
De la digitalisation vers l'utilisation de l'Intelligence Artificielle dans le recrutement : Quel avenir pour les chasseurs de tête ?

Auteur : Navez, Manon

Promoteur(s) : Lisein, Olivier

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée "mise en oeuvre de la gestion stratégique des ressources humaines"

Année académique : 2019-2020

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/10161>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

Nom : NAVEZ

Prénom : Manon

Matricule : s176459

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines, à finalité

Mémoire

De la digitalisation vers l'utilisation de l'Intelligence Artificielle dans le recrutement :

Quel avenir pour les chasseurs de tête ?

Présenté en vue de l'obtention du grade de

Master en GRH, fin. Sp. « Mise en œuvre de la gestion stratégique des RH »

Promoteur : OLIVIER LISEIN

Lectrices : JULIE GÉRARD & MÉLANIE DE WINTER

Remerciements

Nous tenons à remercier chaleureusement les personnes qui, de près ou de loin, ont participé à l'élaboration de ce mémoire qui clôture trois belles années de Master au sein de l'Université de Liège.

Tout d'abord, nous remercions M. O. Lisein, promoteur de ce mémoire, pour son intérêt, sa disponibilité ainsi que ses nombreux conseils avisés.

Nous aimerions remercier vivement nos lectrices, Mme J. Gérard et Mme M. De Winter pour leurs conseils, recommandations méthodologiques ainsi que pour le temps qu'elles nous ont consacré. Leurs encouragements nous ont motivés lors de cette période assez particulière.

Nous tenons également à remercier les 15 professionnels du recrutement qui nous ont octroyé leur temps lors des entretiens et qui se sont montrés disponibles et compréhensifs. Merci également pour leur souplesse quant à la réalisation de ces entretiens.

De plus, nous adressons un remerciement tout particulier à Mme Nadia Thiry qui nous a donné non seulement goût au recrutement lors de notre stage, mais aussi pour tous ses conseils, ses pistes de réflexion et sa relecture.

Finalement, nous remercions notre famille et nos amis pour le soutien apporté durant nos études, ainsi que pour les nombreuses relectures effectuées dans le cadre de ce mémoire. Nous adressons un remerciement particulier à Mlle Mélanie Baltus qui a corrigé assidument notre travail.

Sommaire

SOMMAIRE	3
TABLE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS.....	2
INTRODUCTION	3
PREMIERE PARTIE : PASSER LA LITTERATURE EN REVUE.....	5
CHAPITRE I : DIGITALISER LE RECRUTEMENT	5
<i>Section 1 - Recruter sans l'informatique</i>	<i>5</i>
<i>Section 2 - Digitaliser les ressources humaines</i>	<i>7</i>
<i>Section 3 - Recruter plus aisément grâce au digital.....</i>	<i>9</i>
<i>Section 4 - Nouveaux enjeux du recrutement liés au digital.....</i>	<i>11</i>
CHAPITRE II : CONFONDRE LE RECRUTEUR EXTERNE ET LE CHASSEUR DE TÊTE : UNE ERREUR ACCEPTABLE ?.....	11
<i>Section 1 - La médiation sur les marchés</i>	<i>12</i>
<i>Section 2 - Le recruteur externe.....</i>	<i>13</i>
<i>Section 3 - Le chasseur de tête.....</i>	<i>15</i>
<i>Section 4 - Qu'a donc ce chasseur de tête que les autres n'ont pas ?</i>	<i>16</i>
<i>Section 5 - On ne compare pas les pommes et les poires</i>	<i>17</i>
CHAPITRE III : INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET RECRUTEMENT : PRÉSENTATION, PARADOXES ET NÉCESSITÉ	18
<i>Section 1 - Le test de Turing : le début d'une nouvelle ère technologique.....</i>	<i>18</i>
<i>Section 2 - Les dérives du machine learning</i>	<i>19</i>
<i>Section 3 - Recruter « intelligemment ».....</i>	<i>20</i>
<i>Section 4 - Outiller l'Intelligence Artificielle</i>	<i>21</i>
CHAPITRE IV : COMMENT RÉAGIT LA CHASSE DE TÊTE FACE À L'ÉMERGENCE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ?.....	23
<i>Section 1 - La rémunération comme levier d'action.....</i>	<i>23</i>
<i>Section 2 - Collecter les données : multiplicité, rapidité et efficacité</i>	<i>25</i>
<i>Section 3 - Se réinventer en tant que chasseur de tête.....</i>	<i>26</i>
CHAPITRE V : HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	28

<i>Section 1 - Formuler des hypothèses</i>	28
<i>Section 2 - Dimensions et indicateurs retenus pour la recherche empirique</i>	29
DEUXIEME PARTIE : METHODOLOGIE	31
CHAPITRE I : LA DÉMARCHE EN SCIENCES SOCIALES	32
<i>Section 1 - Premier acte : la rupture</i>	32
<i>Section 2 - Deuxième acte : la construction</i>	33
<i>Section 3 - Troisième acte : la constatation</i>	36
CHAPITRE II : COLLECTE DU MATÉRIAU EMPIRIQUE	37
CHAPITRE III : DIFFICULTÉS RENCONTRÉES SUITE À LA CRISE SANITAIRE DU COVID-19	38
TROISIEME PARTIE : PRESENTER LES RESULTATS EMPIRIQUES	39
CHAPITRE I : LE QUOTIDIEN D’UN CHASSEUR DE TÊTE	39
<i>Section 1 - Similitudes dans les tâches</i>	39
<i>Section 2 - ... et différences dans la répartition des rôles</i>	41
CHAPITRE II : MÉTHODES DE RECRUTEMENT	41
<i>Section 1 - Identifier</i>	42
<i>Section 2 - Rencontrer</i>	43
<i>Section 3 - Présenter le candidat au client</i>	44
<i>Section 4 - Et après ?</i>	44
CHAPITRE III : UTILISER LA TECHNOLOGIE POUR RECRUTER	45
<i>Section 1 - La chasse avant l’ère « LinkedIn »</i>	45
<i>Section 2 - Virage à 180° pour les techniques de sourcing</i>	46
<i>Section 3 - Recruter à distance</i>	47
<i>Section 4 - Le métier de chasseur de tête facilité par la technologie</i>	48
CHAPITRE IV : IMAGINER L’AVENIR DE LA FONCTION	49
<i>Section 1 - Quel avenir pour la profession, en période de crise ?</i>	49
<i>Section 2 - À chacun sa spécialisation</i>	50
QUATRIEME PARTIE : ANALYSER LES RESULTATS	52
CHAPITRE I : PRENDRE EN COMPTE LA TECHNOLOGIE	52
<i>Section 1 - La place de l’Intelligence Artificielle dans les tâches quotidiennes des chasseurs de tête</i>	52
<i>Section 2 - Utiliser l’Intelligence Artificielle</i>	53

<i>Section 3 - Au-delà des usages</i>	54
CHAPITRE II : MOBILITÉ DU MÉTIER	56
<i>Section 1 - Crise identitaire</i>	56
<i>Section 2 - Conseiller pour exister</i>	57
CHAPITRE III : UNE PROFESSION EN DEVENIR	59
<i>Section 1 - Segmentation du groupe professionnel</i>	59
<i>Section 2 - Recomposition professionnelle et repositionnement de la fonction</i>	60
DISCUSSION	62
LES LIMITES.....	64
OUVRIR LE DÉBAT.....	65
CONCLUSION	66
REFERENCES	69
ANNEXES	75
<i>Annexe 1 - Les étapes du recrutement</i>	75
<i>Annexe 2 - Tableau récapitulatif des entretiens</i>	76

Table des acronymes et abréviations

Acronymes / abréviations	Signification
ATS	<i>Applicant Tracking System</i>
CDI	Contrat à durée indéterminée
CV	Curriculum Vitae
e-HRM	<i>electronic Human Resource Management</i> (ou « e-GRH » en français, soit la gestion des ressources humaines en ligne)
IA	Intelligence Artificielle
IS	<i>Information System</i> (ou « système d'informations » en français)
IT	<i>Information Technology</i> (ou « technologies de l'information » en français)
RH	Ressources Humaines
SIRH	Système d'Informations des Ressources Humaines

Introduction

Le Recrutement. Quel sujet intéressant lorsque nous aspirons à devenir gestionnaire des ressources humaines, mais complexe à la fois. Qu'il soit interne ou externe, ce processus recèle des enjeux bien différents. Il convient dans notre mémoire de nous intéresser aux processus mis en place par les cabinets de chasse de tête. Même si la distinction entre agences intérim et cabinets de recrutement permanent paraît assez limpide, distinguer les métiers de recruteurs externes aux chasseurs de tête est loin d'être une tâche facile. Pour étudier la chasse en particulier, nous avons posé un cadre théorique sur la base des études réalisées par Gautié et al. (2005) ; Tambe et al. (2019) ; Berson et al. (2020).

Par ailleurs, si l'année 2020 a pu nous enseigner une leçon essentielle d'un point de vue professionnel, c'est bien l'importance que les outils digitaux prennent dans notre société. Alors qu'un grand nombre d'organisations se disaient en plein processus de « transformation digitale », quel chaos ce confinement a-t-il provoqué ! En effet, comme l'écrivaient Enlart et Charbonnier en 2013, toutes les entreprises qui veulent survivre doivent s'adapter au changement et l'appréhender de manière anticipée et la plus naturelle possible. Malgré le fait que nous avons valorisé pendant trop longtemps la stabilité au sein des organisations, le changement est très vite apparu comme une nécessité – voire une brutalité – qu'il convient désormais d'anticiper. Pourtant, ce n'est pas tant la digitalisation qui nous intéresse dans ce travail, mais bien l'Intelligence Artificielle (IA) – ou toutes les techniques mises en œuvre en vue de réaliser des machines capables de simuler certains traits de l'intelligence humaine comme le raisonnement ou l'apprentissage.

De plus, sur la base des « Tendances Emploi » rédigées par l'APEC en 2019¹, nous apprenons que les méthodes de recrutement ont certes été chamboulées par l'arrivée des réseaux sociaux professionnels, mais n'ont en rien changé les étapes du recrutement². D'autre part, de nombreux travaux relatifs à l'usage des médias sociaux dans le recrutement ont pu être rédigés par le passé (plusieurs mémoires universitaires et articles scientifiques, Bessy et Marchal (2009), Fondeur et Lhermitte (2006), Girard, Fallery et Rhodain (2011, 2013 et 2015), Dubois et Pelletier (2011) et d'autres encore). Par conséquent, il convient dans ce mémoire d'élargir l'étude à l'utilisation des outils issus de l'IA en tant que support et aide au développement des pratiques de *sourcing* du chasseur de tête. De plus, comme l'ont également distingué Corbillé, Foli et Tassel (2018), nous écartons toutes les pratiques prévues en amont du *sourcing* de candidats puisqu'elles sont, *a priori*, assez bien équipées digitalement.

¹ APEC. (2019). *Les réseaux sociaux n'ont pas révolutionné les pratiques de recrutement* [En ligne], Réseaux sociaux et recrutement de cadres, Décembre 2019. Consulté le 21/04/2020 à partir de : <<https://www.apec.fr/tendances-emploi-cadre/processus-de-recrutement-des-cadres/les-reseaux-sociaux-nont-pas-revolutionne-les-pratiques-de-recrutement.html>>

² Les grandes étapes du recrutement sont le *sourcing* (« identification » en français), la sélection et l'intégration. Cette analyse sera détaillée ultérieurement.

L'Intelligence Artificielle est déjà très présente lorsqu'il s'agit d'étudier les besoins en recrutement, en collaboration avec les départements commerciaux par exemple (Tambe et al., 2019).

Compte tenu de ces grandes tendances, notre questionnement s'est alors articulé autour de la question suivante : « Comment les chasseurs de tête envisagent-ils l'avenir de leurs pratiques face au développement de l'Intelligence Artificielle ? ». Ce travail d'analyse théorique et de collecte empirique nous a permis d'amener des pistes de réflexion à la fameuse interrogation : « *Will robots take my job ?*³ », qui fait l'objet d'un article de Franssen et Rondeaux⁴, chercheuses au LENTIC. D'ailleurs, nous voyons un intérêt personnel à répondre à cette question puisque notre stage (en cabinet de recrutement et de chasse de tête) nous a déjà permis d'élaguer bien des points au sujet du recrutement, faisant fi du développement des technologies.

Notre recherche qualitative s'inscrit dans une démarche déductive. Pour ce faire, nous avons mené plusieurs entretiens (n = 15) semi-directifs, avec des chasseurs de tête et assistants de recherche. Ils sont principalement localisés en région bruxelloise, mais aussi dans le Brabant Wallon et au Luxembourg. Définir un lieu précis n'a pas été chose simple étant donné la portée internationale dont ces cabinets jouissent. De manière générale, ils sont actifs dans des villes influentes économiquement parlant.

Tout d'abord, notre volonté a été celle d'établir, à la façon d'un entonnoir, l'état de l'art des techniques de recrutement, au prisme des technologies nouvelles, pour ne pas citer l'Intelligence Artificielle. Ensuite, nous distinguerons le recrutement externe et la chasse de tête. Enfin, sur la base de nos hypothèses, nous avons mobilisé plusieurs concepts théoriques (sociologie des usages, socio-matérialité, sociologie de l'identité et sociologie des professions) pour tenter de répondre à notre question de recherche. Nous terminerons par des pistes de discussion et enfin une conclusion.

³ Will robots take my job ? *Human Resources Assistants, Except Payroll and Timekeeping*, [en ligne]. Consulté le 26 mai 2020 à partir de : <<https://willrobotstakemyjob.com/43-4161-human-resources-assistants-except-payroll-and-timekeeping>>

⁴ FRANSSEN, M. & RONDEAUX, G., s. d., *Impacts de l'Intelligence Artificielle : de l'analyse des emplois à l'analyse des tâches ?*, S&F, 108, [En ligne]. Consulté le 26 mai 2020 à partir de : <<https://www.calliege.be/salut-fraternite/108/impacts-de-lintelligence-artificielle-de-lanalyse-des-emplois-a-lanalyse-des-taches%E2%80%89>>

Première partie : Passer la littérature en revue

Chapitre I : Digitaliser le recrutement

Afin de déterminer comment la digitalisation a fait son apparition pour avant de transformer les tâches essentielles des recruteurs, nous avons pris la décision d'exposer brièvement le déroulement d'un recrutement traditionnel, c'est-à-dire avant le 21^e siècle et l'avènement d'Internet. Par la suite, nous développerons l'apparition des outils digitaux dans les pratiques relatives aux ressources humaines pour enfin comprendre les modifications apportées au domaine étudié dans notre mémoire. Le choix d'en faire un chapitre très restreint s'est fait délibérément puisqu'il permet d'y définir le cadre à partir duquel nous nous sommes située pour poursuivre l'analyse empirique de ce travail.

Section 1 - Recruter sans l'informatique

Le recrutement se décrit comme étant le point de rencontre entre l'offre et la demande, autrement dit, entre l'employeur et le candidat (Cadin, et al., 2012). Cette pratique sociale, la plus médiatisée de la gestion des ressources humaines, peut être réalisée soit par l'entreprise (recrutement interne), soit par des cabinets de recrutement et de chasseurs de tête (recrutement externe)⁵. Les acteurs mobilisés diffèrent selon que la pratique soit interne ou externe à l'organisation.

Si le terme « recruter » tire son origine dans la vie militaire de l'Ancien Régime, donner une date de naissance au terme « recrutement » s'avèrerait être une question plutôt ambiguë, puisque celui-ci existe de manière informelle depuis que notre société s'est mise au travail. Cependant, en ce qui concerne le recrutement externe, Ozanne (2010) considère que la crise pétrolière de 1975 marque le début d'une nouvelle ère dans le monde du travail : une grande quantité de personnes s'est retrouvée sans emploi. Cela, d'une part, développé l'activation des demandeurs d'emploi par les institutions publiques mais aussi privées. Pour faciliter cette action sociale et la rendre la plus efficiente possible, les institutions privées, c'est-à-dire les cabinets de recrutement et de chasseurs de tête, ont émergé. Ces derniers sont issus d'une pratique anglo-saxonne et sont souvent des filiales d'entreprises américaines ou anglaises (Ozanne, 2010).

Avant de décrire les compétences des différents recruteurs, nous voulions rendre compte de l'importance de ces intermédiaires dans les procédures de recrutement. Alors que l'enquête Ofer réalisée en 2005 par la Dares en France (Bessy et Marchal, 2009 : 129) indiquait que seuls 4,5% des entreprises avaient recours aux cabinets de recrutement pour effectuer la prospection des candidats⁶, 10,8% des

⁵ Nous explorerons les différences entre les fonctions de recruteur externe et chasseur de tête dans le chapitre II.

⁶ La même enquête a été réalisée en 2016 mais les données n'ont pas encore été publiées officiellement, seul le questionnaire est disponible à partir du site internet du Ministère du Travail (français) – Ofer édition 2016, le 19 juillet 2011 [en ligne]. Consulté le 27 avril 2020 à partir de : <<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/enquetes/article/offre-d-emploi-et-recrutement-ofer-edition-2016>>

personnes recrutées ont été présentées par ces cabinets – pourcentage pourtant assez faible (notons qu’une telle enquête n’a, à ce jour, pas encore été réalisée en Belgique).

Les acteurs du recrutement interne se distinguent des acteurs externes par leurs compétences. Tout d’abord, le recrutement interne, réalisé dans les grandes entreprises, est assuré par les responsables RH ou responsables du recrutement, praticiens des ressources humaines qui sont eux-mêmes épaulés par les managers opérationnels, détenteurs des compétences techniques (Fondeur, et al., 2012 cités par Fondeur, 2014). Cette méthode est non seulement utilisée par les organisations ayant un certain poids économique (et pouvant consacrer plusieurs fonctions responsables du recrutement), mais aussi par les plus petites qui ne possèdent pas le budget adéquat pour solliciter une aide extérieure. *A contrario*, en ce qui concerne le recrutement externe (les cabinets), les professionnels n’ont pas obligatoirement suivi une formation dans les RH. Ils sont souvent spécialisés dans le secteur d’activités dans lequel ils sont chargés de recrutement (Fondeur et al., 2012). Le rôle principal des recruteurs externes (au sens large) est de traduire la demande de leurs clients – les entreprises – sur le marché du travail, dans l’optique de trouver la « perle rare », c’est-à-dire la personne qui possèdera au maximum les compétences requises pour la fonction pourvue et qui partagera les valeurs de l’entreprise, de manière à ce que l’appariement (*matching*) soit réalisé (Gautié et al., 2005).

Du point de vue du comportement des candidats, deux adjectifs peuvent les décrire. Traditionnellement, nous observions une certaine forme de bipolarité du côté des candidats. En effet, nous pouvions distinguer les candidats par rapport à leur passivité ou activité. D’une part, les candidats dits « actifs » sont ceux qui achetaient leur supplément emploi avec leur journal hebdomadaire et qui y sélectionnaient les annonces auxquelles ils désiraient répondre (Dubois et Pelletier, 2011). Ils envoyaient alors leur CV et lettres de motivation, rédigés à la main, au service recrutement ou au cabinet responsable de cette annonce. Le tri de tous les courriers reçus se faisait manuellement et tous ces documents étaient conservés dans de grandes armoires à dossiers. L’annonce, avant le 21^e siècle, avait une portée limitée dans le temps et l’espace, sans garantie de succès et dont il était difficile de mesurer l’impact.

D’autre part, les candidats « passifs » étaient ceux qui attendaient de se faire chasser, car ils disposaient souvent de compétences plus particulières ou tout simplement parce qu’ils appartenaient à l’élite de la société, possédant un réseau de connaissances large (Granovetter, 1974). Dans ce cas, un recruteur les approchait et ils n’avaient aucune idée de l’organisation dont il s’agissait ; une certaine confidentialité était de mise. L’entreprise engageait un cabinet de chasseurs de tête pour trouver le futur collaborateur disposant des meilleures compétences et déboursait des sommes exorbitantes à l’acceptation de la mission, à la présentation des candidats et à l’acceptation de la proposition par le candidat. La chasse de tête était alors réservée à des postes importants (Gautié et al., 2005).

Les procédures de recrutement à proprement parlé n'ont été formalisées qu'au lendemain de la crise pétrolière (1975), puisque les travailleurs partagent alors de moins en moins la valeur de loyauté envers leur entreprise, dérangés par une possibilité de licenciement (Ozanne, 2010). Bien qu'elles n'aient pas toujours été formalisées telles qu'elles le sont aujourd'hui, les étapes du processus de recrutement n'ont pas fondamentalement changé. Il se compose de huit étapes⁷ (décrites par Martory et Crozet, 2010 cités dans Cadin et al., 2012 : 343) : la définition de poste, la définition du profil, l'identification des sources de recrutement, la mise en place des moyens de recrutement, la campagne de recrutement, la sélection, la décision d'embauche et l'intégration.

Section 2 - Digitaliser les ressources humaines

Depuis les années 1970, les premiers outils informatiques ont fait leur apparition dans notre société et ont impacté considérablement les tâches des employés des ressources humaines (RH). Les premiers outils disponibles pour les ressources humaines ne sont autres que les systèmes d'informations des ressources humaines⁸ (SIRH). Ce nouvel outil marque alors les débuts de ce que les chercheurs ont appelé « la numérisation⁹ » des procédures de travail. Dans un premier temps, ces nouveaux outils technologiques proposaient un support aux tâches administratives avant de s'intégrer progressivement dans l'exécution des autres activités traditionnelles des RH (Bondarouk et al., 2017). Les premiers systèmes d'informations étaient utilisés principalement pour faciliter la paie, la gestion des carrières et des formations de l'entreprise. Ils ont permis d'automatiser des procédures et traiter des informations à l'aide des machines, nouvelles à l'époque, les ordinateurs et systèmes informatiques. Alors que les premiers outils informatiques de gestion dédiés au recrutement sont apparus à la toute fin des années 1990, ils sont aujourd'hui devenus un équipement banalisé dans les grandes entreprises (Fondeur et Lhermitte, 2013).

Ensuite, grâce à l'arrivée d'Internet et sa démocratisation, nous avons pu observer une transformation des SIRH internes vers *l'electronic Human Resource Management*, plus communément appelé « *e-HRM* » (Bondarouk, et al., 2017). Par « *e-HRM*¹⁰ », nous retiendrons donc cette définition : « l'application de systèmes d'informations pour mettre en réseau et supporter les acteurs dans leur

⁷ Voir graphique représenté à l' « Annexe 1 - Les étapes du recrutement ».

⁸ Le SIRH est « un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation » (Tannenbaum, 1990).

⁹ Larousse définit le terme « numérisation » comme étant l'action de numériser. Ce verbe transitif est l'action de « convertir une information analogique sous forme numérique ». Ce terme tend à disparaître puisque les entreprises produisent désormais des données nativement numériques. À l'heure actuelle, les expressions « zéro papier » ou « dématérialisation » sont utilisées.

¹⁰ À titre complémentaire, Hosain (2011) détaille les treize activités de l'e-HRM : *E-advertising, E-application tracking, E-recruitment, E-selection, E-learning, classical & virtual training, E-performance management system, e-compensation & benefit, HRIS & e-communication, e-personal profile, e-grievance tracking & handling, green HRM and e-leave.*

réalisation des activités RH » (Parry, 2011). Ce nouveau concept permet non pas de faciliter mais d'externaliser les tâches administratives de gestion du personnel, pour permettre aux personnes chargées de recrutement de concentrer leurs efforts sur d'autres aspects stratégiques de leur fonction (Bondarouk et al., 2017). Les ressources humaines étaient considérées à l'époque comme un département très administratif, se rapprochant du secrétariat. Désormais, ces mêmes fonctions ont donné un rôle décisionnel plus important, rendu possible par l'automatisation de certaines tâches citées ci-dessus.

En résumé, l'utilisation de ces outils (SIRH et *e-HRM*) possède trois objectifs généraux : le premier est opérationnel (augmenter la rapidité et l'efficacité des tâches tout en observant une réduction des coûts internes), le second est d'ordre relationnel (améliorer les services pour les employés en interne) et le dernier, transformationnel (décentraliser de la fonction RH¹¹) (Bondarouk et al., 2017). L'enjeu de cette dernière transformation ne réside pas en une modification de fonction, mais plutôt en une adaptation entre l'homme et ses nouveaux outils ; adaptation qui n'est plus uniquement technologique¹², mais désormais également organisationnelle.

Dès lors, nous pouvons parler de « digitalisation » ou « transformation digitale » des entreprises. Ce phénomène consiste en l'adaptation des procédés organisationnels mais surtout de l'homme dans sa fonction, à l'ère du numérique. D'après des rapports réalisés par des professionnels des ressources humaines (HR Square, les cabinets Robert Half ou Michael Page, etc.), la digitalisation est une thématique qui a été controversée depuis son introduction dans le marché du travail et reste un important vecteur de discussion à l'heure actuelle. Le conseil supérieur de l'emploi belge l'indiquait également dans son rapport¹³ de 2016 en insistant sur l'importance de maximiser les retombées de la numérisation au vu du défi qu'elle représentait sur l'emploi dans notre pays.

