
Intelligence artificielle appliquée au processus de recrutement - Les perceptions des recruteurs

Auteur : Martins Oliveira, Mariana

Promoteur(s) : Pichault, Francois

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

Année académique : 2021-2022

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/16352>

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 : MARTINS

Prénom : Mariana

Matricule : s162904

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

Finalité : Politique et Management RH

Mémoire de fin d'études

Intelligence artificielle appliquée au processus de
recrutement

Les perceptions des recruteurs

Promoteur : François Pichault

Lectrice : Jocelyne Robert

Lecteur : Didier Korthoudt

Remerciements

La réalisation de ce mémoire concrétise la fin d'un parcours académique de Master en Gestion des Ressources Humaines à l'Université Liège. Ce fut un grand plaisir toutes ces années d'apprentissages et de rencontres qui restent gravées à vie.

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de notre parcours et qui nous ont soutenu directement ou indirectement lors de la rédaction de ce mémoire.

Nous tenons à exprimer toute notre reconnaissance à notre promoteur de ce mémoire, Monsieur François Pichault, pour sa disponibilité et ses conseils qui nous ont orienté dans la réalisation de ce mémoire. Un grand merci pour tous les enseignements, ce fut un énorme honneur les années passées ensemble.

Nous remercions également les lecteurs de ce mémoire, Madame Jocelyne Robert et Monsieur Didier Korthoudt, pour leur disponibilité et pour le temps consacré à la lecture de notre mémoire. Nous les remercions également pour tous les enseignements lors de ce parcours académique.

Nous adressons également nos remerciements à l'ensemble des personnes qui ont participé à nos entretiens pour leur intérêt porté à notre objet de recherche, leurs partages, ainsi que pour le temps dédié et la confiance qu'elles nous ont accordé.

Enfin, nous tenons à remercier nos parents qui ont toujours été là pour nous. C'est grâce à leurs efforts que nous avons pu franchir une nouvelle étape dans notre vie. Les sacrifices qu'ils ont fait en se séparant de leur famille et de leurs amis pour nous donner la possibilité de faire des études supérieures et d'avoir un avenir digne. À notre frère, nous remercions également le soutien et son affection pendant ce long parcours.

Table de matières

Introduction	6
I. Revue de la littérature	8
1. La gestion des ressources humaines	8
2. Le processus de recrutement.....	9
2.1. <i>Le processus de recrutement traditionnel</i>	<i>10</i>
2.2. <i>Le recrutement en ligne</i>	<i>11</i>
2.3. <i>Parallèle entre le recrutement traditionnel et le recrutement en ligne</i>	<i>14</i>
3. L'importance du recrutement dans la GRH	14
4. L'intelligence artificielle	16
4.1. <i>Ses origines.....</i>	<i>16</i>
4.2. <i>Définition</i>	<i>17</i>
5. L'intelligence artificielle dans le processus de recrutement.....	18
5.1. <i>Les atouts de l'IA.....</i>	<i>18</i>
5.1.1. Dans la phase de l'identification et attraction des candidats	18
5.1.2. Dans la phase de présélection des candidats	19
5.1.3. Dans la phase de l'entretien	21
5.1.4. Dans la phase de sélection	21
5.2. <i>Les dangers ou limites de l'utilisation de l'IA.....</i>	<i>22</i>
5.3. <i>Les défis de l'utilisation de l'IA.....</i>	<i>23</i>
6. Hypothèses de recherche	25
II. Méthodologie	26
1. Choix de la problématique	26
2. Choix méthodologique	27
3. Collecte et analyse des données.....	28
4. Limites de la démarche.....	31
III. Présentation des résultats empiriques.....	33
1. Le recrutement	33
1.1. <i>Le marché du recrutement</i>	<i>33</i>
1.2. <i>Le processus de recrutement</i>	<i>35</i>
1.3. <i>Ce qui a changé</i>	<i>36</i>
2. L'Intelligence artificielle.....	38
2.1. <i>Comment les interviewés pensent l'IA</i>	<i>38</i>

2.2.	<i>Outils utilisés</i>	39
2.3.	<i>Attentes et aide aux défis</i>	40
2.4.	<i>L'IA comme solution aux biais ?</i>	41
2.5.	<i>Des limites aux défis de l'IA</i>	43
3.	Vers un recrutement entièrement basé sur l'IA ?	46
IV.	<i>Analyse des résultats empiriques et discussion</i>	47
1.	Marché du recrutement	47
2.	Le processus de recrutement	48
3.	L'intelligence artificielle et les outils utilisés	50
4.	Attentes de l'IA	51
5.	Ce qui ne convient pas	52
6.	La place de l'IA dans le processus de demain	54
6.1.	<i>Futur, complémentarité, limité</i>	57
7.	Retour sur nos hypothèses	57
7.1.	<i>Hypothèse 1</i>	57
7.2.	<i>Hypothèse 2</i>	58
7.3.	<i>Hypothèse 3</i>	58
7.4.	<i>Hypothèse 4</i>	59
7.5.	<i>Hypothèse 5</i>	59
	<i>Conclusion</i>	61
	<i>Bibliographie</i>	64
	<i>Annexes</i>	67

Liste d'abréviations

(G)RH : (Gestions des) Ressources Humaines

CIPD : Chartered Institute of Personnel and Development

HCD : Human Capital Development

HRPB : Human Resources Business Partner

IA : Intelligence artificielle

IT : Information and Technology

NLP : Natural Language Processing

RGPD : Règlement Général de Protection de Données

WM : Wealth Management

Liste de figures

<i>Figure 1</i> - Modèle du processus de recrutement traditionnel tel que développé par Holm (2012) et adapté de l'anglais en langue française	11
<i>Figure 2</i> - Illustration des étapes du processus de recrutement	13
<i>Figure 3</i> - Hypothèses de recherche définies	25
<i>Figure 4</i> - Tableau récapitulatif du nombre de contacts pour la réalisation des entretiens.....	29
<i>Figure 5</i> - Liste d'entretiens	30
<i>Figure 6</i> - Transition du recrutement traditionnel vers le recrutement en ligne	50
<i>Figure 7</i> - Illustration de la confrontation de la littérature au terrain	56

Introduction

Le monde du travail connaît aujourd'hui de rapides changements qui incitent les entreprises à s'adapter si elles veulent suivre le pas. La globalisation, l'information, la technologie et les tendances sociales changeantes sont tous des éléments qui accentuent la nécessité pour les organisations de s'adapter au contexte technologique actuel si elles souhaitent rester compétitives sur le marché (Hmoud & László, 2019). L'une des technologies à l'avant-garde de ce phénomène est l'intelligence artificielle. L'IA est considérée par certains comme un système ou un algorithme qui possède des capacités cognitives et d'apprentissage, le rendant apte à évoluer dans son contexte (Pan et al., 2022). Cela dit, les chercheurs considèrent l'IA comme une éventuelle riposte aux pressions concurrentielles auxquelles les organisations sont confrontées.

Les avancées technologiques ne vont pas sans conséquences pour la gestion des ressources humaines, car elles redessinent de manière significative le paysage RH, forçant les professionnels à s'adapter à l'évolution des besoins. Pour rester compétitives, les organisations se concentrent sur l'identification, l'acquisition et la rétention des meilleurs talents, reflétant ainsi le succès de toute organisation. Atteindre cet objectif n'est pas évident, ce qui conduit les entreprises à se tourner vers des ressources RH plus modernes, telles que l'intelligence artificielle (Imran, 2021). Les organisations considèrent l'IA comme un outil capable de transformer profondément l'avenir de la gestion des ressources humaines. IBM est un exemple de société qui témoigne de ces avantages, depuis la mise en œuvre de l'IA dans ses processus RH en 2017, elle a constaté une réduction de 107 millions de dollars des coûts liés aux RH (Pan et al., 2022).

Cependant, l'impact négatif de l'automatisation et de l'IA sur l'emploi fait l'objet de nombreux débats à l'heure actuelle. Mais comme le soulignent Fraij et László (2021), les prévisions du rapport du *World Economic Forum* en 2018 annonçaient que 75 millions d'emplois actuels s'effaceraient au détriment de nouvelles technologies telles que la robotique et l'intelligence artificielle. Toutefois, un autre constat a été fait dans ce même rapport qui dit que grâce à cette technologie, 133 millions d'emplois seront créés de par le monde.

Notre curiosité et notre désir d'approfondir notre compréhension d'un sujet qui semble influencer et qui continue à influencer la GRH, nous ont poussés à explorer le sujet à travers une approche empirique. Au-delà de ce sujet, nous souhaitons comprendre les enjeux d'une telle technologie sur le recrutement et ses professionnels. Par conséquent, nous avons construit la question de recherche suivante :

« Comment les recruteurs perçoivent-ils l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement ? »

Pour assurer la compréhension de cette problématique, nous baserons notre recherche sur la méthode déductive et l'approche qualitative axée sur des entretiens semi-directifs. Plus concrètement,

notre travail sera divisé en quatre sections principales. La première étant la revue de la littérature, où nous explorerons la littérature scientifique actuelle sur le thème de l'IA et du recrutement pour ensuite formuler nos hypothèses. Ensuite, dans une seconde section, nous expliquerons les choix méthodologiques que nous avons adoptés pour assurer la qualité et la fiabilité de notre recherche. Ceci étant accompli, nous procéderons à la présentation des données empiriques que nous avons recueillies sur les perceptions des recruteurs sur l'IA. Une fois la présentation terminée, nous finaliserons notre travail par analyser les données collectées, en apportant des réponses aux hypothèses posées antérieurement.

