 2022), tout en rendant les estimations issues des deux sous-échantillons moins stables et difficilement comparables. La confirmation de la séquence identifiée nécessite ainsi une réplique sur de nouvelles données, ce qui constitue une piste de recherche rappelée en conclusion.

**Tableau 6. Médiation séquentielle (effets indirects)**

| Relation ou effet    | Coefficient | ET    | t     | IC 95 %          | p       |
|----------------------|-------------|-------|-------|------------------|---------|
| IA et EQ             | 0,780       | 0,030 | 26,34 | [0,718 ; 0,834]  | < 0,001 |
| EQ et CONF           | 0,324       | 0,079 | 4,11  | [0,169 ; 0,472]  | < 0,001 |
| IA et CONF           | 0,513       | 0,076 | 6,74  | [0,369 ; 0,663]  | < 0,001 |
| CONF et ER           | 0,433       | 0,057 | 7,60  | [0,322 ; 0,546]  | < 0,001 |
| EQ et ER             | 0,099       | 0,060 | 1,66  | [-0,015 ; 0,220] | 0,098   |
| IA et ER (direct)    | 0,427       | 0,058 | 7,40  | [0,309 ; 0,535]  | < 0,001 |
| IA, CONF et ER       | 0,222       | 0,048 | 4,64  | [0,138 ; 0,325]  | < 0,001 |
| IA, EQ, CONF et ER   | 0,110       | 0,029 | 3,84  | [0,057 ; 0,168]  | < 0,001 |
| IA, EQ et ER         | 0,077       | 0,047 | 1,64  | [-0,011 ; 0,173] | 0,101   |
| Effet indirect total | 0,409       | 0,050 | 8,11  | [0,315 ; 0,515]  | < 0,001 |