Toutefois, ce n'est qu'à la lecture des articles de Cousserand-Blin et Pinède (2018) et de Corbillé, Foli et Tassel (2018), que nous nous sommes rendu compte des particularités que la digitalisation entraînait dans le domaine du recrutement. Ainsi, ce n'est que depuis une vingtaine d'années que les pratiques de recrutement vivent au rythme des outils digitaux et depuis environ dix ans, à celui des réseaux sociaux professionnels (LinkedIn et Viadeo). Un grand nombre de plateformes en tout genre sont apparues : les sites d'offres d'emploi – aussi appelés *job boards*, les bases de données constituées des Curriculum Vitae¹⁴ reçus (appelés « CVthèques », tels que Monster, Actiris, Le Forem, VDAB, etc), les plateformes conversationnelles (Facebook) et de géolocalisation (Foursquare). Tous

¹¹ Nous parlons ici de la fonction RH « en général » puisque les domaines spécifiques du recrutement et de la formation ne font pas partie du périmètre de recherche de ces auteurs.

¹² Nous développerons cet aspect au moyen de la théorie du déterminisme technologique dans la partie méthodologique de notre mémoire.

¹³ Conseil supérieur de l'emploi, Économie numérique et marché du travail – Rapport 2016, p.19.

¹⁴ Que nous écrirons « CV » ci-après.

support comporterait quelques limites, telles que le risque de ne recruter que des profils identiques. Étant donné que la recherche de profils est réalisée sur la base de standards¹⁷, la probabilité que le recruteur passe à côté d'un bon profil est d'autant plus grande puisqu'elle ne prend pas en compte les compétences transversales, souvent implicites aux expériences du candidat. À l'inverse, ne pas correspondre aux standards requis revient à ne pas pouvoir postuler à certaines offres car ces critères sont non négociables. Pour pallier à cette inefficacité, les intermédiaires du recrutement (recruteurs, chasseurs de tête, consultants) s'avèrent être d'une grande nécessité à la traduction des compétences offertes par les candidats, en fonction des besoins de l'entreprise cliente et pourquoi pas, négocier lesdites compétences. En réalité, ces plateformes (*job boards*) ne jouent qu'un rôle de « diffuseur » d'offres d'emploi, mais ne se démarquent pas qualitativement en termes de résultats (Bessy et Larquier, 2010 cités par Larquier et Rieucou, 2012).

Deuxièmement, toujours dans une optique de recherche d'information efficiente, la cooptation¹⁸ est un phénomène qui peut être formalisé par les cabinets ou tout du moins très encouragé (Girard et Fallery, 2013). Grâce aux recommandations faites par une personne de l'entreprise, une plus grande confiance sera attribuée aux candidats faisant partie de son réseau. En outre, cette technique, largement facilitée par les réseaux sociaux, permet d'avoir accès à un grand nombre de profils sur des marchés « de pairs » qui sont relativement cloisonnés, comme ceux de la Finance par exemple. Force est de constater que des secteurs d'activités sont plus enclins à la cooptation que d'autres. Ainsi, le domaine des technologies et de l'informatique sont spécifiquement plus rythmés par ce type de *sourcing*, parfois sur la base de primes internes¹⁹ (Fondeur, 2012 cité par Fondeur et al., 2012).

Troisièmement, toujours en ce qui concerne l'impact du réseau sur la vie professionnelle, Granovetter l'a très bien démontré dans son article « *Getting a Job* » (1974) : les personnes à la recherche d'un emploi faisant appel à leur entourage proche (ce qu'il décrit de « liens forts ») avaient moins de chance de trouver un emploi que celles faisant fonctionner leur réseau éloigné (les « liens faibles »). Bien entendu, cette étude réalisée en 1974 ne prenait pas en compte les outils informatiques, mais elle a incontestablement contribué à leur développement. Ainsi, si nous transposons ces pratiques en tenant compte de l'informatique : les « amis » Facebook et « relations » LinkedIn qui relayent des offres d'emplois ou des CV en ligne participent à la formation d'un réseau plus ou moins grand en fonction de l'importance de la diffusion.

¹⁷ De type « niveau d'études », « langues parlées » ou encore avoir l'expérience pour « appartenir au métier ».

¹⁸ Larousse définit le terme de « cooptation » comme étant la « désignation d'un membre nouveau d'une assemblée, d'un corps constitué, etc., par les membres qui en font déjà partie ».

¹⁹ Il s'agit de récompenser la personne qui a trouvé le bon candidat, grâce à son réseau personnel.

Section 4 - Nouveaux enjeux du recrutement liés au digital

Comme nous venons de l'exposer dans la section précédente, l'essor d'Internet a permis une diversification des tâches des recruteurs. Toutefois, cette bipolarité (candidats actifs et passifs) que nous observons lors du recrutement traditionnel devient désormais tripolaire. Certes, les candidats actifs répondent toujours aux annonces en ligne, mais elles ne sont, d'une part, plus forcément d'actualité. D'autre part, les candidats passifs sont soit visibles, soit complètement absents des réseaux professionnels et deviennent ainsi plus difficiles à chasser étant donné qu'il faut les contacter par d'autres moyens (Dubois et Pelletier, 2011). Paradoxalement, le digital facilite le travail du recruteur d'une certaine manière et lui amène de nouvelles tâches qui n'étaient pas de son ressort. En fait, la digitalisation a permis d'augmenter la quantité de candidatures, mais elle a aussi fait naître de nouveaux inconvénients : qualité médiocre des profils ou tout simplement l'inadéquation entre les profils et les offres, manque de renseignement de la part des candidats sur le poste à pourvoir, actualisation régulière de la vacance des postes du côté recruteur (Corbillé et al., 2018).

Par ailleurs, l'essor des médias sociaux professionnels opérant depuis une dizaine d'années a radicalement changé la proposition de valeur ; ainsi ce n'est plus tant l'information qui fait état d'une valeur monétaire mais bien son exploitation (Cousserand-Blin et Pinède, 2018). Les médias sociaux sont répartis en trois catégories : les médias relationnels (Facebook), professionnels (LinkedIn, Viadeo) et transactionnels. De nombreux enjeux en découlent. Non seulement le recruteur a dû apprendre à utiliser ces outils, mais il en était de même pour les candidats. Le recruteur classique a évolué en l'espace de cinq ans vers un utilisateur de la technologie mais aussi des outils de communication et de marketing, ce qui a fait de lui un vrai « lettré du numérique » (Cousserand-Blin et Pinède, 2018 : 21). Cette nouvelle chasse aux candidats ne se fait désormais plus depuis les étages nobles des belles adresses. Derrière son écran, le recruteur cible les profils intéressants qui se trouvent sur les réseaux sociaux (pas toujours professionnels), en collaboration avec le service marketing ; il devient acteur de la marque employeur.

En résumé, l'appropriation des dispositifs digitaux est déterminante pour l'analyse des tâches des recruteurs puisqu'il leur incombe, d'une part, de maîtriser ces outils et, d'autre part, de s'enrichir d'une culture numérique afin de développer leurs compétences professionnelles (Corbillé et al., 2018).

Chapitre II : Confondre le recruteur externe et le chasseur de tête : une erreur acceptable ?

Les auteurs Gautié, Godechot et Sorignet (2005) le soulignent à juste titre : distinguer les recruteurs externes des chasseurs de tête est une tâche relativement complexe tant les frontières de leurs fonctions ne sont pas toujours étanches. Puisque les recruteurs externes peuvent également faire de la vraie « chasse », cela ne les différencierait pas du travail des chasseurs de tête dont l'essence est effectivement de travailler par « approche directe ». Pourtant, même si affirmer que ces deux fonctions

sont totalement dichotomiques semble exagéré, des particularités propres à chaque domaine sont présentes. Déterminer le nombre de cabinets de chasse de tête est compliqué puisque les frontières symboliques de la profession sont très peu respectées avec celles des cabinets de recrutement, de conseil en stratégie ou ceux combinant les deux services²⁰. Que ce soit les secteurs sur lesquels ils sont actifs, le contexte dans lequel ils opèrent ou encore l'essence de leur « mission », les chasseurs de tête et les recruteurs externes constituent bel et bien des fonctions distinctes.

Un grand nombre de sociologues et économistes se sont intéressés au fonctionnement des marchés et aux diverses interactions pouvant y avoir lieu. Nous avons retenu les théories de Coase, Williamson, Walras et Stigler pour orienter la compréhension du marché des intermédiaires de recrutement. Ensuite, il nous a semblé opportun de définir les champs d'action relatifs aux recruteurs externes et aux chasseurs de tête, ces derniers faisant objet de notre mémoire.

Section 1 - La médiation sur les marchés

Les économistes américains²¹, Coase (*The Nature of the Firm*, 1937) puis Williamson (*AJS*, 1981), s'intéressent au recours au marché et à l'organisation, en l'expliquant par le biais de la théorie des coûts de transaction. En ressort de ce modèle économique l'efficacité du marché en fonction d'un calcul coût-bénéfice²² qui dépend lui-même de la nature des transactions. Jusqu'aux années 1970, la tendance allait à l'internalisation (recours à l'organisation) plutôt qu'à l'externalisation (recours au marché), désormais pratique courante qui permet aux entreprises de se concentrer sur leur cœur d'activités (*core business*).

Nous avons donc poursuivi notre analyse sur la base des recherches de l'économiste français, Léon Walras (1860), dont la réflexion concernant le marché s'apparente à un espace de tâtonnement. La question centrale de ce marché est que les acteurs s'échangent des objets par l'intermédiaire d'un agent, le « commissaire-priseur », qui est chargé de la négociation des prix. Le marché est alors conçu comme une structure relationnelle centralisée : les acteurs sont isolés les uns des autres durant l'échange et le commissaire-priseur tient cette position centrale avec un devoir de communication envers ceux-ci.

En outre, Stigler développe ce raisonnement en affirmant que des intermédiaires professionnalisés bénéficieraient d'économie d'échelle et permettraient de diminuer globalement le temps et le coût de la recherche et d'améliorer l'appariement entre salariés et entreprises. En fait, ils

²⁰ Par exemple, le site de « *HeadHunters in België* » reprend une liste non exhaustive des cabinets de chasse de tête les plus connus en Belgique. [En ligne], consulté le 1 avril 2020 à partir de : <<https://www.headhuntersinbelgie.be>>

²¹ Les deux paragraphes suivants sont basés sur nos notes du cours de « Sociologie des entreprises et des marchés », dispensé par M. Dubois durant l'année académique 2017-2018. L'ouvrage de référence étant celui de François, P. (2008) « Sociologie des marchés », dont nous avons détaillé les références dans la partie éponyme.

²² Cette théorie se base sur la double hypothèse qu'un agent économique est doté d'une rationalité cognitive limitée et de comportements opportunistes (*homo economicus*).

permettraient d'optimiser le marché du travail en fournissant une meilleure qualité de l'information et en réduisant les coûts, le rendant ainsi nettement plus proche d'un marché du travail parfait (Stigler, 1962 cité par Gautié et al., 2005). D'ailleurs, Autor va plus loin dans son analyse en justifiant la raison d'être des intermédiaires de placement par les défaillances du marché du travail : ils permettent tout simplement d'y pallier (2008 cité par Bessy et Larquier, 2009). En effet, selon Berson et al. (2019), l'intermédiation dans le recrutement prévient des discriminations que l'entreprise aurait tendance à développer sans leur aide. Ces auteurs ont analysé et chiffré les résultats de leur enquête pour en tirer la conclusion que l'*outsourcing* constitue la solution, contrant ainsi toute ségrégation (Berson et al., 2019).

Les intermédiaires sur les marchés professionnels ont connu une forte croissance suite à l'émergence d'Internet dans les années 1990 (Curchod, 2006). Cette technologie a bouleversé le quotidien de chacun et désormais les intermédiaires se doivent de jouer un rôle d'informateur, de logisticien, de tiers de confiance et de distributeur (Neysen, Wautelet et Achbany, 2007). En d'autres termes, les intermédiaires du marché du travail jouent un rôle de sous-traitant d'une partie de la procédure de recrutement (Bessy et Larquier, 2009). Ce nouvel intermédiaire se place entre deux acteurs d'un marché qui avaient pour habitude d'être en relation directe.

Enfin, Berson et al. s'accordent à dire que l'externalisation du recrutement permet d'offrir une solution pour prévenir de la discrimination lors des procédures internes. En effet, leurs recherches démontrent qu'un large nombre de personnes ayant des origines ethniques différentes de celles des chargés de recrutement internes étaient lésés par les préférences de ceux-ci (Berson et al., 2020).

Section 2 - Le recruteur externe

Nous distinguerons les agences publiques de placement des privées sur la base des statuts des salariés : les premières sont en charge du placement des personnes sans emploi alors que les secondes couvrent le marché des salariés déjà en poste – ou les demandeurs d'emploi hautement qualifiés. Pour notre travail de mémoire, nous avons délibérément décidé d'écarter l'étude du fonctionnement des intermédiaires de placement publics et focalisons notre attention sur le marché du recrutement externe, développé dans cette section.

Nous connaissons l'origine des intermédiaires de placement en tant que réponse aux failles que le marché du travail provoque. Pourtant, vulgariser l'expression des « intermédiaires du placement » (publics et privés) revient à définir ceux-ci comme « l'ensemble des organisations extérieures à l'entreprise dont la fonction attendue est une activité de placement, d'appariement entre des travailleurs et des emplois, en présélectionnant ou non des candidats » (Bessy et Larquier, 2009 : 7). De nombreuses études ont démontré le rôle des intermédiaires du placement (les recruteurs) : la mise en concurrence des acteurs du marché du travail contribue effectivement à la construction (et segmentation) de ce dernier, dans une logique de réduction des coûts de transaction (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997 ; Gautié et al., 2005 ; Bureau et Marchal, 2008).

Dans son ouvrage « *The Economics of Trade Unions* », l'économiste Albert Rees (1966) propose une première typologie permettant de comparer les intermédiaires en fonction des canaux utilisés dans un processus de recrutement. Il oppose la recherche d'information « intensive » à la recherche « extensive ». La première approfondit les investigations sur un nombre restreint de candidats potentiels (forte présélection), alors que la seconde permet de prospecter le marché du travail ; nous observons ici une logique quantitative lorsqu'il s'agit d'une approche extensive (Fondeur et al., 2014 : Chapitre 6).

Par la suite, Bessy et Larquier (2009) ont établi des statistiques des qualifications et fonctions des emplois recourant aux intermédiaires. En premier lieu, les personnes qualifiées (ouvriers, employés et cadres) s'adressent plus naturellement aux cabinets de recrutement lors de leur recherche d'emploi. Ensuite, les fonctions²³ occupées par les personnes ayant recours aux intermédiaires de placement sont principalement commerciales (30,3%), de production (chantier et exploitation) (17,4%), de gestion, comptabilité et administratives (9,5%) ou encore de recherche et développement, conseils et informatique (8,8%). Ces données représentent la position prédominante des cabinets de recrutement sur les segments qualifiés du placement (Bessy et Larquier, 2009 : 16-17). Pour résumer cette analyse, nous assumons que les cabinets de recrutement sont donc destinés aux « *white collars*²⁴ » proposant des emplois sous contrat à durée indéterminée (CDI) et souvent bien rémunérés. Les enjeux d'une erreur de recrutement relèvent d'un poids financier assez important, c'est pourquoi toutes les entreprises ne sont pas en mesure de faire appel aux consultants externes – luxe que les petites et moyennes entreprises (PME), par exemple, ne peuvent parfois pas s'offrir.

Quant aux pratiques de recrutement utilisées par les consultants des cabinets externes, on remarque une certaine passivité – par opposition à l'approche directe des chasseurs de tête – dans la prospection de candidats (Corbillé et al., 2018). En effet, une majeure partie de leur travail reste la publication d'annonces, l'analyse de la base de données, mais aussi la rencontre et le conseil avec les entreprises clientes. La multiplicité des tâches ne permet pas l'octroi d'une majorité de leur temps à la chasse à proprement parler.

Si nous avons pu désormais définir la particularité des recruteurs externes et leur champ d'action, il nous faudra alors comprendre en quoi ils se distinguent toujours des chasseurs de tête et surtout, pourquoi cette distinction est maintenue. L'étanchéité d'une telle frontière a notamment été

²³ Bessy et Larquier proposent un tableau représentant les statistiques discriminant les caractéristiques des différents types d'emplois, dans lequel ils ont réparti les fonctions en onze catégories distinctes.

²⁴ Traduit en français par nos soins, « col blanc ». Cette expression fait partie du langage courant pour désigner les travailleurs de bureau, en particulier les cadres ; par opposition aux « *blue collars* » – « col bleus » – travailleurs dont les tâches sont principalement manuelles.

remise en question par Gautié et al. (2005) ; recherche sur la base de laquelle nous avons analysé la fonction de chasseur de tête, ses tâches quotidiennes et les particularités de son mode de fonctionnement.

Section 3 - Le chasseur de tête

La chasse de tête est un type d'intermédiation qui s'est fortement développé aux États-Unis depuis le milieu des années 1970. Ainsi, cette institution²⁵ croît considérablement sur le marché du travail américain (Cappelli et Hamori, 2013). Bien que moins active sur le continent européen, elle se remarque inévitablement sur les marchés des cadres supérieurs : cadres dirigeants ou cadres des secteurs financiers, du conseil et de l'informatique (William F. Finlay et James E. Coverdill, 2002 cités par Gautié et al., 2005). Pour reprendre la typologie de Bessy et Larquier (2009) citée précédemment, l'accent est principalement mis sur le statut des travailleurs. Quelques fois aussi, les postes à pourvoir n'ont pas attiré au *high management*, mais relèvent de la forte spécificité ou rareté d'une fonction.

De plus, selon Waxin, les cabinets de chasse bénéficiant d'un haut taux de croissance sont ceux actifs dans la recherche de hauts dirigeants, plus fréquemment présents sur les marchés émergents, ce qui oblige le consultant à s'orienter vers l'international (2008). Ces capacités à traverser les limites qu'imposent les frontières étaient déjà considérées comme des facteurs de succès d'un cabinet de chasseurs de tête selon Sparrow (1999).

De surcroît, leur rôle relève d'un arrangement institutionnel – que Ménard définit comme « un mode d'organisation des transactions » (2003, cité par Gautié, et al., 2005). Les cabinets de chasseurs de tête jouent actuellement un rôle déterminant sur le marché des cadres dirigeants. Contrairement aux recruteurs des cabinets externes, ils sont chargés de la construction de la demande des clients sur le marché. Non seulement ils tiennent un rôle de traducteur au sens de Latour et Callon (1976), mais ils ont également la possibilité d'étendre ce rôle en y faisant jouer leurs propres intérêts et leur expertise du marché duquel ils ont la responsabilité. Après avoir rencontré l'entreprise cliente, les chasseurs de tête décident, étroitement avec cette dernière, d'un ensemble de critères qu'ils rechercheront chez les futurs embauchés (critères objectifs tels que le diplôme, l'expérience ou les secteurs d'activités connus, mais aussi moins objectivables, car relatifs à la personnalité). De ce fait, formater et catégoriser relèvent d'une grande difficulté puisqu'il faut que les critères soient précis et exhaustifs pour permettre une meilleure utilisation de la base de données.

Une fois la base de données consultée, les recherches s'étendent au réseau professionnel du chasseur. Il va, par tous les moyens, tenter de décrocher des noms et coordonnées de personnes occupant une position similaire dans un secteur similaire au poste qui est à pourvoir. Cela peut aller de la

²⁵ Nous comprenons le terme « institution » au sens que Ménard lui attribue : « un ensemble de règles durables, stables, abstraites et impersonnelles, cristallisées dans des lois, des traditions ou des coutumes, et encastrées dans des dispositifs qui implantent et mettent en œuvre, par le consentement et/ou la contrainte, des modes d'organisation des transactions » (Ménard, 2003).

décortication des annuaires des grandes écoles, des revues spécialisées dans la diffusion des nominations des cadres dirigeants, des pages économiques de la presse généraliste au recours à des informateurs – connus sous la dénomination de « sources » – capables de lui dresser une liste de noms. Sans oublier l’incontournable réseau professionnel LinkedIn (ou Viadeo) qui suffit quelques fois aux chasseurs de tête pour trouver la « perle rare ». Gautié et al. s’appuient aussi sur les recherches de Granovetter pour rendre compte que le recours aux liens faibles est plus fructueux que les liens forts du consultant : il fera très peu intervenir son entourage proche, ses amis ou connaissances directes et favorisera plutôt les connaissances de ses connaissances (Granovetter, 2000 cité par Gautié et al., 2005).

Par ailleurs, la taille du cabinet de chasse de tête joue un rôle dans la transmission de l’information : plus le cabinet sera grand, plus le capital social sera conséquent et plus le consultant aura de chance de trouver rapidement le candidat idéal. Toutefois, Finlay et Coverdill soulevaient un point important avant le début du second millénaire : beaucoup de chasseurs de tête travaillent en nombre restreint, voire en solo (1999).

Dans tous les cas, la particularité de la méthode d’approche des chasseurs de tête sur le marché du travail est qu’elle soit directe. Grâce à leur position externe, ils sont souvent chargés du recrutement des fonctions de haut niveau (que les anglo-saxons appellent aussi le « *C-level* »), plutôt confidentielles et pour lesquelles il n’est pas rare de devoir débaucher une personne qui, *a priori*, n’avait rien d’un candidat à l’écoute du marché. Il n’est pas tant question de prêter attention aux moyens déployés par le consultant mais plutôt d’observer les résultats qu’il a obtenus. Pour faire preuve d’excellence sur le marché des professionnels, l’agilité du travail d’un chasseur de tête réside en une manipulation optimale des outils mis à sa disposition (Gautié et al., 2005).

Section 4 - Qu’a donc ce chasseur de tête que les autres n’ont pas ?

Nous venons ainsi de décrire les intermédiaires dans le domaine du recrutement, des recruteurs externes « classiques » aux chasseurs de tête et, à la lumière de ces recherches, une question nous apparaît comme essentielle : « Pourquoi les entreprises font-elles appel aux chasseurs de tête si toutes les techniques qu’ils déploient sont – en apparence – simples d’usage, et pourraient être maniées par les ressources humaines ou par des cabinets de recrutement externe « classiques » ? ». Finlay et Coverdill proposent deux pistes de réponse à cette question, que nous développons ci-dessous (2002, cités par Gautié et al., 2005 : 387-388).

Premièrement, faire appel à un chasseur de tête relève d’une efficacité purement économique pour les entreprises. Au regard des compétences techniques des chasseurs de tête, nous avons constaté qu’ils étaient fréquemment responsables d’un (ou plusieurs) domaine(s) en particulier. Ceci leur donne accès à une plus grande expertise dans un segment de leur marché. Ils y sont même contraints, dans l’optique d’alimenter la base de données et de pouvoir recruter des profils similaires à l’avenir (Finlay et Coverdill, 1999). Aussi, les investissements financiers prévus pour les bases de données permettent

une méthode de recherche plus rapide et efficace, voire plus rentable. En outre, leur externalité leur offre une position de force puisqu'ils n'ont aucun problème à approcher les candidats potentiels, ce que de grandes entreprises ne pourraient se permettre.

Deuxièmement, si les entreprises font appel à des chasseurs de tête lorsqu'ils désirent recruter des cadres (dirigeants ou non), ce sont pour des raisons d'ordre politique. En effet, les responsables des ressources humaines ne sont pas en mesure de procéder au recrutement de fonctions supérieures à la leur. Ensuite, ils auraient davantage de possibilités de faire intervenir leurs propres intérêts dans ce type de recrutement. Le chasseur de tête, quant à lui, concentrera ses efforts à trouver un candidat qui dispose des compétences techniques et dont la personnalité correspond à la culture d'entreprise, le tout d'un point de vue macro-contextuel. Dans un sens, les chasseurs de tête offrent à l'entreprise une discrétion que les salariés (RH en l'occurrence) de cette même entreprise pourraient négliger. Bessy et Larquier précisent toutefois que ce n'est pas uniquement la spécialisation des intermédiaires qui permet une plus grande rapidité et une meilleure qualité des appariements, mais plutôt la fréquence des interventions entre une entreprise et « son » cabinet de chasse de tête (2009).

Cette pratique relève d'une décentralisation désirée par l'entreprise afin de concentrer ses efforts sur ses activités principales, déchargeant ainsi les RH qui ne disposent pas toujours non plus des ressources temporelles et financières. L'analyse qu'en a fait Godechot l'illustre de telle sorte que les managers ne choisiraient, en fait, qu'une « solution de facilité », dans le secteur de l'industrie financière en particulier et feraient appel aux cabinets de la chasse de tête comme moyen de recrutement (2004 cité par Gautié et al., 2005).

En résumé, le chasseur de tête dispose de quatre avantages le rendant attractif aux yeux du manager qui recrute : sa capacité à pouvoir chercher des candidats dans d'autres entreprises, sa spécialisation dans un segment précis du marché du travail, sa production rapide de candidats et enfin, un service déconnecté de tous les jeux de pouvoir et intérêts personnels (Finlay et Coverdill, 1999).

Section 5 - On ne compare pas les pommes et les poires

Comme le reflètent nos lectures, les recruteurs externes et les chasseurs de tête représentent effectivement deux fonctions à ne plus confondre. Certes, elles peuvent sembler assez similaires en ce qui concerne le domaine d'activités des personnes qui y font appel (le secteur tertiaire et plus spécifiquement les secteurs commerciaux, de production, administratif et informatique – les « *white collars* ») ; mais se distinguent essentiellement par les positions dans l'organisation du poste pour lequel le recrutement est organisé. Les positions proches de la direction ou tout simplement les profils rares nécessitent souvent un recours aux cabinets de chasse de tête afin que ces professionnels mettent leurs

spécialisations en avant et qu'ils utilisent toutes les ressources²⁶ qui sont à leur disposition pour la recherche de la « perle rare ». Il en est de même pour les recrutements confidentiels.

