

L'impact de l'intelligence artificielle sur les pratiques de recrutement : Révolutionner la GRH en République du Congo

The Impact of Artificial Intelligence on Recruitment Practices: Revolutionizing Human Resource Management in the Republic of Congo

Docteur ETOKA LOCKAKA Fortuné

Institut Supérieur de Gestion_ Université Marien Ngouabi.
République du Congo

Date de soumission : 07/09/2025

Date d'acceptation : 24/10/2025

Pour citer cet article :

ETOKA LOCKAKA F. (2025) «L'impact de l'intelligence artificielle sur les pratiques de recrutement : Révolutionner la GRH en République du Congo», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 4 » pp : 961 - 988

Résumé

Cet article examine l'impact de l'intelligence artificielle (IA) sur le recrutement en République du Congo, en évaluant son rôle dans l'efficacité, l'équité et la performance, tout en soulignant ses limites dans le contexte local. La recherche s'interroge sur la capacité de l'IA à dépasser les contraintes structurelles, culturelles et technologiques propres au marché congolais. S'appuyant sur une approche mixte, l'étude mobilise des données quantitatives et qualitatives recueillies auprès de 120 entreprises des secteurs des télécommunications, du pétrole, de la banque et des services publics, grâce à des entretiens semi-directifs et des observations. Les résultats indiquent que 75 % des responsables RH perçoivent un gain d'efficacité grâce à l'IA, tandis que 60 % des candidats expriment une crainte liée à la déshumanisation du processus. Seules 30 % des entreprises utilisent effectivement l'IA, freinées par la formation, le coût et la confiance limitée envers les solutions étrangères.

L'étude conclut en recommandant de renforcer la formation des acteurs RH, d'instaurer un cadre légal éthique et de promouvoir une IA hybride combinant automatisation et validation humaine

Mots-clés : Intelligence artificielle, Recrutement, Gestion des ressources humaines

Abstract

This article examines the impact of artificial intelligence (AI) on recruitment in the Republic of Congo, assessing its role in efficiency, fairness, and performance, while highlighting its limitations within the local context. The study explores the capacity of AI to overcome structural, cultural, and technological constraints specific to the Congolese labor market. Using a mixed-methods approach, the research draws on quantitative and qualitative data collected from 120 companies in the telecommunications, oil, banking, and public service sectors, through semi-structured interviews and observations. The results show that 75% of HR managers perceive efficiency gains from AI, while 60% of candidates express concerns about the dehumanization of the recruitment process. Only 30% of companies actually use AI, hindered by issues related to training, cost, and limited trust in foreign solutions.

The study concludes by recommending enhanced training for HR professionals, the establishment of an ethical legal framework, and the promotion of a hybrid AI approach that combines automation with human oversight.

Keywords : Artificial Intelligence, Recruitment, Human Resource Management

Introduction

L'introduction de l'intelligence artificielle (IA) en Afrique représente un levier stratégique de transformation des économies, notamment à travers la modernisation des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH). Toutefois, cette dynamique reste marquée par de profondes disparités entre les pays du continent, résultant de contraintes structurelles, de retards technologiques persistants et d'une préparation inégale face aux exigences de la transition numérique (Ndemo & Weiss, 2016 ; UNDP, 2021). Tandis que des États comme le Rwanda ou le Nigeria entament, de manière proactive, l'intégration de solutions d'IA dans leurs secteurs public et privé, d'autres, à l'instar de la République du Congo, accusent un retard important. Ce dernier s'explique par des insuffisances d'ordre infrastructurel, une réglementation peu adaptée aux innovations technologiques, ainsi qu'un déficit en compétences numériques (World Bank, 2022).

En réalité, l'intelligence artificielle (IA) modifie fortement la gestion des ressources humaines (GRH) à l'échelle mondiale, et la République du Congo n'échappe pas à cette dynamique (Lahrache & Bekkaoui, 2025). Les outils d'IA commencent à remodeler les pratiques de recrutement en proposant des solutions plus efficaces, mieux adaptées aux besoins spécifiques des entreprises locales. Cette évolution entraîne à la fois des enjeux stratégiques et opérationnels, tout en posant de nouveaux défis aux professionnels des ressources humaines.

Le recrutement y demeure un exercice sensible, fortement conditionné par un environnement économique fragile, des pratiques managériales empreintes de traditions sociales, et un cadre juridique parfois rigide (Kouadio, 2021). En outre, bien que le Congo soit une nation profondément plurielle sur le plan ethnique et culturel, cette diversité est rarement prise en compte dans les politiques de gestion des talents. Cela engendre fréquemment des incompréhensions interculturelles, voire des formes de discrimination implicite dans les processus de sélection (Mokoko, 2020). Comme le souligne Hofstede (2011), les dimensions culturelles influencent à la fois la conception de l'autorité, les styles de leadership et les attentes des candidats vis-à-vis de l'employeur. Dès lors, l'adoption d'une approche interculturelle du recrutement, adossée à une utilisation contextuelle de l'IA, apparaît non seulement pertinente mais nécessaire.

Un obstacle structurel majeur à l'optimisation des politiques de recrutement en Afrique subsaharienne réside dans l'insuffisance de données fiables relatives aux compétences disponibles sur le marché du travail. L'absence de dispositifs systématiques de suivi, de

cartographie ou de prospective des compétences rend particulièrement difficile l'ajustement entre l'offre et la demande d'emploi, notamment dans des secteurs émergents tels que les technologies numériques ou l'économie verte (N'Guessan, 2021 ; ILO, 2020). Cette carence informationnelle contribue à élargir le fossé entre les qualifications des candidats et les exigences spécifiques des entreprises, en particulier dans les domaines techniques à forte valeur ajoutée.

Eu égard à ces enjeux, l'intelligence artificielle se présente comme une opportunité stratégique pour repenser les pratiques de recrutement et renforcer leur efficacité. Les technologies fondées sur le traitement automatique du langage naturel (TALN), l'analyse prédictive ou encore le machine learning permettent non seulement d'automatiser le tri des candidatures, mais aussi d'objectiver les décisions de sélection en limitant les biais cognitifs souvent présents dans les processus traditionnels (Tambe et al., 2019 ; Bessen et al., 2020). Selon Davenport et Ronanki (2018), l'intégration de l'IA dans les fonctions RH permet, au-delà du recrutement, d'anticiper les besoins futurs en talents, de recommander des parcours de formation individualisés, et de favoriser la rétention des profils clés. Certaines entreprises africaines innovantes, telles que M-Kopa au Kenya ou Andela au Nigeria, expérimentent déjà ces outils avec des résultats prometteurs en termes de performance, d'équité et d'inclusion.

En République du Congo, bien que l'adoption de l'intelligence artificielle en ressources humaines en soit encore à ses balbutiements, certaines entreprises situées en milieu urbain commencent à expérimenter des plateformes de recrutement numériques intégrant des technologies d'IA. Ces initiatives ont pour objectif de rationaliser le processus de sélection, en rendant les évaluations plus transparentes et fondées sur des critères objectivables. Cependant, plusieurs défis persistent, parmi lesquels figurent des infrastructures technologiques limitées, une cybersécurité insuffisante, une faible pénétration du numérique dans les zones rurales, ainsi qu'un déficit marqué en compétences techniques et en gouvernance algorithmique (Brynjolfsson & McAfee, 2017 ; Sarpong et al., 2022). Par ailleurs, l'intégration de l'IA dans les fonctions RH nécessite également de prendre en considération les enjeux éthiques, notamment le respect de la vie privée, l'équité dans le traitement des données et la transparence des algorithmes utilisés (Jobin, Ienca & Vayena, 2019).

Dans cette perspective, une question essentielle se pose : *« Dans quelle mesure l'intégration de l'intelligence artificielle dans les processus de recrutement permet-elle de surmonter les contraintes structurelles, culturelles et technologiques propres au marché congolais du travail »* ?