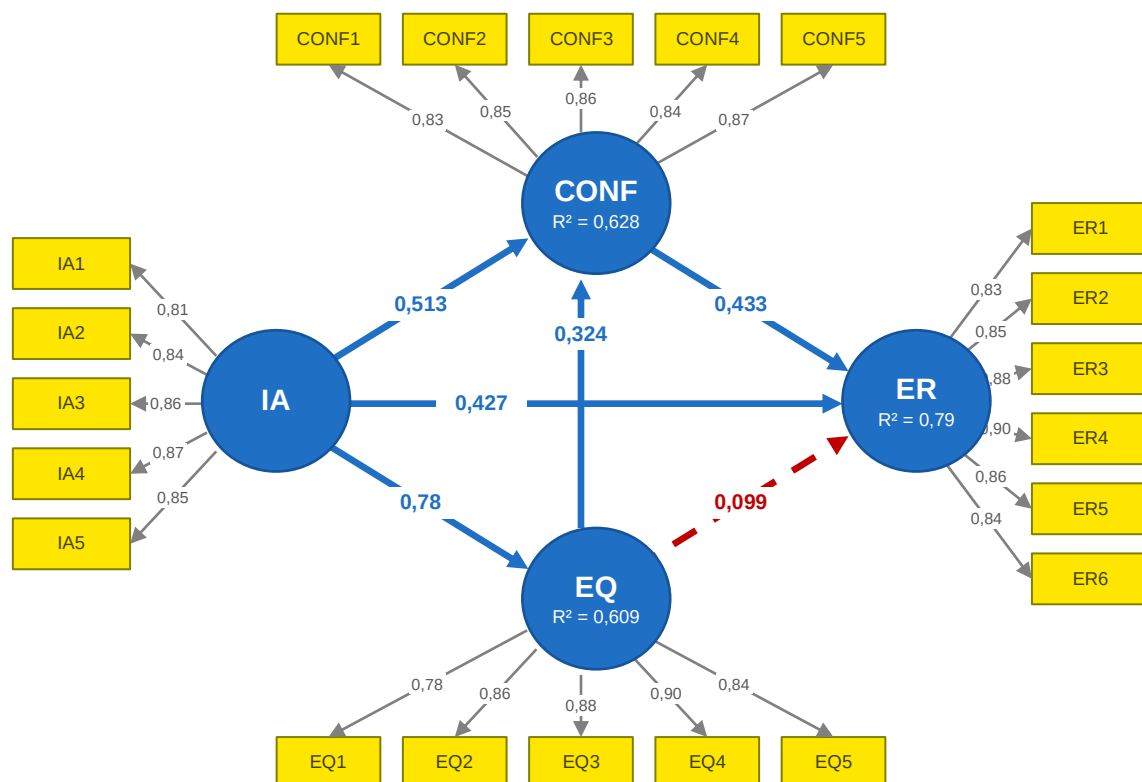
**Source : adapté, SMART PLS 4.**

Le chemin ajouté est significatif, avec un coefficient  $\beta$  de 0,324 et une valeur t de 4,11. L'introduction de ce chemin augmente par ailleurs la variance expliquée de la confiance, qui passe de 58,7 % à 62,8 %. L'effet indirect séquentiel de l'utilisation de l'IA sur l'efficacité du recrutement, passant successivement par l'équité perçue puis par la confiance, est positif et significatif, avec un coefficient  $\beta$  de 0,110 et un intervalle de confiance à 95 % compris entre 0,057 et 0,168, avec  $p < 0,001$ . En revanche, le chemin direct entre l'équité perçue et l'efficacité du recrutement reste non significatif. Le SRMR demeure également inchangé, à 0,048.

La décomposition de l'effet total (0,836) fait apparaître quatre composantes : un effet direct de 0,427 (51,1 % de l'effet total), un effet indirect par la confiance seule de 0,222 (26,6 %), un effet indirect séquentiel par l'équité puis la confiance de 0,11 (13,1 %) et un effet indirect par l'équité seule de 0,077 (9,2 %, non significatif). Au total, 39,7 % de l'effet de l'utilisation de l'IA sur l'efficacité du recrutement transite par la confiance, dont un tiers en provenance de l'équité perçue.

Ce résultat modifie substantiellement l'interprétation du rôle de l'équité. Celle-ci n'est pas sans effet sur l'efficacité du recrutement : son effet est intégralement médiatisé par la confiance. Le rejet de H4 et de H6b ne traduit donc pas l'inopérance du mécanisme de justice, mais le fait que ce mécanisme avait été spécifié au mauvais niveau du modèle.

**Figure 4. Coefficients de cheminement du modèle de recherche**



Source : adapté, SMART PLS 4.

#### 4.5. La confiance, vecteur central de l'effet de l'IA sur l'efficacité du recrutement

Le principal résultat de cette étude réside dans la confirmation du rôle médiateur de la confiance envers l'IA. Ce mécanisme se distingue par une ampleur nettement supérieure à celle de l'effet indirect passant par l'équité perçue. L'effet indirect transitant uniquement par la confiance atteint 0,222, contre 0,077 pour celui passant uniquement par l'équité perçue, lequel n'est toutefois pas statistiquement significatif. La différence entre ces deux voies suggère ainsi que la confiance constitue le principal mécanisme médiateur du lien entre l'utilisation de l'IA et l'efficacité du recrutement dans notre modèle. Ce résultat rejoint la perspective développée par Mori et al. (2025), selon laquelle la confiance envers les systèmes d'IA ne repose pas uniquement sur leur performance fonctionnelle, mais également sur des considérations liées à la transparence, à l'éthique et au respect des utilisateurs (Feldkamp et al., 2023 ; Langer et al., 2023).