1. La gestion des ressources humaines

L'histoire de la gestion des ressources humaines aurait commencé en Angleterre au début des années 1800 à l'époque des artisans et des apprentis, et se serait développée avec l'arrivée de la révolution industrielle à la fin des années 1800 en réponse à l'adoption précoce et plus généralisée de processus de travail de production de masse (Haslinda, 2009). Ces processus ont créé de nombreux emplois monotones, insalubres ou même dangereux, et ont conduit à des divisions entre la direction et la classe ouvrière. La concentration des travailleurs dans les usines a permis de rendre compte des conditions d'emploi et a obligé les travailleurs à agir collectivement pour obtenir de meilleures conditions (Kipkemboi, 2015).

Au cours de cette période, les théoriciens de la gestion tant aux États-Unis qu'au Royaume-Uni ont commencé à examiner la nature du travail et à élaborer des modèles fondés sur les nouvelles recherches en psychologie et en sociologie. L'école classique, dont la gestion scientifique fondée par Frederick Taylor et illustrée par Henry Ford dans ses usines de construction automobile, met l'accent sur le travail lui-même et l'adaptation efficace des travailleurs aux processus de travail. L'école comportementale, comme les études Hawthorne d'Elton Mayo, se concentre sur les travailleurs eux-mêmes, et sur la satisfaction de leurs besoins, afin d'obtenir une meilleure productivité organisationnelle. Par ailleurs, les théories de gestion ultérieures comme la théorie des systèmes et les approches de la contingence tentent de s'appuyer sur les idées antérieures pour en faire bénéficier à la fois les employés et leurs organisations (Haslinda, 2009 ; Kipkemboi, 2015).

La manière dont ces théories se sont développées et ont été appliquées par des gestionnaires et professionnels RH au cours des années reflète l'évolution des attitudes à l'égard des emplois, des processus de travail et des structures organisationnelles (Kipkemboi, 2015).

De nos jours, la gestion des ressources humaines est considérée comme l'épine dorsale de toute organisation puisqu'elle concerne la main-d'œuvre en tant qu'élément déterminant de la production pour la réussite de l'organisation dans toutes ses activités (Geetha & Bhanu, 2018 ; Imran, 2021 ; Koch et al., 2018). La dynamique changeante de l'environnement de travail met désormais l'accent sur la nécessité de disposer de la bonne personne au bon poste. Les pratiques en matière de ressources humaines doivent donc s'adapter à l'évolution des besoins. Imran (2021) définit la gestion des ressources humaines comme étant « la capacité à attirer et à développer une main-d'œuvre talentueuse capable d'exécuter les objectifs et les stratégies d'une organisation ». [traduction libre] (p.248)

En d'autres mots, la GRH peut être considérée comme l'effort d'une organisation pour acquérir et maintenir de nouvelles compétences et aptitudes au sein de la main-d'œuvre par le biais de diverses pratiques de gestion (Imran, 2021). Ces pratiques de gestion et développement des professionnels RH

peuvent aller du recrutement aux questions en matière de rémunération, en passant par la gestion et le développement de carrière jusqu'à la retraite (Haslinda, 2009).

La présente étude va se focaliser sur la fonction du recrutement qui est l'une des tâches de gestion les plus difficiles auxquelles sont confrontés les responsables des ressources humaines. C'est un réel défi de trouver des candidats qui répondent aux exigences du poste tout en satisfaisant les objectifs de l'organisation. Les professionnels RH doivent comprendre les stratégies, les fonctions et les exigences de l'entreprise afin de recruter efficacement de nouveaux employés (Geetha & Bhanu, 2018).

2. Le processus de recrutement

Le processus de recrutement est depuis longtemps considéré comme une partie importante de la GRH puisqu'il remplit la fonction essentielle d'attirer une ressource importante - le capital humain - dans l'organisation (Holm, 2012 ; Koch et al., 2018 ; Parry & Tyson, 2008). En effet, les pratiques et les activités mises en œuvre par l'organisation lors du processus de recrutement ont pour but d'identifier et d'attirer des employés potentiels. L'importance stratégique du recrutement est souvent mentionnée dans la littérature, l'accent étant mis sur la nécessité d'attirer et de retenir des personnes de haute qualité afin d'obtenir un avantage concurrentiel (Hmoud & László, 2019 ; Holm, 2012 ; Kundhavi, Sumathi & Ahamed, 2020 ; Parry & Tyson, 2008).

Selon Hmoud et László (2019), le processus de recrutement consiste en un ensemble de tâches interdépendantes visant à renforcer la stratégie globale de l'organisation. Il commence par la planification des besoins futurs et l'analyse de chaque poste vacant afin de déterminer le profil requis. Une fois les besoins en RH clairement définis, les étapes suivantes sont le *sourcing*, le *screening*, la sélection et la contractualisation. Ainsi, le succès des décisions d'embauche dépend fortement de l'efficacité du processus de planification et d'analyse (Hmoud & László, 2019).

Dans les mots d'un autre auteur, Ashwathapa (2007), cité dans Kundhavi et al. (2020) :

« Le recrutement est le processus consistant à trouver et à attirer des candidats compétents pour un emploi. Il comprend le stade initial où le candidat est attiré à un premier entretien avec l'organisation en question, le stade de présélection et le stade où le candidat est sélectionné éventuellement à la suite de tests sur des connaissances et d'autres questions en accord avec le poste à pourvoir ». [traduction libre] (p.3455)

Des études montrent que le recrutement est considéré par de nombreuses entreprises comme étant un processus coûteux, car il nécessite du temps et de l'argent (Kundhavi et al., 2020). nPar ailleurs, il est important de noter que toutes les embauches ne sont pas réussies ce qui rend le processus encore plus dispendieux. Il est dès lors important de lui accorder une attention particulière afin d'en assurer l'efficacité, car une mauvaise embauche ou l'incapacité de choisir le bon candidat pour le poste

entraîne des coûts très élevés pour une organisation (Hmoud & László, 2019). Selon Koch et al. (2018), une embauche non réussie peut coûter à l'entreprise le double du salaire annuel de la personne pour un poste de bas niveau hiérarchique et aller jusqu'à environ six fois le salaire annuel pour un poste à niveau supérieur. Il est, en effet, difficile de prendre une décision de sélection optimale puisque l'objectif du processus de recrutement est de fournir à l'organisation les ressources humaines nécessaires au moindre coût. Néanmoins, la priorité de l'organisation reste de trouver le candidat qui possède les qualifications et aptitudes et les compétences comportementales requises pour remplir les exigences du poste (Hmoud & László, 2019).

2.1. Le processus de recrutement traditionnel

Le processus de recrutement traditionnel a connu un léger déclin à partir du milieu des années 1990 avec l'introduction d'Internet comme outil de recrutement (Parry & Tyson, 2008). À cette époque, comme le souligne l'auteur Singh (2017), la meilleure façon de recruter était de publier une annonce dans les journaux dans une section dédiée aux offres d'emploi. Toutefois, comme cette publicité n'était pas gratuite et que le prix se calculait en fonction de la taille, les entreprises se contentaient de publier des annonces assez simples et concises. Or, contrairement à ce que nous connaissons aujourd'hui, celui qui cherchait un emploi ne pouvait pas aller dans le moteur de recherche Google pour avoir plus d'informations sur le poste ou l'entreprise en question (Singh, 2017).

Les *baby-boomers*, la génération X et encore une partie de la génération Y ont connu une version de ce qui est la recherche d'emploi autre que celle que les *millennials* connaissent aujourd'hui. En effet, ces premières générations avaient l'habitude de rechercher un emploi dans des offres d'emploi dans les journaux et les magazines, et de soumettre leur CV ou formulaire de demande d'emploi en version papier (Ibrahim et Hassan, 2019).

Selon Holm (2012), le recrutement traditionnel, ou recrutement sur papier, est un processus linéaire qui va de l'identification du profil du candidat recherché aux actions mises en œuvre pour attirer et persuader les candidats qualifiés à postuler. Il s'ensuit que les candidatures reçues sont examinées et triées manuellement pour aboutir à une liste de présélection. Le processus se termine par la communication des résultats de la présélection aux candidats.

Holm (2012) propose un modèle (Figure 1) du processus de recrutement traditionnel qui illustre bien ce recrutement sur papier qui s'appuie sur des annonces d'emploi non-numériques. Ce processus est composé de quatre tâches principales, dont l'identification et l'attraction des candidats, le triage des candidatures et la communication avec les candidats, ainsi que des activités associées, exécutées séquentiellement pour atteindre un objectif de recrutement.