L'objectif de cet article est d'analyser l'impact de l'intelligence artificielle sur les pratiques de recrutement en République du Congo, en mettant en évidence les opportunités qu'elle offre, les défis spécifiques à ce contexte, ainsi que les transformations potentielles dans la gestion stratégique des ressources humaines.

Pour répondre à la problématique de cet article, nous avons adopté une approche méthodologique mixte (Qualitative et Quantitative) combinant analyse documentaire et enquêtes de terrain. Cette approche méthodologique mixte a permis de combiner à la fois des données théoriques issues de la littérature et des données empiriques recueillies auprès des acteurs du terrain.

Sur la base de cette méthodologie, cet article se structure en trois parties complémentaires. La première présente le cadre théorique et conceptuel, qui présente les notions essentielles liées à l'intelligence artificielle et à la gestion des ressources humaines. La deuxième analyse l'impact de l'IA sur le recrutement, en mettant en évidence son influence sur l'efficacité, l'équité et la pertinence des pratiques. Et la troisième met en évidence les défis et les limites spécifiques au contexte congolais. Enfin, la dernière partie propose des recommandations et des perspectives pour une intégration efficace et éthique de l'IA dans les processus de ressources humaines.

1. État des lieux des pratiques de recrutement en République du Congo

Le recrutement constitue une étape cruciale dans la gestion des ressources humaines (GRH), car il vise à faire correspondre les besoins en compétences des organisations avec les profils disponibles sur le marché du travail. En République du Congo, cette pratique varie fortement d'un secteur à l'autre, selon la taille des entreprises et les contraintes spécifiques liées au contexte national. En effet, les réalités structurelles et institutionnelles du pays influencent largement les méthodes de recrutement mises en œuvre. Par ailleurs, l'économie congolaise, encore largement tributaire du secteur extractif – en particulier le pétrole – façonne en grande partie la dynamique du marché de l'emploi et les stratégies adoptées par les employeurs (Banque Mondiale, 2022).

1.1. Méthodes traditionnelles de recrutement

En République du Congo, le recrutement s'est longtemps appuyé sur des méthodes traditionnelles, fortement ancrées dans les dynamiques sociales et culturelles locales. Le bouche-à-oreille, les recommandations personnelles ou encore les réseaux communautaires constituent autant de pratiques courantes, souvent perçues comme des mécanismes de confiance et de proximité entre recruteurs et candidats (Mouton, 2015). Dans ce contexte, ces approches

informelles sont parfois jugées plus efficaces par certaines entreprises, notamment en raison de la connaissance préalable des individus et de la légitimité conférée par l'intermédiation sociale. Le bouche-à-oreille demeure l'un des canaux les plus fréquemment utilisés pour faire se rencontrer recruteurs et candidats en République du Congo (Tchendjou, 2018). Fondée sur la recommandation et l'intermédiation sociale, cette méthode mobilise les réseaux personnels, qu'il s'agisse d'amis, de collègues ou de membres de la famille. Si elle offre une certaine rapidité et un gage de confiance dans la sélection des profils, elle présente aussi des limites notables. Comme le souligne Mouton (2015), son caractère informel tend à restreindre la diversité des candidatures, en privilégiant les cercles proches et les parcours connus.

Parallèlement, des modes de diffusion plus classiques, tels que les annonces dans la presse locale ou les affichages dans des espaces publics – marchés, lieux de culte ou centres communautaires ont longtemps servi de relais au recrutement, en particulier dans les zones rurales. Bien que leur usage ait décliné avec l'émergence du numérique, ces dispositifs restent d'actualité dans certaines petites entreprises et régions enclavées, où l'accès à Internet demeure encore inégal (Bokamba, 2020). Les réseaux communautaires et ethniques jouent également un rôle crucial dans le processus de recrutement. Dans de nombreuses régions du pays, la préférence pour les candidats issus de la même ethnie ou communauté peut influencer le processus décisionnel des employeurs (Moussa, 2017). Cette pratique, bien que critiquée pour son manque de diversité, s'explique par des considérations culturelles et la recherche d'une certaine stabilité au sein des équipes de travail. Les pratiques traditionnelles, malgré leurs avantages immédiats en termes de rapidité et de coût, présentent toutefois des limites. Elles peuvent exclure certains groupes, en particulier les jeunes diplômés ou les individus extérieurs aux réseaux sociaux du recruteur, limitant ainsi les opportunités d'innovation et de diversification des compétences au sein des entreprises (Mouton, 2015).

Les pratiques de recrutement traditionnelles en République du Congo se sont historiquement appuyées sur une forte mobilisation des relations sociales et communautaires. Bien que pertinentes dans certains contextes, ces pratiques montrent aujourd'hui leurs limites face aux exigences croissantes de modernisation des entreprises et à l'ouverture des marchés du travail à l'échelle mondiale. Dans ce cadre, une transition progressive vers des approches plus formalisées et diversifiées, appuyées par les technologies numériques, apparaît comme une voie prometteuse. Elle permettrait non seulement de mieux intégrer les jeunes talents issus de formations variées, mais aussi de renforcer l'équité et la transparence dans l'accès à l'emploi.

1.2. Défis rencontrés dans le processus de recrutement

Manque de compétences et de qualification : L'un des défis majeurs du marché du travail en République du Congo demeure le faible niveau de qualification d'une grande partie des candidats. Les établissements d'enseignement, tant secondaires que supérieurs, peinent encore à aligner leurs programmes sur les besoins réels des entreprises, ce qui engendre un important écart entre les compétences acquises et celles requises dans le monde professionnel (Moussavou et al., 2022). Cette inadéquation pousse certaines entreprises à se tourner vers des profils étrangers ou à recruter localement des candidats disposant d'un bagage essentiellement théorique, mais peu outillés pour les exigences pratiques des postes à pourvoir. Ce déficit en compétences techniques et professionnelles représente un obstacle non négligeable à l'efficacité des processus de recrutement, tout en freinant la compétitivité des entreprises et, plus largement, le développement économique du pays.

Recrutements informels : En République du Congo, les processus de recrutement informels demeurent largement prédominants. De nombreuses entreprises continuent de s'appuyer sur des recommandations personnelles, des réseaux sociaux ou des relations d'affaires pour identifier et sélectionner leurs futurs collaborateurs. Cette prédominance s'explique en partie par l'absence de plateformes professionnelles structurées et de procédures de sélection standardisées. Toutefois, si ces pratiques peuvent paraître pragmatiques dans certains contextes, elles posent des problèmes en termes de transparence et d'équité. En effet, comme le souligne Matsoua (2020), ce type de recrutement tend à manquer d'objectivité et peut favoriser diverses formes de discrimination, notamment à l'égard des femmes ou des jeunes diplômés ne disposant pas d'un réseau influent ou d'expérience préalable.

La politique et l'économie locale : La dimension politique constitue également un facteur déterminant dans les dynamiques de recrutement en République du Congo. Dans de nombreux cas, les affiliations ou appuis politiques tendent à prévaloir sur les critères de compétence, alimentant ainsi des logiques de patronage et de clientélisme. Cette réalité est particulièrement marquée dans les secteurs stratégiques tels que le pétrole ou les mines, où la présence de l'État demeure prépondérante (Bokolo et al., 2019). Par ailleurs, l'importance de l'économie informelle, conjuguée à l'instabilité des politiques économiques, vient complexifier davantage les pratiques de gestion de l'emploi. Les entreprises, notamment publiques, doivent composer avec une conjoncture fortement dépendante des fluctuations du marché pétrolier, ce qui affecte à la fois la stabilité des postes et les modalités de recrutement (Koffi, 2020). Dans ce contexte, la

gestion des ressources humaines devient un exercice délicat, souvent tiraillé entre rationalité économique, pressions politiques et contraintes structurelles.