Nous retiendrons également ces particularités des chasseurs de tête : l'attrait pour des fonctions à l'international, la nécessité d'avoir un secteur de niche pour perfectionner, voire élargir, son réseau professionnel et la concurrence qu'ils créent sur le marché du travail. En fait, Gautié et al. ont parfaitement qualifié la chasse de tête en la décrivant comme un « arrangement institutionnel » (2005).

Suite à ces analyses, nous assumons que le chasseur de tête occupe une fonction au sein de son cabinet. Au-delà d'un simple métier (qu'Osty, 2003 et Piotet, 2002 cités dans la revue *Sociologie du travail*, 2003 apparentent à l'artisanat), qui désigne des caractéristiques individuelles et des activités collectives qui sont propres à un secteur d'activité, le chasseur de tête exprime aussi un « désir de métier » dans son travail, ce qui désigne l'ensemble des activités qu'il doit accomplir dans son travail.

Dans le chapitre suivant, nous expliciterons l'émergence de l'Intelligence Artificielle dans le domaine du recrutement et en présenterons les limites et enjeux ; la finalité étant d'en observer les conséquences (positives comme négatives) sur les tâches quotidiennes des chasseurs de tête.

Chapitre III : Intelligence Artificielle et recrutement : présentation, paradoxes et nécessité

Dans ce chapitre, nous décrivons le contexte d'apparition de l'IA ainsi que les dérives qui y sont liées. Nous amènerons les questions de recrutement grâce à ces solutions technologiques, tout en présentant les outils. Nous tenions à préciser que nous avons décidé de ne pas détailler tout ce que ce développement a provoqué d'un point de vue légal. Ainsi, pour protéger les données personnelles des candidats, le Règlement Général de Protection des Données (RGPD) est devenu la norme depuis le 25 mai 2018 en Belgique. Nous en avons bien conscience, mais notre but n'est pas de déborder sur ce terrain.

Section 1 - Le test de Turing : le début d'une nouvelle ère technologique

Comme la plupart des inventions qui sont réalisées en temps de crise, Alan Turing (*Mind*, 1950) fut le précepteur de ce que nous appellerons plus tard l'« Intelligence Artificielle » (IA) (Muggleton, 2014). Il nous était impensable de réaliser un travail qui traite de ce sujet sans en mentionner les recherches effectuées antérieurement. En effet, une telle avancée dans les mathématiques et les sciences de l'ingénierie ne s'est pas réalisée soudainement.

²⁶ Les ressources peuvent être informatiques : base de données, accès aux plateformes en ligne avec un compte recruteur ; mais aussi sociales : importance de leur réseau (personnel et professionnel), connaissance approfondie du marché dont il est question.

Tout d'abord, Turing, mathématicien et cryptologue britannique, a présenté des pistes de réponses à la question ouverte posée par David Hilbert à l'*International Mathematical Congress* de 1928 – « Les mathématiques sont : complètes (*complete*), cohérentes (*consistent*) et démontrables (*decidable*)²⁷ » – qui alimenteront ses travaux ultérieurs. Il conceptualise premièrement une expérience de pensée (*mechanisation of thought processes*) capable de jouer aux échecs : en cela il a défini un modèle mécanique de calculabilité. Le fruit de ses réflexions a largement contribué à établir la thèse concernant la définition de la notion de calculabilité d'Alonzo Church en 1937 – que des spécialistes nommeront « La thèse de Church-Turing » dès 1990 (Cooper et al., 2007 : 709). Par ailleurs, Turing joue un rôle important dans la cryptanalyse²⁸ des messages allemands lors de la Seconde Guerre mondiale (Cooper et al., 2007).

Ces études ont notamment permis d'amorcer ses réflexions à propos de l'IA et de se poser la question de savoir si les machines étaient capables de penser : les premiers débats relatifs à l'Intelligence Artificielle sont ainsi nés. Turing a imaginé trois versions pour réussir à créer une « *thinking machine* ». La première s'intéresse à la programmation des agents pour leur permettre d'imiter ensuite les actions définies par l'homme. La seconde version se veut comme une anticipation aux remarques de la première : ainsi, toutes les questions relatives à l'apprentissage d'un ordinateur se résoudraient par un apprentissage *ab initio*. Selon Turing, il convient de faire évoluer les machines à l'instar des enfants, avec des instructions progressives et évolutives (Muggleton, 2014). Enfin, la dernière version prévoit que l'IA prenne en compte les outils mathématiques tels que la logique, les probabilités et les connaissances de bases.

En d'autres termes, l'Intelligence Artificielle se réfère à toutes les technologies qui permettent aux ordinateurs (*machine*) d'effectuer des tâches qui demandent habituellement une réflexion humaine, telles que la prise de décision, sur la base d'une répétition d'actions – que la machine va s'approprier (Tambe et al., 2019). Selon ces mêmes auteurs qui ont étudié le travail de Turing, malgré l'avancement qu'il a désamorcé en matière d'Intelligence Artificielle, aucun ordinateur n'est, à ce jour, capable de passer le « test de Turing ».

Section 2 - Les dérives du *machine learning*

Longtemps controversée, surtout dans le domaine du recrutement, l'IA oblige en effet les recruteurs à relever plusieurs challenges de grande envergure. Considérant le fait qu'ils soient soumis à la rationalité limitée conceptualisée par Herbert Simon (1916-2001, économiste et sociologue américain) et James March (1928, sociologue américain), les hommes en général ne seraient pas en

²⁷ Les termes anglais mentionnés entre parenthèses ont été traduits par nos soins.

²⁸ Larousse définit le terme de « cryptanalyse » comme étant l'« ensemble des techniques mises en œuvre pour tenter de déchiffrer un message codé dont on ne connaît pas la clé ».

mesure d'effectuer une décision parfaitement rationnelle. Premièrement parce que l'identification du problème ne serait pas optimale, par manque de temps ou tout simplement d'éléments. Ensuite, lors de la conception des solutions, l'homme ne serait pas capable de penser toutes les solutions possibles, encore moins de sélectionner la meilleure d'entre elles. Par conséquent, les décisions prises par les acteurs ne sont jamais des décisions optimales, mais bien satisfaisantes dans un contexte déterminé (Friedberg, 2011). Tambe, Cappelli et Yakubovich (2019) remarquent une incompatibilité entre la possibilité de programmer des algorithmes sur la base des programmations humaines et l'incapacité des recruteurs à trouver une solution parfaitement rationnelle. Pourquoi, si même les hommes ne sont pas capables d'agir rationnellement, la machine le serait-elle ?

Dans le même ordre d'idées, de grandes entreprises ont eu recours à des processus de recrutement basés sur des algorithmes, déformés par la manière dont elles ont recruté dans le passé. Lorsque l'algorithme est créé à partir de critères subjectifs – les attributs de l'employé (la performance ou la qualité du travail fourni par exemple) –, il peut provoquer une distorsion du résultat escompté. D'autre part, lorsqu'il s'agit de critères objectifs et mesurables (temps de travail, absentéisme ou autres), dès que les candidats ont pris connaissance du fonctionnement de l'algorithme, ils sont en mesure de le détourner en ajustant leur comportement. Tambe et al. illustrent ces propos avec l'exemple de la question « Quels sont vos défauts ? », laquelle reçoit des réponses telles que « Je suis trop perfectionniste » ou bien « Je suis plutôt lent car j'aime le travail bien fait » (2019). Dès lors, le défi serait d'utiliser ces éléments imparfaits afin de former des algorithmes pour le recrutement, quitte à intensifier les décisions humaines arbitraires ou carrément discriminatoires.

Section 3 - Recruter « intelligemment »

Définir l'Intelligence Artificielle et comprendre quelles ont été les étapes de son développement au cours du siècle dernier nous semblaient importants puisque ces aspects ont tendance à s'effacer de la littérature scientifique actuelle car considérés comme connaissance commune.

Nous tentons dans cette section de montrer le parallélisme entre ce que les auteurs Tambe, Cappelli et Yakubovich (2019) ont appelé le « *AI Life Cycle* » et les aspects du recrutement. Cette appellation, qui signifie le « cycle de vie de l'Intelligence Artificielle », comporte quatre phases : l'opérationnel (*operations*), la génération de données (*data generation*), l'apprentissage automatique (*machine learning*) et la prise de décision (*decision making*).

Ces académiques ont catégorisé les tâches des RH qui impliquaient l'utilisation de la science des données²⁹. Selon eux, pour pouvoir utiliser l'IA de manière optimale, le premier point à travailler est la génération des données (*data generation*). Sans elles, le concept d'Intelligence Artificielle n'aurait

²⁹ Vient de l'anglais « *data science* », traduit par nos soins. La science des données est une nouvelle discipline qui comprend des éléments de mathématiques, de statistiques, d'informatique et de visualisation des données.

pas de raison d'être. En effet, l'abondance de matériau à traiter est indispensable au développement de l'apprentissage automatique (*machine learning*).

Ensuite, le développement d'un quelconque logiciel ne peut s'appréhender sans l'aide d'ingénieurs, chargés de la programmation de celui-ci. Leur rôle est de doter les agents d'une capacité de compréhension et de perceptions physiques semblables à celles de l'homme, rendant ainsi l'ordinateur intelligent³⁰, au sens propre du terme. Certes, le but d'un algorithme d'apprentissage automatique n'est peut-être que prédictif ; toutefois, il permet de proliférer la masse de données (CV dans le cas du recrutement) et améliore de cette manière l'étape de *sourcing* de candidats. Des expériences empiriques ont été menées et ont démontré que l'IA pouvait éliminer les biais humains si les données relatives à la formation sont suffisamment importantes.

Ce dernier élément nous indique que la prise de décision humaine (*decision making*) s'avère quelque peu incohérente et introduit une variation quasi expérimentale, ce qui améliore l'apprentissage automatique si bien qu'il donne de meilleurs candidats que ceux issus des évaluations des recruteurs RH (Tambe et al., 2019 : 27-28). Les preneurs de décisions – ici, les recruteurs – sont soumis à trois préoccupations lorsqu'ils utilisent les prédictions générées par l'apprentissage automatique : l'équité et les lois, le manque d'explication de l'algorithme et enfin la réaction que les employés développeront suite aux décisions desdits algorithmes (*operations*).

En effet, la dernière phase du cycle de vie de l'IA repose sur l'impact que des décisions prédites par des algorithmes va entraîner sur l'opérationnel (que nous considérons comme les personnes ayant subi ces mêmes décisions). Le relationnel est une des caractéristiques de l'être humain et il est nécessaire à la performance au travail. Notons toutefois que l'engagement des candidats dépend aussi considérablement de leur relation avec le recruteur. Comment réagiraient-ils si toutes les procédures étaient orchestrées par les algorithmes ?

Section 4 - Outiller l'Intelligence Artificielle

Jusqu'à présent, nous n'avons pas encore décrit les outils utilisés dans le recrutement issus de l'IA. Suite à l'*International Conference on Electronic Business* à Guilin en Chine, en décembre 2018, les auteurs Jia et al. ont conceptualisé l'IA selon différentes variables relatives à la gestion des ressources humaines. En ce qui concerne le recrutement, ils ont défini sept technologies de l'IA : le *big data*, l'*Optical Character Recognition* (OCR, en français – la reconnaissance optique de la personnalité), les robots intelligents, la reconnaissance faciale, le traitement du langage naturel, un système de balayage visuel et les interactions vocales (2018). En réalité, le plus gros impact qu'a l'IA sur le recrutement est

³⁰ Nous aimerions rappeler que le terme « intelligent » provient du verbe latin *intelligere*, qui signifie « comprendre ». L'intelligence au sens propre est la capacité d'un acteur à comprendre les informations qui lui sont fournies.

sa capacité à analyser automatiquement les candidats et de réduire les biais de sélection (Jia et al., 2018). Toutes ces technologies sont apprivoisées par les experts, mais nous avons choisi d'étudier en profondeur seulement certaines d'entre elles.

Tout d'abord, nous nous intéressons à la façon dont le *big data* est traité, dans un contexte de multiplication des canaux d'informations. Laumer et al. (2015 : 433-434) considèrent l'*Application Tracking System* (ATS) comme étant un levier de performance de la procédure de recrutement. L'ATS est un système d'informations (IS en anglais – *Information System*) capable de supporter chaque tâche d'un *process* de recrutement (Eckhardt, 2014 cité par Laumer et al., 2015). En effet, il permet d'intégrer au SIRH³¹ les tâches allant de la rédaction de l'offre d'emploi à la sélection, voire à l'*onboarding*. Contrairement aux annonces au format papier, cette centralisation permet d'éviter la perturbation des médias sollicités au cours de la procédure et de réduire la probabilité d'erreur. Dès lors que la description de fonction a été établie par les deux parties prenantes (chasseur de tête et entreprise cliente), l'ATS va puiser dans la base de données du cabinet ou directement des *job boards*, afin de déceler quel candidat issu du *pool* possède les qualités attendues. L'usage de cet outil prend tout son sens dès lors qu'il y a analyse des données issues du *big data*. En outre, cet outil permettra de gérer les nouvelles candidatures sur la base de ces mêmes fonctionnalités (recherche par compétences). En résumé, le système améliore la coordination entre le flux des candidatures et le travail de sélection du chasseur de tête dans le but d'atteindre l'appariement (Eckhardt et al., 2012 cités par Laumer et al., 2015). Malgré un investissement financier assez conséquent, l'ATS habilite les chasseurs de tête d'une meilleure performance et permet une diminution des coûts déployés. Ils sont également en mesure de gérer plusieurs missions simultanément, puisque leur travail est facilité grâce à cet outil de tri.

Ensuite, un autre outil que nous avons découvert dans la littérature est un système de recommandation de candidats pour l'e-recrutement, *Cerebra*³², largement décrit par Casagrande et al. (2011). Il s'agit en réalité d'une plateforme ayant pour objectif d'améliorer les processus de recrutement informatisé de cadres et professionnels. Plusieurs ressources doivent être indiquées clairement pour faire fonctionner *Cerebra* : les descriptions d'offres d'emploi, les profils des candidats et les secteurs d'activités (que les auteurs nomment « univers »). Comme tout outil issu de l'IA, les algorithmes dynamisent cette plateforme et facilitent notamment l'identification des candidats « passifs » que nous décrivions précédemment. En effet, lorsque nous avons décrit les méthodes de recrutement des chasseurs de tête, nous avons accentué leur présence sur les marchés de candidats « passifs » – dont le secteur d'activités (s'il est semblable à celui de l'entreprise cliente) peut impacter la décision finale de sélection.

³¹ Le SIRH est la fondation de l'IA, c'est grâce à lui que le développement de l'apprentissage automatique a émergé.

³² Cet article scientifique a largement contribué au développement du prototype homonyme, commercialisé par l'entreprise Big Little Job – qui se veut experte en *sourcing* et recrutement. Consulté le 11 mai 2020 à partir de : < <https://fr.littlebigjob.com/fr/recruteurs> >

Cerebra ouvre non seulement la voie aux recherches en matière de géolocalisation puisque des améliorations de ce logiciel rendent possibles les préférences liées au domicile du futur candidat, mais plus généralement aux départements Recherche & Développement des cabinets de chasseurs de tête souhaitant disposer de leur propre plateforme.

Nous avons mobilisé les logiciels principaux relatifs au *sourcing* des candidats. Cependant, les autres étapes du processus adoptent l'IA différemment. En matière de sélection par exemple, les *chatbot* rencontrent un certain succès. Ce terme se décompose en deux parties : « chat » qui représente la discussion en ligne et « bot » qui se réfère au robot. Ce logiciel est programmé pour simuler les conversations en langage naturel que Jia et al. décrivaient comme un des types d'Intelligence Artificielle propre au recrutement (2018). Ces robots conversationnels sont capables de mener une discussion naturelle avec un candidat, de l'orienter et de tester ses compétences (Sanz, 2011). Grâce à leur approche systématique, ils mettent en place un processus de sélection lors de l'entretien. Pour s'assurer que le candidat possède les compétences requises pour le poste, le *chatbot* pose des questions de plus en plus précises, adapte ses questions aux réponses du candidat et au profil recherché³³ et peut tout simplement planifier une date d'entrevue (Nishad et Anjali, 2019).

Enfin, l'entretien par vidéo (via différentes plateformes telles que Skype, Microsoft Teams ou autres rendues connues grâce à la crise sanitaire de 2020) est également une pratique courante de sélection. Des outils développés par l'IA sont capables de transformer une vidéo d'un quart d'heure en 20.000 points de données pour la reconnaissance faciale, ce qui donne la possibilité au recruteur de la visionner à nouveau et d'y observer l'intonation, le vocabulaire et le langage non verbal. Selon Jia et al. (2018), ce système peut aider le recruteur à améliorer l'efficacité de l'entrevue sans en réduire sa qualité.

Chapitre IV : Comment réagit la chasse de tête face à l'émergence de l'Intelligence Artificielle ?

Section 1 - La rémunération comme levier d'action

Nous n'avons pas encore abordé la question de la rémunération des chasseurs de tête, mais pensons qu'elle prend tout son sens lorsqu'il s'agit de comprendre leurs réactions face aux outils

³³ BUZAUD, E., 2018, *Les robots remplacent déjà les RH*. Exclusive RH [En ligne], le 30 mai 2018. Consulté le 13 mai 2020 à partir de : <<https://www.exclusiverh.com/articles/logiciel-gestion-talents/les-robots-remplacent-deja-les-rh-01.htm>>

technologiques tels que l'IA. Ainsi, il existe deux types de rémunération en cabinets externes : le *no cure no pay*³⁴ ou bien le prépaiement (*retained contract*).

D'un côté, Finlay et Coverdill (1999) ont observé la chasse de tête sur la base de la contingence, ou sur ce que nous appelons dans le jargon du recrutement le « *no cure no pay* ». Cette pratique oblige les chasseurs de tête à obtenir des résultats le plus rapidement possible afin de bénéficier de leur rémunération. Selon les mêmes auteurs, cette rémunération s'effectue selon la contingence : les consultants sont en concurrence exacerbée avec les autres cabinets, voire avec les départements internes RH, et le premier qui propose le candidat idéal à l'entreprise remporte l'offre ainsi que la somme prévue au recrutement.

D'un autre côté, la chasse de tête peut s'effectuer sur des bases fixes (*retained recruitment*). Ainsi, un pourcentage du montant total a été versé au recruteur préalablement, afin de confirmer sa recherche. Les recruteurs opèrent sur la base de l'exclusivité. Ce type de chasse rend plus lent le recrutement puisque la méthodologie est plus réfléchie en collaboration avec l'entreprise, les définitions de fonctions sont précises et tout le processus en soi est rigoureux dans sa démarche. Idéalement, une liste de cinq noms de candidats potentiels sera remise à l'entreprise qui exécutera la décision finale d'embauche de leur candidat favori (Finlay et Coverdill, 1999).

Tous deux sont rémunérés par rapport au salaire annuel brut de la position pour laquelle ils recrutent. Ainsi, lorsque nous évoquons une possibilité de négociation des critères, le chasseur de tête a tout intérêt à ce que le salaire de son candidat soit élevé, afin qu'il touche une meilleure commission. Parfois, le challenge est d'autant plus grand lorsque nous nous retrouvons face à un chasseur de tête engagé (*retained*). En effet, les entreprises exigent une plus grande qualité de ses services, puisqu'elles ont déjà déboursé des sommes colossales à leur égard. En outre, le recruteur pratiquant le *no cure no pay* a la possibilité de simplement se retirer dans la chasse d'un profil si une fonction plus à sa portée lui parvient (Finlay et Coverdill, 1999).

Ce marché des professionnels semble complexe à bien des niveaux et nous sommes loin du modèle de la concurrence pure et parfaite, que nous décrivions au chapitre II de la première partie de notre revue de littérature.

Dans le prolongement de la rémunération, Hall et al. ont démontré que cette profession n'était pas accessible à tout un chacun. La profession n'est pas protégée, ce qui signifie que n'importe qui peut se prétendre chasseur de tête – en ayant l'impression que c'est de l'argent facilement gagné, à la portée de tous (*quick money*). Pourtant, leurs recherches empiriques ont confirmé le contraire : des standards professionnels sont nécessaires pour éviter d'entraver l'image de la profession (Hall et al., 2009 : 407).

³⁴ Paiement sur la base du résultat : pas de candidat trouvé, pas de paiement de la part de l'entreprise. Cela contraint le chasseur de tête à l'obligation de résultat afin d'obtenir rémunération.

De nouveaux enjeux apparaissent désormais : professionnaliser le métier de chasseur de tête et en rendre l'accès plus restreint. Ceci permettrait, d'une part, de faire perdurer un métier et, d'autre part, d'en définir un cadre d'action, parfois trop abstrait (Hall et al., 2009).

Section 2 - Collecter les données : multiplicité, rapidité et efficacité

En considérant la nécessité quantitative d'observations pour appliquer le *machine learning* et autres techniques³⁵, que Tambe, Cappelli et Yakubovich adressent dans leur papier, l'IA tient toute sa place au sein d'un cabinet de chasseurs de tête, au vu de l'abondance des données récoltées et nécessaires à leur activité principale (2019 : 17-18). Cependant, de nombreux enjeux s'imposent aux chasseurs de tête dans l'exercice de leur fonction.

Tout d'abord, en termes de collecte de données, l'IA permet la création de viviers de candidats, à partir de plusieurs critères. De cette sorte, le chasseur de tête pourra proposer plus rapidement à son entreprise un candidat correspondant à la demande de compétences techniques (Gautié et al., 2005 ; Cousserand-Blin et Pinède, 2018). Par conséquent, les recruteurs doivent maîtriser leurs nouveaux outils de travail pour en assurer une meilleure efficacité.

Pourtant, bien que l'IA permette une plus grande rapidité de rassemblement des informations, Azoulay met en garde contre les précipitations. Les recruteurs doivent en établir un cahier des charges, évaluer leurs besoins spécifiques et, à l'instar de toute démarche de marketing, en évaluer leurs forces et leurs faiblesses. Une large gamme de solutions d'Intelligence Artificielle se trouvent sur le marché, mais aucune d'entre elles n'est prête à être utilisée comme telles ; c'est un travail collaboratif entre les ingénieurs informatiques (et plus spécifiquement leurs outils) et les recruteurs (Azoulay, 2020).

Cependant, aucun académique n'a pu affirmer ou infirmer complètement l'efficacité de l'IA, ni même la possibilité qu'elle effectuerait entièrement le travail des recruteurs. À plusieurs reprises nous avons pu lire que l'IA se définissait en tant que support au recrutement (Gautié et al., 2005 ; Girard et Fallery, 2009 ; Dubois et Pelletier, 2011 ; Cousserand-Blin et Pinède, 2018 ; Corbillé et al., 2018 ; Jia et al., 2018 ; Azoulay, 2020). Thématique longtemps controversée, l'IA reste au cœur de tous les débats à l'égard des scientifiques et des spécialistes du recrutement (en matière d'éthique principalement).

Nous noterons toutefois que les outils³⁶ que nous avons décrits au chapitre précédent présentent également des conséquences sur l'autonomie et le sentiment de contrôle des recruteurs. Il a souvent été

³⁵« *Machine learning and other data science techniques require large numbers of observations* ». Traduit de l'anglais par nos soins.

³⁶ Nous développerons la « sociologie des usages » dans la partie méthodologique de notre mémoire, afin de comprendre le lien entre les technologies de l'IA et les tâches des chasseurs de tête.

question de contrôler la performance, mais aujourd'hui, les chasseurs de tête y sont confrontés plus que jamais, en raison du développement des technologies³⁷ (Enlart et Charbonnier, 2013 : 33-34).

Section 3 - Se réinventer en tant que chasseur de tête

Pour faire face à toute fonction qui évolue, Enlart et Charbonnier décrivent, sur la base de six thèmes, les dix compétences à s'approprier en 2020 pour faire face au changement³⁸ (2013 : 164-166). Celles-ci s'articulent autour de différents aspects : le *sensemaking*³⁹ au sens de Weick (1995), la transdisciplinarité, la communication digitale et l'*adaptive thinking* (autrement dit, la capacité à répondre de manière adaptative et innovante aux situations inattendues). Ce qui nous amène à positionner le chasseur de tête comme acteur de l'évolution de sa fonction, le poussant à s'adapter au changement de manière agile⁴⁰.

Certes, un chasseur de tête se doit de connaître le marché sur lequel il recrute et sa spécialisation en fait sa force (Jia *et al.*, 2018). Notre réflexion se tourne dès lors vers l'utilisation d'Internet de manière générale ; celui-ci améliore la rapidité en quête d'informations. Nous avons décidé de la comparer avec l'usage que font les chasseurs de tête de leurs outils. À l'instar du *World Wide Web* qui leur permet d'amener en un temps record de nombreux renseignements en tout genre (informations sectorielles, guide des salaires et autres), les outils d'IA tels que l'ATS ou la solution de recommandation, *Cerebra*, en font de même pour le plus grand bonheur des chasseurs de tête. Il est question de se les approprier, comme le relate Azoulay (2020) dans son article. Cette auteure rappelle aussi que l'élaboration de solutions d'IA doit se faire côte à côte avec les départements IT ou R&D dans l'optique de pouvoir les évaluer techniquement et de justifier les choix pris (Azoulay, 2020).