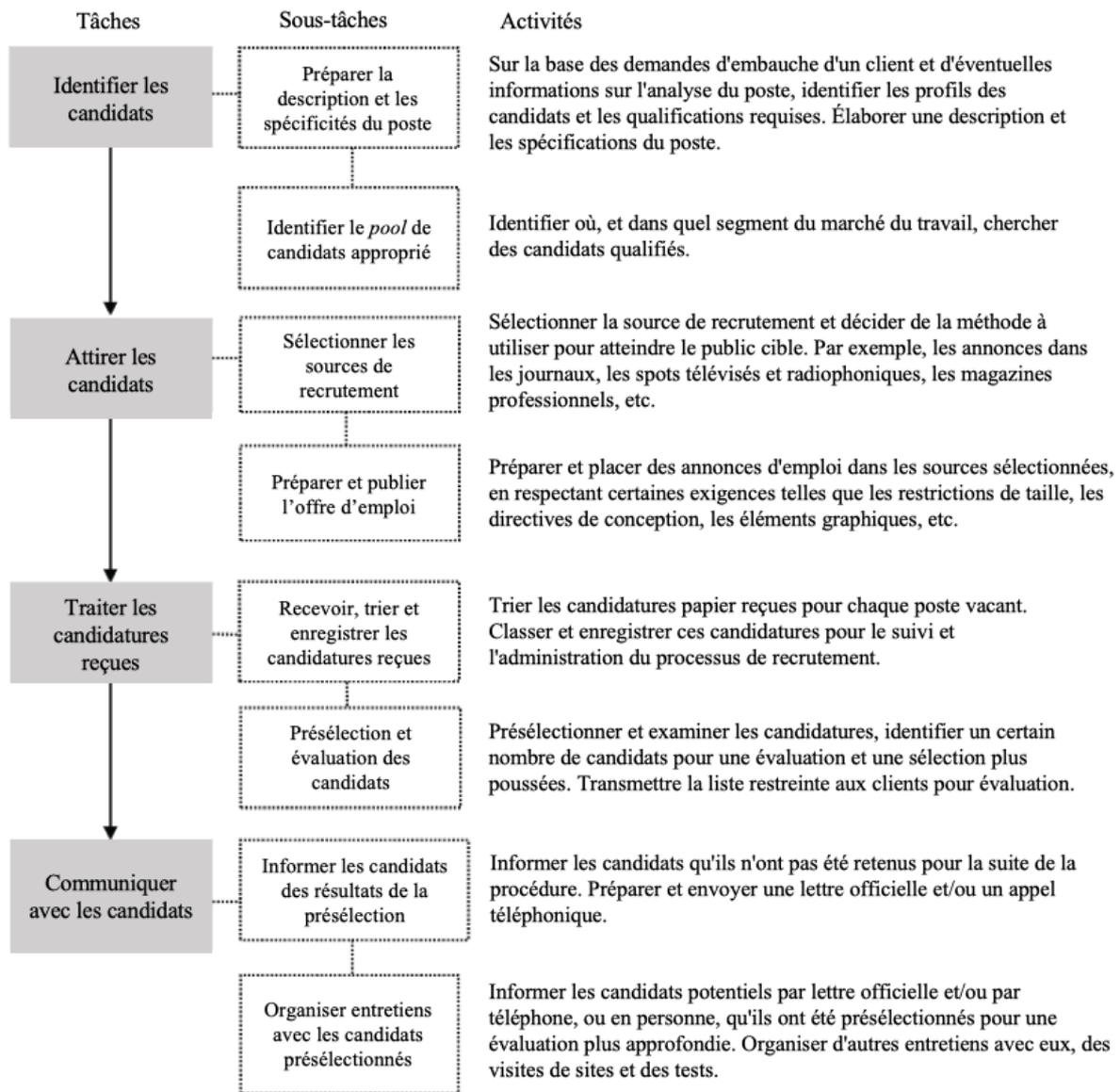


Figure 1 - Modèle du processus de recrutement traditionnel tel que développé par Holm (2012) et adapté de l'anglais en langue française

2.2. Le recrutement en ligne

Internet vient révolutionner le processus de recrutement dans les entreprises en raison des avantages qu'il peut apporter aux recruteurs, et amène un changement dans la façon dont les personnes recherchent du travail (Parry & Tyson, 2008).

Les recruteurs disposent d'une diversité de moyens pour trouver et attirer le candidat potentiel en étant socialement actifs et connectés par tous modes possibles, que ce soit en publiant des annonces sur des sites d'emploi en ligne tels que Indeed, Glassdoor et Monster, ou sur les médias sociaux professionnels tels que LinkedIn, ou encore sur le site Web de l'entreprise (Singh, 2017). Quant aux demandeurs d'emploi, ils apprécient le fait de pouvoir parcourir les différentes offres d'emploi, de lire

ce qui attendu d'eux dans la description du poste et découvrir ce que les entreprises ont à offrir comme avantages, sans devoir s'y rendre physiquement (Singh, 2017).

Tout comme pour le recrutement traditionnel, il est possible de trouver dans le recrutement en ligne, l'étape d'identification des besoins, la phase d'attraction des candidats, la présélection de candidats, l'entretien et la sélection. Pour passer en revue les différentes étapes du processus de recrutement en ligne, nous allons aborder les notions de *sourcing* dans la phase d'attraction des candidats, de *screening* dans la phase de pré-sélection, l'entretien et enfin la phase de sélection.

Une fois les besoins en termes de recrutement définis, la phase suivante est celle de l'attraction des candidats à travers des activités de *sourcing*. Cette étape représente une étape clé du processus dans l'exécution du plan de recrutement (Hmoud & László, 2019 ; Koch et al., 2018). Pour expliquer ce que signifie le *sourcing*, il s'agit de l'étape de l'identification effective des candidats qualifiés et de la façon dont ils seront retrouvés à travers une recherche proactive afin de remplir des postes ouverts prévus ou actuels (Koch et al., 2018). Selon Koch et al. (2018), les organisations qui s'engagent et déploient des efforts considérables dans cette phase de *sourcing* ont plus de succès dans le processus de recrutement, et obtiennent de meilleurs résultats que leurs concurrents. Parmi une panoplie de plateformes de médias sociaux, les plus utilisées pour des démarches de *sourcing* sont, par exemple, LinkedIn, Indeed et Monster, qui permettent de rechercher des candidats et de publier des annonces (Koch et al., 2018 ; Singh, 2017).

L'étape qui suit est le *screening* des candidats. Cette étape de présélection est souvent l'étape la plus dure et la plus longue du processus de recrutement puisqu'elle demande un investissement important de temps dans la vérification et analyse d'une pile de CV (D'Silva, 2020 ; Fraij & László, 2021 ; Hmoud & László, 2019 ; Nawaz & Gomes, 2019). Cette phase de *screening* consiste dans la vérification des informations relatives au candidat afin de déterminer s'il a le potentiel requis pour le poste à pourvoir. Ainsi, comme le soulignent les auteurs D'Silva (2020) et Vardarli et Zafer (2020), une fois que les candidats ont postulé, les recruteurs doivent s'assurer que les compétences de l'individu sont en adéquation avec le rôle en question. Dans cette phase, il est possible de faire un premier appel téléphonique pour avoir plus d'informations sur le candidat et connaître les raisons qui le motivent à postuler auprès de cette organisation. Ensuite, les candidats sont présélectionnés pour des tests en ligne ou des entretiens. Les tests en ligne peuvent porter sur des connaissances spécifiques liées au poste en question ou sur des connaissances techniques, par exemple. Il peut également s'agir d'un test de langues ou d'un test d'aptitudes (D'Silva, 2020). La réalisation d'un test en ligne dès la phase initiale permet de déterminer des compétences ciblées et l'aptitude du candidat pour le poste à pourvoir (D'Silva, 2020).

Pour ce qui est des entretiens, il était commun d'inviter le candidat à passer son entretien dans les lieux de l'entreprise mais avec l'essor des plateformes de rencontre virtuelles au cours de la dernière décennie - telles que Google Meet et Microsoft Teams - il est également possible de le faire à distance

(D'Silva, 2020 ; Shukla et al., 2022). D'autant plus, la pandémie du Covid-19 a radicalement modifié la nature de la communication en accélérant la transition vers plus de digital et en obligeant les professionnels RH à recruter par vidéo s'ils voulaient continuer leurs activités (Shukla et al., 2022). Grâce à cette technologie, aujourd'hui les gestionnaires RH peuvent organiser des entretiens en ligne pour les candidats présélectionnés (D'Silva, 2020). Cependant, selon McColl et Michelotti (2019), il y a une nette différence dans les résultats d'un entretien mené en *face-to-face* ou par visioconférence, car les interactions et la qualité de la communication semblent être impactées par le fait d'être interviewé par vidéo. En effet, outre les problèmes techniques, il semble que cette technologie soit moins efficace dans la transmission des émotions et signaux non verbaux, ce qui peut induire le recruteur en erreur. Malgré le fait que cet outil présente des inconvénients, l'entretien vidéo est aujourd'hui apprécié tant par le candidat que par le recruteur puisqu'il permet de rencontrer ces deux mondes *anytime anywhere*, sans contrainte géographique (Ibrahim & Hassan, 2019 ; Singh, 2017).

Une fois les entretiens terminés, l'étape qui suit est celle de la sélection du candidat. Le candidat doit être sélectionné sur la base de ses compétences et connaissances et des résultats des tests qu'il a passés. De plus, ses aptitudes à communiquer sont également considérées pour la décision, de même que la personnalité et la motivation du candidat à travailler. Le candidat choisi est celui qui, compte tenu de tous ces éléments, aura plus de chances de mieux s'intégrer dans l'entreprise par rapport à ses pairs. La décision finale est ensuite généralement envoyée par courrier électronique. Même si la réponse est négative, le candidat doit être dûment informé (D'Silva, 2020).

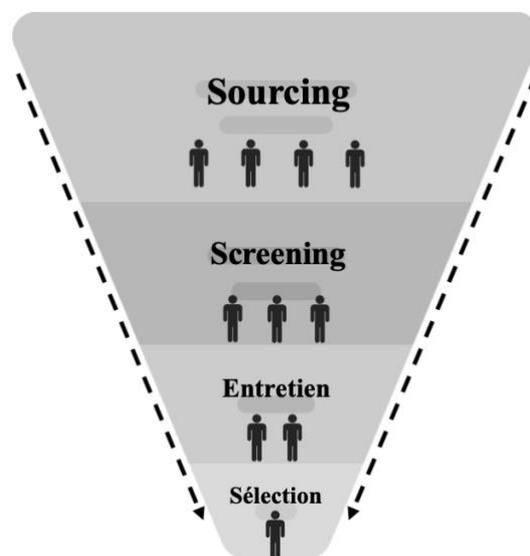


Figure 2 - Illustration des étapes du processus de recrutement¹

¹ Illustration composée : People pictograms – Vector. Consulté le 10 août 2022 sur <https://conceptdraw.com/a2327c3/p1/preview/640/pict--man-people-pictograms-vector-stencils-library>
Funnel graphic - Freepik. Consulté le 10 août 2022 sur https://www.freepik.com/free-icon/analytics_14258934.htm#page=2&query=funnel%20graphic&position=0&from_view=keyword

2.3. Parallèle entre le recrutement traditionnel et le recrutement en ligne

Si on réfléchit aux méthodes de *sourcing* de candidats d'il y a quelques années, on se rend compte que ces méthodes étaient tournées vers des recherches plutôt formelles, comme les annonces de recrutement dans les journaux nationaux et locaux, dans les revues spécialisées et sur le site Web de l'organisation (Koch et al., 2018). En outre, d'autres activités traditionnelles de *sourcing* étaient aussi répandues comme les salons de l'emploi, les contacts antérieurs, les demandes de recommandations de candidats ou encore l'utilisation de la base de données de l'entreprise (Holm, 2012 ; Koch et al., 2018). Cependant, le recours à ces méthodes plutôt traditionnelles est de moins en moins attractif (Holm, 2012 ; Koch et al., 2018).