Disparités régionales et sociales : La question des inégalités sociales et territoriales représente un enjeu majeur dans les pratiques de recrutement en République du Congo. En effet, les opportunités d'emploi sont fortement concentrées à Brazzaville, la capitale, tandis que les régions périphériques demeurent largement marginalisées (Ngalim, 2021). Cette disparité s'explique en partie par des différences marquées dans l'accès à l'éducation et aux formations spécialisées entre zones urbaines et rurales, accentuant ainsi les inégalités. Pour les entreprises qui s'efforcent d'adopter un recrutement plus régionalement diversifié, se pose alors le défi complexe de gérer la diversité culturelle et sociale, tout en maintenant la cohésion interne au sein de leurs équipes.

Processus d'amélioration du recrutement : Face à ces défis, plusieurs recommandations peuvent être proposées. Renforcer la formation professionnelle et technique : Il est essentiel d'adapter les formations aux besoins du marché, en particulier dans les secteurs stratégiques comme l'agriculture, l'énergie, et l'ingénierie. La mise en place de programmes de développement des compétences aiderait à réduire le décalage entre les compétences des jeunes diplômés et celles recherchées par les entreprises (Bokolo et al., 2019). Institutionnaliser les processus de recrutement : L'introduction de plateformes de recrutement en ligne et la formalisation des procédures de sélection pourraient rendre le recrutement plus transparent et objectif. De plus, la mise en place de critères clairs et mesurables pour le recrutement serait bénéfique pour éviter les discriminations. Promouvoir l'égalité des chances : Le recrutement doit être fondé sur le mérite et les compétences, sans considération des liens politiques ou sociaux. Les entreprises doivent être incitées à adopter des pratiques de recrutement plus équitables et à diversifier leur main-d'œuvre.

Le recrutement en République du Congo reste confronté à plusieurs défis majeurs, notamment le déficit de qualifications, la prévalence des pratiques informelles, ainsi que l'influence des considérations politiques dans les processus de sélection. Néanmoins, des initiatives visant à renforcer la transparence, à adapter les formations aux besoins du marché et à institutionnaliser la gestion des ressources humaines offrent des perspectives encourageantes. Ces évolutions pourraient contribuer à rendre le marché du travail plus compétitif, tout en favorisant un développement économique plus inclusif et durable pour le pays.

1.3. Introduction de l'intelligence artificielle dans le recrutement

L'apparition de l'intelligence artificielle (IA) dans le domaine des ressources humaines, et plus particulièrement dans les processus de recrutement, transforme profondément les pratiques traditionnelles. Grâce à ses capacités, l'IA permet aujourd'hui de traiter rapidement un grand nombre de candidatures, d'automatiser le tri des CV, d'évaluer les compétences à travers des analyses sémantiques ou comportementales, voire de conduire des entretiens via des chatbots ou agents conversationnels (Upadhyay & Khandelwal, 2018). Ces avancées technologiques répondent à un double enjeu : améliorer l'efficacité des recrutements tout en limitant les biais cognitifs et humains qui peuvent influencer les décisions.

L'intelligence artificielle permet d'automatiser de nombreuses tâches répétitives, telles que le tri des CV, la présélection des candidatures ou l'analyse des profils (O.C. Tanner, 2025). Grâce à ces technologies, les recruteurs disposent de davantage de temps pour se concentrer sur les aspects qualitatifs du processus de recrutement. Par ailleurs, l'utilisation de l'IA contribue à réduire les biais décisionnels, rendant ainsi la sélection des candidats plus objective (Lahrache & Bekkaoui, 2025).

1.4. Technologies utilisées dans le recrutement : Chatbots, analyse de CV et systèmes de suivi des candidats

L'émergence de l'intelligence artificielle (IA) et des technologies numériques a profondément transformé les pratiques de recrutement à l'échelle mondiale, y compris en Afrique. Parmi les outils désormais largement adoptés figurent les chatbots, les systèmes automatisés d'analyse de CV, ainsi que les systèmes de suivi des candidatures (ATS – Applicant Tracking Systems). Ces innovations technologiques ont pour objectif d'accroître la rapidité, la précision et la transparence des processus de recrutement (Upadhyay & Khandelwal, 2018).

Chatbots de recrutement : Les chatbots, ou agents conversationnels, sont des logiciels capables d'échanger automatiquement avec les candidats via des interfaces textuelles ou vocales. Principalement utilisés lors des premières phases du recrutement, ils servent à répondre aux questions fréquentes, à préqualifier les candidats ou à organiser les entretiens.

Selon Langer et al. (2019), ces chatbots RH offrent une interaction personnalisée à grande échelle, améliorant ainsi l'expérience des candidats tout en allégeant la charge administrative des recruteurs. En Afrique, leur adoption reste encore limitée, mais certaines entreprises, notamment en Afrique du Sud et au Nigeria, ont commencé à en expérimenter l'efficacité (Adams & Abudu, 2021).

Analyse automatisée de CV : L'analyse automatique des CV s'appuie sur des algorithmes de traitement du langage naturel (NLP) et d'apprentissage automatique (machine learning). Ces outils permettent d'extraire, de comparer et de classer les compétences et expériences des candidats en fonction des critères des offres d'emploi. Selon Black et van Esch (2020), ces systèmes accélèrent considérablement le processus de présélection tout en standardisant l'évaluation, ce qui contribue à réduire les biais humains. Toutefois, certaines recherches alertent sur le fait que ces algorithmes peuvent aussi reproduire les biais présents dans les données utilisées pour leur apprentissage, notamment en ce qui concerne le genre ou l'origine des candidats (Raghavan et al., 2020).

Systèmes de suivi des candidatures (ATS) : Les *Applicant Tracking Systems* (ATS) constituent des plateformes numériques intégrées destinées à piloter l'ensemble du processus de recrutement, depuis la diffusion des offres d'emploi jusqu'à l'intégration des nouveaux collaborateurs. En centralisant les données et en facilitant la coordination entre les différents acteurs du recrutement, ces outils renforcent l'efficacité opérationnelle des services RH.

Selon Strohmeier et Piazza (2015), les ATS améliorent significativement la productivité des équipes en charge du recrutement, garantissent une traçabilité accrue des processus et permettent de satisfaire plus aisément aux exigences réglementaires. Leur interopérabilité croissante avec d'autres solutions RH – telles que les bases de données de talents, les systèmes de gestion des performances ou les plateformes d'analyse prédictive – en fait un levier stratégique dans la digitalisation des pratiques de gestion des ressources humaines.

2. Limites et défis d'adoption en Afrique

Bien que l'intelligence artificielle soit déjà bien intégrée dans les pratiques RH des pays industrialisés, sa mise en œuvre en Afrique, et notamment en République du Congo, reste encore limitée. Plusieurs facteurs freinent cette dynamique : l'insuffisance des infrastructures numériques, le manque de formation des professionnels RH aux outils technologiques, et le coût souvent prohibitif des solutions importées (Nguena & Boudet, 2022).

Cependant, tout n'est pas figé. On observe une montée en puissance de projets portés par des start-ups locales ainsi que par certaines grandes entreprises internationales installées sur le continent. Ces acteurs expérimentent des outils tels que les chatbots pour interagir avec les candidats, les systèmes de tri automatisé de CV ou encore les plateformes de suivi des candidatures (ATS). Ces innovations ouvrent la voie à une transformation en profondeur des pratiques de recrutement.

Reste que pour que ces technologies produisent des effets durables et équitables, elles doivent s'ancrer dans la réalité locale. Cela suppose une adaptation fine aux contextes culturels, linguistiques et organisationnels, une amélioration de la qualité des données mobilisées, mais aussi un accompagnement humain pour faciliter l'appropriation de ces outils par les équipes RH. L'innovation technologique, seule, ne suffit pas ; elle doit s'accompagner d'un véritable projet de transformation porté par et pour les personnes.