Ce résultat fait également écho aux observations qualitatives de De La Rochefoucauld (2022), qui mettent en évidence une association entre les gains opérationnels attribués à l'IA et une confiance accrue dans les résultats produits par les outils. Une autre lecture peut néanmoins être envisagée, sans pour autant être retenue comme une explication du résultat observé. Le biais d'automatisation, décrit par Parasuraman & Riley (1997) et repris par Lacroux & Martin-Lacroux (2021), renvoie à la tendance des utilisateurs à accorder une importance excessive aux recommandations d'un système qu'ils considèrent comme fiable. Dans notre étude, ce mécanisme n'a toutefois pas été mesuré directement. Nous n'avons évalué ni la tendance effective des recruteurs à suivre les recommandations algorithmiques, ni le niveau de contrôle qu'ils exercent sur ces recommandations. Il serait donc prématuré de mobiliser le biais d'automatisation pour expliquer la relation observée entre la confiance et l'efficacité. Il est plutôt présenté, en conclusion, comme une piste de recherche qui pourrait être examinée dans de futurs travaux à partir d'indicateurs comportementaux.

#### 4.6. L'équité perçue : un rôle indirect dans l'efficacité du recrutement

L'utilisation de l'IA exerce une influence forte sur l'équité perçue (H2), ce qui rejoint la « promesse d'objectivité » mise en avant par Lacroux & Martin-Lacroux (2021) et reprise par Dadaboyev et al. (2025). Lorsque l'équité et la confiance sont introduites simultanément et en parallèle, l'équité n'exerce toutefois aucun effet direct significatif sur l'efficacité du recrutement. Le modèle séquentiel permet d'aller au-delà de ce constat négatif : il établit que l'équité perçue agit bien sur l'efficacité, mais par l'intermédiaire de la confiance, cet effet représentant 13,1 % de l'effet total de l'utilisation de l'IA. L'objectivité attribuée aux critères algorithmiques ne produit pas directement de gain opérationnel : elle constitue une condition de crédibilité du système, et c'est la confiance ainsi construite qui se convertit en efficacité.

Ce résultat appelle une interprétation théorique qui dépasse le simple constat statistique. Les trois théories éthiques mobilisées par Mori et al. (2025) ne se distinguent pas seulement par leur objet, mais par leur critère d'évaluation. L'utilitarisme évalue un dispositif à ses conséquences agrégées, dont l'efficacité opérationnelle constitue la traduction usuelle en contexte organisationnel. La théorie de la justice l'évalue à l'équité de ses procédures et de ses distributions, dont l'outcome propre est la légitimité reconnue au processus. La théorie des droits l'évalue au respect dû aux personnes, dont l'outcome propre est la disposition à s'en remettre au système, c'est-à-dire la confiance. Attendre un effet direct de l'équité perçue sur l'efficacité revient dès lors à faire communiquer deux perspectives dont les critères d'évaluation ne sont pas commensurables : un dispositif peut être jugé équitable sans que ce jugement modifie en lui-même le délai de recrutement ou le nombre d'erreurs de sélection.

La confiance occupe précisément la position permettant cette articulation, en raison de sa double nature. Elle constitue d'une part une attitude formée par l'évaluation éthique du système, notamment par sa transparence et son intelligibilité (Feldkamp et al., 2023 ; Langer et al., 2023), ce qui la rattache à la perspective des droits et la rend réceptive aux jugements d'équité. Elle constitue d'autre part une disposition comportementale qui conditionne l'usage effectif des recommandations produites (Mayer et al., 1995 ; McKnight et al., 2002), ce qui la rattache aux conséquences opérationnelles et donc à la perspective utilitariste. La confiance fonctionne ainsi comme convertisseur : elle traduit une évaluation normative en comportement d'utilisation, et c'est ce comportement, non le jugement d'équité lui-même, qui produit le gain d'efficacité observé.

La configuration des coefficients soutient cette lecture. Si l'équité perçue disposait d'une valeur opérationnelle propre, un effet direct résiduel devrait subsister une fois la confiance contrôlée. Or ce coefficient est de 0,099 et sa taille d'effet de 0,017, inférieure au seuil de 0,02 en deçà duquel Cohen (1988) considère l'effet comme négligeable. À l'inverse, le chemin reliant l'équité perçue à la confiance est positif et significatif, avec un coefficient  $\beta$  de 0,324 et une valeur  $t$  de 4,11. L'association d'un effet indirect significatif et d'un effet direct non significatif suggère ainsi que l'équité perçue agit principalement par l'intermédiaire de la confiance, plutôt que par une voie directe vers l'efficacité du recrutement.