Pour mieux expliquer ce constat, il est d'abord nécessaire de passer par ces quelques définitions. En effet, selon Koch et al. (2018), il existe différents types de candidats qui sont motivés de différentes manières à un changement de situation actuelle ou professionnelle. Il existe, ce que Koch et al. (2018) qualifient de candidats « actifs », « semi-passifs » et « passifs ». Les candidats actifs sont ceux qui sont activement à la recherche d'emploi. Les candidats semi-passifs concernent ceux qui sont intéressés par une nouvelle opportunité mais ne sont pas nécessairement actifs dans la recherche d'un nouvel emploi. Les candidats passifs se rapportent à ceux qui ont un emploi et ne sont pas à la recherche d'une nouvelle expérience (Koch et al., 2018). De ce fait, les méthodes traditionnelles deviennent moins convoitées puisqu'elles ont pour effet d'attirer un nombre limité de candidats, c'est-à-dire les candidats actifs. Or, dans un environnement de forte compétitivité, les organisations ont intérêt à trouver d'autres moyens pour attirer les employés compétents (Koch et al., 2018).

Si nous pouvons établir un parallèle entre ces deux méthodes - traditionnelle et en ligne - nous constatons une légère transformation dans le déroulement des étapes elles-mêmes. Holm (2012) et Koch et al. (2018) constatent que le processus de recrutement est passé d'un processus principalement séquentiel à un processus qui fonctionne en parallèle. Les activités de traitement des candidatures reçues, de communication avec les candidats et d'attraction des candidats ne suivant plus une méthode linéaire, mais se déroulant simultanément (Holm, 2012). Pour ces auteurs, les médias sociaux ne remplacent pas complètement les méthodes de *sourcing* traditionnelles mais les complètent plutôt, afin de faciliter la recherche des candidats qualifiés et surtout de pouvoir accéder à un vivier de candidats passifs, très recherchés (Allal-Chérif et al., 2021 ; Koch et al., 2018).

3. L'importance du recrutement dans la GRH

Recruter n'est pas une fonction isolée dans une organisation. Un changement dans la perception du rôle et de l'importance du recruteur est en train d'avoir lieu. Cette fonction n'est plus considérée comme une fonction purement administrative et de support, mais est aujourd'hui perçue comme un élément incontournable dans la compétition pour le talent (Koch et al., 2018). Comme le soulignent

Koch et al. (2018), l'atout le plus important d'une organisation est d'avoir la capacité d'identifier, attirer et recruter les bons talents. Selon ces auteurs, cette capacité est un élément déterminant du succès de toute stratégie de gestion des ressources humaines et de la performance et efficacité de toute organisation. Le terme talent est définie par Koch et al. (2018) comme étant l'ensemble des attributs d'un individu tels que ses compétences, ses connaissances, son intelligence, ainsi que son expérience et son caractère.

Actuellement, dans le monde professionnel, les organisations font face à des défis majeurs pour trouver ces talents. De plus, la concurrence s'est intensifiée dans le secteur du recrutement en raison des pénuries de main-d'œuvre et des difficultés d'embauche. Le progrès démographique, l'information et les nouvelles normes et configurations sociales sont tous des éléments qui viennent modifier le paysage de la gestion des ressources humaines (Hoq, 2021 ; Koch et al., 2018).

Tout d'abord, l'inadéquation d'un ensemble de compétences des diplômés et l'intérêt croissant pour la possibilité de mieux concilier vie privée et vie professionnelle expliquent la compétitivité qui existe face aux talents (Hoq, 2021). Koch et al. (2018) utilisent un autre terme pour parler de cette inadéquation qui existe dans le profil des diplômés - le « déficit de compétences ». Ce terme désigne une « insuffisance d'employés possédant les compétences nécessaires à l'exécution d'une tâche requise, principalement en raison d'une éducation et d'une formation inadéquates ». [traduction libre] (p.2) Qui plus est, au cours des dernières années, il y a eu un changement dans les habitudes des travailleurs. D'après la littérature, il y a une tendance à changer d'emploi d'une manière plus fréquente que de par le passé. En même temps, avec le départ des *baby-boomers* et le taux de naissance à la baisse dans les pays développés (Koch et al., 2018), la main-d'œuvre qualifiée est de plus en plus rare (Hoq, 2021). Dernier point mais non le moins important, selon Allal-Chérif et al. (2021), aujourd'hui, le pouvoir de négociation n'est plus du côté des entreprises mais bien du côté des candidats. En effet, les candidats sont en mesure de choisir l'entreprise pour laquelle ils souhaitent travailler. Pour les entreprises, il s'agit moins de leur demander ce qu'ils ont à apporter, mais bien de leur montrer ce qu'elles peuvent offrir en terme d'avantages, d'où l'importance d'envisager le rôle du recruteur différemment (Allal-Chérif et al., 2021).

Tous ces enjeux ne font qu'aggraver les défis pour les entreprises qui veulent attirer du personnel compétent (Hoq, 2021). En effet, la « guerre des talents » comme l'appellent les auteurs (Hmoud & László, 2019 ; Hoq, 2021 ; Koch et al., 2018 ; Laurim et al., 2021 ; Parry & Tyson, 2008) a amené les organisations à se concentrer non plus sur la sélection du personnel mais sur l'attraction de nouveaux employés (Allal-Chérif et al., 2021). Cependant, bien que la pénurie de talents soit au cœur des préoccupations des employeurs aujourd'hui, le sujet était déjà débattu dans la littérature avant 2000. Dans leur article *The War for Talent*, Chambers et al. (1998) cités dans Hoq (2021), soulignaient déjà l'existence d'une insuffisance de talents à l'époque. Aussi, en 2007, d'après le *Chartered Institute of*

Personnel and Development (CIPD), 84 % des organisations ont déclaré avoir des difficultés à pourvoir les postes ouverts (Parry & Tyson, 2008).

Bien qu'il ne s'agisse pas d'un phénomène inédit, les priorités des entreprises sont désormais d'attirer les talents. En effet, les démissions continuent et il y a une grande pénurie permanente de main-d'œuvre qui préoccupe les employeurs. Une étude de 2021, sur les perspectives du marché du travail du CIPD, révèle que 47 % des employeurs interrogés déclarent avoir des postes vacants difficiles à pourvoir, alors qu'ils sont prêts à augmenter les salaires et la qualité des emplois pour attirer les talents (Churchill, 2021). Sans doute, cette demande accrue de travailleurs qualifiés a un impact important sur la manière dont les entreprises cherchent à les attirer. Comme nous venons de le constater, certaines entreprises se sont tournées vers des augmentations de salaire. Toutefois, l'évolution des priorités provoquée par la pandémie obligera les recruteurs à faire plus que simplement remplir des postes. À l'avenir, les recruteurs devront offrir des opportunités qui répondent aux besoins accrus des employés comme des cultures plus inclusives et des horaires de travail plus flexibles qui permettent un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle (Nirmala & Chitte, 2021 ; Pritchett, 2022).

Pour y parvenir efficacement, les organisations doivent être prêtes à redéfinir leurs stratégies en matière de ressources humaines. Ainsi, au niveau du recrutement, les recruteurs doivent pouvoir consacrer plus de temps aux aspects plus humains et stratégiques du travail, afin d'offrir une meilleure expérience aux candidats et de mieux qualifier les talents pour les besoins de l'entreprise (Fraij & László, 2021 ; Laurim et al., 2021 ; Nirmala & Chitte, 2021 ; Pritchett, 2022 ; Vardarlier & Zafer, 2020). La technologie s'avère un point de passage incontournable pour pouvoir accompagner tous ces changements dans le rapport au travail (Laurim et al., 2021 ; Pritchett, 2022). Selon une étude menée par Aptitude Research, 62% des entreprises ont augmenté leurs investissements dans les technologies d'acquisition de talents en 2021 (Pritchett, 2022). Les entreprises commencent effectivement à s'équiper d'outils de recrutement d'intelligence artificielle afin de ne pas rester figées dans le temps (Ibrahim & Hassan, 2019). Avant d'entrer dans le détail du sujet, il est d'abord essentiel de comprendre ce qu'est l'intelligence artificielle.

4. L'intelligence artificielle

4.1. Ses origines

Bien que l'intelligence artificielle existe depuis un certain temps et qu'elle ait eu diverses utilisations au fil des années, ce n'est que récemment qu'elle n'a été développée et davantage utilisée dans divers contextes organisationnels (Imran, 2021). Il est possible de remonter à la Seconde Guerre Mondiale quand Alan Turing - un célèbre mathématicien anglais - publie dans son article *Computing machinery and intelligence* (1950) le test Turing qui avait pour but de répondre à la question : Une machine peut-elle penser ? (Hmoud & László, 2019 ; Vardarlier & Zafer, 2020). Pourtant, le terme

d'intelligence artificielle n'a pas été explicitement utilisé tel quel par Turing. Il a fallu attendre quelques années pour que le concept soit suggéré pour la première fois par John McCarthy en 1956 (Fraj & László, 2021 ; Hmoud & László, 2019 ; Vardarlier & Zafer, 2020). Ainsi, John McCarthy a défini l'intelligence artificielle comme étant : « La science et l'ingénierie de la fabrication de machines intelligentes, de brillants programmes informatiques ». [traduction libre] (Fraj & László, 2021, p.110)

Malgré les contributions majeures des premiers scientifiques, l'IA n'a été introduite en tant qu'industrie qu'après les années 1980. Les premiers recours à cette technologie ont été pour l'automatisation des tâches répétitives et précises, comme la production robotique industrielle qui a remplacé les emplois humains dans plusieurs usines. Seulement après le milieu des années 1990, les logiciels d'IA ont connu des progrès notables, comme le logiciel intelligent *Deep Blue* développé par l'*International Business Machines Corporation* qui a battu le champion du monde d'échecs, Gary Kasparov (Hmoud & László, 2019).