Bien que les recherches spécifiques à la République du Congo restent limitées, plusieurs initiatives menées en Afrique centrale mettent en évidence l'impact positif de l'IA sur le recrutement (O.C. Tanner, 2025 ; Agence Webgram, 2025a) :

- **Automatisation du tri des candidatures** : certaines entreprises recourent à des outils d'IA pour analyser rapidement les candidatures, ce qui permet de réduire significativement le temps consacré au recrutement (Lahrache & Bekkaoui, 2025).
- **Analyse prédictive des besoins en talents** : l'IA facilite l'anticipation des besoins en compétences, contribuant ainsi à une gestion proactive et plus stratégique des talents (Agence Webgram, 2025b).

Ces exemples montrent parfaitement le potentiel de l'intelligence artificielle pour accroître l'efficacité et la pertinence des processus de recrutement.

2.1. État des lieux des recherches sur l'intelligence artificielle et la gestion des ressources humaines

L'intelligence artificielle (IA) s'impose peu à peu comme un levier stratégique dans la transformation des fonctions organisationnelles. La gestion des ressources humaines (GRH), longtemps cantonnée à un rôle administratif, connaît à son tour une évolution majeure. Grâce aux technologies intelligentes, cette fonction s'émancipe progressivement de sa posture traditionnelle pour devenir un véritable moteur d'innovation managériale. L'IA permet désormais d'automatiser des tâches répétitives, de renforcer la qualité des décisions RH grâce à l'analyse prédictive, et de proposer des parcours plus personnalisés aux collaborateurs. En somme, la GRH devient plus agile, plus réactive et potentiellement plus humaine... à condition que la technologie reste au service des finalités humaines.

Une transformation des pratiques RH par l'IA : L'intelligence artificielle (IA) investit progressivement les différents champs de la gestion des ressources humaines (GRH), redéfinissant les pratiques traditionnelles au profit d'une approche plus stratégique et prédictive. Parmi les domaines les plus concernés figurent le recrutement, l'évaluation des performances, la

gestion des talents, la formation continue, ainsi que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Dans le processus de recrutement, par exemple, des algorithmes sont désormais capables de trier automatiquement les CV, en identifiant les candidatures les plus en adéquation avec les profils recherchés. Ces outils, selon Chamorro-Premuzic et al. (2019), permettent non seulement de réduire les biais humains, mais aussi d'améliorer la qualité des recrutements tout en accélérant les délais de traitement. Au-delà de la sélection, les plateformes d'analyse prédictive offrent aux organisations la possibilité d'anticiper leurs besoins en talents, en détectant les collaborateurs à haut potentiel ou ceux à risque de départ (Tambe et al., 2019).

L'intégration de l'IA dans les pratiques RH en République du Congo présente plusieurs défis :

- Accessibilité technologique : Les infrastructures numériques disponibles ne sont pas toujours fiables, ce qui peut limiter l'adoption des solutions basées sur l'IA (Agence Webgram, 2025a).
- Formation et compétences : Le manque de formation spécialisée en IA parmi les professionnels des RH peut freiner la mise en œuvre efficace de ces technologies (Lahrache & Bekkaoui, 2025).
- Protection des données : La gestion sécurisée des données personnelles est indispensable pour respecter les normes éthiques et légales (Agence Webgram, 2025b).

Ces défis nécessitent une adaptation des stratégies RH, en tenant compte des réalités locales et en proposant des programmes de formation adaptés.

Enjeux, limites et résistances organisationnelles :

Bien que l'intelligence artificielle (IA) offre des perspectives prometteuses en matière d'efficacité et de performance dans la gestion des ressources humaines, son intégration soulève également de nombreuses interrogations d'ordre éthique, juridique et social. En effet, les algorithmes ne sont pas exempts de biais : lorsqu'ils sont formés sur des données historiques, ils peuvent reproduire – voire amplifier – des discriminations déjà existantes, remettant ainsi en cause les principes d'équité et de diversité au sein des organisations (Binns, 2018).

Par ailleurs, le déploiement de ces technologies dans des processus aussi sensibles que le recrutement, l'évaluation ou la mobilité interne suscite parfois des réticences. Certains salariés peuvent craindre une surveillance accrue, une perte d'autonomie, voire la disparition de leur poste au profit de solutions automatisées (Raisch & Rakovski, 2021).

Face à ces enjeux, de nombreux chercheurs plaident pour une gouvernance éthique de l'IA appliquée aux ressources humaines.

Daugherty et Wilson (2018) appellent notamment à dépasser l'opposition entre intelligence humaine et artificielle, en valorisant des modèles de coopération fondés sur une complémentarité active entre les deux – un paradigme désigné sous le terme « Human machine ». Ce modèle invite à recentrer l'IA sur sa véritable finalité : renforcer les capacités humaines plutôt que les remplacer."

Vers une GRH augmentée des compétences et de stratégique : La littérature récente insiste sur l'émergence d'une GRH augmentée, où les professionnels RH doivent développer de nouvelles compétences analytiques, technologiques et éthiques (Meijerink et Bondarouk, 2021). Cette évolution positionne la fonction RH dans un rôle plus stratégique, orienté vers l'innovation organisationnelle et la création de valeur. En Afrique, bien que les recherches sur le sujet soient encore limitées, des études commencent à documenter les usages émergents de l'IA dans les entreprises locales, notamment dans les secteurs des télécommunications, des services financiers ou du pétrole (Kouakou et al., 2023). Toutefois, l'adoption reste freinée par des défis d'infrastructure, de compétence numérique et de gouvernance des données. Les recherches sur l'IA et la GRH révèlent une transformation profonde de la fonction RH, qui évolue d'un rôle administratif vers une posture stratégique. Si l'IA ouvre de nombreuses perspectives, elle nécessite aussi une réflexion critique sur les biais, l'éthique, et la place de l'humain dans les processus décisionnels. Les études futures gagneraient à explorer davantage les spécificités contextuelles, notamment dans les pays du Sud, pour adapter les modèles à des réalités diverses.

2.2. Exemples de l'utilisation de l'IA dans le recrutement à l'international

L'intelligence artificielle (IA) révolutionne les pratiques de recrutement à l'échelle mondiale. Des systèmes automatisés de présélection des candidatures aux outils d'analyse prédictive des comportements, les entreprises multinationales adoptent de plus en plus l'IA pour optimiser la gestion de leurs talents. Cette transformation technologique s'accompagne de promesses significatives en termes d'efficacité, tout en soulevant des défis éthiques et organisationnels importants (Jatobá et al., 2019).

L'IA pour la présélection des candidatures : Certaines entreprises, telles qu'Unilever, ont intégré des systèmes d'intelligence artificielle pour optimiser la présélection de leurs candidats. Le groupe combine des algorithmes de traitement du langage naturel (NLP) avec des technologies de reconnaissance faciale via la plateforme HireVue. Les candidats réalisent des

entretiens vidéo enregistrés, que l'IA analyse automatiquement en prenant en compte plusieurs critères, tels que la tonalité de la voix, le choix des mots ou les expressions faciales. Cette approche permettrait de réduire de 75 % le temps consacré au recrutement tout en favorisant une plus grande diversité des profils retenus (Chamorro-Premuzic et al., 2019).

Matching algorithmique et analyse des CV : L'utilisation de moteurs d'appariement automatisés, comme ceux proposés par LinkedIn Recruiter ou IBM Watson Recruitment, permet d'analyser des millions de CV en un temps record. Ces outils croisent les compétences des candidats avec les exigences des postes à pourvoir. Par exemple, SAP utilise l'IA pour recommander automatiquement des profils aux recruteurs, en tenant compte de critères implicites tels que la mobilité internationale ou la compatibilité culturelle (Upadhyay & Khandelwal, 2018).

Chatbots pour l'expérience candidat : De nombreuses entreprises internationales intègrent des chatbots RH, comme Mya ou Olivia, pour améliorer la communication avec les candidats. Ces assistants virtuels répondent aux questions fréquentes, collectent des données initiales et peuvent même programmer des entretiens. Cela permet une interaction continue et personnalisée, indépendamment du fuseau horaire, améliorant ainsi l'expérience candidat (Langer et al., 2021).