Un test complémentaire permet d'éprouver la direction de cet ordonnancement. Un modèle concurrent a été estimé, inversant la position des deux médiateurs, de sorte que la confiance précède l'équité perçue. Les deux spécifications produisent un lien inter-médiateurs significatif et de magnitude comparable, ce qui était attendu d'un devis transversal incapable de départager la direction d'une association entre deux construits contemporains. Elles se séparent en revanche nettement sur l'effet séquentiel aboutissant à l'efficacité du recrutement.

**Tableau 7. Comparaison des ordonnancements séquentiels**

| Spécification       | Lien inter-médiateurs      | Effet séquentiel vers ER | t    | IC 95 %          | p       |
|---------------------|----------------------------|--------------------------|------|------------------|---------|
| IA - EQ - CONF - ER | $\beta = 0,324$ (t = 4,13) | 0,110                    | 3,79 | [0,055 ; 0,170]  | < 0,001 |
| IA - CONF- EQ - ER  | $\beta = 0,307$ (t = 4,15) | 0,023                    | 1,47 | [-0,003 ; 0,059] | 0,143   |

Source : adapté, SMART PLS 4.

L'effet séquentiel n'est significatif que dans un sens, et son coefficient y est près de cinq fois supérieur. Cette asymétrie ne provient pas du lien entre équité et confiance, symétrique par construction, mais du segment terminal : la confiance dispose d'un débouché opérationnel vers l'efficacité, l'équité perçue n'en dispose pas. C'est cette absence de débouché propre qui fonde l'ordonnancement retenu.

La contribution au cadre proposé par Mori et al. (2025) peut dès lors être précisée. Ces auteurs proposent une taxonomie structurée autour de trois perspectives, conçue comme un cadre permettant de classer et d'organiser une littérature jusque-là dispersée, sans toutefois établir de hiérarchie ou de relation causale entre ces différentes perspectives. Les résultats obtenus dans la présente étude suggèrent qu'au-delà de cette lecture classificatoire, ces perspectives peuvent être envisagées selon une logique processuelle. Elles semblent ainsi s'inscrire dans une séquence au sein de laquelle l'équité perçue favorise la confiance, laquelle intervient à son tour dans la relation entre l'utilisation de l'IA et l'efficacité du recrutement. Le cadre de Mori et al. (2025) peut ainsi être prolongé d'une lecture taxonomique vers une perspective processuelle et empiriquement testable. Cette articulation constitue l'un des principaux apports théoriques de la présente recherche.

Cette proposition doit néanmoins être accompagnée de deux réserves. La première concerne le statut exploratoire de la médiation séquentielle, qui a été examinée à la suite de l'estimation du modèle initial et sur la base de la configuration révélée par les données. Sa portée demeure donc à confirmer par des recherches ultérieures reposant sur des échantillons indépendants et, idéalement, sur une spécification théorique formulée a priori. La seconde réserve concerne l'interprétation du mécanisme sous-jacent. La séquence mise en évidence peut être interprétée à travers deux mécanismes distincts, déjà évoqués dans la section 4.5. Le premier correspond à une dynamique positive dans laquelle l'équité perçue renforce une confiance fondée, qui se traduit ensuite par des gains d'efficacité. Le second renvoie à une diminution du contrôle exercé par le recruteur, lorsque la confiance associée à l'équité perçue conduit à examiner moins attentivement les recommandations du système. Les données recueillies dans cette étude ne permettent toutefois pas de départager ces deux interprétations, le degré de recours effectif aux recommandations de l'IA n'ayant pas été directement mesuré. La distinction entre ces deux mécanismes constitue dès lors une piste de recherche que la séquence identifiée permet de formuler plus précisément.