Depuis lors, l'immense volume de données produites chaque jour et les progrès majeurs dans la puissance des ordinateurs, ainsi que la prise de conscience par l'économie mondiale de la valeur de l'analyse des données, ont conduit à une présence généralisée de ces outils artificiellement intelligents (Hmoud & László, 2019). Mais que signifient aujourd'hui les termes d'intelligence artificielle ?

4.2. Définition

Pan et al. (2022) définissent l'intelligence artificielle comme étant un système ou des algorithmes dotés de capacités cognitives et d'apprentissage leur permettant d'effectuer des tâches nécessitant habituellement de l'intelligence humaine. Cette technologie présente des caractéristiques habituellement associées à l'intelligence humaine, car elle traite l'information, développe un raisonnement et fournit des résultats selon un mode de pensée comparable à celui de l'humain (Geetha & Bhanu, 2018 ; Hmoud & László, 2019). Plusieurs auteurs s'accordent à dire que cette intelligence est capable de percevoir, d'analyser et d'interagir avec son environnement, d'apprendre de ses expériences antérieures et de résoudre des problèmes complexes de manière autonome (Fraj & László, 2021 ; Geetha & Bhanu, 2018 ; Hmoud & László, 2019).

Cependant, comme le soulignent bel et bien les auteurs Hmoud et László (2019), il y a une question certes intéressante à se poser : À quoi bon remplacer les humains avec ces solutions d'IA si elles sont censées imiter l'intelligence humaine ? Pour répondre à cette question, il suffit de se pencher sur les progrès considérables réalisés au cours des dernières années dans le domaine de la *big data*, de la connectivité Internet et des progrès en termes de puissance et rapidité du matériel informatique. En effet, grâce à toutes ces avancées technologiques, les logiciels et outils intelligents sont aujourd'hui capables d'effectuer des tâches complexes dépassant les capacités humaines (Hmoud & László, 2019).

5. L'intelligence artificielle dans le processus de recrutement

Malgré la prise de conscience de la situation actuelle du marché du travail, la transition vers l'utilisation d'intelligence artificielle ne se fait pas du jour au lendemain. D'autant plus si les organisations ne sont pas prêtes à son implémentation (Pan et al. 2022). Le nombre d'organisations utilisant l'IA de manière opérationnelle dans leur processus de recrutement est encore assez faible. Pourtant, bien qu'il s'agisse d'une technologie émergente (Fraj & László, 2021 ; Raveendra et al., 2020) elle fait l'objet de débats puisque l'IA serait vouée à faire disparaître un grand nombre d'emplois. Ibrahim et Hassan (2019) notent que l'intelligence artificielle devrait remplacer 16% des emplois dans le domaine des ressources humaines au cours des dix prochaines années, selon un rapport de Undercover Recruiter. Certains auteurs avancent le constat que certains emplois seront remplacés par des solutions d'IA. C'est le cas des emplois où prédominent les tâches monotones, répétitives et administratives, car l'IA est capable d'opérer efficacement dans ces tâches (Hmoud & László, 2019). D'autres auteurs mettent l'accent sur la transformation et l'émergence d'autres types de métiers sous l'impulsion de l'IA (Fraj & László, 2021 ; Nirmala & Chitte, 2021).

5.1. Les atouts de l'IA

Bien que nous ne sommes pas en présence d'un champ de recherche solide étant donné que l'intelligence artificielle est encore un sujet émergent dans la vie des organisations (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021 ; Vrontis et al., 2022), il y a certains auteurs comme Raveendra et al. (2020) et Vedapradha et al. (2019) qui considèrent que l'IA vient assister et accélérer le processus de recrutement depuis la phase de *sourcing* à la sélection finale des meilleurs candidats. En s'appuyant sur cette technologie intelligente dotée de la capacité d'analyser rapidement un volume important de données et de prédire la probabilité du succès d'un candidat, il est possible de gagner du temps, d'épargner de l'argent et de mieux faire correspondre le poste au talent recherché (Allal-Chérif et al., 2021 ; Raveendra et al., 2020 ; Vedapradha et al., 2019).

Dans cette partie dédiée aux atouts de l'IA, nous allons présenter les champs d'application d'IA dans les étapes du processus de recrutement - l'identification et attraction, la présélection, l'entretien et la sélection.

5.1.1. Dans la phase de l'identification et attraction des candidats

L'utilisation généralisée d'Internet, et plus particulièrement la difficulté d'attirer les talents ont mis en lumière l'intérêt du *sourcing* en ligne. Parmi les étapes du recrutement, le *sourcing* est l'un des premiers domaines qui a largement intégré l'IA pour automatiser la recherche de candidats et produire un meilleur résultat par rapport aux méthodes de *sourcing* traditionnelles (Hmoud & László, 2019).

Les plateformes de recrutement professionnelles en ligne, telles que LinkedIn, Monster, Indeed ou Job-BUILDER, utilisent l'IA pour faire correspondre les qualifications des candidats aux exigences du

poste préalablement définies (Allal-Chérif et al., 2021; Hmoud & László, 2019). Ces moteurs de recherche intelligents peuvent effectuer une recherche instantanée de candidats potentiels passifs sur les médias sociaux ou les plateformes d'embauche grâce à des algorithmes d'exploration de données. Ces algorithmes sont également capables de prédire la performance et la rétention des candidats. Les candidats qualifiés sur base d'une analyse de leur profil sont ensuite notifiés de la nouvelle offre d'emploi (Allal-Chérif et al., 2021 ; Hmoud & László, 2019). Aussi, grâce à des algorithmes de filtrage, le système de suivi de candidatures est constamment à la recherche de candidats se trouvant dans la base de données de l'entreprise. Ainsi, les recruteurs sont notifiés quand les compétences d'un candidat *matchent* un poste vacant. En plus, ces outils d'IA mettent à jour les données des candidats en allant chercher les informations dans les médias sociaux des candidats (Vardarlier & Zafer, 2020). Selon Lacroux et Martin-Lacroux (2021), la collecte de données qui va au-delà de l'information volontairement fournie par le candidat, notamment en allant chercher ces données dans les médias sociaux, est considérée comme un moyen d'optimiser la rencontre entre l'offre et la demande de candidats.

5.1.2. Dans la phase de présélection des candidats

Au niveau de l'étape de *screening* des candidats, les outils d'analyse de CV² et les *chatbots*, aussi connus comme agents autonomes intelligents, peuvent accomplir diverses tâches qui viennent en support au travail humain. Ils peuvent faire un premier travail de filtrage du bon grain de l'ivraie en posant des questions aux candidats. Les *chatbots* sont notamment habilités à entrer en contact avec les candidats potentiels en leur envoyant des messages par e-mail, SMS ou dans des plateformes sociales telles que Messenger ou WhatsApp. Ils sont, en effet, capables d'avoir une réelle conversation avec les candidats pour les présélectionner à l'aide de critères simples, en leur posant des questions allant de l'expérience professionnelle aux compétences et centres d'intérêt de la personne (Allal-Chérif et al., 2021 ; Nawaz & Gomes, 2019). Cette tâche est vue par les recruteurs comme étant la plus longue et la plus fastidieuse du processus (Fraij & László, 2021 ; Hmoud & László, 2019 ; Nawaz & Gomes, 2019). Au contraire, ils peuvent également répondre aux questions des candidats à propos de la description de poste et de l'entreprise en question, ceci grâce au traitement du langage naturel ou *natural language processing*³ (Allal-Chérif et al., 2021).

Selon Allal-Chérif et al. (2021) et Nawaz & Gomes (2019), les *chatbots* ont aussi été développés pour réaliser des tâches administratives telles que la planification et la préparation des entretiens, ce qui permet de réduire la charge du recruteur. L'intérêt dans l'utilisation de ces agents conversationnels est

² Outils d'analyse de CV ou *CV parsing tools*

³ Le NLP est le processus par lequel un texte saisi est transformé en données structurées permettant ainsi à l'ordinateur de lire un langage. À l'inverse, la génération de langage naturel est la capacité de l'ordinateur d'écrire un langage, en structurant les données sous forme de texte. La plupart des techniques de NLP reposent sur l'apprentissage automatique ou *machine learning*. En communiquant avec les humains, l'IA apprend à comprendre leurs modes de communication écrite et verbale et reproduit un langage naturel (Fraij & László, 2021).

que les échanges peuvent se faire en simultané avec un grand nombre de candidats et sans contrainte temporelle puisqu'ils sont disponibles sept jours sur sept, permettant aux recruteurs de se concentrer sur les candidats qui se distinguent de la masse. Ils peuvent aussi être utilisés pour renseigner les candidats potentiels sur les étapes du processus de recrutement ou pour contacter les candidats qui auraient été oubliés au cours du processus. D'après Nawaz & Gomes (2019), 85 % des candidats ne reçoivent pas de retour de l'entreprise après avoir soumis leur candidature. Il en découle une mauvaise expérience pour le candidat ainsi qu'une impression négative de l'organisation.