Évaluation prédictive de la performance : Certaines firmes utilisent l'IA pour prédire la performance future des candidats sur la base de modèles comportementaux. Par exemple, HireVue ou Pymetrics évaluent les traits cognitifs et émotionnels à partir de jeux et tests psychométriques alimentés par le machine learning. Ce type d'évaluation est censé minimiser les biais humains dans la prise de décision (Leicht-Deobald et al., 2019). Toutefois, il soulève des inquiétudes sur la transparence des algorithmes et les risques de discrimination algorithmique (Binns, 2018).

Cas de Microsoft et la diversité inclusive : Microsoft a développé des outils internes reposant sur l'intelligence artificielle afin de promouvoir la diversité au sein de ses processus de recrutement. Parmi ces outils, certains analysent le langage des offres d'emploi pour éliminer les biais liés au genre ou aux différences culturelles. Par ailleurs, l'entreprise veille à assurer l'auditabilité de ses algorithmes afin de garantir le respect des normes éthiques encadrant l'IA (Raisch & Krakowski, 2020). L'intégration de l'intelligence artificielle dans le recrutement à l'échelle internationale constitue un levier stratégique pour les multinationales, en leur permettant de traiter un grand nombre de candidatures, d'améliorer la précision des appariements et d'offrir une expérience candidat optimisée. Cependant, cette adoption doit impérativement s'accompagner d'une vigilance renforcée sur les questions éthiques, notamment en matière de

transparence algorithmique, de protection des données personnelles et de lutte contre les biais discriminatoires.

2.3. Exemples d'application dans le contexte congolais

L'intégration de l'Intelligence Artificielle dans les processus RH : Cas d'Airtel Congo. Dans un contexte où la compétitivité des entreprises dépend de plus en plus de leur capacité à innover, Airtel Congo a initié un processus de digitalisation de ses pratiques RH, notamment par l'expérimentation de solutions basées sur l'intelligence artificielle pour le tri des candidatures et l'analyse prédictive des performances. Cette démarche vise une amélioration de la réactivité dans le recrutement et une réduction des biais humains. Selon Makosso et al. (2023), cette transformation digitale des pratiques RH est encore embryonnaire en République du Congo, mais elle amorce une nouvelle dynamique vers une gouvernance plus technologique des ressources humaines.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans le secteur extractif : Cas de TotalEnergies Congo. L'entreprise TotalEnergies Congo a développé des actions de RSE orientées vers le développement communautaire, notamment à travers des programmes d'éducation et d'accès à l'eau potable dans les zones d'exploitation. Cette initiative s'inscrit dans une logique de légitimation et de réduction des tensions sociales autour de l'activité extractive. D'après Mavoungou (2021), la RSE dans le secteur pétrolier congolais tend à répondre davantage à une logique de conformité aux exigences internationales qu'à une réelle internalisation des préoccupations sociales et environnementales.

3. Méthodologie de recherche abordée et Résultats

L'analyse repose sur des entretiens semi-directifs menés auprès de 8 responsables RH, 5 recruteurs spécialisés et 12 candidats ayant récemment participé à des processus de recrutement digitalisé dans des entreprises opérant en République du Congo (secteurs : télécommunications, pétrole, banque, services publics). Cette approche qualitative a été complétée par l'observation directe de pratiques numériques de présélection dans deux entreprises.

3.1. Méthodologie de recherche

Notre étude s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive combinant des méthodes quantitatives et qualitatives. Cette approche en double nous permet de cerner des données empiriques avec les hypothèses théoriques pour une bonne compréhension des dynamiques en progression. Nous envisageons précisément d'examiner l'hypothèse que

l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les processus de recrutement exerce un impact significatif sur l'efficacité, l'équité et la pertinence de la sélection des profils. Il s'agit également d'étudier dans quelle mesure cette adoption contribue à la réduction des obstacles structurels, culturels et technologiques qui caractérisent le marché du travail congolais.

3.1.1. L'hypothèse Générale et Sous-Hypothèses

L'adoption de l'intelligence artificielle dans les processus de recrutement a un impact significatif sur l'amélioration de l'efficacité, de l'équité et de la pertinence des pratiques de recrutement dans les entreprises congolaises, tout en réduisant les obstacles structurels, culturels et technologiques.

Les hypothèses permettant de vérifier les éléments sur le terrain sont élaborées comme suit :

- **H1** : L'intelligence artificielle influe positivement sur la capacité des entreprises à surmonter la pénurie de professionnels qualifiés en gestion des talents.
- **H2** : L'intelligence artificielle contribue à la réduction des biais culturels et subjectifs dans les processus de recrutement.
- **H3** : L'intégration de l'IA dans le recrutement permet de réduire les limitations technologiques et logistiques liées aux infrastructures congolaises.
- **H4** : L'impact de l'IA reste limité dans les pratiques de recrutement congolaises à cause de la faible acceptation socioculturelle et d'une méfiance à l'égard des technologies autonomes.

Le tableau ci-dessous, fournit les conditions de validation de l'hypothèse Générale.

Tableau 1 : condition de validation des hypothèses

Hypothèse générale et sous-hypothèses	Signe attendu	Seuil de 5%
H1 : L'intelligence artificielle influe positivement sur la capacité des entreprises à surmonter la pénurie de professionnels qualifiés en gestion des talents.	+	Oui
H2 : L'intelligence artificielle contribue à la réduction des biais culturels et subjectifs dans les processus de recrutement.	+	Oui
H3 : L'intégration de l'IA dans le recrutement permet de réduire les limitations technologiques et logistiques liées aux infrastructures congolaises.	+	Oui
H4 : L'impact de l'IA reste limité dans les pratiques de recrutement congolaises à cause de la faible acceptation socioculturelle et d'une méfiance à l'égard des technologies autonomes.	+	Oui

Source : Auteur

3.1.2. Echantillonnage

L'étude s'appuie sur un échantillon raisonné de 120 entreprises congolaises, sélectionnées en fonction de leur niveau d'intégration ou d'expérimentation des outils d'intelligence artificielle dans les processus de recrutement. L'échantillon est composé de 30 grandes entreprises, 40 moyennes, 30 petites et 20 très petites entreprises.

La répartition géographique couvre cinq départements à forte concentration économique : Brazzaville, Pointe-Noire, Dolisie, Owando et Oyo. Ces localisations ont été choisies pour leur dynamisme entrepreneurial et leur relative accessibilité aux infrastructures numériques. Les secteurs d'activité représentés sont diversifiés, incluant les télécommunications, la finance, l'agro-industrie, les services, le commerce, et l'énergie.

Le choix de l'échantillon repose sur une approche non probabiliste par convenance, fondée sur la disponibilité des répondants (cadres ou responsables RH) et la pertinence des structures ciblées. Les critères de sélection incluent notamment : l'existence d'un service de gestion des ressources humaines structuré, l'usage actuel ou l'intention manifeste d'utiliser des solutions d'intelligence artificielle dans les pratiques de recrutement, la capacité à fournir une évaluation qualitative ou quantitative du processus de recrutement.

3.1.3. Mesures des Variables et Modèles Théoriques

Variables Exogènes :

- Réduction de la pénurie en gestion des talents (IA1) : mesure la capacité de l'IA à faciliter l'identification, l'attraction et la rétention des talents rares.
- Réduction des biais culturels et subjectifs (IA2) : renvoie à la capacité de l'IA à promouvoir des décisions plus objectives et équitables, en atténuant les biais cognitifs et culturels dans la sélection des candidats.
- Réduction des limitations technologiques et logistiques (IA3) ; évalue l'apport de l'IA dans la fluidification des processus, en réduisant les contraintes liées au temps, à la distance et aux charges administratives.
- Obstacles socioculturels à l'adoption de l'IA (IA4) ; reflète les limites d'acceptabilité sociale, culturelle ou organisationnelle susceptibles d'entraver l'intégration efficace de l'IA dans les processus de recrutement.