Enfin, ce résultat s'inscrit dans le prolongement de la littérature critique consacrée à l'utilisation de l'IA dans le recrutement. Celle-ci souligne que la promesse d'une plus grande objectivité ne saurait être dissociée de la qualité des données mobilisées, de l'existence éventuelle de biais algorithmiques et des modalités concrètes selon lesquelles les professionnels utilisent et contrôlent les systèmes d'IA (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021 ; Dadaboyev et al., 2025).

#### **4.7. La persistance d'un effet direct et la convergence avec le contexte marocain**

Le maintien d'un effet direct significatif de l'utilisation de l'IA sur l'efficacité du recrutement (H5), représentant 51,1 % de l'effet total, montre que cette relation ne s'explique pas entièrement par le rôle de la confiance. La coexistence d'un effet direct significatif et d'un effet indirect via la confiance met ainsi en évidence une médiation partielle : une partie de l'influence de l'utilisation de l'IA sur l'efficacité du recrutement passe par la confiance, tandis qu'une autre s'exerce directement. Ce résultat est cohérent avec la synthèse de la littérature présentée en

section 2.4, qui suggérait que les effets de l'IA sur l'efficacité du recrutement ne peuvent être appréhendés exclusivement à travers une relation directe ou, à l'inverse, entièrement médiatisée. L'effet direct observé peut notamment s'expliquer par les bénéfices fonctionnels immédiats liés à l'utilisation de l'IA, tels que la réduction du temps de traitement, l'automatisation de certaines tâches et la capacité à traiter un volume plus important de candidatures. Ces bénéfices peuvent ainsi contribuer directement à l'efficacité du processus de recrutement, indépendamment du niveau de confiance accordé aux outils d'IA.

Le résultat selon lequel l'équité perçue n'exerce pas d'effet direct sur l'efficacité rejoint, dans une perspective différente, les conclusions de Benhmama et Bennani (2024). À partir d'un échantillon de 75 entreprises marocaines, ces auteurs montrent que l'adoption de l'IA repose principalement sur des considérations techniques et opérationnelles, tandis que la transparence et la lutte contre la discrimination n'exercent pas d'effet statistiquement significatif. Bien que les deux études portent sur des objets distincts, l'adoption chez ces auteurs et l'efficacité dans la présente recherche, leurs résultats convergent : dans le contexte marocain, les dimensions fonctionnelles pèsent davantage dans l'appréciation des effets de l'IA que les considérations relatives à l'équité prises isolément. L'effet séquentiel apporte cependant une nuance à ce constat, en montrant que l'équité conserve une influence indirecte substantielle par le canal de la confiance.

Une dernière observation concerne la portée des résultats selon les profils des organisations. La répartition de l'échantillon selon le genre, l'âge, l'ancienneté et la taille des organisations aurait pu permettre d'examiner l'invariance de mesure, puis de réaliser une analyse multigroupe, notamment entre petites et grandes structures ou entre différentes régions d'activité. Cette analyse n'a toutefois pas été menée en raison des effectifs disponibles. La répartition selon la taille des organisations conduirait à quatre sous-groupes comprenant entre 37 et 46 observations, tandis qu'une répartition régionale aboutirait à des groupes encore plus réduits. Ces effectifs ne permettent pas d'assurer des conditions suffisamment solides pour une estimation PLS-SEM stable et pour les tests d'invariance de mesure composite qui doivent précéder toute comparaison des coefficients structurels (Hair et al., 2022).

Les relations présentées dans cette étude doivent ainsi être interprétées comme des estimations moyennes pour l'ensemble de l'échantillon. Leur stabilité selon les différents profils d'organisations reste à vérifier. Une analyse multigroupe menée sur un échantillon plus important constituerait donc un prolongement naturel de cette recherche.