Enfin, ces *chatbots* ne vont pas effectuer les mêmes tâches que celles des recruteurs, mais vont venir en complément à leurs missions (Allal-Chérif et al., 2021). Par exemple, Mya est le principal assistant de recrutement d'IA qui a été conçu pour faciliter le processus de recrutement mené par l'humain (Vardarlier & Zafer, 2020). Mya permet d'automatiser 75 % du processus de recrutement en répondant aux candidats et en leur donnant un *feedback* régulier. En communiquant avec les humains, l'apprentissage de ce robot évolue grâce au NLP et au *machine learning*⁴. En outre, Mya classe les candidats en leur attribuant une cote en fonction de leur qualification et de leur niveau d'engagement (Hmoud & László, 2019). Une des entreprises qui utilise cet assistant virtuel est L'Oréal (Vardarlier & Zafer, 2020). La littérature nous dit que l'utilisation de *chatbots* permet non seulement de réduire les coûts à l'embauche, mais aussi d'épargner du temps en complétant le travail de l'humain dans les tâches répétitives qui lui font perdre énormément de temps. De plus, ces robots conversationnels recueillent des informations factuelles en évitant les discriminations (Allal-Chérif et al., 2021 ; Lacroux & Martin-Lacroux, 2021).

Un autre outil d'IA qui permet de tester et présélectionner les candidats sont les *serious games* comme mentionné par Allal-Chérif et al. (2021). Ces *serious games* sont des simulations de situations réelles qui utilisent l'IA pour challenger les candidats et analyser leur comportement à travers leurs émotions. Cette méthode est utilisée par les recruteurs pour vérifier si un candidat est capable d'analyser des situations et prendre rapidement les bonnes décisions, de s'adapter aux imprévus et de proposer des solutions originales. C'est un bon outil pour faire découvrir l'entreprise et ainsi identifier et retenir des employés ayant du talent sans s'intéresser à leur âge, genre, origine, apparence physique ou même leur diplôme (Allal-Chérif et al., 2021). Par ailleurs, selon Lacroux et Martin-Lacroux (2021), les tests psychométriques connus pour avoir une solide validité prédictive, peuvent aussi être utilisés pour analyser le comportement d'un candidat dans une situation donnée, permettant d'objectiver le processus.

⁴ Définition de *machine learning* dans le dictionnaire d'*Oxford Languages* : *L'apprentissage automatique est l'utilisation et le développement de systèmes informatiques capables d'apprendre et de s'adapter sans suivre d'instructions explicites, en utilisant des algorithmes et des modèles statistiques pour analyser et tirer des conclusions à partir de modèles dans les données.* [Traduction libre].

5.1.3. Dans la phase de l'entretien

Tout comme les *chatbots*, une autre innovation que l'intelligence artificielle a permis d'explorer est l'entretien par vidéo. HireVue - une *start-up* basée en Amérique - fait appel à l'entretien vidéo assisté par l'IA pour enregistrer la posture des candidats après qu'ils ont passé l'entretien à l'aide de la technologie de reconnaissance faciale (Vardarlier & Zafer, 2020). Les algorithmes d'IA vont analyser le choix des mots, tous les gestes, changements de tons et les micro-expressions du candidat pour évaluer sa capacité à s'adapter au rôle et à la culture de l'organisation, et ainsi trouver le candidat le plus adéquat pour le poste. Par exemple, l'IA est capable de déterminer si le candidat a menti sur un sujet en particulier pendant l'entretien, en se basant sur le mouvement ou la croissance et la contraction de la pupille de l'interviewé au moment de la question (Laurim et al., 2021 ; Vardarlier & Zafer, 2020). Certains outils soumettent le candidat à un système de notation sur des caractéristiques telles que la confiance en soi, l'énergie et le comportement positif (Vardarlier & Zafer, 2020). Pour les entreprises qui doivent gérer un grand nombre de candidatures, il est également possible d'utiliser cette technique d'entretien vidéo lors de la phase de *screening* des candidats. C'est le cas d'Amazon qui utilise cet outil dans la phase de présélection en invitant les candidats à préenregistrer une vidéo qui sera traitée après (Fraij & László, 2021).

5.1.4. Dans la phase de sélection

L'utilisation de l'intelligence artificielle vient supporter le rôle du professionnel RH en lui donnant plus d'informations sur les candidats, facilitant ainsi la prise de décision. Ces algorithmes d'IA analysent tous les critères possibles et aboutissent à un classement des candidatures (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021). Le recours à ces solutions d'IA permet de rendre le processus plus objectif en évitant des biais cognitifs propres à l'humain. Que ce soit par affinité, par intuition ou par intérêts partagés, les humains et, en particulier, les recruteurs ne sont pas à l'abri d'erreurs qui peuvent mener, bien qu'inconsciemment, à des résultats biaisés dans la présélection des candidats (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021). Or, l'intelligence artificielle offre des solutions de présélection de candidats qui ignorent les questions relatives au genre, à l'âge, à l'origine ethnique, à l'apparence physique et aux antécédents de la personne, pour s'intéresser uniquement à des questions en termes de compétences professionnelles (Allal-Chérif et al., 2021 ; Vardarlier & Zafer, 2020). Les développeurs de systèmes de recrutement assistés par l'IA annoncent que leurs logiciels rendent les décisions d'embauche non seulement plus efficaces mais aussi plus justes et moins biaisées, car elles sont dépourvues de l'intuition humaine (Hunkenschroer & Luetge, 2022).

Finalement, comme nous avons pu le constater plus haut dans cette étude, les candidats ont aujourd'hui un pouvoir de négociation assez important et l'attraction de talents semble être un enjeu. Les recruteurs doivent mettre en place les conditions d'attraction et rétention de ces talents puisque d'autres recruteurs les sollicitent également. Ainsi, l'utilisation d'outils d'intelligence artificielle comme

des *chatbots* ou *serious games* permet de développer la marque employeur, ce qui, par conséquent, contribue à l'attractivité, réputation et visibilité de l'entreprise. La marque employeur est souvent un élément décisif pour les candidats ayant postulé auprès de plusieurs organisations et qui ne se décident pas à choisir l'une d'entre elles (Allal-Chérif et al., 2021).

En dépit de tous ces avantages, l'IA présente notamment des limites particulièrement importantes à mettre en évidence (Pan et al. 2022).

5.2. Les limites de l'utilisation de l'IA

Comme nous venons de voir, certains auteurs analysent l'IA sous un prisme positif en soutenant l'idée que l'IA serait une solution pour réduire les biais humains. Pourtant, d'autres auteurs (Hunkenschroer & Luetge, 2022 ; Lacroux & Martin-Lacroux, 2021 ; Vardarlier & Zafer, 2020) vont plus loin dans cette analyse et estiment que l'adoption de l'IA pour réduire les biais n'est pas sans dangers. Soleimani et al. (2022) soulignent que bien que l'IA puisse être une technologie révolutionnaire pour améliorer le processus de recrutement, il existe des inquiétudes quant à la partialité des résultats de l'intelligence artificielle. En effet, la manière dont les algorithmes sont développés, en s'appuyant sur des données tangibles et disponibles des candidats ayant été recrutés dans le passé, explique pourquoi l'IA telle qu'elle est utilisée dans les processus de recrutement n'est pas sans biais (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021 ; Soleimani et al., 2022). Les algorithmes sont influencés par les données qui ont été fournies par les humains. Or, si ces données sont biaisées, l'IA répétera et accentuera les décisions prises de par le passé (Fraj & László, 2021 ; Soleimani et al., 2022)

Un excellent exemple qui illustre bien cette reproduction de biais par la machine est le cas d'Amazon (Fraj & László, 2021 ; Hunkenschroer & Luetge, 2022 ; Lacroux & Martin-Lacroux, 2021 ; Soleimani et al., 2022 ; Vardarlier & Zafer, 2020). Amazon avait mis au point en 2014, un modèle prédictif intégrant un algorithme entraîné sur une base comprenant les recrutements des 10 dernières années. Cependant, une grande majorité de ces données d'entraînement portait sur des candidatures masculines, ce qui a abouti à un modèle biaisé qui écartait les candidatures féminines. Comme il est possible de voir, l'IA est susceptible de donner des résultats biaisés si elle est basée sur des ensembles de données peu représentatifs de certains groupes (Soleimani et al., 2022 ; Vardarlier & Zafer, 2020). De ce fait, atténuer les biais dans la prise de décision assistée par l'IA est l'un des défis majeurs auquel sont confrontés les développeurs aujourd'hui (Soleimani et al., 2022).

En outre, un autre danger de l'utilisation de l'IA est le développement d'un ensemble de nouveaux employés homogènes. Plusieurs auteurs parlent d'un effet de clonage suite à l'utilisation des algorithmes d'apprentissage. En effet, l'analyse de données se base sur des corrélations classiques et évidentes et toutes les organisations qui utilisent ces technologies risquent d'obtenir les mêmes résultats où tous les employés seraient similaires avec des compétences similaires. En plus, il y a également le risque de cibler des recrues stéréotypées à faible valeur ajoutée. Ce faisant, les données peuvent conduire

à des phénomènes de formatage qui excluent les profils atypiques, imprévisibles et potentiellement plus intéressants (Allal-Chérif et al., 2021 ; Lacroux & Martin-Lacroux, 2021). Comme constatent Allal-Chérif et al. (2021) « Le *big data* donnerait des résultats contraires de ceux pour lesquels il a été mis en place : écarter les vrais talents et les personnes exceptionnelles qui ne cochent pas les cases. La déshumanisation du processus de sélection des candidats pour mieux prendre en compte les qualités humaines peut sembler assez paradoxale. » [traduction libre] (p.10)

5.3. Les défis de l'utilisation de l'IA

La digitalisation dans les entreprises ne repose pas uniquement sur une simple transformation d'ordre technologique, elle se veut, en effet, un profond changement requérant une vraie réflexion stratégique et une transformation des modes de management. Une véritable transformation culturelle, managériale et organisationnelle est nécessaire et devrait sous-tendre ce changement organisationnel. Selon Storhaye (2016), cité dans Chouaib (2020) :

Les entreprises actuelles sont confrontées à des bouleversements multiples qui rendent caduques les recettes habituelles [...] se réinventer passe par une transformation vers des organisations « agiles », capables de s'adapter en permanence à la réalité des affaires. (p.58)

Pour accompagner les organisations dans ces transformations, les professionnels RH doivent jouer un rôle clé pour soutenir la transformation digitale, et ce à deux niveaux. À un niveau plus global – de l'entreprise – pour conduire le changement des habitudes, des valeurs, des compétences, des métiers et des usages et entraîner les employés dans cette nouvelle dynamique. Au niveau de la fonction RH elle-même, par l'automatisation de ses processus et la mise en place de solutions numériques (Chouaib, 2020).