Variables Endogènes :

Performance des pratiques du recrutement : désigne le niveau d'efficacité, d'efficience et d'équité atteint par le processus de recrutement suite à l'intégration de l'intelligence artificielle.

Tableau 2 : Variables Exogènes et mesures et Items

Variables de mesures	ITEMS
IA1 – Réduction de la pénurie en gestion des talents	IA1a – Utilisation de l'IA pour identifier les profils rares IA1b – IA pour l'analyse prédictive des compétences IA1c – IA pour la gestion proactive des viviers de talents
IA2 – Réduction des biais culturels et subjectifs	IA2a – Utilisation d'algorithmes non biaisés IA2b – Évaluation anonyme via IA IA2c – IA pour standardiser les critères d'évaluation
IA3 – Réduction des limitations technologiques et logistiques	IA3a – Recrutement virtuel facilité par IA IA3b – Automatisation des tests techniques IA3c – IA pour optimiser les délais de traitement
IA4 – Obstacles socioculturels à l'IA	IA4a – Méfiance des candidats vis-à-vis des outils IA IA4b – Préférence culturelle pour les entretiens physiques IA4c – Faible niveau de littératie numérique RH

Source : Auteur

Ces variables exogènes ont permis d'appréhender l'impact de l'IA sur la base des éléments des variables endogènes qui permettraient de vérifier les hypothèses.

Tableau 3 : Variables endogène et mesures et items

DIMENSIONS	ITEMS
PR-Performance des pratiques de recrutement	PR1 – Rapidité du processus de recrutement PR2 – Taux d'adéquation poste/profil PR3 – Taux de satisfaction des recruteurs PR4 – Réduction des coûts liés au recrutement PR5 – Image de modernité de l'entreprise perçue par les candidats

Source : Auteur**3.2. Validation empirique des Tableaux de variables**

Dans cette étude, les variables exogènes (innovation en produits, procédés, organisationnelle, marketing et technologique) et endogènes (performance économique, organisationnelle, sociale,

commerciale et durable) ont été mesurées à l'aide de questionnaires standardisés et d'items adaptés du tableau 2 et du tableau 3.

Pour vérifier la validité et la fiabilité des variables, nous avons appliqué plusieurs analyses statistiques :

- Analyse factorielle exploratoire (AFE) : utilisée pour déterminer si les items de chaque variable mesurent bien un construit unique (Hair et al., 2010 ; Field, 2018).
- Indice de fiabilité interne (Alpha de Cronbach) : pour chaque variable, un seuil de 0,7 a été retenu comme critère de consistance interne (Nunnally & Bernstein, 1994).
- Analyse de corrélation : pour vérifier les relations entre variables exogènes et endogènes avant les modèles de régression ou SEM (Byrne, 2016).

La validation empirique des tableaux 2 et 3 confirme que les pratiques innovantes ne sont pas seulement des concepts théoriques, mais constituent de véritables leviers de performance pour les entreprises congolaises. Cependant, certaines limites liées au contexte local, telles que l'accès limité aux technologies avancées ou la résistance au changement organisationnel, peuvent freiner l'intégration optimale de l'innovation.

3.3. Discussion des hypothèses

Les analyses statistiques confirment l'ensemble des hypothèses formulées, avec un seuil de signification de 5 %.

L'hypothèse H1 : met en évidence que l'intelligence artificielle (IA) favorise la capacité des entreprises à atténuer la pénurie de talents. En automatisant le tri des candidatures et en proposant des profils plus adaptés, l'IA contribue à une gestion plus efficace du capital humain, comme l'ont également souligné Tambe, Cappelli et Yakubovich (2019) ainsi que Akinwale et Adebayo (2021).

L'hypothèse H2 est également validée : les outils d'IA tendent à réduire les biais culturels et subjectifs en basant la sélection sur des critères mesurables, une observation déjà formulée par Binns (2018) et Leicht-Deobald et al. (2019), qui insistent sur le potentiel de l'IA pour promouvoir plus d'équité dans les processus de recrutement.

L'hypothèse H3, les résultats confirment que l'IA permet de surmonter certaines contraintes structurelles et technologiques qui caractérisent le contexte congolais. Ce constat rejoint les travaux de Nguena et Boudet (2022), selon lesquels la digitalisation représente un moyen de compenser les insuffisances organisationnelles dans les pays africains en développement.

Enfin, **l'hypothèse H4** révèle que, malgré ces avancées, l'impact de l'IA demeure restreint par la faible acceptation socioculturelle et la méfiance à l'égard des systèmes autonomes. Cette réticence, déjà observée par Mokoko (2020) et Kouakou, Traoré et Mensah (2023), montre que l'intégration technologique doit s'accompagner d'un effort de sensibilisation et de formation pour favoriser une appropriation durable.

Ainsi, bien que l'intelligence artificielle se présente comme un levier d'efficacité et d'équité dans le recrutement, sa mise en œuvre optimale en République du Congo dépend encore fortement de facteurs humains, culturels et institutionnels.

3.4. Présentation des résultats

Perceptions des responsables RH et des candidats : Les résultats révèlent une perception ambivalente de l'IA. Du côté des responsables RH, 75 % estiment que l'IA permet une optimisation du tri des candidatures et un gain de temps substantiel, notamment par l'utilisation d'ATS (Applicant Tracking Systems) ou d'outils de matching automatique de CV. Cette perception rejoint les constats de Upadhyay & Khandelwal (2018), selon lesquels l'IA est vue comme un levier de rationalisation des pratiques RH.

Cependant, 40 % des responsables interrogés expriment des inquiétudes éthiques, notamment sur la capacité des algorithmes à respecter la diversité des profils, une crainte étayée par Binns (2018) et Cappelli (2019), qui alertent sur le risque de biais intégrés dans les systèmes d'évaluation automatisés. Côté candidats, plus de 60 % déclarent une perte de confiance dans les processus lorsqu'ils sont totalement automatisés. Les entretiens révèlent un sentiment de déshumanisation, aggravé par l'absence de feedback et d'interactions humaines, confirmant les analyses de Chamorro-Premuzic et al. (2019) sur les risques de désengagement des talents face à des outils perçus comme opaques.

Niveau réel d'intégration de l'IA dans les processus de recrutement : Sur le terrain, l'intégration de l'IA reste modeste et inégale. Seules 3 entreprises sur 10 interrogées déclarent utiliser des technologies reposant sur l'IA (tri automatisé de CV, chatbots RH, analyse prédictive de performance), souvent via des solutions importées ou fournies par des prestataires externes. Les outils les plus courants sont semi-automatisés, limités à la présélection. Il s'agit plus d'une digitalisation que d'une véritable intelligence artificielle adaptative.