## 5. Conclusion

Cet article a testé, auprès de 160 professionnels du recrutement en poste au Maroc, un modèle de médiation construit à partir du cadre théorique tripartite de Mori et al. (2025). Les résultats, obtenus par modélisation en équations structurelles selon l'approche PLS-SEM, confirment le rôle central de la confiance comme mécanisme par lequel l'utilisation de l'IA se traduit en efficacité du recrutement, sous la forme d'une médiation partielle complémentaire. L'équité perçue, bien que fortement déterminée par l'utilisation de l'IA, n'exerce aucun effet direct sur l'efficacité une fois la confiance prise en compte ; elle agit en revanche sur l'efficacité par l'intermédiaire de la confiance, cet effet indirect séquentiel représentant 13,1 % de l'effet total. Le modèle explique 79 % de la variance de l'efficacité du recrutement, 58,7 % de celle de la confiance et 60,9 % de celle de l'équité perçue. L'effet total de l'utilisation de l'IA sur l'efficacité atteint 0,836, dont 51,1 % correspondent à l'effet direct et 39,7 % transitent par la confiance. Celle-ci constitue le principal contributeur à l'explication de l'efficacité du recrutement, avec un coefficient  $\beta$  de 0,433 et une taille d'effet  $f^2$  de 0,333, considérée comme importante selon Cohen (1988). L'utilisation de l'IA présente également une contribution substantielle, avec un coefficient  $\beta$  de 0,426 et une taille d'effet  $f^2$  de 0,265. En revanche, la

contribution propre de l'équité perçue reste faible et non significative, avec un coefficient  $\beta$  de 0,1, une taille d'effet  $f^2$  de 0,017 et une valeur  $p$  de 0,092.

Sur le plan théorique, ces résultats invitent à réordonner, au sein du cadre de Mori et al. (2025), la place respective des perspectives de justice et des droits. Ces deux lignes ne constituent pas deux voies concurrentes vers l'efficacité du recrutement, mais une séquence dans laquelle l'équité perçue alimente la confiance, qui convertit à son tour l'usage de l'IA en efficacité. Cette articulation tient à la position particulière de la confiance, à la fois attitude formée par l'évaluation éthique du système et disposition commandant son usage effectif ; l'estimation d'un modèle concurrent inversant l'ordre des médiateurs conforte cette lecture, l'effet séquentiel n'étant significatif que dans un sens. Conçu comme une taxonomie de la littérature, le cadre de Mori et al. (2025) admet ainsi une lecture processuelle et devient un modèle testable, apport principal de cette recherche, auquel s'ajoutent son opérationnalisation empirique et son extension à un contexte marocain encore peu couvert par la littérature quantitative.

Sur le plan managérial, le renforcement de l'efficacité du recrutement assisté par IA gagnerait à privilégier des leviers de construction de la confiance : transparence des critères de décision, explicabilité des recommandations algorithmiques et accompagnement au changement des équipes de recrutement. Le résultat séquentiel précise cette recommandation : les démarches visant l'équité algorithmique, telles que l'audit des biais ou la documentation des critères, conservent leur utilité, mais leur bénéfice en matière d'efficacité passe par la confiance qu'elles contribuent à établir, ce qui suppose qu'elles soient rendues visibles et intelligibles pour les utilisateurs plutôt que traitées comme un enjeu purement technique.

Ces implications ne concernent pas uniquement les directions RH. Les éditeurs de solutions de recrutement utilisées au Maroc peuvent documenter les critères retenus pour le classement des candidats, présenter de manière compréhensible les raisons à l'origine d'une recommandation, assurer la traçabilité des données d'entraînement et fournir des indicateurs permettant de repérer d'éventuelles différences selon les profils de candidats, contribuant ainsi à une confiance mieux fondée, c'est-à-dire davantage en adéquation avec les capacités et les limites réelles du système. Le régulateur peut pour sa part étendre explicitement au recrutement algorithmique les obligations d'information et de contrôle prévues par la loi n° 09-08 relative à la protection des données à caractère personnel, prévoir des audits périodiques des biais pour les systèmes utilisés dans la présélection et reconnaître au candidat un droit à être informé de l'utilisation d'un traitement automatisé.