Or, cette transition vers des solutions plus digitales n'est pas sans difficultés. Pour rendre compte de ceci, Pan et al. (2022) ont mené une recherche empirique qui suggère que le niveau de complexité technologique a un impact sur l'adoption de l'intelligence artificielle dans les organisations. En effet, l'IA nécessite des connaissances numériques non négligeables pour être comprise par rapport à l'informatique conventionnelle. Ainsi, selon les auteurs, une plus grande complexité amène certaines organisations et même professionnels RH à ne pas vouloir adhérer à cette technologie, malgré les avantages que cela peut offrir.

Chouaib (2020) fait référence au modèle de l'acceptation de la technologie de Davis et al. (1989) pour expliquer ce phénomène. Ce modèle considère que l'acceptation ou le rejet de l'adoption d'une technologie dépend de deux éléments essentiels, à savoir la perception de l'utilité de cette technologie et la facilité d'utilisation. D'autres auteurs comme Allal-Chérif et al. (2021) et Nirmala et Chitte (2021) soulignent l'importance de la maîtrise de ces technologies et de la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences. Selon les auteurs, les organisations doivent être prêtes à améliorer leur niveau de maturité

numérique dans tous les domaines, y compris dans la gestion des ressources humaines et le recrutement (Allal-Chérif et al., 2021).

Laurim et al. (2021) ajoutent à la question de la complexité technologique, d'autres facteurs parmi lesquels il y a l'intérêt et la pertinence de l'utilisation de l'IA ainsi que la peur et la confiance dans ces outils digitaux. En effet, les capacités d'un système à améliorer la performance au travail, l'appréhension, voir la crainte d'un individu face à ces outils, le niveau de sécurité et fiabilité perçu ainsi que sa capacité à fonctionner correctement, sont des éléments qui peuvent amener à l'acceptation ou au rejet de l'IA dans le processus de recrutement.

Pour parvenir à conjuguer la nécessité d'innover avec le défi de l'innovation, les entreprises peuvent mettre en place des formations ciblées en fonction des besoins, en vue d'accompagner le changement et de familiariser les employés à ces outils digitaux. Ces formations - *webinars*, classes virtuelles, modules d'*e-learning* - vont permettre aux professionnels RH de mieux comprendre la technologie de l'IA et d'intégrer dans leurs procédures une gestion adaptée aux spécificités de l'IA (Chouaib, 2020 ; Pan et al., 2022). Bien sûr, former les employés entraîne des coûts qui peuvent représenter un obstacle pour une organisation qui souhaite innover (Nirmala & Chitte, 2021).

En outre, le fait de voir le futur de l'intelligence artificielle comme étant incertain, amène les employeurs à ne pas vouloir procéder à l'innovation (Pan et al., 2022). Du côté des employés, ils peuvent être sceptiques et résistants au changement. Ceci peut être observé plus particulièrement parmi la génération plus âgée, pour qui la motivation à comprendre et à maîtriser les nouvelles compétences numériques est faible (Sotnikova et al., 2020). Par ailleurs, même si l'utilisation d'IA peut entraîner une réduction des coûts à l'embauche comme l'affirment certains auteurs, il est important de penser aux coûts d'investissement de la mise en œuvre de cette technologie (Pan et al., 2022 ; Sotnikova et al., 2020.) En effet, beaucoup d'entreprises ne disposent pas d'un budget suffisant pour automatiser et moderniser leurs processus RH, ce qui diminue également les chances d'adoption de l'IA (Sotnikova et al., 2020).

En outre, les questions éthiques constituent également un défi qui conduit les organisations et les individus à ne pas embrasser ces technologies à prime abord. Pour citer un exemple, des logiciels d'IA basés sur une méthode à multicritères permettent d'identifier et de classer les traits de personnalité des candidats à partir d'une analyse sémantique de leur activité visible sur Internet, dans leurs profils des réseaux sociaux, pour déterminer la compatibilité d'un individu avec son environnement de travail (Allal-Chérif et al., 2021 ; Lacroux & Martin-Lacroux, 2021). Cependant, bien que cela s'apparente comme un outil intéressant d'optimisation des ressources, il fait l'objet de discussions controversées entre les écoles traditionnelles. En effet, le *web scraping* ou en d'autres mots l'extraction de données personnelles dans les médias sociaux, telles que la personnalité et les habitudes des candidats, peut être considéré comme des technologies d'IA assez invasives (Hunkenschroer & Luetge, 2022).

6. Hypothèses de recherche

C'est grâce à la lecture de notre revue de littérature que nous pouvons maintenant formuler nos hypothèses qui nous guideront dans la collecte des données de terrain. C'est en outre notre curiosité qui nous a amené à formuler cinq hypothèses qui touchent aux questions des biais souvent mentionnés dans la littérature, aux questions des candidats passifs qui ne seraient pas atteints autrement, aux candidats homogènes regroupés par la machine et aux diverses perceptions des recruteurs face à ces outils intelligents. Dans cette section, nous nous limiterons à formuler les différentes hypothèses que nous confirmerons ou réfuterons plus tard dans ce mémoire.

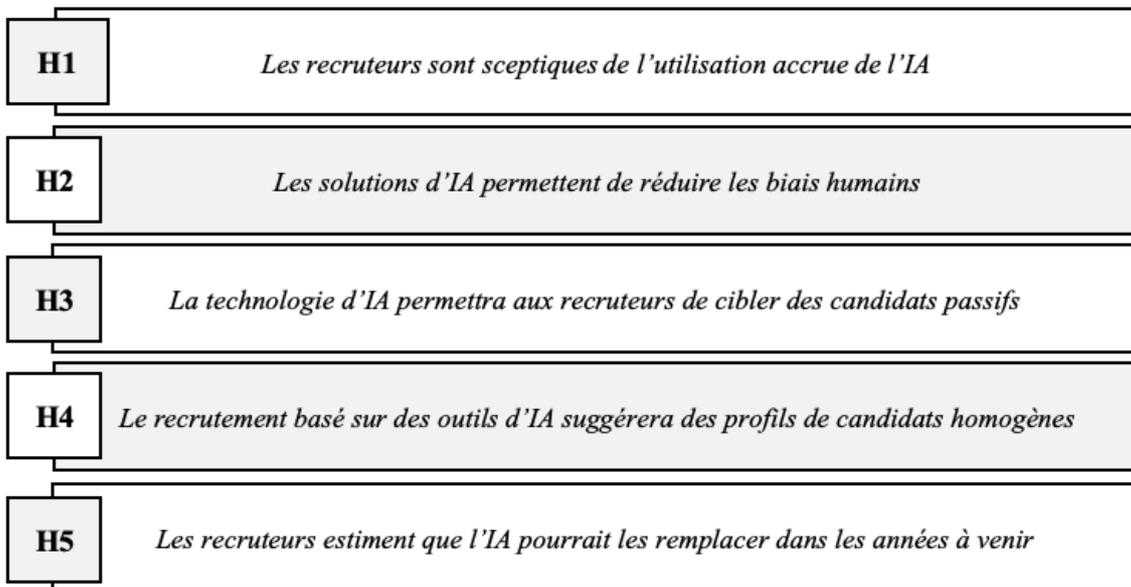


Figure 3 - Hypothèses de recherche définies

II. Méthodologie

Dans cette deuxième partie, nous allons vous présenter la méthodologie mobilisée pour mener à bien notre recherche. Nous allons, dans un premier temps, exposer la problématique et la raison qui nous a amené à choisir ce sujet. Dans un deuxième temps, nous documenterons nos choix méthodologiques pour ensuite présenter la manière dont nous avons collecté et analysé nos données empiriques. Passant par une explication détaillée allant du premier contact à la conduite des entretiens, puis à l'analyse des informations recueillies. Dans un dernier temps, nous mettrons en évidence les différentes limites méthodologiques de notre recherche.

1. Choix de la problématique

Au cours de nos années académiques, nous avons pu explorer différentes matières et développer nos connaissances dans le domaine des sciences humaines et sociales. Nous avons ensuite initié nos connaissances en gestion des ressources humaines pour nous intéresser à la dimension stratégique de la GRH. Ces deux parcours différents mais complémentaires nous ont permis d'acquérir une boîte à outils indispensable pour mener à bien cette recherche. D'un côté, grâce aux connaissances acquises dans le domaine des sciences sociales, nous sommes aujourd'hui mieux outillés que par le passé pour mener des recherches avec une méthodologie appropriée. D'un autre côté, c'est grâce aux études axées sur gestion des ressources humaines que nous avons découvert la richesse de l'être humain au sein d'une organisation et ainsi de l'importance d'étudier le recrutement. Qui plus est, la réalisation du mémoire de fin d'études en dernière année de bachelier a éveillé notre curiosité par le sujet des nouvelles technologies et son impact sur l'humain. Pour qu'une recherche garde son intérêt tant pour le chercheur que pour le lecteur, il est important qu'elle aille au-delà d'intérêts purement académiques, mais aussi qu'elle inclue des intérêts propres au chercheur. Ce n'est qu'en procédant de cette manière qu'il est possible de produire un travail approfondi et de qualité (Campenhoudt et al., 2017). Pour ces raisons, le thème de cette recherche s'intéresse à l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement.