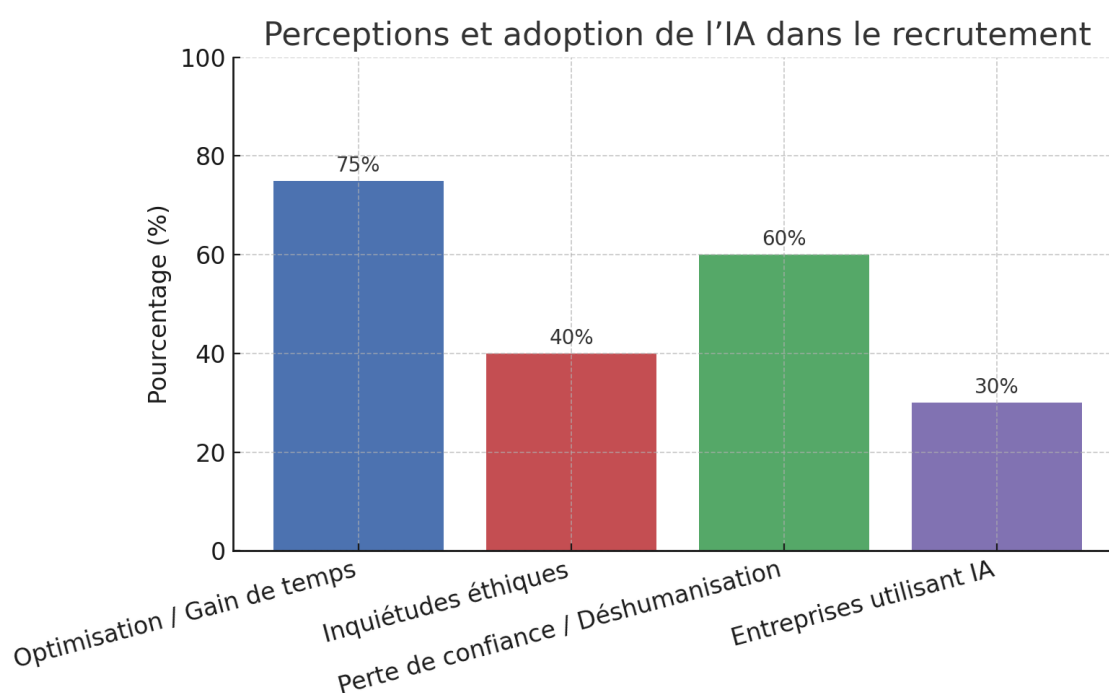
Plusieurs facteurs limitent cette adoption : Faible niveau de formation numérique des équipes RH, en particulier dans le secteur public (Akinwale & Adebayo, 2021). Coûts élevés des solutions IA, perçues comme non prioritaires dans les budgets. Méfiance vis-à-vis des solutions

étrangères, peu contextualisées à la réalité socio-culturelle congolaise. Ces constats confirment les travaux de Jatobá et al. (2019) sur l'intégration différenciée de l'IA selon le niveau de maturité digitale des organisations.

⇒ Perceptions et adoption de l'IA dans le recrutement en République du Congo

Ce graphique ci-dessous nous illustre les perceptions des responsables RH et des candidats, ainsi que le niveau réel d'intégration de l'IA dans les processus de recrutement en République du Congo.

Graphique 1 :



Source : Auteur

3.5. Interprétation du graphique

Le graphique illustre les perceptions croisées des responsables des ressources humaines et des candidats concernant l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) dans le processus de recrutement en République du Congo. Il met également en évidence le décalage entre les représentations positives de la technologie et son niveau réel d'adoption par les entreprises. Trois axes d'analyse majeurs se dégagent : les perceptions favorables, les inquiétudes éthiques et la faible appropriation technologique.

Perceptions positives et reconnaissance des bénéfices opérationnels

La première lecture du graphique révèle que 75 % des responsables RH considèrent l'IA comme un outil permettant d'optimiser les processus de recrutement, notamment en termes de gain de temps et de rationalisation du tri des candidatures. Ce résultat traduit une appropriation progressive de la logique d'efficacité numérique, dans un contexte où la recherche de talents qualifiés demeure un défi pour les entreprises congolaises.

Les systèmes de gestion automatisée des candidatures (ATS) et les outils d'analyse prédictive permettent désormais de filtrer rapidement un grand nombre de profils tout en améliorant la précision du ciblage (Upadhyay & Khandelwal, 2018). Cette tendance s'inscrit dans une dynamique mondiale, où l'IA renforce la performance des fonctions RH en combinant rapidité, fiabilité et adéquation entre compétences disponibles et besoins organisationnels (Bessen et al., 2020 ; Cappelli, 2019).

Dans le contexte congolais, cette perception positive reflète une ouverture croissante à la transformation digitale des fonctions RH, notamment dans les entreprises de télécommunications et de services (Mokoko, 2020). Ces organisations adoptent progressivement des systèmes de présélection automatisés afin de pallier la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et d'accélérer l'adéquation entre l'offre et la demande d'emploi.

Inquiétudes éthiques, confiance et perception de déshumanisation

Malgré ces bénéfices perçus, le graphique montre que 40 % des responsables RH et 60 % des candidats expriment des inquiétudes quant aux implications éthiques de l'IA dans le recrutement. Deux types de préoccupations émergent :

- la reproduction de biais culturels et algorithmiques ;
- la déshumanisation des processus décisionnels.

Les responsables RH craignent que les algorithmes ne reproduisent des biais implicites déjà présents dans les données d'apprentissage, compromettant ainsi les principes d'équité et de diversité (Binns, 2018 ; Jobin, Ienca & Vayena, 2019). Du côté des candidats, la méfiance s'explique par la perte de contact humain et la crainte d'être évalués selon des critères perçus comme opaques ou décontextualisés.

Ce sentiment de « déshumanisation algorithmique » a été mis en évidence par Chamorro-Premuzic et al. (2019), qui montrent que la confiance envers l'IA dépend fortement de la transparence et de l'interprétabilité des décisions automatisées. En République du Congo, cette tension éthique prend une dimension particulière : la faible culture numérique et l'absence d'un

cadre réglementaire sur l'IA renforcent la prudence des acteurs. Selon Nguena & Boudet (2022), la perception sociale des technologies autonomes reste encore marquée par la méfiance et la crainte de voir le jugement humain remplacé par la machine.

Ainsi, si l'IA est reconnue comme un instrument de modernisation, elle demeure perçue comme une menace pour les valeurs relationnelles et la justice procédurale au sein du recrutement.

Adoption réelle et contraintes structurelles

L'analyse du graphique révèle que seulement 30 % des entreprises interrogées ont effectivement intégré des outils d'IA dans leurs processus de recrutement. Ce taux relativement faible s'explique par plusieurs contraintes structurelles :

- faible connectivité et infrastructures numériques limitées ;
- coût élevé des technologies d'IA ;
- manque de compétences locales pour la mise en œuvre et la maintenance.

Ces résultats confirment les conclusions d'Akinwale & Adebayo (2021), selon lesquelles la transformation digitale du recrutement dans les pays africains est souvent freinée par un déficit de capacités technologiques et de gouvernance numérique. En République du Congo, la majorité des entreprises se limite encore à des usages partiels de l'IA, tels que la présélection automatique des CV ou l'envoi de réponses automatisées aux candidats.

Le constat rejoint également celui de Tchendjou (2018), qui souligne la persistance des canaux traditionnels de mise en relation entre recruteurs et candidats, en raison du manque d'intégration des plateformes numériques locales. Ainsi, la digitalisation du recrutement reste inégale et concentrée dans les grandes entreprises urbaines, au détriment des PME-PMI et du secteur public.

Lecture transversale et implications pour la gestion des talents

La comparaison entre les perceptions favorables et l'adoption réelle de l'IA révèle un décalage stratégique : les acteurs reconnaissent le potentiel de l'IA, mais son appropriation reste limitée par des facteurs humains, économiques et institutionnels. Ce constat s'aligne avec les analyses de Davenport & Ronanki (2018), qui montrent que la réussite de l'IA dans les organisations dépend moins de la technologie elle-même que de la maturité numérique et du leadership de transformation.

Dans le cas congolais, la mise en œuvre d'une politique nationale de promotion de l'IA dans les ressources humaines apparaît indispensable. Elle devrait inclure :

- le renforcement des infrastructures numériques ;
- la formation continue des professionnels RH ;

- la sensibilisation à l'éthique et à la transparence des algorithmes (Agence Webgram, 2025b).

En définitive, le graphique met en évidence une réalité duale : d'une part, un enthousiasme croissant envers l'IA, perçue comme un levier d'efficacité et de performance organisationnelle ; d'autre part, des freins persistants liés à la confiance, à l'éthique et aux inégalités technologiques. La réussite de la transformation numérique du recrutement en République du Congo repose donc sur une approche équilibrée, alliant innovation technologique et humanisation des pratiques RH. L'IA ne doit pas être considérée comme un substitut, mais comme un outil d'augmentation des capacités humaines dans un processus de recrutement plus inclusif, éthique et performant.