Cette recherche présente plusieurs limites. L'échantillon, constitué par convenance, ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble des professionnels du recrutement marocains. Le caractère transversal de l'étude limite par ailleurs l'inférence causale : les relations testées sont dérivées du raisonnement théorique et non établies par le protocole, et la direction de la relation entre utilisation de l'IA et confiance reste discutable, la confiance pouvant tout aussi bien précéder et favoriser l'usage. Un design longitudinal permettrait d'examiner l'évolution de ces relations dans le temps, notamment avant et après l'introduction des outils d'IA.

S'y ajoute un risque de biais de variance commune, les quatre construits ayant été mesurés auprès des mêmes répondants, au même moment et à l'aide d'un même questionnaire auto-administré ; le test de colinéarité plénière, dont la valeur la plus élevée atteint un VIF de 3,27, ne permet pas d'écarter complètement ce risque. Le recours à des sources de données distinctes pour la variable explicative et la variable dépendante, par exemple des indicateurs de délai, de coût ou de qualité issus des systèmes d'information RH, le réduirait dans les recherches futures. Les échelles mobilisées n'ont en outre fait l'objet ni d'une validation par un panel d'experts ni d'une étude pilote, et la proximité observée entre certains construits appelle une attention particulière à la formulation des items relatifs à l'usage de l'IA.

Le périmètre des variables retenues et la spécificité du contexte marocain délimitent enfin la portée des résultats, d'autant que l'évolution rapide des technologies d'IA est susceptible de

transformer parallèlement les perceptions des professionnels et les pratiques organisationnelles. Des recherches comparatives entre pays et un réexamen du modèle à différents horizons temporels permettraient d'identifier ce qui relève de régularités générales et ce qui tient aux spécificités contextuelles et technologiques du moment.

Ces pistes peuvent enfin être précisées sur le plan opératoire. Déterminer si la confiance transforme l'évaluation éthique du système en gain d'efficacité ou si elle traduit plutôt un affaiblissement du contrôle exercé par le recruteur suppose de dépasser les mesures uniquement perceptuelles. Trois indicateurs comportementaux pourraient être mobilisés à cette fin : le taux de suivi effectif des recommandations algorithmiques, le taux de rejet argumenté et la qualité différée des recrutements. Un suivi important des recommandations, assorti de rejets argumentés fréquents et de résultats différés favorables, plaiderait pour la première interprétation ; la configuration inverse signalerait un biais d'automatisation.

## Références

- (1). Barabel, M., Besseyre des Horts, C.-H. et Ferras, T. (2020). Chapitre 8. IA et recrutement. Dans M. Barabel, C. Besseyre des Horts et T. Ferras L'IA au service des RH : Pour une expérience collaborateur augmentée (p. 119-138). Dunod.
- (2). Benhmama, A., & Bennani, Y. B. (2024). Factors driving the adoption of artificial intelligence technology in the recruitment process in Morocco. *Access to Science, Business, Innovation in the Digital Economy*, 5(3), 387-406. [https://doi.org/10.46656/access.2024.5.3\(1\)](https://doi.org/10.46656/access.2024.5.3(1))
- (3). Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2e éd.). Lawrence Erlbaum Associates.
- (4). Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- (5). Dadaboyev, S. M. U., Abdullayeva, J., Abbosova, N., Suleymenova, A., & Mamadjanova, K. (2025). Role of artificial intelligence in employee recruitment: Systematic review and future research directions. *Discover Global Society*, 3(99). <https://doi.org/10.1007/s44282-025-00246-w>
- (6). Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- (7). De La Rochefoucauld, M. (2022). L'impact de l'IA sur le processus de recrutement : Une étude de cas exploratoire. *Vie & Sciences de l'Entreprise*, 214-215(2-3), 38-64. <https://doi.org/10.3917/vse.214.0038>
- (8). DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9-30. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748>
- (9). EL BOUKHARI, N., & FILALI, M. (2025). Perspective de l'intelligence artificielle sur la gestion des ressources humaines : Un accélérateur de transformation et de performance dans les entreprises marocaines. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(9), 284-302.
- (10). El Hajjaji El Idrissi, F., Benabdelhadi, A., Kabaili, H., & Slaitan, F. (2021). Modèle conceptuel des facteurs impactant l'adoption de la gestion électronique des ressources humaines : cas de l'administration publique au Maroc. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6), 243-262.
- (11). Feldkamp, T., Langer, M., Wies, L., & König, C. J. (2023). Justice, trust, and moral judgements when personnel selection is supported by algorithms. *European Journal of*