Par ailleurs, le chasseur de tête devient un « lettré du numérique » pour reprendre l'expression de Cousserand-Blin et Pinède (2018) : il doit pouvoir comprendre les outils digitaux pour chercher et communiquer de manière appropriée. Le chasseur n'est plus seulement un recruteur de niche, mais désormais un acteur de la communication, voire du marketing et de la marque employeur de son cabinet. De plus, l'analyse des traces numériques laissées par les candidats se joint à ses compétences. Ainsi, comme le soulignent les académiques, discerner un candidat transparent de ses compétences sur les

³⁷ Nous avons mobilisé la théorie du déterminisme technologique afin d'analyser notre matériau empirique et de répondre à nos interrogations.

³⁸ Leurs écrits sont issus d'une réunion concernant les compétences à avoir en 2020, qui s'est tenue entre experts à l'*Institute for the Future* de l'Université de Phoenix, en 2011.

³⁹ Il est défini comme « la capacité à exprimer en profondeur la signification ou le sens de ce qui se vit » (Enlart et Charbonnier, 2013 : 165).

⁴⁰ Ce modèle de gestion a été défini comme tel dans le papier d'Autissier *et al.* (2015). Cela signifie que le paradigme expérientiel est privilégié et que le changement est opéré de manière participative, chaque personne de l'organisation jouant un rôle crucial dans son évolution.

réseaux d'un candidat qui exagère (ou manque de sincérité) constitue un réel challenge pour les chasseurs de tête (Corbillé et al., 2018).

« Chasser » en 2020 revient à prendre conscience d'un tas de biais afférés à l'IA. Le principe même de son fonctionnement est fait sur la base d'algorithmes qui reconnaissent des mots-clés (ainsi que quelques synonymes) sur les CV, selon des critères précis. Néanmoins, si cette IA anime les débats des spécialistes, elle ne fait pas résonner que des échos positifs. Conçus initialement pour vanter l'équité dans le recrutement, l'IA et ses algorithmes provoquent encore trop souvent des distinctions liées à l'âge du candidat ou encore aux « trous » non justifiés sur son CV. Ce dernier n'a même pas l'opportunité de s'expliquer auprès du chasseur de tête qu'il est déjà écarté du processus car il ne correspond tout simplement pas aux critères attendus (Baraniuk, 2015).

Tandis que les détracteurs se plaignent toujours, Baraniuk relève que les algorithmes deviennent de plus en plus sophistiqués grâce à des plateformes telles que LinkedIn Talent Solutions (avec son interface conçue pour les recruteurs, en version payante) ou Connectifier (une plateforme de recherche développée par d'anciens membres de chez Google, qu'ils décrivent comme « *search engine for recruiters* ») (2015).

C'est pourquoi le potentiel de l'IA dans le recrutement est remarquable, pour autant que les recruteurs et les ingénieurs (concepteurs des algorithmes) soient prêts à prendre le temps de définir précisément ce qu'ils cherchent comme compétences chez un candidat (Baraniuk, 2015). Des professionnels de l'*Association of Executive Search and Leadership Consultants*⁴¹ (AESC) aux États-Unis ont déclaré que l'IA modifiait la méthode de travail du chasseur de tête. Certaines tâches chronophages pourront être réalisées beaucoup plus rapidement. Pourtant, ils affirment qu'il est peu probable que l'IA remplace un jour la capacité à établir des relations avec les candidats, à voir le potentiel des candidats au-delà des titres, à juger la « *culture fit* », à évaluer les compétences interpersonnelles des candidats ou encore à convaincre les candidats d'accepter des offres (AESC, Volume Fourteen⁴²).

⁴¹ L'AESC est une ASBL créée en 1959 aux États-Unis dans le double but de créer une association professionnelle pour les cabinets de recherche les plus compétents et les plus réputés, et de fournir aux clients et aux clients potentiels un moyen de différencier les praticiens qualifiés et éthiques de la profession. Parmi les premiers dirigeants de l'association, on compte Spence Stuart, Ward Howell, Russ Reynolds, Sid Boyden et Gardner Heidrick, fondateurs de nombreux cabinets parmi les plus importants aujourd'hui.

⁴² AESC, sans date, Executive Talent, Volume Fourteen, pp. 40-45 [en ligne], disponible à l'adresse suivante : <https://www.aesc.org/insights/magazine/issue/fourteen>

Chapitre V : Hypothèses de recherche

Nous venons donc d'établir le cadrage théorique dans la partie *supra* de notre mémoire. Avant de procéder à l'analyse de notre matériau et constats empiriques, nous avons posé plusieurs hypothèses afin d'orienter nos entretiens. En effet, nous avons pu lire une quantité d'articles scientifiques relatifs au métier de recruteur, mais concernant le métier de chasseur de tête, seuls Gautié et al. (2005) y ont apporté des éléments nouveaux au troisième millénaire. De plus, personne n'a encore imaginé l'avenir d'un groupe de professionnels du recrutement, en l'occurrence les chasseurs de tête, face à l'avènement de l'IA. C'est pourquoi nous avons imaginé non seulement une suppression de fonction (où l'IA remplace le chasseur de tête), mais aussi une modification (le chasseur de tête utilise l'IA). Les qualités intrinsèques des chasseurs de tête nous ont également semblées être un autre bras de levier dans l'analyse de notre matériau. Ainsi, nous nous sommes posée la question du besoin en formation à l'IA. Et enfin, d'un point de vue plutôt *macro*, nous nous sommes demandée si la taille du cabinet de recrutement impactait l'implémentation des solutions IA dans les pratiques des chasseurs de tête.

Ces hypothèses ont été formulées sur la base de notre revue de littérature, mais également sur des observations participatives qui ont fait l'objet de notre stage. La démarche de construction des outils est hypothético-déductive puisque nous faisons référence à des idées préexistantes que nous voulions vérifier, comme le mentionnent Van Campenhoudt, Marquet et Quivy (2011 : 129).

Section 1 - Formuler des hypothèses

Hypothèse 1 : L'Intelligence Artificielle permettra à terme, de supprimer la fonction de chasseur de tête

Notre première hypothèse concerne la rationalité de la profession de chasseur de tête. Suite à toute l'analyse de la littérature scientifique réalisée, nous avons imaginé une suppression de cette fonction, permise par la démocratisation du prix des solutions de l'IA. Ainsi, les entreprises y feront directement appel, afin de supprimer les transmissions d'informations au travers de divers canaux et de réduire la possibilité d'erreurs.

D'ailleurs, la profession peut paraître accessible à tous, donc nous nous demandons quel est l'intérêt de continuer à faire appel aux chasseurs de tête pour rechercher des profils. Cela ne coûterait-il pas moins cher de le faire de manière interne directement ?

Hypothèse 2 : Les chasseurs de tête vont devoir se former pour s'adapter aux demandes du marché

La seconde hypothèse s'intéresse aux tâches des recruteurs, ainsi qu'à l'usage des technologies qu'ils vont devoir faire. En effet, l'IA représente un nouveau défi pour les chasseurs de tête : nouveau, puisque ceux qui exercent la fonction depuis un certain nombre d'années ont vu la chasse de tête faire un grand bond en avant. L'hypothèse que nous posons ici est leur besoin en formation, afin d'être à la pointe sur le marché et d'être, au final, le plus compétitif possible. Disposer des solutions technologiques offre de larges possibilités, mais l'utiliser à bon escient pourrait offrir de vrais résultats.

Hypothèse 3 : La taille du cabinet de chasseurs de tête détermine l'utilisation de l'Intelligence Artificielle

Comme tout outil issu de l'IA, nous assumons que le coût financier de solutions IA doit être conséquent. Nous imaginons donc que seuls les cabinets les plus influents ou disposant d'un plus gros capital peuvent imaginer développer leurs solutions IA. Aussi, nous pouvons imaginer qu'un gros cabinet dispose d'un plus large nombre de données à traiter, classer, analyser et donc l'IA serait plus pertinente dans ce type de contexte.

Finlay et Coverdill (1999) soulevaient également un élément essentiel lié à la taille du cabinet de chasse de tête : il a un rôle important dans la transmission de l'information. Plus le cabinet est grand, plus le capital social sera considérable et plus le consultant aura de chance de trouver rapidement un candidat (voir Chapitre II, section 3). Nous nous demandons si l'IA modifie d'une manière ou d'une autre cette tendance.

Hypothèse 4 : Les robots vont remplacer les chasseurs de tête à l'avenir

Nous avons posé l'hypothèse d'une suppression de fonction (Hypothèse 1). Or, suite à la lecture de l'article⁴³ de Franssen et Rondeaux (s.d.), toutes deux chargées de recherche au LENTIC, nous nous sommes également questionnée quant au remplacement, à la modification de la fonction par des robots.

Plusieurs articles traitent de cette question et lorsque nous avons suivi le lien⁴⁴ qu'elles proposent, nous avons conclu qu'il y a 90% de chances que les robots remplacent effectivement les « assistants RH ». Cette appellation fait fi des chasseurs de tête, ce qui a animé notre réflexion.

Section 2 - Dimensions et indicateurs retenus pour la recherche empirique

Nous avons retenu plusieurs dimensions et indicateurs pour orienter notre récolte de matériau empirique.

Nous nous sommes intéressée globalement au vécu des acteurs, pour suivre la logique d'une recherche qualitative. Les dimensions que nous voulions approfondir étaient les suivantes : la vie professionnelle des acteurs, leurs métiers de chasseurs de tête et le contexte dans lequel ils opéraient (leurs cabinets de recrutement).

Ces trois dimensions sont observables grâce aux propriétés (ou indicateurs) que nous leur avons attribuées. Ainsi, nous les avons associées de la manière suivante :

⁴³ FRANSSEN, M. & RONDEAUX, G. (s.d.), *Impacts de l'Intelligence Artificielle : de l'analyse des emplois à l'analyse des tâches ?*, S&F, 108, [en ligne]. Consulté le 26 mai 2020 à partir de : <<https://www.calliege.be/salut-fraternite/108/impacts-de-lintelligence-artificielle-de-lanalyse-des-emplois-a-lanalyse-des-taches%E2%80%89/>>

⁴⁴ Will robots take my job ? *Human Resources Assistants, Except Payroll and Timekeeping*, [en ligne]. Consulté le 26 mai 2020 à partir de : <<https://willrobotstakemyjob.com/43-4161-human-resources-assistants-except-payroll-and-timekeeping>>

Dimensions	Indicateurs
Vie professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Années d'expérience dans la vie active - Parcours dans le recrutement
Métier de chasseur de tête	<ul style="list-style-type: none"> - Tâches quotidiennes - Profils à recruter - Secteurs d'activités - Outils technologiques - Tâches automatisées - Perspective de développement d'outils technologiques - Impact de l'IA sur les phases de recrutement
Cabinet de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - Localisation - Taille (nombre de personnes employées) - Pyramide des âges - Spécialisations techniques

Deuxième partie : Méthodologie

Notre travail s'inscrit dans une méthode de recherche radicalement qualitative, qui n'a pour aucun but de vouloir produire des données quantifiables ou statistiques (Lejeune, 2014). Cette méthode est constituée des quatre activités que Lejeune implique dans son ouvrage : la problématisation, la collecte de matériau empirique – sans quoi la recherche ne pourrait nullement être qualifiée de qualitative –, l'analyse du matériau collecté et la rédaction des résultats de l'analyse (2014 : 21).

Discry (2015) entend également juger de la qualité d'une recherche en sciences sociales grâce à la méthodologie suivie. Celle-ci consiste en une succession logique d'opérations à mener avec rigueur. Cette auteure précise toutefois, comme Quivy et Van Campenhoudt, que cette démarche ne se limite pas seulement à une succession d'étapes, mais bien se définit comme une démarche globale de l'esprit, que nous avons sollicité tout au long de la réalisation de ce travail (Quivy et Van Campenhoudt, 1995 cités par Discry, 2015).

De plus, nous qualifions notre démarche de déductive⁴⁵. Cela signifie qu'elle allie l'étude des sources issues de la littérature scientifique et l'émission d'hypothèses, qui ont clairement guidé notre recherche. En d'autres termes, nous avons étudié le cadre théorique de notre recherche de manière plus générale d'abord et nous sommes concentrée sur le cas particulier des chasseurs de tête, tel un entonnoir. Les hypothèses ont été formulées en prenant compte des recherches scientifiques. Ce n'est qu'au cours de la partie analytique que nous les confirmerons ou réfuterons. Il s'agit dans cette partie de décrire le déroulement de notre méthodologie et les limites auxquelles nous avons été confrontés.

Concernant la réalisation de notre revue de littérature, les articles consultés proviennent principalement d'Internet et ne sont datés qu'ultérieurement à 2010. Nous endossons pleinement ces choix puisque l'Intelligence Artificielle est un concept qui évolue depuis près de 70 ans, à une vitesse grandissante. Il nous était donc indispensable de lire les recherches les plus récentes à ce sujet. Les avancées se font tellement rapidement qu'à l'heure où nous écrivons ce mémoire, nous sommes consciente que de nouveaux outils peuvent avoir été développés.

Nous avons également alimenté notre mémoire à l'aide d'ouvrages relatifs au recrutement (Cadin et al., 2012) ou encore à la démarche de recherche applicable en sciences sociales (Lejeune, 2014 ; Discry, 2015). En termes de théories mobilisées, la lecture de différents articles fondateurs nous a permis d'en synthétiser les essences.

⁴⁵ Van Campenhoudt et Quivy expliquent la démarche déductive par le fait que « le particulier est déduit du général ». En fait, il s'agit d'élaborer une construction théorique avant toute observation.

Chapitre I : La démarche en sciences sociales

Section 1 - Premier acte : la rupture

Dans leur ouvrage, Van Campenhoudt, Marquet et Quivy définissent la recherche en sciences sociales comme étant une « démarche » capable de mieux comprendre les significations d'un événement ou d'une conduite, faire le point d'une situation, comprendre les logiques de fonctionnement d'une organisation ou encore comprendre comment telles personnes perçoivent un problème et mettre en lumière une partie de leurs fondements et représentations (2011 : 11). Au travers de ce mémoire, tout comme dans chaque démarche en science sociales, nous n'avons pas la prétention de vouloir produire de nouvelles connaissances scientifiques ou cadres conceptuels pour les sciences sociales, mais plutôt d'approfondir nos observations, étude et analyse en matière d'IA pour le cas des chasseurs de têtes.

Tout d'abord, le thème du recrutement nous était particulièrement familier puisque nous avons réalisé notre stage⁴⁶ au sein d'un cabinet de recrutement, en pleine évolution. Cet intérêt nous a permis de poser les bases empiriques d'un point de vue sectoriel. En ce qui concerne l'IA, c'est un sujet qui nous a été mentionné à plusieurs reprises lors de notre formation et qui a suscité notre attention. Grâce notamment à nos observations participatives, plusieurs questions en cascade nous sont venues à l'esprit :

1. Comment se déroulait ce recrutement avant l'arrivée d'Internet ?
2. Quelle évolution (avantages et inconvénients) dans le domaine du recrutement ?
3. Comment l'Intelligence Artificielle a-t-elle modifié la fonction de recruteur externe et chasseur de tête ?
4. Quel est l'avenir de ces fonctions ?
5. Comment l'Intelligence Artificielle va-t-elle modifier le travail des chasseurs de tête ?

Elles nous ont permis de formuler la question qui a servi de fil conducteur pour la réalisation de notre mémoire : Quel est l'avenir des recruteurs externes et les chasseurs de tête face à l'évolution technologique et plus particulièrement face à l'Intelligence Artificielle ?

C'est sur la base de ces questionnements que nous avons orienté nos lectures scientifiques. Certes, beaucoup de papiers et d'études traitent de la digitalisation dans le recrutement, de l'intelligence artificielle et des enjeux de celle-ci dans ce même domaine, mais très peu d'entre eux considèrent la transformation de la fonction de chasseur de tête. D'une part, nous voulions approfondir nos recherches sur la distinction qui persiste encore à l'heure actuelle entre un recruteur externe et un chasseur de tête, à l'aide de la littérature scientifique et de matériau empirique. D'autre part, les lectures exploratoires nous décrivaient le chasseur de tête comme un « recruteur influant, disposant d'un large réseau et d'une

⁴⁶ Celui-ci s'est tenu du 2 septembre au 20 décembre 2019, en région bruxelloise.

certaine prestance ». De ce fait, nous avons trouvé judicieux de nous intéresser à l'évolution de leur métier, de manière à abroger nos idées préconçues, tout en considérant le poids des technologies. Cette rupture épistémologique a été nécessaire pour la formulation de notre question de recherche qui est la suivante : Comment les chasseurs de tête envisagent-ils l'avenir de leurs pratiques face au développement de l'Intelligence Artificielle ?

Pour ce faire, il nous a fallu délimiter notre périmètre de recherche qui sera détaillé dans le chapitre suivant. L'objet de notre étude porte principalement sur les procédures de *sourcing* plutôt que sur le reste du procédé de recrutement (voir Annexe 1 – Les étapes du recrutement). En effet, des suites de nos lectures théoriques, nous avons relevé de grandes transformations dans ces procédés-là plutôt que dans ceux relatifs à la sélection et à l'intégration.

Section 2 - Deuxième acte : la construction

Le terme assez dur « rupture » ne reprend positivement de sens qu'à partir du moment où le cadre conceptuel de la recherche en sciences sociales est déterminé. Nous ne pouvions prétendre réaliser une recherche en sciences sociales valable sans en poser un cadre théorique (Berthelot, 1990 cité par Van Campenhoudt et al., 2011 : 20). C'est pourquoi nous avons orienté nos analyses à partir de quatre concepts : la sociologie des usages, la socio-matérialité, la sociologie de l'identité et la sociologie des professions.

Du déterminisme technologique à la sociologie des usages et la socio-matérialité

Premièrement, pour traiter de l'IA, nous nous sommes intéressée au concept de déterminisme technologique, qui est le premier concept qui confronte la technique et le social. Ce courant de pensée suppose que le changement technique est un facteur indépendant de la société et que le social est influencé par celui-ci. En fait, cette théorie prétend que par sa seule présence, la technologie ne peut que s'imposer aux acteurs et à l'organisation (Bernoux et Gagnon, 2008), en fait elle impacterait le social (Doray et Millérand, 2015). Des suites de nos lectures, nous avons constaté que les critiques à l'égard de ce mouvement philosophique ne manquaient pas.

Ainsi, lors d'une conférence donnée à Paris en 2018⁴⁷, De Santis formule plusieurs critiques envers le déterminisme technique. D'abord, il commence par établir que « l'essence de la technique c'est le social, c'est-à-dire que la technique est déterminée par des choix humains, des conceptions humaines ». Ensuite, il met en garde contre « l'arnaque » que représente le déterminisme technologique. Non seulement, cela engendre un sentiment de déresponsabilisation chez l'homme (la faute est remise

⁴⁷ De Santis, Boma France Festival, Juillet 2018 à Paris (8min23). Nous avons visionné, le 20 mai 2020, un extrait de cette conférence à partir de YouTube, lien disponible à l'adresse suivante : <https://www.youtube.com/watch?v=OAYD4h3uaA0&t=304s>

sur la technique), mais en plus, cela permet de faire accepter tout et n'importe quoi à la société en construisant un « simulacre de l'acceptabilité sociale »⁴⁸.

Bobilier-Chaumon va plus loin dans son raisonnement et énonce : « Il n'y a pas de déterminisme technologique : une nouvelle technologie n'impose pas en soi un seul type d'organisation ou de modèle de travail, mais en rend possible diverses formes. C'est bien l'usage et non pas les caractéristiques intrinsèques de la technologie qui va en déterminer les effets » (2003 : 188).

Muhlmann (2001) critique également le déterminisme technologique en démontrant que la technologie est dépendante du contexte. Ainsi, il prétend que les nouvelles technologies ne sont pas toutes porteuses de changement, mais peuvent tout simplement renforcer les structures traditionnelles. Pour lui, la technique ne s'impose pas aux acteurs ; ceux-ci se positionnent par rapport à elle, en fonction de leurs intérêts et stratégies respectives.

Ces critiques ont alimenté nos recherches et nous nous sommes tournée vers la **sociologie des usages** pour penser le couplage homme-machine. Akrich s'est interrogée sur l'indissociabilité du caractère technique et social de l'innovation. Elle démontre que « les usages ne sauraient se déduire mécaniquement des choix effectués lors de la conception ; pas plus qu'il n'est possible d'affecter telle ou telle signification à un objet indépendamment de son contenu technique » (2006 : 3). En effet, au travers de l'histoire des réseaux de vidéocommunications de 1^{re} génération (RV1G), elle rétablit une symétrie entre l'objet et l'acteur, pour montrer comment l'un et l'autre se co-définissent, objectif principal de la sociologie des usages. Nous retiendrons comme définition de la sociologie des usages celle qu'Akrich a déterminé : « Plus précisément, la disjonction entre l'actant et « ce que le dispositif se doit de mobiliser chez son utilisateur », autrement dit la « position », a pour fondement l'idée selon laquelle les objets techniques ont autant besoin pour exister et fonctionner de formes d'organisation « sociale » que nos sociétés ont besoin d'objets techniques pour se stabiliser et perdurer » (2006 : 21).

La combinaison des deux sujets d'études a amené la fameuse Orlikowski à théoriser le concept de « **socio-matérialité** », qui prend le contre-pied du déterminisme technologique (Orlikowski, 2015 citée par Mitev, 2018). Ce concept défend l'idée qu'il n'existe pas d'interaction sociale que l'on puisse distinguer de la matérialité. Elle propose un « modèle structurationniste de la technologie » dans lequel la technologie n'est qu'un produit de l'agence humaine ; la technologie facilite et contraint simultanément l'action humaine par des interprétations et des normes d'usages ; ceci avec les propriétés institutionnelles qui influencent l'action humaine dans son interaction avec la technologie, par exemple les intentions, les normes professionnelles, l'état de l'art technique et du savoir, les standards de design, et les ressources disponibles (finances, temps, compétences) ; et représente la manière dont l'interaction

⁴⁸ Il insiste d'ailleurs sur le terme de « simulacre » car ce n'est qu'une apparence donnée par le déterminisme technique. Cela consiste à faire rentrer le social dans la technique et non l'inverse.

avec la technologie affecte les propriétés institutionnelles d'une organisation en renforçant ou modifiant ses structures de signification, de domination et de légitimité (Orlikowski, 1992 citée par Mitev, 2018 : 217).

Il nous semble opportun d'étudier la fonction de chasseur de tête sous l'angle de la socio-matérialité, en présentant l'IA comme le « matériel » ou la « technique-en-pratique ». En effet, l'IA implique de nouvelles pratiques en matière de *sourcing* et amène le chasseur de tête à repenser ses méthodes de travail. Utiliser cette théorie pour analyser notre matériau nous semble pertinent afin d'en faire ressortir les avantages et les contraintes simultanées provoqués par les technologies.

Que ce soit le déterminisme technologique qui soit trop restrictif pour appréhender la recherche telle que nous le voulons, ou la socio-matérialité *de sensu* qui mette en exergue les relations entre matériel et actant, nous ne nous limitons toutefois pas à ce concept théorique pour l'analyse de notre matériau empirique. Nous désirons en tirer des conclusions plus générales, plus axées sur le poste en lui-même.

La sociologie de l'identité et des professions pour imaginer l'évolution du métier de chasseur de tête

Traditionnellement, la sociologie étudie les représentations subjectives que se font les individus de leurs positions sociales, leurs sentiments d'appartenance ou d'exclusion, et cherche à comprendre les trajectoires sociales (Ferréol, 2010). La notion d'identité en sociologie renferme toute la problématique du rapport entre le collectif et l'individuel, le déterminisme social et la singularité individuelle. Il nous est inconcevable de parler de cette notion sans évoquer les grands courants de la sociologie, différents dans leurs approches.

Dans ce travail, nous mobilisons la **sociologie de l'identité** pour comprendre les constructions et transformations d'identité professionnelle que vivent les chasseurs de tête, au travers de l'identité sociale, c'est-à-dire l'identité pour autrui à travers des classifications, des statuts sociaux ou professionnels, que Ferréol a nommé l' « identité objective » (2010) et l' « identité pour soi » qui renvoie à l'image que l'on se construit de soi-même (Dubar, 2000 cité par Fray et Picoulet, 2010).

Cette notion d'identité a été introduite dans la sociologie du travail et des organisations par Renaud Sainsaulieu (1977) qui a formulé les quatre identités, c'est-à-dire les « manières d'être en relation avec les collègues, chefs, etc. » (Dubar, Tripier et Boussard, 2015 : 12). Il s'agit de l'identité d'exclusion, l'identité bloquée, l'identité de négociation individualisée et l'identité affinitaire. À l'époque de cette étude, les scientifiques parlaient d'identité « au travail » au sens de l'analyse des stratégies et jeux de pouvoir en situation de travail dans le but de nommer les idéaux-types de ces

attitudes. Dubar et al. (2015) dénombrent quatre formes identitaires⁴⁹ : « hors travail », « catégoriel », « d'entreprise » et « de réseau ».