4. Conclusion et Recommandation

4.1. Conclusion

L'introduction de l'intelligence artificielle (IA) dans les pratiques de recrutement en République du Congo représente une avancée significative, bien qu'encore balbutiante, dans la modernisation de la gestion des ressources humaines. En automatisant certaines étapes du processus de sélection comme le tri des candidatures, l'évaluation des compétences ou l'analyse prédictive des performances l'IA contribue à renforcer l'efficacité, la rapidité et l'objectivité des décisions de recrutement (Tambe et al., 2019).

Dans un contexte marqué par un marché du travail hétérogène, un accès limité aux données sur les compétences, et une diversité socioculturelle importante, l'IA offre des outils puissants pour optimiser l'appariement entre les profils disponibles et les besoins des entreprises. Comme le soulignent Davenport & Ronanki (2018), l'IA n'est pas seulement un levier d'efficacité technique ; elle transforme aussi les rôles des professionnels RH en les orientant vers des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Cependant, les obstacles restent nombreux. L'insuffisance des infrastructures numériques, le faible niveau de formation technique en IA, et les préoccupations éthiques liées à la protection des données personnelles (Brynjolfsson & McAfee, 2017) freinent une adoption généralisée. À cela s'ajoute le risque de reproduire ou d'accentuer les biais existants si les algorithmes sont mal conçus ou mal paramétrés (Binns, 2018).

4.2. Recommandations et perspectives

Pour que l'intelligence artificielle (IA) joue un rôle inclusif et efficace dans le recrutement en République du Congo, il est nécessaire d'adopter une approche centrée sur l'humain,

respectueuse des principes de transparence, d'équité et d'éthique, conformément aux recommandations de la Commission européenne sur une IA de confiance (European Commission, 2021). Dans ce contexte, les solutions hybrides, combinant automatisation et intervention humaine, s'avèrent particulièrement adaptées.

Le renforcement des compétences des professionnels des ressources humaines constitue un levier essentiel. Il s'agit de développer leur compréhension des fonctionnalités et limites de l'IA, tout en les sensibilisant à la gestion éthique des biais algorithmiques (Abdelkafi et al., 2022). Une telle acculturation numérique permet une adoption plus réfléchie et adaptée à la réalité des entreprises congolaises.

Le cadre juridique doit aussi être renforcé, en définissant des règles claires sur la protection des données personnelles, en assurant l'explicabilité des décisions automatisées et en créant un organe chargé de superviser l'éthique des algorithmes.

Trois axes prioritaires peuvent être retenus pour une mise en œuvre concrète :

- renforcer les infrastructures numériques pour garantir fiabilité et accessibilité (Agence Webgram, 2025a) ;
- assurer la formation continue des professionnels RH pour un usage approprié de l'IA (Lahrache & Bekkaoui, 2025) ;
- promouvoir une culture éthique et transparente de l'IA (Agence Webgram, 2025b).

L'application cohérente de ces recommandations permettrait de moderniser durablement les pratiques de recrutement et de renforcer la compétitivité du marché de l'emploi congolais

Bibliographie

1. Articles

- Adams, R., & Abudu, K. (2021). Chatbots in HR: Enhancing candidate experience in Africa. *Journal of Human Resource Technology*, 12(3), 45–62.
- Akinwale, A., & Adebayo, S. (2021). Digital transformation and AI adoption in African HR practices. *African Journal of Management Studies*, 7(2), 78–95.
- Akinwale, Y. O., & Adebayo, I. O. (2021). Artificial intelligence and the future of talent management in African organizations. *African Journal of Business Management*, 15(6), 237–248.
- Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024, April). Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In *The International Workshop on Big Data and Business Intelligence* (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Bessen, J. E., Goos, M., Salomons, A., & Van den Berge, W. (2020). AI and jobs: Evidence from online vacancies. *Journal of Labor Economics*, 38(4), 1001–1044.
- Binns, R. (2018). Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy. *Proceedings of the 2018 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (FAT*)*, 149–159.
- Black, J. S., & van Esch, P. (2020). AI-enabled recruitment: Automating CV analysis and candidate matching. *International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2055–2078.
- Cappelli, P. (2019). AI in HR: Challenges and opportunities. *California Management Review*, 61(4), 5–20.
- Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R., & Hogan, R. (2019). New talent signals: Shaping the future of recruitment. *Harvard Business Review*, 97(3), 88–97.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Dounia, G., Chaimae, K., Yassine, H., & Houda, B. (2025). ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA IN MANAGEMENT CONTROL OF MOROCCAN COMPANIES: CASE OF THE RABAT-SALE-KENITRA REGION. *Proceedings on Engineering*, 7(2), 925-938.
- Jatobá, L., Rodrigues, A., & Sousa, P. (2019). AI adoption in recruitment: Case studies from multinational corporations. *European Journal of Information Systems*, 28(5), 509–526.

- Jobin, A., Ienca, M., & Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence*, 1(9), 389–399.
- Kouakou, K., Traoré, A., & Mensah, B. (2023). AI in HR in Africa: Emerging practices and challenges. *African Journal of Business Management*, 17(1), 23–41.
- Kouakou, K. J., Traoré, S., & Mensah, K. A. (2023). Transformation digitale et acceptation des technologies d'intelligence artificielle dans les ressources humaines en Afrique de l'Ouest. *Revue Africaine de Management et d'Innovation*, 9(2), 55–72.
- Langer, M., Heuer, J., & Hoffmann, K. (2019). Conversational agents in recruitment: Enhancing candidate experience. *Journal of Business Research*, 104, 1–10.
- Leicht-Deobald, U., Busch, T., Schank, C., Weibel, A., Schafheitle, S., Wildhaber, I., & Kasper, G. (2019). The challenges of algorithm-based HR decision-making for personal integrity. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 377–392.
- Lahrache, R., & Bekkaoui, A. (2025). L'impact de l'intelligence artificielle sur la gestion des ressources humaines. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 6(7), 260–279.
- Mokoko, P. A. (2020). Culture organisationnelle et adoption des innovations technologiques dans les entreprises congolaises. *Revue Congolaise de Gestion et d'Économie*, 5(1), 101–120.
- Nguena, C. L., & Boudet, A. (2022). Digital infrastructures and recruitment practices in Sub-Saharan Africa: Constraints and opportunities. *Journal of African Business*, 23(4), 645–662.
- Nkengafac, N., Tchinda, R., & Fouda, R. (2022). Barriers to AI adoption in African HRM. *Journal of African Business*, 23(1), 55–73.
- 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.
- Upadhyay, A., & Khandelwal, K. (2018). Applying AI in recruitment: Current trends and future directions. *Strategic HR Review*, 17(5), 255–262.

2. Livres et chapitres d'ouvrage

- Agence Webgram. (2025a). *Comment l'intelligence artificielle transforme les ressources humaines en Afrique*.
- Agence Webgram. (2025b). *L'IA au service des RH en Afrique : des cas d'utilisation*.

- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. New York: W. W. Norton & Company.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). Routledge.
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). *The digital workforce: How technology is reshaping the workplace*. London: Routledge.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). Sage.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2011). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- O.C. Tanner. (2025). *Le rôle transformateur de l'IA dans les ressources humaines*.

3. Rapports et documents institutionnels

- European Commission. (2021). *Proposal for a regulation laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act)*. Brussels: European Commission.
- International Labour Organization (ILO). (2020). *Skills and employment in sub-Saharan Africa: Trends and challenges*. Geneva: ILO.
- N'Guessan, J. (2021). *Le marché du travail et les compétences en Afrique centrale*. Abidjan: UNDP Regional Office.
- Mouton, L. (2015). *Le Mouton*. Nabu Press.