- Work and Organizational Psychology, 33(2), 1-16.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2169140>
- (12). Friedman, B., & Nissenbaum, H. (1996). Bias in computer systems. *ACM Transactions on Information Systems*, 14(3), 330-347. <https://doi.org/10.1145/230538.230561>
  - (13). Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70(350), 320-328. <https://doi.org/10.2307/2285815>
  - (14). Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3e éd.). SAGE Publications.
  - (15). Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
  - (16). Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366-410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>
  - (17). Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1-10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
  - (18). Koenig, N., Tonidandel, S., Thompson, I., Albritton, B., Koohifar, F., Yankov, G., Speer, A., Hardy, J. H., Gibson, C., Frost, C., Liu, M., McNeney, D., Capman, J., Lowery, S., Kitching, M., Nimbkar, A., Boyce, A., Sun, T., Guo, F., ... Newton, C. (2023). Improving measurement and prediction in personnel selection through the application of machine learning. *Personnel Psychology*, 76(4), 1061-1123. <https://doi.org/10.1111/peps.12608>
  - (19). Kumar, N., Stern, L. W., & Anderson, J. C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1633-1651. <https://doi.org/10.2307/256824>
  - (20). Lacroux, A., & Martin-Lacroux, C. (2021). L'intelligence artificielle au service de la lutte contre les discriminations dans le recrutement : Nouvelles promesses et nouveaux risques. *Management & Avenir*, 122(2), 121-142. <https://doi.org/10.3917/mav.122.0121>
  - (21). Langer, M., König, C. J., Back, C., & Hemsing, V. (2023). Trust in artificial intelligence: Comparing trust processes between human and automated trustees in light of unfair bias. *Journal of Business and Psychology*, 38(3), 493-508. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09829-9>
  - (22). Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>
  - (23). McKnight, D. H., Choudhury, V., & Kacmar, C. (2002). Developing and validating trust measures for e-commerce: An integrative typology. *Information Systems Research*, 13(3), 334-359. <https://doi.org/10.1287/isre.13.3.334.81>
  - (24). Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration. (2024). *Stratégie nationale « Maroc Digital 2030 »*. Royaume du Maroc.
  - (25). Mori, M., Sasseti, S., Cavaliere, V., & Bonti, M. (2025). A systematic literature review on artificial intelligence in recruiting and selection: A matter of ethics. *Personnel Review*, 54(3), 854-878. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-0257>
  - (26). Parasuraman, R., & Riley, V. (1997). Humans and automation: Use, misuse, disuse, abuse. *Human Factors*, 39(2), 230-253. <https://doi.org/10.1518/001872097778543886>

- (27). Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- (28). Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- (29). Royer, I., & Zarlowski, P. (2007). Échantillon(s). Dans R.-A. Thietart et coll. (dir.), *Méthodes de recherche en management* (3e éd., p. 192-227). Dunod.
- (30). Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B*, 36(2), 111-147. <https://doi.org/10.1111/j.2517-6161.1974.tb00994.x>
- (31). Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>
- (32). Thietart, R.-A., et al. (2007). *Méthodes de recherche en management* (3e éd.). Dunod.
- (33). Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237-1266. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>
- (34). Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206. <https://doi.org/10.1086/651257>