Puisque nous mentionnons la difficulté d'établir des frontières symboliques entre recruteur et chasseur de tête, nous utiliserons les grands principes de cette théorie pour, *de facto*, analyser les identités que les chasseurs de tête s'attribuent.

Enfin, dans le but d'étudier l'évolution du métier de chasseur de tête, nous nous sommes intéressée aux travaux de Dubar, Tripier et Boussard (2015), Demazière et Gadéa (2009) et Champy (2009), particulièrement le développement de la **sociologie des professions**. Cette sociologie met en lumière le besoin de reconnaissance qu'ont les travailleurs. Non seulement les personnes ayant une « profession » possédaient des caractéristiques communes, mais étaient reconnues – ce qui n'était pas le cas des travailleurs qui avaient une « *occupation*⁵⁰ » (Dubar et al., 2015).

Veziat énonce le glissement d'une sociologie des professions vers une sociologie des groupes professionnels, que Demazière et Gadéa désignent comme « des ensembles de travailleurs exerçant une activité de même nom, et par conséquent dotés d'une visibilité sociale, bénéficiant d'une identification et d'une reconnaissance, occupant une place différenciée dans la division sociale du travail, et caractérisés par une légitimité symbolique. » (Demazière, Gadéa, 2009 : 20 cités par Veziat, 2010). Cette évolution prend tout son intérêt dans le sens où elle permet d'aborder le contenu du travail du groupe professionnel en question, sous l'angle de la sociologie. Quel autre concept théorique pourrait mieux éclairer l'usage de l'IA – qui constitue le contenu de travail (dans une large partie) – des chasseurs de tête ?

Section 3 - Troisième acte : la constatation

Nous avons posé trois hypothèses en préambule de la méthodologie, qu'il faut, en dernière phase d'une démarche en sciences sociales, constater, confirmer ou réfuter. C'est ce que nous tenterons de réaliser dans une partie *infra*⁵¹ de ce mémoire, grâce à l'analyse de notre matériau.

Nous souhaitons rappeler que notre but n'est pas de produire une théorie immuable, mais bien de proposer des pistes de réflexion quant aux ressentis des chasseurs de tête, sur la base des choix de théories que nous avons fait et dont nous assumons la posture.

⁴⁹ Sur la base de trois dimensions : la situation de travail, les relations de groupes et les rapports à la hiérarchie et la perception d'un avenir probable (mobilité).

⁵⁰ En effet, ces termes se distinguent l'un de l'autre par leur origine anglo-saxonne. Par opposition aux professions, les « *occupation* » étaient attribuées à ceux qui n'avaient pas un large nombre de compétences.

⁵¹ Voir « Quatrième partie : Analyser les résultats ».

Chapitre II : Collecte du matériau empirique

Tout d'abord, la collecte du matériau empirique s'est faite de manière participative. Nous avons sollicité notre réseau professionnel (profil LinkedIn) et avons obtenu des sollicitations sur la base volontaire des participants. Ensuite, nous avons profité de leur réseau professionnel pour élargir notre échantillon.

Dans l'optique d'obtenir des réponses les plus diversifiées, nous avons interrogé des personnes (toutes occupant des fonctions dans des cabinets de chasseur de tête⁵²) aux caractéristiques distinctes⁵³. Ainsi, notre échantillon⁵⁴ (n=15) se compose de femmes (n=10) et d'hommes (n=5). Une distinction importante à faire également est le titre de leur fonction : si la majorité occupe effectivement une fonction de chasseur de tête/consultant (n=13), quelques-uns sont assistants de recherche (n=2).

Les secteurs dans lesquels les chasseurs de tête étaient spécialisés se composent comme suit : *Life Sciences* (n=2), comptabilité et finances (n=4), juridique et finances (n=1), industrie (n=2), sales & marketing (n=3) ou encore les fonctions dites « de support » (HR et administratives) (n=1). D'autres personnes faisaient partie de cabinets généralistes (n=4). Certains consultants ne sont chargés de recruter qu'uniquement des « hauts profils », tels que les fonctions de direction (*C-level*) (n= 7).

Leur niveau d'expérience est très varié également, c'est pourquoi nous avons établi une répartition selon leurs années prestées dans le domaine du recrutement ; la plupart des professionnels ont entre un et cinq ans d'expérience (n=6), entre onze et quinze années (n=3), entre seize et vingt ans (n=3) et certains jouissent d'une expérience très forte en recrutement, avec plus de vingt ans d'ancienneté (n=3).

Au vu de la situation actuelle⁵⁵ et des mesures gouvernementales prises au mois de mars 2020, nous avons mené tous les entretiens à distance. La plupart se sont tenus par téléphone (n= 12) alors que certains se sont déroulés par vidéo (Skype et Microsoft Teams) (n= 3). Nous les avons dirigés bien sûr, mais pas entièrement, ce que Van Campenhoudt et al. décrivent comme étant des entretiens semi-directifs (2011 : 62).

Nous avons réalisé un guide d'entretien sur la base des dimensions et indicateurs que nous avons retenus au terme de notre revue de littérature. Dans un premier temps, nous avons questionné les répondants sur leur vie professionnelle afin de déterminer depuis quand ils étaient actifs dans le monde

⁵² La dénomination de leur fonction pouvait être différente : bien souvent nous retrouvions celle de « *Executive Search* » ou « *Talent Acquisition* » ou tout simplement « Consultant ». D'autres étaient « Assistant de recherche ».

⁵³ Un tableau synthétique des entretiens se trouve en « Annexe 2 - Tableau récapitulatif des entretiens ».

⁵⁴ Conformément à toute démarche en sciences sociales, nous nous sommes engagée à respecter la règle de l'anonymat (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2011 : 65).

⁵⁵ Nous avons commencé nos entretiens le 2/04/2020.

du recrutement. Ensuite, nous nous sommes intéressée d'un point de vue macro, au cabinet dans lequel ils travaillaient : sa taille, localisation, ses spécialisations, ainsi que la démographie au sein dudit cabinet.

Suite à leurs réponses, nous avons approfondi notre compréhension de leur fonction : leurs tâches quotidiennes, les profils à recruter, les secteurs d'activités, les outils technologiques utilisés, les tâches automatisées, la perspective de développement de nouveaux outils et l'impact de l'IA sur le processus de recrutement. Enfin, nous leur avons posé la question de savoir s'il était pertinent à l'heure actuelle de faire appel à des chasseurs de tête et pourquoi, ainsi que leur opinion sur l'avenir de leur travail.

Chapitre III : Difficultés rencontrées suite à la crise sanitaire du Covid-19

Comme dans tout travail, des limites se sont imposées à nous. Nous avons planifié de réaliser les entretiens de manière physique, pour en observer la gestuelle et l'attitude des chasseurs de tête et améliorer la qualité de ceux-ci. Cependant, les mesures gouvernementales de distanciation sociale nous l'ont interdit.

De plus, envisager de réaliser des observations n'était plus une possibilité pour nous, et ce à partir du 18 mars 2020. Par contre, comme nous avons eu la chance de nous familiariser avec le domaine du recrutement lors de notre stage, ce domaine ne nous était pas totalement inconnu.

Il est vrai que cette situation a quelque peu compliqué la réalisation de notre mémoire, notamment en matière de cadre de travail, mais notre démarche déductive nous a permis de ne pas trop être affectés par cette situation. Ainsi, la plupart de nos entretiens ont pu être réalisés lorsque les mesures de télétravail et de chômage temporaire n'étaient pas encore clarifiées et donc les chasseurs de tête étaient plus disponibles.

Troisième partie : Présenter les résultats empiriques

Dans notre partie méthodologique, nous avons déterminé des indicateurs et dimensions qui nous ont orienté dans la récolte du matériau empirique. Lorsqu'est venu le moment de mettre à plat ces résultats, nous avons codé les entretiens, dans l'optique d'en faire ressortir les points essentiels. Nous avons relevé quatre thématiques que nous avons décrites dans les chapitres suivants : les activités du chasseur de tête, la méthode de recrutement, les outils technologiques utilisés et l'avenir de leur fonction.

Chapitre I : Le quotidien d'un chasseur de tête

Section 1 - Similitudes dans les tâches...

En règle générale, les chasseurs de tête disposent d'une large autonomie dans leur travail. Ils ont des lignes directrices qui guident leurs tâches mais ce qui importe est le résultat final⁵⁶ : trouver le candidat idéal pour la fonction qui leur est confiée.

« C'est compliqué d'expliquer une journée-type car il n'y a pas de règle. En fait, on a beaucoup d'autonomie et on gère notre mission comme on veut. On n'a pas de nombre d'actions précis à faire appliquer par tout le monde parce que ça ne s'applique pas toujours au rythme des gens. On a des horaires comme on veut mais c'est un métier pour lequel il faut être disponible » (Entretien 3).

Les activités des chasseurs de tête peuvent être réparties en trois rôles : commercial (relation avec le client), recrutement (relation avec les candidats) et le « *fill in* » (l'engagement d'un candidat) (Entretien 1).

En ce qui concerne l'aspect commercial de la fonction, on parlera de prospection lorsqu'il s'agit de traiter avec de nouveaux clients et de « *farming*⁵⁷ » lorsqu'on chérit ses clients actuels (Entretien 8). Les manières de rencontrer les clients sont également différentes : soit le consultant va se rendre seul chez le client, visiter le site et rencontrer le futur N+1 (Entretiens 7, 10 et 13), soit les recherches s'effectuent à deux pour prôner plus d'objectivité (Entretiens 6 et 9). Enfin, quelques cabinets disposent de leur base de données, développée sur une longue période, dans laquelle les clients s'y retrouvent (Entretiens 8 et 11).

La deuxième partie des tâches des recruteurs est relative au recrutement. Bien que les techniques soient sensiblement similaires, nous développerons cet aspect de manière plus détaillée dans le chapitre

⁵⁶ Nous parlons donc de « *Management by objectives* ».

⁵⁷ Signifie en anglais « agriculture ». Ce terme a été utilisé par le répondant dans l'idée de « cultiver », « conserver » la relation consultant – entreprise cliente.

II. Toutefois, il est important de souligner que la manière d'approcher les candidats peut changer. D'aucuns utilisent uniquement l'approche directe (Entretiens 2, 4, 6, 9, 10, 11 et 15), tandis que d'autres publient également des annonces sur leur site Internet et sur les *job boards* (Entretiens 1, 3, 4, 7, 8, 12 et 13). C'est un choix qui peut d'ailleurs être délibéré voire lié aux catégories de fonctions recrutées.

« Alors ça pour moi, c'est vraiment lié aux types de profils que tu recrutes. Si tu vas dans des profils plus high level... C'est plutôt lié à la catégorie de fonction. Par rapport à ce qu'on fait, nous [fonctions administratives, HR et commerciales], c'est plutôt moitié-moitié. Ce qu'il se passe c'est que sur Monster, sur les job boards, c'est plus des gens qui viennent postuler à mes annonces. Par contre sur LinkedIn, alors c'est plus moi qui les trouve. Oui, c'est ça, sur LinkedIn, ça va être plus de la « chasse » mais la chasse sur les job boards, moi je n'ai pas beaucoup de retour. » (Entretien 13).

Ensuite, la dernière étape de ce processus est de « faire matcher un candidat avec une fonction », ce que l'Entretien 1 a appelé le « *fill in* » et ce que nous avons appelé « l'appariement » dans notre revue de littérature. Pour y parvenir, toutes les personnes interrogées s'accordent à dire qu'une parfaite compréhension de l'environnement et de la culture de l'entreprise est nécessaire : elle représente en effet jusqu'à 80% de la réussite d'une mission (Entretien 15).

D'ailleurs, c'est pour cette raison que les chasseurs de tête rencontrent les candidats de manière physique. La crise sanitaire a également permis une évolution à ce sujet : des « *fill in* » ont eu lieu, alors que tous les contacts ont été entretenus de manière virtuelle (Entretiens 9 et 11). Certes, la situation a permis aux chasseurs de tête de « *gagner cinq ans en termes d'avancées technologiques* » (Entretien 5) et « *de plus de flexibilité de la part des candidats* » (Entretien 9), mais quelques doutes restent de mise.

« Et là on s'est rendu compte de l'importance de se voir car j'ai un bel exemple d'un client qui avait du mal à se décider entre deux candidats seniors, c'était pour une fonction de direction commerciale européenne. Et franchement le client avait du mal à se décider, donc on a fait les assessment avec Arc-en-ciel. Les 2 assessment étaient très positifs sur chacun des candidats. Donc une nouvelle fois le client était en difficulté de prendre une décision et il a décidé d'inviter les candidats pour passer chacun une demi-journée dans l'entreprise avec des entretiens et la visite du site. Et là, ils sont sortis de la journée avec une décision qui était claire et limpide parce que la différence de skills, de leadership, de présence des candidats était telle qu'alors c'était évident pour eux de prendre un candidat plutôt que l'autre. Et tout ça n'aurait pas été possible à distance. De base, ils étaient plutôt penchés sur l'autre candidat tant qu'ils ne l'avaient pas vu, et c'était très marquant de voir que la rencontre face à face, le contact physique fait la différence et l'autre candidat a été choisi. Moi j'avais cette impression, mais c'était très subjectif parce que là encore moi je n'avais pas vu les candidats face à face » (Entretien 11).

Pour résumer le rôle du chasseur de tête, un répondant souligne qu'il ne s'agit pas seulement de recrutement et sélection, mais aussi de conseil. Le terme « chasseur de tête » est lui-même controversé par ce dernier :

« Chasseur de tête... oui, nous on appelle ça de la consultance. On peut l'appeler comme on veut, mais nous on appelle ça de la consultance parce qu'on avise aussi les entreprises dans la recherche et la sélection de candidats ; on est plus axé sur le qualitatif que sur le quantitatif » (Entretien 5).

Les Entretiens 7, 8 et 9 rejoignent également cet avis car dans leur cabinet, ils prônent l'accompagnement et les relations sur le long terme avec leurs clients.

Section 2 - ... et différences dans la répartition des rôles

Le rôle des consultants peut varier selon leur séniorité, mais aussi selon la taille du cabinet. Ainsi, si les Entretiens 4, 6, 8 et 11 travaillent en collaboration avec des assistants chargés de recherche, ce n'est que parce qu'ils ont acquis une certaine expérience dans leur domaine et aussi parce que la taille de leur groupe permet de disposer de plus de moyens financiers. D'ailleurs, nous avons également été en contact avec une assistante de recherche qui explique la séparation des tâches :

« En fait, nous on n'est jamais en contact avec les candidats. Ce qu'on fait c'est principalement de la recherche de manière informatisée et puis on présente les candidats aux consultants qui décident s'ils veulent les voir en entretien, ou non. (...) Donc à terme, notre métier pourra tout à fait être remplacé par des machines et des ordinateurs puisque ce qu'on fait n'est pas d'être en contact direct avec les candidats ni d'évaluer leurs compétences ou d'analyser leur personnalité » (Entretien 12).

En résumé, les personnes chargées de recherche ne sont responsables que de l'identification des candidats (*sourcing*) et les consultants des relations avec ceux-ci. Ils leur font passer des entretiens et déterminent si l'appariement entre les valeurs de la personne et celles de l'entreprise est réalisable. En d'autres termes, ils disposent de la capacité de jugement (Entretien 6).

Chapitre II : Méthodes de recrutement

Comme nous l'avons abordé dans le chapitre précédent, les méthodes de recrutement peuvent être complètement proactives (approche directe, la « vraie chasse »), mais les méthodes classiques (passer des annonces sur un ou plusieurs médias) sont parfois combinées aux premières, pour avoir de meilleurs résultats (Entretien 8).

Les divers outils technologiques ou solutions d'Intelligence Artificielle font l'objet du chapitre suivant, c'est pourquoi nous ne détaillons nullement leur fonctionnement dans ce deuxième chapitre.

Section 1 - Identifier

Qu'elle soit effectuée par les assistants de recherche ou par les consultants directement, l'identification (*sourcing*) comporte les mêmes caractéristiques chez chacune des personnes interrogées.

Tout d'abord, la rencontre avec le client permet d'établir un « cahier des charges » avec les besoins en compétences techniques et l'adhésion à la culture d'entreprise. À partir de cela, l'offre rédigée par les chasseurs de tête doit être validée par les clients (Entretiens 3, 7 et 9) avant que les recherches ne puissent s'activer.

Ensuite, le *sourcing* se fait d'abord grâce à la base de données (Entretiens 1, 3, 6, 7 11), ou presque uniquement via celle-ci (Entretien 12) ou à l'inverse, sans base de données (Entretiens 9 et 13).

« Nous, comme on a une base de données très solides et que nous sommes chargés de l'actualiser sans cesse, on estime qu'elle est assez fiable. Puisqu'on ne recrute que des C-level qui se trouvent aussi souvent dans la presse, on lit les magazines, on s'informe et on voit qui est à l'écoute du marché ou qui vient de changer de fonction. C'est utile aussi par exemple si une personne a trempé dans des affaires de détournement d'argent ou autres, qu'on le sache et qu'on ne le présente pas à nos clients ! » (Entretien 12).

« En fait, je n'utilise quasi jamais la base de données. Mais je suis convaincue que si j'avais reçu la formation adéquate, je serais en mesure d'utiliser toutes ses fonctionnalités et ça pourrait être très rapide aussi. Mais comme je suis toute seule, je n'ai pas forcément le temps de faire tout le suivi administratif donc elle n'est pas à jour. Quand on grandira, il faudra plus de rigueur. » (Entretien 13).

De plus, les plateformes telles que Monster, VDAB, Actiris, Le Forem et LinkedIn constituent le deuxième lieu de recherche pour les consultants. Enfin, des événements sont parfois organisés afin de favoriser les rencontres entre les entreprises et les futurs diplômés du secteur médical notamment, pour les renseigner sur les possibilités d'emplois en dehors des parcours traditionnels (Entretien 7).

La dernière phase d'identification est la phase de screening du candidat : par téléphone, ou par échange de mails (Entretien 9), les consultants vérifient les compétences techniques des candidats afin qu'elles correspondent aux besoins de l'entreprise. Il en va de même pour les candidatures spontanées.

« On a aussi beaucoup de candidatures spontanées via notre site. Et de toute façon on l'analyse, on screen le CV. Notre politique c'est de d'office faire un call et ne pas juste envoyer un mail en disant « vous ne correspondez pas ». Et si en candidature spontanée on voit que c'est quelqu'un qui pourrait convenir pour un de nos clients, on va l'appeler et l'interviewer. » (Entretien 7).

Une technique de *sourcing* qui fonctionne dans beaucoup de cas est l'appel au réseau de la personne contactée. En effet, si une personne n'est pas intéressée par la fonction proposée, elle

propose souvent des autres candidats potentiels qui sont issus de son réseau professionnel. Par conséquent, le réseau du recruteur est élargi. C'est une tâche qui se construit petit à petit et qui permet au chasseur de tête d'améliorer son travail à l'avenir.

Section 2 - Rencontrer

Dans un second temps, les consultants sont chargés de rencontrer les candidats lors d'un entretien. Traditionnellement, cet entretien se fait en «*face to face*» et est encore préféré, à l'heure actuelle, par la plupart des chasseurs de tête. En effet, certaines caractéristiques liées à la personnalité ne peuvent être détectées entièrement via les appels vidéos.

« Après, je préfère les voir physiquement parce que le langage corporel est quand même un peu plus fort quand vous êtes en face de quelqu'un, et c'est toujours plus agréable. (...) Par contre, je suis plus rassurée quand je les ai vus en physique. Vous savez, il y a des petites choses, la façon de se comporter, la façon de serrer la main, la façon de regarder dans les yeux ou pas la personne, ce n'est rien, ce sont des petits détails physiques mais je pense que ça vous permet quand même de faire une impression, et de savoir aussi quelle impression la personne va faire à votre client quand il va la rencontrer. » (Entretien 6).

Ainsi, les entretiens se font également de plus en plus par vidéos. D'une part, cela permet d'éviter les déplacements et de bénéficier d'une plus large flexibilité de la part des candidats ; et d'autre part, au moment où nous avons réalisé ces entretiens, les mesures gouvernementales ne le permettaient tout simplement pas. Skype est également privilégié lorsqu'il s'agit de recrutement à l'international (Entretien 9).

« Il y a deux types d'entretiens : soit un Skype, ce qui est relativement nouveau (on fait ça depuis deux ans à peu près) et ça permet au candidat de ne pas devoir se déplacer. On le fait pour des aspects purement pratiques. Mais après, si la personne est intéressante sur un certain nombre de critères, (...) ça se peut aussi que j'organise des rendez-vous dans un hôtel et que je me déplace. J'ai déjà été en Allemagne pour voir des candidats. Un bon candidat, il n'y pas de raison que je ne me déplace pas. Mais évidemment je m'assure avant que tous les autres critères soient remplis. Ça c'était avant Skype, maintenant, Skype va remplacer le déplacement. » (Entretien 8).

« (...) puis après on leur fixe un entretien qui est d'habitude en face to face, mais bon au vu des circonstances pour le moment on fait principalement en vidéo call. » (Entretien 7).

Nous avons relevé l'importance de ces rencontres puisque les recruteurs y récoltent énormément d'informations, et principalement des *soft skills*, qu'un CV ne peut pas présenter.

« Enfin, je ne fais pas de recherche à partir de critères soft. Ça, je le découvre en entretien car le candidat va parler de son poste idéal, et donc moi je définis ma grille. » (Entretien 10).

Section 3 - Présenter le candidat au client

Une fois toutes les procédures réalisées en amont, les consultants sont chargés de s'entretenir avec leur client pour leur présenter les candidats, leur parcours et leur caractère. Cela se fait de manière orale (par téléphone) et/ou écrite (rapport de candidature).

« Puis une fois qu'on a rencontré le candidat et si on estime qu'il peut convenir pour la fonction, alors on écrit tout un rapport qu'on envoie à notre client. On appelle aussi notre client pour présenter aussi notre candidat. » (Entretien 7).

Pourtant, seule une personne interrogée nous a relaté un fonctionnement quelque peu différent : en fonction du screening téléphonique, le rapport est rédigé et suite à l'approbation du client, le chasseur de tête rencontrera le candidat.

« (...) Et puis quand on vraiment bien creusé, on soumet au client. Après, si le client est satisfait de la candidature, alors il y a d'abord une rencontre avec nous, si c'est positif il y a une rencontre avec le client. (...) Si le parcours ne correspond pas, alors non en effet on ne va pas rencontrer la personne. Par contre parfois, nous on pense que le profil est vraiment intéressant et qu'il vaut la peine, alors là on va quand même justifier notre choix d'avoir envoyé ce CV si nous on pense que c'est vraiment une plus-value pour le client [sic]. Parce qu'on n'envoie pas n'importe quoi. On vérifie que ça corresponde aux attentes du client. Mais si le client décide que non, on ne doit pas rencontrer, alors on ne rencontrera pas. On écoute vraiment le client. » (Entretien 9).

Dans certains cas également, la prise de références permet de rassurer le client sur un profil qui lui est présenté. Ceci est réalisé de manière confidentielle : jamais l'employeur actuel ne va être contacté, mais bien les précédents (Entretien 13).

« Les candidats jouent bien leur rôle parfois... C'est pour ça qu'on prend des références aussi, généralement trois à cinq, si ça va jusqu'à la fin. » (Entretien 3).

Section 4 - Et après ?

Sur la base des décisions que les clients auront prises, quelques cabinets proposent des *assessment* et des tests de personnalité basés sur la méthode DISC⁵⁸ ou autres, des tests de motivation ou encore des

⁵⁸ Le DISC est un outil d'évaluation psychologique déterminant le type psychologique d'un sujet, créé par Walter Vernon Clarke sur la base de la théorie DISC détaillée dans le livre *Emotions of Normal People* publié par le psychologue William Moulton Marston en 1928.

tests psychotechniques dans le but de confirmer ou de réfuter les choix des entreprises (Entretiens 1, 5, 9, 11 et 15).

A contrario, certains cabinets laissent la responsabilité des tests techniques aux entreprises. Le but de ces tests est d'éclairer les clients quant à leurs décisions ou leurs hésitations. D'une certaine manière, ils permettent d'objectiver les compétences des candidats.

« Les tests techniques, ce sont les clients qui les font faire, nous on ne fait pas ça. Par contre les aspects liés à la personnalité, on ne peut tester ça que pendant un entretien... et encore ! il faut faire attention car tout peut se passer très bien pendant l'entretien et puis après le client se rend compte que ça ne fonctionnera pas. » (Entretien 3).

Chapitre III : Utiliser la technologie pour recruter

Section 1 - La chasse avant l'ère « LinkedIn »

Dans le cadre de notre recherche, nous avons eu l'occasion de rencontrer des chasseurs de tête ayant une expérience pertinente pour établir un état des lieux du recrutement avant l'arrivée des outils technologiques. Certains ont vécu les bases de données au format papier (Entretien 2), tandis que d'autres ont fait part de leurs techniques d'approches sur les lieux de travail par téléphone (Entretiens 8 et 10).

« À l'époque c'était principalement : Poser des questions – c'était le tout début des ordinateurs mais il n'y avait pas internet – donc c'était téléphoner, poser des questions pour comprendre quel était l'organigramme du département qu'on avait ciblé et puis après ça, ben comprendre qui étaient les personnes qu'on devait appeler pour leur proposer une nouvelle fonction. Tout se faisait de manière anonyme, par téléphone. » (Entretien 2).

« Moi j'ai encore connu, le moment où je n'avais pas de PC par exemple. La data base c'était des boîtes avec les profils et des CV papier. Lorsque nous passions une annonce, on recevait les CV papier qui était plus ou moins classés de manière précise et les premières data bases étaient tout sauf relationnelles. Donc ce n'était pas encore de l'intelligence artificielle. On était dans du classement dur où quelqu'un faisait de l'encodage. » (Entretien 8).

Nous avons ensuite voulu comparer le recrutement actuel et celui d'il y a 20 ans. L'Entretien 11 explique combien les chasseurs de tête avaient moins de facilité en approche directe parce qu'ils ne disposaient pas d'outils complémentaires à la base de données [de type LinkedIn]. Munis de leur minitel, ils consultaient les Pages Blanches et contactaient les réceptionnistes, afin de connaître la personne qui occupait telle ou telle fonction dans l'entreprise. Ils reformulaient ensuite l'organigramme et devaient entrer en contact avec les « chassés ».

Section 2 - Virage à 180° pour les techniques de *sourcing*

Lors des entretiens, plusieurs outils technologiques sont ressortis : les bases de données, les *job boards*, l'incontournable LinkedIn, les sites internet des entreprises ou encore les *assessment* et les tests de tout type (personnalité et techniques).

Généralement, les phases en amont de la rencontre entre candidat et chasseur de tête comportent plus d'éléments liés à la technologie que les phases en aval. D'ailleurs, certains chasseurs de tête n'ont même pas conscience du fait que les outils soient rythmés par l'IA.

« On a une fonctionnalité [dans le système], je ne sais pas très bien comment ça s'appelle, qui fait que quand on reçoit un CV elle le pousse directement et s'encode directement dans la data base, ça le fait tout seul mais je ne connais pas ce qui fait la connexion entre les deux. » (Entretien 4).

Pourtant, tous s'accordent à dire que la technologie leur est d'une aide précieuse et qu'elle leur permet un gain de temps ainsi que plus de précision – précision qui n'est possible que si et seulement si l'encodage des données est réalisé avec parcimonie.

Diverses technologies permettent ainsi de faciliter le travail des chasseurs de tête. Tout d'abord, la base de données est l'outil de travail le plus utilisé par ceux-ci. Tous y ont recours, excepté l'Entretien 9. Une base de données efficace peut parfois se suffire à elle-même dans le processus de *sourcing*, tout en appliquant les règles de rigueur relatées précédemment. Grâce à l'ATS relié à cet outil, des *search* peuvent être effectuées et ce, à un niveau international également (quand le cabinet est implanté dans différents pays, voire continents). Soit un assistant de recherche est chargé de l'encodage des nouveaux profils dans la base de données (Entretiens 1 et 8), soit l'ATS effectue une partie de ce travail (Entretien 6). En réalité, la base de données possède bien des qualités, mais la principale est d'être la mémoire collective du cabinet.

« Utiliser la base de données, ça a énormément d'avantages parce que c'est une mémoire collective, ça permet de recouper les informations, ça permet d'organiser les tâches si vous voulez. Par exemple, lorsque je trouve un candidat qu'il serait bon de recontacter dans 6 mois, je le programme dans la base de données et ça se met automatiquement dans mon agenda. C'est très pratique sur l'organisation et sur ces éléments-là. Ça permet aussi de regrouper des documents (contrats, etc.) et des emails à une mission. » (Entretien 6).

Les *job boards* représentent également une base de données, en ligne cette fois, et accessible à n'importe quel recruteur qui possède les accès (et donc paie la licence). Cette utilisation est beaucoup controversée par les chasseurs de tête. Pour eux, il ne s'agit pas toujours de « bons profils » puisque ce sont souvent des personnes qui sont à la recherche d'emploi depuis une certaine durée qui s'y retrouvent (Entretiens 1 et 3). L'Entretien 13 avoue qu'en fonction du profil recherché, les *job boards* peuvent être

plus ou moins utiles. Ainsi, pour des fonctions séniors, les *job boards* sont peu efficaces. Or pour des fonctions juniors, ils peuvent s'avérer concluants.

Enfin, il est impensable de décrire les activités de *sourcing* sans en mentionner LinkedIn, qui constitue l'outil de chasse par excellence. Sur le marché depuis une bonne dizaine d'années, LinkedIn est très apprécié des chasseurs de tête. D'ailleurs, l'Entretien 4 mentionne un taux de pénétration très élevé, ce qui laisse imaginer que, pour la plupart des missions, le candidat est inscrit sur cette plateforme.

« On utilise essentiellement LinkedIn pour chasser. Sachant que le taux de pénétration est très important : il y a près de trois millions de profils. Donc pour beaucoup de fonctions qu'on gère, on peut estimer que le candidat qu'on recherche est sur LinkedIn. » (Entretien 4).

De plus, le développement de l'outil l'a rendu plus intuitif et des fonctionnalités permettent même de créer des projets, sauvegarder des profils et les envoyer aux collègues grâce aux licences « Recruteur » (Entretien 7).

Section 3 - Recruter à distance

Le contexte dans lequel nous avons réalisé notre mémoire étant celui du confinement strict, les chasseurs de tête ont été contraints d'interviewer leurs candidats par vidéos (via Skype, WhatsApp vidéo, Microsoft Teams ou Zoom). Certains étaient déjà familiers avec cette technique (Entretiens 2 et 5), alors que d'autres envisagent de promouvoir ce type d'entretiens à l'avenir (Entretiens 9 et 11). Même si ces outils vidéo permettent plus de disponibilité et flexibilité des candidats, ils constituent un nouveau défi pour les recruteurs. Un premier entretien est possible à distance, mais lorsqu'il s'agit de prendre la décision finale d'embauche, une rencontre physique est préférée. Nous l'expliquons notamment dans la section 2 du chapitre précédent.

Il en est de même en ce qui concerne les *assessment* ou tests de personnalité. Certains sont réalisables sous la seule condition de disposer d'une connexion Internet, tandis que d'autres, comme les mises en situation, ne sont pas encore mis au point. Les questionnaires en ligne sont assez fiables, bien que toujours couplés aux processus de sélection par les consultants.

« Ce qui [des outils d'assessment] nous permet de vraiment valider que notre impression est bien fondée. (...) Ce sont des questionnaires en ligne avec des questions qui sont très précises et qui poussent le candidat à nous donner ses préférences, dans telle ou telle situation. Et c'est tellement recoupé avec des algorithmes qui croisent les données. Donc si même le candidat essaie de tricher par rapport à ça, il y a tellement de recoupements dans les questions, qu'on a de très bons feedbacks des candidats. En effet, on a la chance d'avoir un feedback après l'assessment et là ils nous disent tous qu'ils sont bluffés par la qualité de l'outil, qui peut rapidement détecter des points qui sont en correspondance avec

leur profil. Ça permet à notre client et à nous, d'avoir un jugement plus précis... Mais on le fait en plus des process de sélection. » (Entretien 11).

Les interrogés s'accordent à dire qu'en matière de sélection, le contact humain reste la norme. Aucun outil ne permet à l'heure actuelle de pouvoir s'assurer du choix de candidat parfait. Le meilleur exemple reste celui de l'Entretien 11⁵⁹ : la réalisation des *assessment* à distance ne permet pas de résoudre les hésitations face à deux candidats présentant tous deux des résultats très positifs.

Section 4 - Le métier de chasseur de tête facilité par la technologie

Plusieurs outils d'IA permettent une automatisation des tâches d'encodage, dites administratives et chronophages. Que ce soit une fonctionnalité d'enregistrement automatique du CV dans la base de données (Entretien 3), ou un outil d'aide à la lecture des dits CV comme Textkernel⁶⁰ (Entretien 5), l'IA est omniprésente dans le quotidien des chasseurs de tête.

D'une part, les consultants avec une plus grande expérience dans le recrutement – ceux qui l'ont connu sans le digital – sont tous partisans du développement de la technologie. Grâce à elle, ils voient leur temps de travail optimisé et cela leur permet de se concentrer sur l'analyse des candidats, leurs *soft skills*, comportements et gestuelle. En effet, malgré le déploiement de l'IA, l'aspect humain reste primordial pour chacun d'eux. D'autre part, les plus jeunes consultants n'arrivent pas à s'imaginer le recrutement sans la technologie. Ainsi, toutes ces solutions issues de l'IA permettent de s'adapter à la conjoncture économique : plus de rapidité, plus de qualité et plus de précision.

« (...) désormais, on ne doit plus faire de reporting manuel et on n'a plus de risque d'erreur. De 1, ça fait gagner du temps et de 2, si on a bien rentré tout dans le système, c'est plus exact ! » (Entretien 4).

« Ça nous fait un gros gain de temps, et ça nous permet de détecter des candidats qu'on n'aurait peut-être pas détecté nous-mêmes. » (Entretien 5).

« Par exemple, LinkedIn, je ne sais pas comment ils faisaient avant. Je ne sais pas comment je ferais sans et sans compte recruteur ! (...) J'aime beaucoup LinkedIn mais je trouve qu'il ne faut quand même pas jurer que par ça non plus... » (Entretien 7).

Nous avons abordé d'une manière assez positive l'IA perçue par les chasseurs de tête. Cependant, leur point de vue est aussi très terre-à-terre et réaliste. Ainsi, bien qu'elle ait facilité leurs tâches quotidiennes principalement et de *sourcing* particulièrement, la démocratisation des technologies amène quelques inconvénients, absents auparavant. Par exemple, la chasse s'opère principalement sur LinkedIn

⁵⁹ Voir exemple dans la section 1 du chapitre I de cette partie.

⁶⁰ Textkernel est le spécialiste en intelligence machine dédiée au matching de l'offre et de la demande sur le marché du travail. Description sur leur site corporate : <<https://www.textkernel.com/fr/a-propos-de-textkernel/>>

et cette plateforme est également accessible par les départements RH des entreprises. L'IA qui y est assimilée – qui permet d'établir des critères de recherche – ne favorise en fait pas uniquement les chasseurs de tête et cabinets externes, mais rend la concurrence plus rude.

De manière plus générale, le développement de la technologie a également amené une multiplication des outils de communication. L'Entretien 11 mentionne la difficulté à gérer tous les outils tels que les SMS, WhatsApp, mails, etc. Pour lui, ce sont des outils complémentaires qui facilitent l'approche directe, mais qui rendent la réactivité des recruteurs compliquée. Par ailleurs, ces canaux de communication ne sont utilisables que si le consultant est en possession des coordonnées du candidat. Il arrive encore à l'heure actuelle que des chasseurs essaient de deviner des adresses mail, ou espèrent se connecter sur LinkedIn et rentrer en contact avec la personne (Entretien 6).

Par conséquent, les chasseurs de tête imaginent l'avenir de leur fonction de manière assez abstraite pour le moment, avec quelques certitudes toutefois et de nouveaux enjeux liés aux technologies.

Chapitre IV : Imaginer l'avenir de la fonction

Section 1 - Quel avenir pour la profession, en période de crise ?

Premièrement, la fonction de chasseur de tête n'est pas protégée (Entretien 2). Cela signifie qu'il n'y a pas d'accès à la profession. En effet, toute personne s'intéressant à un ou plusieurs secteur(s) spécifique(s) peut se prétendre recruteur. De plus, les outils que les chasseurs de tête utilisent sont également accessibles à qui voudrait les exploiter (LinkedIn et les *job boards*). L'expérience opérationnelle est valorisable pour devenir recruteur. Ainsi, il n'est pas rare qu'un consultant qui a occupé des fonctions industrielles soit facilement apte à chasser des profils similaires à son rôle précédent (Entretien 2).

Quand nous avons interrogé les consultants sur l'avenir de leur fonction, ce ne sont pas tant les outils technologiques qui sont ressortis. Étant donné la crise à laquelle nous sommes confrontés, le principal challenge pour un recruteur est d'être en permanence informé à propos de l'économie, du marché des professionnels ou du marché sur lequel il doit recruter (Entretien 8). En effet, jusqu'à présent, la tendance était d'avoir peu de candidats pour beaucoup de postes vacants ; les licenciements annoncés vont toutefois renverser cette tendance⁶¹. Les recruteurs devront alors développer leur sens du commercial puisque plus de candidats seront disponibles pour moins de fonctions (Entretien 1). Comme toute fonction en période de crise, l'avenir de celle-ci est incertain.

⁶¹ Nous avons rédigé cette partie en avril et mai 2020. Nous assumons le fait que la situation aura très certainement évolué au moment de la défense de notre mémoire.

« Tout dépend du marché. On est dans une période de crise. Ça veut dire que dans les prochains mois il y aura beaucoup de gens qui vont être licenciés ; et à la recherche de travail. Jusqu'il y a un mois, il n'y avait pas assez de bons candidats pour les postes. Et arriver à attirer des candidats c'était difficile. Maintenant, avec de plus en plus de candidats disponibles, ça va être plus facile de les identifier. Mais la question à ce moment-là sera de savoir si les entreprises auront encore besoin de chasseurs de tête ? Le marché change, donc c'est très difficile à dire. » (Entretien 5).

L'essence du métier de chasseur de tête est l'approche directe, la chasse. Si les entreprises y font toujours appel, c'est qu'elles y trouvent du sens. En fait, recourir à un chasseur de tête permet de soustraire des compétences spécialisées en recrutement – ce que les RH ne possèdent pas spécialement (Entretien 3). Ainsi, les consultants ne ressentent pas la concurrence avec les recruteurs internes car ils sont spécialisés dans leur domaine.

« S'il y a 80 cabinets au Luxembourg, c'est parce que ça marche. Les RH ne connaissent pas le métier de recruteur et de chasseur de tête, parce qu'ils n'ont jamais fait ça et c'est normal. » (Entretien 3).

« (...) Il y a trois raisons : la première est qu'ils n'ont pas le temps. Deuxième raison : ils sont dans une culture d'outsourcing et ils veulent faire appel à un spécialiste. Et troisième raison qui est sans doute la plus importante : c'est parce qu'ils ne trouvent pas. (...) Une annonce coûte environ 600 euros, les agences en no cure no pay c'est environ 10 000 euros. Nous on est à 15 000 voire 20 000 euros. S'ils font appel à nous, ce n'est pas par gaieté de cœur, c'est parce qu'ils ne trouvent pas. » (Entretien 8).

Ensuite, cette expertise qu'a un consultant lui permet d'approcher avec beaucoup de subtilité des personnes occupant une fonction en pénurie, chose que les entreprises ne prennent pas le temps de faire (Entretien 6). Il arrive aussi qu'une entreprise tente de recruter par ses propres moyens, puis décide de se tourner vers un cabinet de recrutement car elle s'est rendu compte de son expertise (Entretien 13).

Le marché des candidats a, lui aussi, évolué : ils postulent de moins en moins et ceux qui postulent, ce ne sont pas forcément des bons candidats. La mission du chasseur de tête est d'aller les trouver sur le marché du travail, surtout dans les secteurs en pénurie (Entretien 9).

Section 2 - À chacun sa spécialisation

Quant à l'idée de remplacer les chasseurs de tête par des robots d'IA, les consultants n'ont aucune crainte ! Certains admettent que d'un point de vue théorique, cela est probable (Entretiens 1, 3 et 5). Mais en pratique, que des machines effectuent le travail des recruteurs semble totalement impossible (pour le moment).

D'abord, tout l'aspect commercial (la prospection) n'est réalisable que par des humains. L'Entretien 1 explique que les entreprises ne vont pas payer des services d'un robot lorsqu'il s'agit d'embaucher de nouvelles recrues. Il ajoute même que « *Nous traitons avec des humains, pas des produits.* ». Cependant, il y a quelque distinction à faire : le métier de chasseur de tête a de l'avenir pour des postes à hautes responsabilités, mais pourrait être remplacé par des logiciels pour des profils qui ne sont pas rares (Entretiens 2 et 9).

Ensuite, les capacités d'analyse de la personnalité et de la gestuelle que les humains possèdent ne sont pas encore détenues par celles des machines. L'IA semble prendre toute sa place dans le recrutement, pour autant qu'elle ne s'imisce que dans les phases en amont des entretiens (Entretien 10). Le rapport au temps est très présent pour les chasseurs de tête et l'IA leur permet d'en épargner une grande partie. Lorsque des outils comme LinkedIn n'existaient pas, il n'était pas possible « *d'aller si vite et aussi près des profils qui étaient intéressants* » (Entretien 11).

À titre d'exemple, les entretiens par visio-conférence ont donné un aperçu aux chasseurs de tête de la mauvaise qualité qu'ils fournissaient. Les éléments humains (*soft skills*) priment sur les compétences techniques. La personnalité a d'ailleurs plus d'importance que le parcours d'un candidat, dans ce sens où elle doit s'accorder avec la culture d'entreprise (Entretien 5).

Par contre, les questionnements relatifs au développement des outils de l'IA restent de mise, au vu de la rapidité avec laquelle il s'opère (Entretiens 2, 6, 8, 9 et 13). De là émerge l'idée de la confiance que l'homme ne place pas dans les robots (Entretiens 6, 8, 11 et 13).

« Et puis aussi, si un robot est capable de le faire, l'humain n'aura pas confiance. Comme aujourd'hui on sait qu'un robot peut conduire une voiture, sans un être humain derrière, mais on n'a toujours pas vu de voiture autonome sur la route : parce qu'on n'a pas confiance. » (Entretien 6).

En résumé, l'avenir de la fonction de chasseur de tête se dessine très positivement dans les dix prochaines années. Ils sont, pour la plupart, conscients de l'importance du développement des outils technologiques, mais ne voient pas une menace de suppression de leur fonction. Posséder les outils est une chose, mais pouvoir les utiliser pertinemment en est une autre.

« La concurrence ne se fait pas sur les outils, ce qui a de la valeur aujourd'hui, ce sont les candidats et les contacts que vous avez avec eux. » (Entretien 6).

Quatrième partie : Analyser les résultats

Chapitre I : Prendre en compte la technologie

Compte tenu des remarques de De Sanctis (2018), Bobilier-Chaumon (2003) et Mulhmann (2001) faites à l'encontre du déterminisme technologique, nous étudions le rapport existant entre les chasseurs de tête et l'IA au prisme de la sociologie des usages. En effet, il est impensable de considérer la technologie (dans ce cas précis, l'IA) sans prendre en compte le facteur social... et inversement ! Par la suite, nous irons plus loin dans notre analyse en utilisant la fameuse théorie d'Orlikowski : la socio-matérialité.

Section 1 - La place de l'Intelligence Artificielle dans les tâches quotidiennes des chasseurs de tête

Nous y faisons référence dans la partie méthodologique : la sociologie des usages nous permet d'explorer le lien qu'entretiennent les chasseurs de tête avec l'IA. Comme a pu le mentionner l'Entretien 6, certains consultants n'ont pas conscience des fonctionnalités permises par ce développement technologique. Ou bien, à l'instar de l'Entretien 8, d'autres la voient comme une banalité, une technique présente dans notre société, qu'il convient d'utiliser à bon escient (cette école de pensée se rapproche du déterminisme technologique). D'autres encore mentionnent le peu de concurrence par rapport à ces solutions, sur le marché du recrutement (Entretien 6).

« La concurrence ne se fait pas sur les outils, ce qui a de la valeur aujourd'hui, ce sont les candidats et les contacts que vous avez avec eux et les clients. (...) S'il existait un outil miracle, on l'aurait tous mais ce n'est pas le cas. Le but ce n'est pas de le garder de son côté, car ce n'est pas ça qui a de la valeur aujourd'hui. C'est votre portefeuille de candidats et votre portefeuille de clients qui fait la différence. » (Entretien 6).

En réalité, l'IA fait partie intégrante des processus de *sourcing* pour les chasseurs de tête : aussi bien dans l'utilisation de la base de données que dans la recherche proactive sur LinkedIn. Par ces dires, nous assumons l'importance de l'usage qui en est fait par les consultants et non les outils en soi. À l'inverse, ne pas utiliser les solutions proposées par l'IA revient à négliger la technique et ne pas mettre tout en œuvre à la bonne réalisation des objectifs du chasseur de tête (à savoir trouver la « perle rare »).

La technologie a été pensée par l'homme, pour l'homme. Grâce à ses capacités de reproduction des raisonnements humains, l'IA permet de supporter les tâches les plus lourdes. C'est pour cette raison que les ATS permettent des recherches plus affinées en fonction des critères requis. D'ailleurs, travailler sans l'IA en 2020 ne permet pas de fournir des conditions optimales de travail aux chasseurs de tête (Entretien 15). Elle est aussi bien nécessaire qu'indispensable.

Force est de constater que peu importe le logiciel utilisé par le cabinet, les résultats peuvent être probants grâce à l'IA. Ainsi, l'Entretien 9 mentionnait le fait qu'elle n'avait pas de base de données

comme outil de travail, mais maîtrisait des fonctionnalités que LinkedIn offre aux comptes « Recruteur⁶² ». LinkedIn offre, de la sorte, une technologie nouvelle qui, si son utilisation est optimale, permet de remplacer l'implémentation d'autres outils issus de l'IA.

Pourtant, malgré les écrits théoriques concernant la capacité de reproduire la prise de décision, aucun chasseur de tête ne laisserait l'IA imposer son choix sur un candidat. Se pose alors la question de la confiance que l'homme a en la machine. À l'heure actuelle, nombreux sont les exemples de recrutements robotisés qui ont échoué (Amazon et son robot manquant de diversité, L'Oréal ou IKEA et leur DRH robotisée, Vera⁶³).

De cette manière, la décision finale est toujours prise par les recruteurs. Pourquoi ? Parce qu'aucun logiciel n'a encore été mis au point pour prendre en compte les dissonances d'attitude et de comportements de candidats. Ainsi, si un candidat peut paraître anxieux lors du premier entretien, il est probable qu'il en soit tout autrement lors du second. L'IA possède des qualités de discernement des émotions, mais les humains n'y font pas (encore) entièrement confiance. De plus, les consultants travaillent sur le marché des candidats et lorsqu'il s'agit d'être humains qui représentent la valeur marchande, les robots déshumanisent les recrutements.

Section 2 - Utiliser l'Intelligence Artificielle

À plusieurs reprises, l'obligation d'une certaine rigueur d'utilisation a été soulevée. Ainsi, l'IA est très utile pour autant que l'homme concentre des efforts supplémentaires dans le maintien à jour des données collectées. Les logiciels et bases de données sont de véritables mémoires collectives utiles à long terme. Par conséquent, des assistants de recherche sont chargés de ces lourdes tâches afin de ne pas entraver le temps précieux en recrutement et sélection (Entretien 14).

D'une certaine manière, nous pouvons donc mettre en évidence la complémentarité existante entre l'IA et les chasseurs de tête. D'ailleurs, les interrogés les plus expérimentés (Entretiens 2, 8 et 11) y voient un gain de temps considérable grâce à l'automatisation des tâches chronophages. À l'instar de la révolution industrielle qui a, jadis, automatisé les travaux manuels dans les usines, l'IA automatise notre réflexion.

En effet, si les beaux CV ouvraient beaucoup de portes il y a 15 ans, les *soft skills* et la personnalité sont devenus des conditions *sine qua non* pour être considéré comme le parfait candidat. Les entreprises sont à la recherche d'une personne qui partage ses valeurs, quitte à déployer plus de

⁶² Ces licences ont un certain coût que nous ne pouvons spécifier car différents prix nous ont été mentionnés. Alors que l'Entretien 8 indique un montant de 10 000 euros, d'autres (Entretiens 4, 7 et 9) mentionnent des centaines d'euros.

⁶³ LE FIGARO, (2018). *Vera, le robot qui recrute dans les grands groupes*, [En ligne], le 4 avril 2018. Consulté le 15 juin 2020 à partir de : <<https://www.lefigaro.fr/vie-bureau/2018/04/04/09008-20180404ARTFIG00111-vera-le-robot-qui-recrute-dans-les-grands-groupes.php>>

moyens en formation pour pallier au manque éventuel de compétences techniques. Et c'est là qu'intervient le chasseur de tête. Qu'il soit gestionnaire RH, psychologue ou opérationnel, son rôle est d'apprendre à connaître les candidats qu'il rencontre et d'utiliser ses émotions, son *buikgevoel* pour citer l'Entretien 1 (en français, « sentiment instinctif ») pour ensuite en établir des rapports aux entreprises clientes.

En résumé, l'IA ne trouve sa place au sein des cabinets de recrutement et sélection que si l'usage qui en résulte est cohérent. D'une part, la technique n'existe que par l'usage qu'en fait l'homme ; et d'autre part, l'homme (ou le social) exerce une certaine dépendance envers cette technique qui ne cesse de se développer. Puisque l'IA est omniprésente dans notre société, les organisations – ici, les cabinets de recrutement et leurs actants – sont tenus de se mouvoir vers ce type d'outils de travail afin de faire perdurer leur profession.

Rajoutons à cela l'importance des coûts d'implémentation des solutions IA. Tous les cabinets ne disposent pas des moyens financiers pour implémenter de tels logiciels. D'ailleurs, les cabinets de plus petite taille n'ont que très rarement des bases de données, et sous-traitent les *assessment* à d'autres sociétés. Ceci ne les empêche en rien d'effectuer un travail concluant. Seul l'inconvénient du rapport au temps est relevé :

« Et ça par exemple, je trouve que pour une base de données, c'est intéressant car c'est le logiciel qui fait tout et on gagne du temps. Maintenant il y a aussi la question du coût et ce que ça implique. Maintenant c'est vrai qu'on est fort axé sur l'humain chez [nous] et c'est peut-être aussi pour ça qu'il n'y a pas énormément de choses qui sont automatisées. Et comme on est une petite structure, on communique énormément et donc on n'a pas besoin spécialement que tout soit informatisé, automatisé et qu'il y ait des process mis en place. En fait, on se voit énormément et on échange beaucoup. » (Entretien 9).

Section 3 - Au-delà des usages

Considérant l'approche de la socio-matérialité développée par Orlikowski (2015), notre étude s'efforce d'échapper à un déterminisme à caractère trop social et de réintroduire le matériel dans la réflexion organisationnelle. Bien souvent, les NTIC⁶⁴ sont associées à l'immatériel. Or il est évident que ces outils sont autant techniques que sociaux et donc, autant matériels (serveurs, données, algorithmes, réseaux, etc.) qu'humains (normes, cultures, représentations, etc.). En fait, cela nécessite non seulement

⁶⁴ NTIC (ou TIC) est un acronyme pour les « Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication » qui regroupent internet, les télécommunications, les multimédias, l'informatique et l'audiovisuel.

de considérer l'articulation entre le matériel et le social, mais aussi de ne considérer la technologie que par ses affordances⁶⁵ (Gibson, 1977).

Dès lors, multiples tâches sont automatisées, telles que l'encodage automatique des CV dans la base de données, l'enregistrement automatique d'un rendez-vous dans le calendrier sur la base de mails échangés (Entretien 6) et d'autres encore. En fonction de l'environnement dans lequel le logiciel d'IA interfère, son utilisation diffère. Un autre exemple d'IA dans le recrutement est l'ATS (Entretien 6) qui permet aux bases de données de jouer un rôle de mémoire collective et d'ainsi regrouper en un seul endroit des centaines d'informations accessibles par tous les membres du cabinet, peu importe leur localisation. De plus, l'ATS permet de filtrer les recherches de candidats en fonction de la demande des clients – filtres déterminés par les humains. Ces techniques sont intuitives et automatiques chez les consultants : une simple formation leur suffit à utiliser ces solutions d'IA de manière adéquate.

« Oui, il y a ce qu'on appelle – enfin chaque société de recrutement – un ATS donc qui est un système d'automatisation des tâches. Donc nous on l'a acheté et personnalisé pour que ça convienne à nos besoins. Donc c'est une base de données où on réunit tout simplement les informations sur les candidats, sur les sociétés, sur les personnes avec qui on est en contact et qui sert de mémoire à l'ensemble du cabinet. Je peux contacter une personne et dans trois mois elle peut être recontactée par un autre de mes collègues. On aura déjà une trace de nos précédents échanges. L'Europe a sa base de données, l'Asie a la sienne et on est en pleine phase de transition pour essayer d'avoir une base Monde. C'est dans le but d'uniformiser les process mais aussi parce qu'on a pas mal de candidats qui peuvent être intéressants dans les différentes bases de données. » (Entretien 6).

A contrario, le manque de formation dans les outils peut altérer au bon fonctionnement des tâches d'un chasseur de tête. L'Entretien 13 expliquait qu'elle n'a jamais bénéficié d'explications concernant leur outil de travail principal et de ce fait, elle n'utilise pas toutes les fonctionnalités qui sont mises à sa disposition. L'IA, qui est censée octroyer un gain de temps, devient, dans cette situation, chronophage. Les affordances de cet outil en particulier représentent donc une limite dans ce cas précis. De plus, des fonctionnalités peuvent se révéler complexes (cocher, valider, vérifier) pour les consultants. Parce qu'elle n'est pas (encore) capable d'interagir parfaitement, la technologie – en l'occurrence l'IA – amène des avantages au consultant et simultanément des contraintes de temps et de vérification.

⁶⁵ Le terme « affordance » est un néologisme créé par le psychologue James Gibson (voir Gibson 1977) à partir du verbe *to afford*, qui signifie à la fois « être en mesure de faire quelque chose » et « offrir ». Il s'agit ici de définir la perception comme une interaction avec l'environnement et non plus seulement comme un mécanisme interne de représentation. Une affordance correspond alors à une multitude d'interactions potentielles avec l'environnement : à la fois une possibilité d'interaction avec un objet mais aussi une capacité de l'objet à suggérer sa propre utilisation de façon plus ou moins intuitive.

En résumé, il est pertinent d'intégrer la technologie (IA) dans les outils de travail des chasseurs de tête, à quelques conditions. Outre le fait d'accepter le changement, les consultants doivent utiliser celui-ci et l'appriivoiser. Les managers et N+1 sont responsables de la bonne formation aux outils, afin d'en optimiser leur utilisation. En cela, nous nous éloignons du déterminisme dur et nous rejoignons le courant de la contingence, tout en tenant compte du fait matériel de la technologie. En effet, la théorie de la socio-matérialité permet de mieux comprendre les facteurs contextuels et relationnels qui façonnent, modifient et organisent le comportement humain. Ce concept étudie les phénomènes et non les objets, y compris humains ou technologiques, dont les frontières et les propriétés seraient prédéfinies. Ainsi, un algorithme (la technique) ne prend de sens qu'au moment où les utilisateurs lui apportent leur contribution (le social). Les deux sont intrinsèquement mêlés et ne peuvent interagir indépendamment l'un de l'autre.

Chapitre II : Mobilité du métier

La clarification du terme « identité » est donnée par Fray et Picouveau (2010 : 75) puisqu'ils utilisent les racines latines afin de donner à ce mot la définition : « *Ce par quoi l'on différencie une communauté d'une autre ou un individu d'un autre. La différence, qui constitue l'identité, repose toujours sur ce qui est propre et exclusif à un être* ». En revanche, lorsqu'il s'agit d'identité professionnelle, nous retenons la définition de Dubar (2000, cité par Fray et Picouveau, 2010 : 75) : « *L'identité est à la fois identité pour soi et identité pour autrui. Identité pour soi car elle renvoie dans un premier temps à l'image que l'on se construit de soi-même. Identité pour autrui car l'identité est aussi l'image que nous souhaitons renvoyer aux autres. Enfin, l'identité se construit à travers l'image que les autres nous renvoient. L'identité est donc issue d'un processus de construction. Elle est le fruit de l'interaction de ces trois paramètres* ».

Considérant le nombre croissant de cabinets de recrutement actifs sur le marché, l'identité professionnelle des chasseurs de tête est mise en péril par les agences intérim ou cabinets de placement qui exercent également certaines recherches proactives, signe distinctif principal des chasseurs de tête. Malgré tout, les chasseurs de tête restent confiants quant à l'avenir de leur métier :

« Ils ont bien raison, car c'est juste un rapport de qualité-prix : ils ont les consultants alors ils se sont diversifiés et ils se sont dit, pourquoi pas faire du recrutement. Ça va devenir professionnel mais là ça ne l'est pas encore. Beaucoup plus qu'il y a cinq ans, mais ils ne recrutent pas comme des personnes qui l'ont toujours fait. » (Entretien 2).

Section 1 - Crise identitaire

Interviewer des chasseurs de tête expérimentés a permis de mettre en exergue leur vision du changement du marché économique. Premièrement, ils mentionnent qu'une connaissance aigüe du

marché des candidats, mais aussi du marché dans lequel ils recrutent, prime sur les autres tâches de leur travail. De ce fait, l'Entretien 2 démontrait que des lectures de magazines économiques constituaient l'essentiel de son travail avant l'ère d'Internet et l'Entretien 8 a insisté sur cette maîtrise du marché et non la maîtrise des outils technologiques.

À l'époque, les consultants – que nous appelions communément « les chasseurs de tête » – occupaient une place de « recruteur de l'élite » puisqu'ils étaient responsables du recrutement et de la sélection de personnes des comités de direction. En revanche, aujourd'hui, la dénomination de leur fonction tend vers des termes tels que « consultants », « recruteurs externes » ou « *executive search* ».

Pour reprendre les termes utilisés par Sainsaulieu (1977, cité par Fray et Picouveau, 2010) pour décrire les quatre types d'identité, nous positionnons le métier de chasseur de tête à l'identité affinitaire puisque les intéressés ne sont pas clairement soumis à leur hiérarchie. En effet, le recours fréquent à leur réseau, les liens particuliers avec les responsables et les collègues, ou tout simplement les liens forts avec les personnes rencontrées, sont toutes des caractéristiques propres aux chasseurs de tête. Qu'ils travaillent seuls ou en équipe, l'autonomie dans le travail se remarque fortement⁶⁶. Ils sont loin de dépendre de leur supérieur, puisque le marché économique et celui des candidats – plus que jamais en tension – leur demandent beaucoup de réactivité. Pour cette raison, l'identité d'exclusion ne les caractérise nullement. Dans le même ordre d'idée, l'implication des consultants dans leur travail est bien trop importante pour considérer que d'autres types d'identité (identité bloquée ou de négociation individualisée) puissent les décrire (Dubar, Tripier et Boussard, 2015).

Section 2 - Conseiller pour exister

Étant donné qu'aucun accès à la profession n'est nécessaire pour exercer le métier de chasseur de tête, certains pensent qu'il est obligatoire de se spécialiser et de mettre en avant leur expertise pour perdurer (Entretien 2). C'est d'ailleurs cette spécialisation qui fait leur force. Cependant, nous avons interrogé des chasseurs de tête généralistes, ce qui pourrait laisser sous-entendre une expertise moindre (Entretiens 2, 5 et 10). En fait, les chasseurs de tête sont spécialisés sur le marché des candidats, et pas forcément dans des secteurs en particulier, bien que cela puisse aussi être le cas. Comme l'indiquait une interrogée (Entretien 6), c'est le candidat ; qui constitue la valeur marchande, qui a de l'importance.

Cette expertise s'acquiert soit sur le terrain (un chasseur de tête peut avoir occupé des fonctions similaires à celles pour lesquelles il recrute), soit grâce aux diplômes (les économistes recrutent des fonctions commerciales, les juristes des fonctions légales, etc.). Le principal atout d'un consultant est de connaître les secteurs et/ou les fonctions, dans le but de conseiller les entreprises clientes.

⁶⁶ Voir extrait d'entretien dans la « Troisième partie – Chapitre I : le quotidien d'un chasseur de tête » où nous évoquons l'Entretien 3.

« En effet, ce n'est pas avec mes études que j'ai pu apprendre ce que je connais aujourd'hui. Chez nous, on n'a pas des formations poussées scientifiques, c'est vraiment avec l'expérience, avec le terrain, en posant des questions aux clients ou aux candidats, c'est comme ça qu'on arrive à se former. À savoir qu'ici, on n'est pas des experts, on n'est pas des scientifiques qui recrutent des scientifiques. Du coup, tout ce qui est côté technique, toutes les compétences techniques : ça on va laisser le client évaluer. Nous on va plus évaluer la motivation, le parcours pour voir si c'est cohérent, la personnalité et tout ce qui est technique alors on laisse au client. Donc toutes les soft skills c'est chez nous et le reste chez le client. » (Entretien 9).

Initialement un « simple » recruteur, le chasseur de tête devient un conseiller auprès des entreprises et ce, en matière de recrutement et sélection. Les liens qu'il a pu entretenir avec les candidats, ainsi que les discussions, les rencontres et impressions vont être transmis de manière transparente au potentiel futur employeur. Tel l'avocat défendant l'accusé devant la cour, le chasseur de tête défend la candidature d'une personne qu'il juge compétente auprès de son client.

« Et il ne faut pas confondre non plus... fin je crois que l'aspect humain reste hyper important dans le recrutement parce que vous avez de très beaux profils dans LinkedIn, des très beaux CV, après il faut pouvoir en faire quelque chose et savoir qui est réellement derrière, savoir dans quel environnement un candidat va pouvoir fonctionner, apprendre à connaître ses candidats... et je ne vois pas comment cette dimension-là peut être remplacée [par l'IA]. » (Entretien 6).

Cette notion de conseil est aussi associée à celle de confiance. Si la confiance entre le chasseur de tête et le candidat est primordiale, il en va de même avec les clients. Puisque ce qui est marchandé sont des compétences humaines, la discussion et l'échange priment sur le reste. À cet effet, l'utilisation de l'IA est controversée pour les résultats qu'elle peut apporter.

« (...) Mais après, il y a toujours le facteur humain et j'y crois beaucoup car je ne pense pas que les machines peuvent expliquer la personnalité. Je ne vois pas ce qu'une machine pourrait faire de plus que nous, car nous nous trompons aussi. » (Entretien 3).

Pour utiliser la typologie propre à la sociologie de l'identité⁶⁷, nous pouvons constater que l'identité professionnelle est un *artefact* orchestré par le chasseur de tête : il articule ses trois identités (pour soi, pour autrui et pour le groupe, l'entreprise) dans le but d'exercer ses tâches quotidiennes. Ainsi, ce n'est pas uniquement son diplôme (identité pour soi) qui lui permet d'accéder à ce métier.

⁶⁷ Nous faisons référence à l'article de Fray et Picouveau, 2010.

Chapitre III : Une profession en devenir

Bien qu'ils soient confrontés à des enjeux de délimitation de leurs attributions, à des recompositions de leurs savoirs, à des modulations de leurs tâches, à des réorientations de leurs stratégies collectives, autant de processus interrogent l'identité, la pérennité, l'avenir des chasseurs de tête. Dans ce chapitre nous mobilisons largement l'ouvrage de Dubar et al. (2015), *Sociologie des professions*, pour analyser notre matériau, tout en y incluant les recherches théoriques préalablement réalisées.

Section 1 - Segmentation du groupe professionnel

D'aussi loin que nous puissions remonter dans le temps, le métier de chasseur de tête était octroyé traditionnellement aux hommes jouissant d'un large réseau élitiste, chargé de recruter des hauts dirigeants (Finlay et Coverdill, 2002 cités par Gautié et al., 2005). De ce fait, Dubar et al. démontrent une ségrégation professionnelle sexuée (ou basée sur le genre), à partir des dispositions sociales des principaux intéressés, les chasseurs de tête dans le cas qui nous occupe (2015). À l'origine de la profession, seuls les hommes exerçaient et ont pu atteindre des fonctions élevées dans les cabinets de recrutement. Cette explication met en lumière le fait que la majorité des hommes que nous avons interrogés occupent des fonctions dites « senior » (Entretiens 5, 8 et 11). Nous l'observons par le fait que les Entretiens 3, 4, 7, 9 et 13 occupent ce type de positions et soient des hommes. Ces inégalités professionnelles entre hommes et femmes sont basées sur la « division familiale du travail » (Barrère-Maurisson, 1992 citée par Dubar et al. 2015 : 251) et ces inégalités tendent à perdurer.

Cette analyse pousse notre réflexion plus loin au sens où la majorité de notre échantillon est féminin et donc nous observons une certaine féminisation de la fonction. En effet, d'un « métier » masculin, nous observons un glissement vers la féminisation de la profession. Utilisant l'exemple des ingénieurs et le généralisant avec tous les cadres du secteur privé, Dubar et al. confirment la ségrégation sexuée des groupes professionnels (2015 : 256). D'après les sociologues (Gadéa 2003 et Marry, 2004 cités par Dubar et al. 2015), sont assignées à la femme les qualités féminines (empathie, minutie, écoute, douceur, charme, etc.). Lors de tous nos entretiens, nous n'avons cessé de constater que les *soft skills*, la personnalité, le caractère, primaient sur les compétences techniques, pour autant que ces dernières soient également comblées. Ces deux constats établis, le lien entre un grand nombre de femmes-chasseur de tête et les compétences « chassées », peut être observé.

À plusieurs reprises nous évoquons la non-protection de l'accès à la profession. Aucun diplôme ne permet à qui que ce soit de pouvoir prétendre au poste de chasseur de tête. Seule l'expertise acquise légitime un individu à exercer en tant que chasseur de tête. Pourtant, une certaine nuance doit être faite : cela ne signifie pas que quiconque peut devenir chasseur de tête, mais posséder une connaissance pointue d'un secteur ou d'une fonction permet largement d'y accéder. Rares sont les gestionnaires RH qui se retrouvent effectivement dans ce type de fonction, *a priori* purement RH. L'Entretien 2 l'explique très clairement :

« Je ne pense pas que la formation « chasseur de tête » soit importante, je pense qu'on peut le devenir parce que de toute façon, il n'y a pas d'accès à la profession. La seule chose, c'est que vis-à-vis du client, quand on va vers une société, il faut avoir de la crédibilité et pour avoir de la crédibilité, il y a le discours et l'expérience. Et donc un grand avantage au niveau de l'expérience – ce que très peu de consultants ont – c'est d'avoir une expérience en entreprise dans d'autres services, parce qu'alors on sait de quoi le client nous parle. Si on a un profil en production, en vente, et qu'on a travaillé en tant que tel dans l'entreprise, on comprend tout beaucoup plus vite. Ça veut dire « avoir une expérience opérationnelle ». (Entretien 2).

Section 2 - Recomposition professionnelle et repositionnement de la fonction

Si Gadéa et Grelon (2009 cités par Demazière et al., 2009) s'interrogent sur la pérennité *post mortem* d'une profession, les explications qu'ils y donnent vont bon train. La disparition des métiers relève de trois grands phénomènes : le changement technique, le marché ou encore le modèle dit « écologique », qui échappe aux réductions et présente une articulation plus solide de facteurs techniques et économiques.

Notre objet d'étude portant sur le développement de l'IA (la technique), observer les modifications dans les groupes professionnels des chasseurs de tête grâce à la sociologie des professions convient parfaitement. Malgré le fait que la dénomination « chasseur de tête » ait persisté suite à l'avènement d'Internet, l'IA a bouleversé cette tendance. La mondialisation engendre une portée multinationale des recrutements de hauts dirigeants, impliquant une rupture de dénomination au sein du même groupe professionnel. Non seulement le chasseur de tête s'appelle désormais un « consultant », ou un « recruteur » en français, mais on peut également entendre des « *executive search* », terme anglais favorisant ainsi l'ouverture internationale. Tous exercent la même fonction, mais se considèrent différemment selon la particularité de leurs tâches. L'Entretien 5 expliquait faire de la consultance puisqu'il accompagne, guide et conseille ses clients. Il en est de même pour l'Entretien 9 qui relate entretenir des relations sur le long terme et qui réalise des audits en matière de recrutement de son portefeuille de clients.

Pour cette raison, les caractéristiques intrinsèques sont dès lors mises en avant. La distinction entre ce type de recruteurs (chargés du recrutement des fonctions rares et/ou très spécifiques) et les recruteurs externes (chargés du recrutement plutôt quantitatif, de profils non rares) est principalement définie dans leur manière de procéder. Notons également que l'approche directe est le point essentiel qui les différencie.

Alors que l'IA devient accessible à tous, la force d'un chasseur de tête, comme nous aimons encore les appeler, est son analyse de la personnalité, sa compréhension en profondeur du secteur dans lequel il recrute.

« On ne sera plus uniquement pourvoyeur de CV mais par contre envoyer des candidats avec une analyse de ce que la personne a fait, de ce qu'elle fait aujourd'hui et de pourquoi elle correspond à ce qu'on veut, ou bien si le candidat ne possède pas exactement ce que vous recherchez mais on est sur un profil similaire qui a la possibilité de venir compléter le besoin que vous avez, ça, ça intéresse les clients. Et je ne pense pas que cette analyse sera remplaçable. Après, les robots évoluent tellement vite... mais quand on recrute quelqu'un, on recrute un être humain et pas un robot. Encore une fois, pour évaluer le comportement et l'état d'esprit d'une personne je ne vois pas trop comment un robot pourrait le faire. » (Entretien 3).

Les « bons » chasseurs de tête maîtrisent tout aussi bien que leurs candidats, le jargon du métier et/ou du secteur, ce qui les place en position de « confident » auprès des clients, ce que peut difficilement effectuer un robot.

« Moi je suis très prudent par rapport aux recrutements qui se font par ordinateurs, avec des robots etc. parce que je suis vraiment convaincu que rien ne remplace le contact, la discussion. » (Entretien 11).

Discussion

Pour rappel, les quatre hypothèses qui ont animé notre recherche étaient les suivantes :

- Hypothèse 1 : L'Intelligence Artificielle permettra, à terme, de supprimer la fonction de chasseur de tête ;
- Hypothèse 2 : Les chasseurs de tête vont devoir se former pour s'adapter aux demandes du marché ;
- Hypothèse 3 : La taille du cabinet de chasseurs de tête détermine l'utilisation de l'Intelligence Artificielle ;
- Hypothèse 4 : Les robots vont remplacer les chasseurs de tête à l'avenir.

Grâce à l'analyse du matériau que nous venons d'établir précédemment, nous sommes désormais en mesure d'apporter des éléments de réponse quant à ces hypothèses.

Premièrement, la suppression du métier de « chasseur de tête » ne semble pas se dessiner à l'horizon. De nombreuses modifications dans leurs méthodes de travail sont bel et bien apparues en réponse à l'avènement de l'IA.

Alors que le chasseur de tête passait la majorité de son temps à traquer les potentiels candidats (ils ne deviennent candidats qu'une fois qu'ils montrent leur intérêt pour la fonction), l'IA lui a permis de se recentrer sur la compréhension de la personnalité de ces derniers. Grâce aux filtres applicables, il suffit au consultant de rechercher sa perle rare dans un vivier de candidat (sa base de données, LinkedIn ou les *job boards*) très facilement. Les logiciels, algorithmes, robots ou solutions d'IA (tous sont porteurs du même sens) deviennent des outils de *sourcing* considérables, voire indispensables. Cette utilisation permet également une meilleure qualité des résultats :

« (...) dans le recrutement c'est à peu près la même chose : l'expert viendra toujours compléter la machine et cela permettra d'éviter les biais. Donc ça [l'IA] aide indiscutablement mais remplacer, je trouve que c'est un peu fort comme terme. En fait, la machine aide, elle trie, mais elle crée également des biais qui ne seraient pas apparus si l'homme avait procédé à tout le recrutement » (Entretien 15).

Et pourtant, si elle paraît avantageuse sur bien des points, l'IA présente à ce jour encore des fonctionnalités à améliorer. Il est vrai qu'elle permet une plus grande rapidité dans le *sourcing*, mais elle oblige aussi le chasseur de tête à développer des compétences en termes de vérification et de suivi.

Dans le prolongement de ce qui précède, selon les professionnels du recrutement, le facteur humain reste trop important pour qu'il ne soit géré entièrement par des robots. C'est principalement cet aspect qui nous interpelle puisque la littérature prône des avancées tangibles en matière de reconnaissance faciale, vocale et émotionnelle, tandis que les praticiens n'y voient aucune possibilité.

À de nombreuses reprises les consultants se sont interrogés sur la faisabilité d'un recrutement machinisé et n'y ont pas répondu favorablement. D'ailleurs, la crise sanitaire aurait pu être un levier à ce développement, mais il n'en fut rien. Tous les recrutements en cours ont dû être formalisés par une rencontre physique, afin de trancher entre les candidats finalistes.

Au vu de la rapidité des avancées technologiques, nul n'exclut totalement l'idée qu'un jour les robots prennent le pas sur le processus de sélection réalisés par l'humain. Dans ce cas, les chasseurs de tête, devenus consultants, exerceront auprès des entreprises des missions de consultance⁶⁸ au sens propre du terme. À ce niveau, ils mettent leur expertise en recrutement à disposition des sociétés dont le *core business* est autre. Selon nous, l'IA n'entraînera pas une suppression du métier de chasseur de tête, mais bien une modification dans ses pratiques, qu'il devra adapter en fonction du marché et des avancées technologiques.

Deuxièmement, développer des outils technologiques ne devient efficient qu'à partir du moment où les utilisateurs reçoivent une formation précise. En réalité, la question de l'usage des technologies prend tout son sens. Le nouveau défi des chasseurs de tête est de maîtriser toutes les fonctionnalités à leur disposition afin de recruter rapidement et efficacement. De plus, une obligation de rigueur apparaît. Dans des cabinets occupant des dizaines de consultants, ils devraient recevoir la même formation, convenir d'un vocabulaire commun afin de diminuer le risque d'erreur et d'améliorer les résultats.

Non seulement cette formation est nécessaire, mais il est incontestable que l'expertise des consultants n'a de valeur que sur leur appréhension du marché, leurs connaissances des métiers et leur analyse comportementale des candidats. Dès lors, lorsque nous imaginons un développement technologique important dans l'avenir de la profession, plusieurs chasseurs de tête ont recentré leur cœur de métier. Il ne s'agit pas de la technologie, mais bien des facteurs économiques et humains. L'IA n'apparaît positive qu'en qualité de support et de gain de temps. Les « solutions » IA ne sont en fait que des solutions de rapidité et d'efficacité, non pas de résultats. Par ailleurs, les chasseurs de tête ne s'intéressent pas (ou pas du tout) à la concurrence en matière de développement technologique. Ils concentrent leurs efforts sur la connaissance de leur(s) marché(s) et fonction(s).

Troisièmement, il apparaît évident que de telles implémentations représentent un coût financier non négligeable pour les cabinets, ce qui restreint l'accès à l'IA pour tous les chasseurs de tête. Certes, les bases de données des cabinets influents sont très souvent alimentées depuis plusieurs dizaines d'années, rendant le vivier de candidats plus dense. Pourtant, toute la question de la protection des données personnelles⁶⁹ amène plus de subtilités à ceux-ci. En effet, nous n'avons pas abordé l'IA sous

⁶⁸ Larousse définit le terme « consultant » comme étant la « Personne qui donne des consultations, des avis circonstanciés relatifs à son activité : Un consultant en gestion ».

⁶⁹ La loi relative à la protection des données personnelles est applicable en Belgique depuis le 25 mai 2018.

cet angle ; pourtant, des règles de rigueur sont impératives. Concernant les données sociales, toute donnée excédant les dix ans devrait être supprimée, ou plus tôt si une requête du candidat a été faite.

Les limites

Nous avons délimité notre objet de recherche autour des processus relatifs au *sourcing* des candidats ; pourtant, l'IA est également présente dans les phases situées en aval de celui-ci. Nous ouvrons cependant le débat des solutions issues de l'IA dans les processus de sélection et d'intégration. Puisque l'intégration est principalement gérée par l'entreprise elle-même, les chasseurs de tête ne sont que très peu sollicités à cet effet. Ils sont responsables des phases lourdes et chronophages du recrutement à proprement parler. Par ailleurs, de nombreux débats⁷⁰⁷¹ ont été animés par l'IA au cours des derniers mois : elle suscite l'intérêt des professionnels, effraie et provoque encore une certaine réticente de la part des parties prenantes. Aucun cabinet ne semble être confiant assez pour l'implémenter de manière plus globale, justement à cause de cette méfiance. Nous aimerions proposer une étude approfondie de ce même sujet et ce, dans dix ans à compter de maintenant, afin de comparer les discours de la génération Y, qui sera alors expérimentée sur le marché de l'emploi.

Comme mentionné précédemment, toute la réglementation en matière de RGPD (règlement général de protections des données) n'a pas fait l'objet de notre attention. Nous trouvons toutefois intéressant d'y apporter cet élément pour étudier les enjeux auxquels sont confrontés les recruteurs. Peuvent-ils réellement disposer d'autant de données et coordonnées ? Ne violent-ils pas la vie privée des potentiels candidats ? L'Entretien 11 a soulevé ce problème :

« S'il y avait des outils qui permettaient de donner des données personnelles sur des personnes qu'on recherche nous-mêmes, ce serait encore plus facile parce que si on doit essayer de trouver un numéro de téléphone parfois ce n'est pas évident. Il faut attendre que les gens acceptent une connexion sur LinkedIn. Mais bon je pense qu'avec le RGPD, sur la vie privée, ça va devenir de plus en plus compliqué. » (Entretien 11).

⁷⁰ DIGNOCOURT, S. (2019). *Faut-il avoir peur de l'intelligence artificielle dans le recrutement ?* Le Soir [En ligne], le 21/11/2019. Consulté le 2 juillet 2020 à partir de : <<https://www.lesoir.be/280767/article/2019-11-21/faut-il-avoir-peur-de-lintelligence-artificielle-dans-le-recrutement>>

⁷¹ FORBES (2019). *L'Intelligence Artificielle Dans Le Processus De Recrutement En Entreprise*. Forbes [En ligne], le 21/03/2019. Consulté le 2 juillet 2020 à partir de : <<https://www.forbes.fr/technologie/lintelligence-artificielle-dans-le-processus-de-recrutement-en-entreprise/?cn-reloaded=1>>

Ouvrir le débat

Le recrutement a encore beaucoup de chemin à parcourir, côte à côte avec l'IA. Nous avons remarqué que beaucoup de chercheurs mentionnaient l'IA dans le recrutement depuis les années 1950 (Alan Turing pour ne citer que lui) mais qu'en pratique, nulle n'a été l'entreprise qui a passé le cap avec succès. Nous nous posons la question du rapport entre l'humain et la technologie, et de la confiance qui a du mal à s'installer entre les deux. De cette manière, peut-être que l'implémentation d'un tel projet doit être réalisé suivant le management polyphonique (Pichault, 2013), les parties prenantes collaborant à l'élaboration et l'implémentation du projet ?

En ce qui concerne le groupe professionnel des chasseurs de tête, leur raison d'être est remise en question par la démocratisation de l'IA sur le marché. En effet, les RH en entreprise peuvent également disposer des licences « Recruteur » offertes par LinkedIn par exemple, ou d'un accès aux *job boards*, voire de développer leurs propres logiciels de recrutement. Dès lors, nous nous interrogeons sur la pérennité du métier, son développement et sa transformation. Les professionnels nous disent amener une valeur ajoutée considérable (Entretien 15), mais qu'en est-il de leur professionnalisation ?

Nous pouvons imaginer qu'à l'avenir, des outils accessibles uniquement aux chasseurs de tête se déploieront sur le marché, rendant leur profession unique et leur expertise crédible. Dans le même ordre d'idées, est-ce qu'un accès à la profession ne modifierait pas leurs interactions avec le monde des professionnels ?

Toutes ces interrogations sont des suppositions que nous pourrions développer et approfondir dans de nouvelles recherches. De plus, en comparant nos lectures scientifiques et le matériau empirique, nous nous apercevons qu'un grand pas est encore à franchir. Entre ce qui semble faisable théoriquement et ce qui est réalisé sur le terrain, nous remarquons que le sentiment de méfiance des chasseurs de tête face à l'IA représente la résistance au changement et à la transformation digitale des pratiques de recrutement.

Conclusion

En basant notre étude sur les recherches scientifiques relatives au recrutement externe, ainsi que sur le concept d'Intelligence Artificielle, nous avons voulu présenter le métier de chasseur de tête au prisme de divers concepts théoriques. Bien souvent controversée, l'IA apparaît comme un support pour les consultants dont le métier est en pleine transformation. Nous n'aurions pu nous atteler à cette analyse sans en comprendre les fondations. Si notre revue de littérature s'est axée autour des subtilités entre recruteurs externes et chasseurs de tête ou encore la digitalisation et l'apparition de l'IA, nous n'avons pu développer nos réflexions qu'après la collecte de notre matériau empirique. En effet, nous avons récolté les témoignages de professionnels (15 chasseurs de tête et assistants de recherche) concernant leur vision prospective de leurs tâches quotidiennes à l'aube du développement de l'IA dans le recrutement.

La distinction entre recruteurs externes et chasseurs de tête s'articule autour de leur manière de recruter, ainsi qu'autour des profils recrutés. Occupant autrefois une fonction noble, le chasseur de tête garde cette connotation avec la particularité qu'il est devenu un conseiller, un consultant auprès de ses clients. Il n'est plus le « simple » pourvoyeur de CV comme nous avons déjà pu l'écrire précédemment, mais un expert en matière de recrutement et sélection, capable d'aviser les entreprises grâce à ses connaissances spécifiques des marchés et secteurs avec lesquels il travaille (marché des candidats et secteurs de niche).

Ensuite, puisque nous vivons dans un monde digitalisé qui ne cesse de se développer, mettre l'accent sur la technologie de l'Intelligence Artificielle nous a permis de prendre un tournant dans les recherches déjà effectuées. Grâce à ses fonctionnalités précises, l'IA supporte incontestablement la prise de décision des consultants. Toutefois, la machine ne semble pas pouvoir remplacer l'homme car elle crée des biais et déshumanise une fonction à caractère social. Si acheter un téléphone en ligne sur la base de critères spécifiques est possible, embaucher une personne sur ces mêmes principes ne l'est pas. La question d'acculturation ne peut être résolue par des algorithmes. C'est là qu'une dissonance entre la théorie et le matériau empirique apparaît : la théorie prouve qu'il est possible de transposer les émotions humaines dans des machines (logiciels, algorithmes, etc.), alors que les professionnels du recrutement exposent le contraire.

Compte tenu de ces affirmations, nous avons mobilisé la sociologie de l'identité et des professions pour mettre en exergue la modification d'un métier, d'une profession et de tout un groupe professionnel. Travaillant principalement seul, le chasseur de tête remplit son besoin de reconnaissance au moyen de son expertise des marchés et secteurs, ainsi que ses compétences en appariement. En développant son identité pour lui, il acquiert des compétences qui lui permettent de favoriser l'appartenance à un groupe professionnel, disposant des caractéristiques similaires aux siennes. Nous

avons pu observer une professionnalisation du métier, qui regroupe les chasseurs de tête dans un groupe professionnel semblable.

D'un autre côté, l'articulation de la technologie et du social est décrite grâce à la sociologie des usages et socio-matérialité. Il n'existe pas de phénomène technologique qui soit indépendant du social. C'est l'interaction des deux objets (humains et technologiques) qui constitue un phénomène réel : l'IA.

À la question « Comment les chasseurs de tête envisagent-ils l'avenir de leurs pratiques face au développement de l'Intelligence Artificielle ? », nous répondons ceci : le fait que le consultant se serve de l'IA n'entrave en rien le métier de chasseur de tête ; au contraire, la technologie lui permet de se développer, de se transformer et d'apporter une plus grande valeur ajoutée à ses missions. La technologie a besoin de l'homme pour se développer tout autant que l'homme a besoin d'elle pour survivre professionnellement.

*Will robots take my job ?*⁷² Un jour peut-être, mais pas aujourd'hui !

⁷² Will robots take my job ? *Human Resources Assistants, Except Payroll and Timekeeping*, [en ligne]. Consulté le 26 mai 2020 à partir de : < <https://willrobotstakemyjob.com/43-4161-human-resources-assistants-except-payroll-and-timekeeping>>

« Par rapport à l'IA, c'est un outil intéressant pour nous en ce qui concerne le sourcing. Pour le reste, je suis assez réservé car on ne va pas se fier – nous, humains – à l'IA pour faire de la sélection. (...) L'IA n'ira jamais (en tout cas pour les recrutements du C-level) remplacer le travail d'un consultant, qui lui va vraiment faire un travail d'analyse, de sélection ».

(Chasseur de tête francophone, Entretien 11, le 29/05/2020).

Références

2003, « Sociologie du travail ». *L'Année sociologique*, Vol. 53(2), pp.537-555.

AESC, s. d., « Executive Talent », Volume Fourteen, [en ligne], Vol.14, Consulté le 25 mai 2020 à partir de : < <https://www.aesc.org/insights/magazine/issue/fourteen>>

AKRICH, M., 2006, *De la sociologie des techniques à une sociologie des usages. : L'impossible intégration du magnétoscope dans les réseaux câblés de première génération*. Techniques et culture, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, Paris, 1990. pp.83-110.

AUTISSIER, D., JOHNSON, K. & MOUTOT, J., 2015, « De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile ». *Question(s) de management*, Vol. 10(2), pp.37-44.

AZOULAY, E., 2019, « L'intelligence artificielle pour diversifier les recrutements chez L'Oréal ». *Association des amis de l'Ecole de Paris, Le journal de l'école de Paris du management*, Vol. 2(142), pp. 16-22.

BARANIUK, C., 2015, « The AI headhunters », *New Scientist*, Vol. (228)3045, pp. 20-21.

BERNOUX, P & GEGNON Y-C., 2008, « Une nouvelle voie pour réussir les changements technologiques : la co-construction », *Direction et Gestion, La revue des Sciences de Gestion*, Vol. (5)233, pp. 51-58.

BERSON, C., LAOUÉNAN, M. ET VALAT, E., 2020, « Outsourcing recruitment as a solution to prevent discrimination : A correspondence study ». *Labour Economics*.

BESSY, C. & LARQUIER, G., 2009, « Spécialisation et efficacité des intermédiaires du placement ». *Document de travail du Centre d'études de l'emploi*, (113), pp.43.

BESSY, C. & MARCHAL, E., 2009, « Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements ». *La découverte, Revue Française de Socio-Economie*, Vol. 1(3), pp.121-146.

BOBILLIER-CHAUMON, M.E., 2003, « Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité », *Le travail humain*, no. 2, Vol. 66, pp.161-192.

CADIN, L., GUERIN, F. & PIGEYRE, F., 2012, *Gestion des ressources humaines. Pratiques et éléments de théorie*. Chapitre 6 : Le recrutement. Dunod, 4ème édition, Paris, pp.299-401.

CAPPELLI, P. & HAMORI, M., 2013, « Who says yes when the headhunter calls ? Understanding executive job search behavior ». *NBER Working papers series*, no19295.

CASAGRANDE, A., GOTTI, F. & LAPALME, G., 2017, « Cerebra, un système de recommandation de candidats pour l'e-recrutement ». *AISR*, May 2017, pp.1-6.

COLLIN, P., LIVIAN, Y. & THIVANT, E., 2016, « VIII. Michel Callon et Bruno Latour. La théorie de l'Acteur-Réseau » in BURGER-HELMCHEN, T., *Les Grands Auteurs en Management de l'innovation et de la créativité*, EMS Editions, Caen, pp. 157-178.

COOPER, S. B., LÖWE, B. ET SORBI, A., 2007, « Computation and Logic in the Real World : Third Conference on Computability in Europe », *Proceedings*, Sienna, pp. 708-720.

CORBILLÉ, S., FOLI, O. & TASSEL, J., 2018, « Ce que les recruteurs font des outils numériques : pratiques, enjeux et paradoxes ». *Communication & Organisation*, Vol. 53(1), pp.19-38.

COUSSERAND-BLIN, I. & PINÈDE, N., 2018, « Digitalisation et recrutement : Perspectives informationnelles et communicationnelles ». *Communication & Organisation*, Vol. 53(1), pp.9-16.

CROZIER, M. & FRIEDBERG, E., 1977, *L'Acteur et le Système*, Le Seuil, Paris. Réédition collection Essais, Paris, Points, 2014.

CURCHOD, C., 2006, « Stratégies d'intermédiation et dynamiques des marchés : une relecture du phénomène Internet ». Actes de la 15^e conférence de l'AIMS, Genève, 13-16 juin 2006, p. 4.

DEMAZIÈRE, D. & GADÉA, C., 2009, *Sociologie des groupes professionnels : Acquis récents et nouveaux défis*, La Découverte, Paris, Chapitres 9, 31 et Conclusion.

DISCRY, A., 2015, *Méthodologie de l'enquête quantitative et qualitative. Illustration par deux recherches : le sentiment de sécurité chez les seniors et le vécu du chômage*, Les éditions de la Province de Liège, Liège.

DORAY, P. ET MILLERAND, F. (2015). « Le déterminisme technologique. Sciences, technologies et sociétés de A à Z [en ligne] », *Presses de l'Université de Montréal*, Montréal, pp.66-69.

DUBAR, C., TRIPIER, P. & BOUSSARD, V., 2015, *Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris, pp.301-326.

DUBOIS, D. & PELLETIER, E., 2011, « Savoir utiliser les médias sociaux pour recruter le personnel ». *Gestion*, Vol. 36(3), pp.5-15.

ENLARD, S. & CHARBONNIER, O., 2013, *A quoi ressemblera le travail demain : technologies numériques, nouvelles organisations et relations au travail ?* Dunod, Paris.

FERRÉOL, G. (SOUS LA DIR. DE), 2010, *Dictionnaire de sociologie*, Armand Colin, Paris.

FINLEY, W., COVERDILL, J. E., 1999, « The Search Game : Organizational Conflicts and the Use of Headhunters ». *The Sociological Quarterly*, Vol. 40(1), pp.11-30.

FONDEUR, Y., 2014, « La « professionnalisation du recrutement » au prisme des dispositifs de sélection ». *La Découverte, Revue Française de Socio-Économie*, Vol. 2(14), pp. 135-153.

FONDEUR, Y., FORTÉ, M., DE LARQUIER, G., MONCHATRE, S., RIEUCAU, G. ET AL., 2012, « Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail ». *Centre d'études et de recherche, Rapport de recherche*, (72), pp. 19-189.

FONDEUR, Y. & LHERMITTE, F., 2006, « Réseaux sociaux numériques et marché du travail ». *La Revue de l'Ires*, Vol. 3(52), p. 101-131.

FONDEUR, Y. & LHERMITTE, F., 2013, « Outils informatiques de gestion de recrutement et standardisation des façons de recruter ». *Centre d'études et de recherche, Document de travail*, 165.

FRANÇOIS, P., 2008, *Sociologie des marchés*. Armand Colin, coll. « U Sociologie », Paris, Chapitres 1 à 4.

FRAY, A-M. & PICOULEAU, S., 2010, « Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail », *Management Prospective Ed*, « Management & Avenir », Vol. (8)38, pp. 71-88.

FRIEDBERG, E., 2011, « Rationalité et analyse des organisations ». *Idées économiques et sociales*, Vol. 3(165), pp. 15-23.

GAUTIÉ, J., GODECHOT, O. & SORIGNET, P.-E., 2005, « Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail. Le cas de la chasse de tête ». *Sociologie du Travail – Elsevier*, Vol. 47(3), pp.383-404.

GIBSON, J., 1977, *The theory of affordances, Perceiving, Acting and Knowing*, Hillsdale, New Jersey, Chapitre 8, pp. 127-143.

GIRARD, A. & FALLERY, B., 2009, « E-recruitment : new practices, new issues. An exploratory study ». *T. Boudarouk and H. Ruel. Human Resource Information System, INSTICC Press*, pp.39-48.

GRANOVETTER, M., 1974, *Getting a job*, Cambridge, Mass. Harvard University Press.

HALL, S., BEAVERSTOCK, J., FAULCONBRIDGE, J. R. ET HEWISTON, A., 2009, « Exploring cultural economies of internationalization: the role of ‘iconic individuals’ and ‘brand leaders’ in the globalization of headhunting ». *Global Networks*, Vol. (9)3, pp. 399-419.

HOSAIN, M. D., 2017, « The Impact of e-HRM on Organizational Performance : Evidence from Selective Service Sectors of Banglades ». Hosain, Sajjad, *International Journal of Human Resources Management (IJHRM)*, Vol. 6(3), pp. 1-14.

JIA, Q., GUO, Y., LI, R., LI, Y.R. ET CHEN, Y. W., 2018, « A conceptual Artificial Intelligence Application framework in Human Resource Management ». *ICEB 2018 Proceedings*, Vol. 91, pp. 106-114.

LAUMER, S., MAIER, C. ET ECKHARDT, A., 2015, « The impact of business process management and applicant tracking systems on recruiting process performance : an empirical study ». *J Bus Econ*, Vol. 85, pp. 421–453.

LEJEUNE, C., 2014, *Manuel d'analyse qualitative. Analyser sans compter ni classer*, De Boeck Supérieur, Louvain-la-Neuve.

MENARD, C., 2003, « L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats ». *Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy*, Vol. 44(1), pp.103-118.

MITEV, N., 2018, « XI. Wanda Orlikowski – Une pionnière entre théories sociales, théorie des organisations et systèmes d'information » in ISABELLE WALSH ÉD., *Les Grands Auteurs en Systèmes d'information*, Caen, France: EMS Editions, pp.210-242.

MUGGLETON, S., 2014, « Alan Turing and the development of Artificial Intelligence ». *AI Communications*, Vol. 27, pp.3–10.

NEYSEN, N., WAUTELET, Y. ET ACHBANY, Y., 2007, « Intermédiation électronique et délégation de fonctions : Comment dépasser l'hypothèse de réintermédiation ? Une étude exploratoire de trois cas ». *IAG-LSM Working Papers*, 07/07.

NISHAD N., ANJALI M.G., 2019, « Paper 1 : Artificial Intelligence Chatbots are New Recruiters ». (*IJACSA*) *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, Vol. 10(9), pp.1-5.

OZANNE, F., CHAPUS-GILBERT, V. (SOUS LA DIR. DE), 2010, *Être recruté et recruter*, Nathan, Paris, pp.7-20.

PARRY, E., 2011, « An examination of e-HRM as a means to increase the value of the HR function ». *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22(5), pp.1146-1162.

PARRY, E., & STROHMEIER, S., 2014, « HRM in the digital age—digital changes and challenges of the HR profession ». *Employee Relations*, Vol. 36(4).

PICHAULT, F., 2013, *Change Management towards Polyphony*, De Boek Supérieur, Bruxelles.

RIEUCAU, G. & DE LARQUIER, G., 2020, « Les pratiques de recrutement des entreprises : un pouvoir de segmentation et de valorisation ». *Document de travail du Centre d'études de l'emploi et du travail*, 201, pp.1-51.

TAMBE, P., CAPPELLI, P. ET YAKUBOVICH, V., 2019, « Artificial Intelligence in Human Resources Management : challenges and a path forward ». *California Management Review*, Vol. 61(4), pp.15-42.

TRESANINI, M., 2013, « Évaluer les compétences ». *Pratiques d'entreprises*, pp.129-135.

VAN CAMPENHOUDT, L., QUIVY, R. & MARQUET, J., 2011, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, 4^{ème} édition, Paris.

VEZINAT, N., 2010, « Une nouvelle étape dans la sociologie des professions en France. Bilan critique autour des ouvrages de Didier Demazière, Charles Gadéa (2009) et Florent Champy (2009) ». *Presse Universitaires de France, « Sociologie »*, Vol. 3(1), pp.413-420.

WAXIN, M-F., 2008, « Chapitre IV. Le recrutement et la sélection à l'international » in WAXIN, M-F., Barmeyer C. (Eds), *Gestion des Ressources Humaines Internationales*, Vol. 4, Editions de Liaisons, Paris, France, pp.151-204.

Annexes

Annexe 1 - Les étapes du recrutement

Annexe 2 - Tableau récapitulatif des entretiens

Annexe 1 - Les étapes du recrutement

Les huit étapes du recrutement décrites par Martory et Crozet (2010 cités dans Cadin et al., 2012 : 343).



Figure 1 – Les différentes phases d'un recrutement (graphique adapté par nos soins)

Annexe 2 - Tableau récapitulatif des entretiens

Entretien	Personne interrogée	Genre	Tranche d'âge ⁷³	Siège social du groupe	Nombre de consultants au sein du cabinet	Localisation du cabinet de l'interrogé.e	Secteur d'activités	Date de l'entretien	Type d'entretien	Durée de l'entretien
1	Chasseur de tête néerlandophone	Homme	25 ans	New York, US	22	Grand-Bigard	Comptable et finance	2/04/2020	Téléphone	50 minutes
2	Chasseur de tête francophone	Femme	+ 55 ans	Bruxelles, BE	1	Bruxelles	Fonction de direction (C-level). Tout type de secteur	6/04/2020	Téléphone	30 minutes
3	Chasseur de tête anglophone	Femme	30 ans	Londres, UK	8	Luxembourg-ville	Comptable et finance (C-level).	7/04/2020	Téléphone	47 minutes
4	Chasseur de tête francophone	Femme	40 ans	New York, US	10	Bruxelles	Comptable et finance	8/04/2020	Téléphone	21 minutes

⁷³ Nous avons voulu établir une tranche d'âge qui puisse être associée à une génération. Il en existe trois qui soient actuellement sur le marché du travail. D'abord, les Babyboomers (+ 55ans), la génération X (entre 40 et 55 ans), la génération Y (entre 20 et 30 ans). La quatrième catégorie est la génération Z qui se compose des personnes de 20 ans tout au plus (nées à partir de 2000).

5	Chasseur de tête néerlandophone	Homme	45 ans	Bruxelles, BE	250	Bruxelles	Généraliste (tout type de secteur)	16/04/2020	Téléphone	25 minutes
6	Chasseur de tête francophone	Femme	40 ans	Paris, FR	7	Bruxelles	Juridique et finance	17/04/2020	Téléphone	33 minutes
7	Chasseur de tête francophone	Femme	25 ans	Kirchberg, LU	6	Bruxelles	<i>Life Sciences</i>	21/04/2020	Téléphone	37 minutes
8	Chasseur de tête francophone	Homme	+ 55 ans	Bruxelles, BE	250	Bruxelles	Sales & Marketing	7/05/2020	Skype	27 minutes
9	Chasseur de tête francophone	Femme	30 ans	Bruxelles, BE	7	Mont-Saint-Guibert	<i>Life Sciences</i> et ingénierie	18/05/2020	Skype	28 minutes
10	Chasseur de tête francophone	Femme	50 ans	Bruxelles, BE	1	Bruxelles et France de l'Ouest	Fonctions de direction (C-level). Tout type de secteur	25/05/2020	Microsoft Teams	29 minutes

11	Chasseur de tête francophone	Homme	50 ans	Weybridge, UK	30	Bruxelles	Sales & Marketing et Industrie (C-level)	29/05/2020	Téléphone	38 minutes
12	Assistante de recherche francophone	Femme	30 ans	Zurich, CH	10	Bruxelles	Fonctions de direction (C-level). Tout type de secteur	4/06/2020	Téléphone	29 minutes
13	Chasseur de tête francophone	Femme	40 ans	Bruxelles, BE	1	Bruxelles	Fonctions administratives, HR, Sales & Marketing	5/06/2020	Téléphone	42 minutes
14	Assistante de recherche francophone	Femme	30 ans	Chicago, US	18	Zaventem	Fonctions de direction (C-level). Tout type de secteur	8/06/2020	Téléphone	18 minutes
15	Chasseur de tête francophone	Homme	45 ans	Paris, FR	3	Bruxelles	Fonctions de direction (C-level) et fonctions rares. Tout type de secteur	2/07/2020	Téléphone	38 minutes