À l'occasion de notre stage de fin d'études de Master en gestion des ressources humaines, nous avons rejoint une des plus grandes institutions financières au monde. Il s'ensuit que bien qu'il s'agisse d'une grande entreprise, nous avons été interpellés lors d'un premier entretien exploratoire, du faible niveau de digitalisation d'IA au sein du département RH. Cette phase exploratoire, nous a permis d'opérer une rupture épistémologique, de rompre avec nos idées préconçues sur le sujet en question (Campenhoudt et al., 2017). Lors de ce premier entretien exploratoire, nous avons eu l'occasion de découvrir les démarches et outils utilisés dans le processus de recrutement au sein de l'organisation en question. Sur la base de ce premier contact avec le monde du recrutement et des connaissances qui nous

ont été transmises, nous nous sommes intéressés à la manière dont l'intelligence artificielle allait transformer le processus de recrutement.

D'après Campenhoudt et al. (2017), pour des questions d'efficacité, la meilleure manière de mener une recherche est de passer par une question de départ qui permettra au chercheur de mieux exprimer ce qu'il cherche à savoir et à comprendre. Ainsi, notre question de départ a été formulée comme suit :

« Comment l'intelligence artificielle est-elle en train de redessiner le processus de recrutement ? »

Au fur et à mesure de notre recherche, nous nous sommes rendus compte qu'il fallait ajuster notre question de départ. En effet, le recrutement assisté par l'IA est encore un sujet émergent et étant donné que beaucoup d'entreprises n'utilisent pas l'IA dans leur processus de recrutement de manière opérationnelle, notre question de départ a évolué pour s'intéresser à une problématique en termes de perception des recruteurs. Tout comme pour la question de départ, la question de recherche doit remplir trois critères : être claire, pertinente et faisable. Nous avons ainsi formulé notre question de recherche comme suit :

« Comment les recruteurs perçoivent-ils l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement ? »

2. Choix méthodologique

L'objectif de ce mémoire étant d'étudier les perceptions des recruteurs de l'utilisation accrue de l'IA dans le processus de recrutement, la meilleure manière d'appréhender ce sujet était d'opter pour une méthode de recherche qualitative cherchant à comprendre ce que les acteurs pensent et de quelle manière ils agissent plutôt que de s'intéresser à des données quantitatives. De cette manière, la recherche se veut compréhensive dans le sens où elle s'intéresse au vécu des individus dans leur propre contexte et situation (Dumez, 2011). D'après Lejeune (2014) une recherche qualitative comprend quatre phases : la problématisation, la phase de collecte du matériau empirique, l'analyse du matériau collecté et la rédaction des résultats de l'analyse.

Nous avons déjà développé notre problématique, il est question, à présent, d'aborder brièvement nos choix en termes de collecte du matériau empirique. Pour pouvoir recueillir nos données empiriques, nous avons mené des entretiens semi-directifs ouverts laissant la possibilité aux personnes interviewées de s'exprimer librement sur les différents thèmes soulevés. Cette manière de procéder s'inscrit intentionnellement dans une démarche compréhensive et exploratoire. C'est à l'aide de notre guide

d'entretien⁵ que nous avons pu parcourir les différentes thématiques, de manière à ne pas oublier une question particulière et pour faciliter l'analyse de nos entretiens.

De plus, nous qualifions notre démarche de déductive. Cela signifie que nous commençons d'abord par élaborer une construction théorique et développer des hypothèses avant d'aller confronter les concepts théoriques dans le terrain (Campenhoudt et al., 2017). Nos hypothèses ont été formulées sur la base de la littérature scientifique et ont constitué un point de référence fondamental pour guider nos recherches empiriques. C'est grâce aux données récoltées dans le terrain que nous pouvons valider ou infirmer nos hypothèses. Nous sommes, en effet, partis d'un cadre théorique général pour ensuite étudier un phénomène singulier - le vécu des recruteurs.

Pour ce qui est de notre revue de la littérature, les articles scientifiques consultés portent sur la gestion des ressources humaines, le processus de recrutement, l'intelligence artificielle et l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement. Nous avons d'abord commencé par découvrir ce que la littérature avait à nous révéler sur l'IA et la GRH pour ensuite porter un focus sur le sujet des recruteurs en particulier. En effet, l'intégration de l'IA dans le processus de recrutement est une question que les employeurs du monde entier se posent, entre, d'une part, le désir d'innover et de rester compétitif sur le marché et d'autre part, la crainte de déshumaniser un processus qui est par essence humain. Ainsi, sans trop se poser de questions, nous nous sommes tournés vers des articles récents afin de fournir une recherche actuelle et parlante. Des articles et ouvrages fondateurs en sciences humaines et sociales ont aussi été mobilisés et nous ont permis d'en résumer les grandes lignes.

3. Collecte et analyse des données

Dans cette étape de collecte de données, nous avons mené 19 entretiens semi-directifs nous permettant de confronter nos hypothèses à la réalité du terrain. Un avantage de l'entretien semi-directif est qu'il permet au chercheur de s'adapter et de penser à de nouvelles questions et de faire des relances en fonction des échanges qui ont lieu, rendant la discussion plus enrichissante (Combessie, 2007). Nous avons décidé de réaliser ces entretiens dans différentes entreprises du secteur privé opérant dans divers domaines d'activités dans l'idée de garder une certaine cohérence en termes de processus et recueillir des données provenant d'horizons multiples et variés.

Notre échantillon est composé de personnes travaillant en Belgique et au Luxembourg. En fait, nous avons décidé d'élargir notre terrain au Luxembourg en raison de notre réseau professionnel. Nous avons d'abord sollicité notre réseau pour mener nos premiers entretiens, puis nous avons demandé des recommandations aux personnes interrogées et avons ensuite eu recours à notre réseau professionnel

⁵ Guide d'entretien disponible en annexe

LinkedIn pour élargir notre terrain. Ainsi, sur les 27 personnes que nous avons contactées via LinkedIn, seulement dix ont répondu et sept ont accepté de passer un entretien.

	Réseau	LinkedIn	Σ
Personnes contactées	18	27	45
Réponses	14	10	24
Réponses favorables	12	7	19

Figure 4 - Tableau récapitulatif du nombre de contacts pour la réalisation des entretiens

Conformément à notre volonté de préserver l'anonymat des personnes qui ont participé à notre étude, nous avons décidé de ne spécifier que la fonction des personnes interrogées, en les associant à un numéro d'entretien que nous avons classé dans l'ordre de réalisation. Pour ce qui est des profils de notre échantillon variant en âge et années d'expérience, nous avons interrogé des professionnels RH spécialisés dans le recrutement, une *Head of Human Capital Développement – Recrutement* et une HRBP. Le point commun entre ces professionnels RH est qu'ils recrutent en interne ou pour un client, ils sont tous des experts du recrutement ou ont recruté dans un passé assez proche. Par exemple, la *Head of HCD* a été responsable de recrutement pendant plus de dix ans et recrute actuellement pour venir en support à l'équipe de recrutement. D'après notre question de recherche, il est évident que notre public cible est constitué majoritairement de recruteurs, mais nous avons décidé d'interroger des *data scientists* et un expert en automatisation pour pouvoir comparer les opinions et identifier les contributions des experts en *data* et en IA.

Les entretiens ont presque tous été réalisés à distance par le biais de la plateforme Microsoft Teams, avec un total de six ayant été réalisés en personne. L'utilisation de cet outil nous a notamment permis de dépasser les frontières et d'approcher des personnes qui, autrement, auraient été hors de portée. Au début de chaque entretien, nous avons demandé l'autorisation d'enregistrer nos interlocuteurs et avons indiqué que l'entretien resterait anonyme. De cette manière, nous avons pu retranscrire l'intégralité de nos entretiens, pour ensuite les transformer en données exploitables.

	<i>Fonction</i>	<i>Années d'expérience</i>	<i>Durée de l'entretien</i>	<i>Date de l'entretien</i>	<i>Localisation géographique</i>	<i>Caractéristiques</i>
1	Recruteur	11	35 minutes	09/06/22	Luxembourg	Face à face
2	<i>Head of Centre of Excellence and Automation</i>	20	60 minutes	14/06/22	Luxembourg	Visioconférence
3	HRBP	26	56 minutes	15/06/22	Luxembourg	Face à face
4	<i>Data scientist</i>	6	43 minutes	15/06/22	Luxembourg	Face à face
5	Recruteur	34	1 heure 15 minutes	16/06/22	Luxembourg	Face à face
6	<i>Head of Data Science Lab</i>	22	22 minutes	17/06/22	Luxembourg	Face à face
7	<i>Data scientist</i>	7	36 minutes	17/06/22	Luxembourg	Face à face
8	<i>Head of HCD - Recruiter</i>	25	1 heure 15 minutes	07/07/22	Luxembourg	Visioconférence
9	Recruteur	28	43 minutes	11/07/22	Belgique	Visioconférence
10	Recruteur	31	1 heure 2 minutes	19/07/22	Belgique	Visioconférence
11	Recruteur	2	40 minutes	19/07/22	Belgique	Visioconférence
12	Recruteur	9	41 minutes	20/07/22	Belgique	Visioconférence
13	Recruteur	7	45 minutes	20/07/22	Belgique	Visioconférence
14	Recruteur	6	27 minutes	21/07/22	Luxembourg	Visioconférence
15	Recruteur	5	1 heure 14 minutes	26/07/22	Luxembourg	Visioconférence
16	Recruteur	20	1 heure 2 minutes	27/07/22	Luxembourg	Visioconférence
17	Recruteur	5	59 minutes	29/07/22	Luxembourg	Visioconférence
18	Recruteur	7	38 minutes	02/08/22	Belgique	Visioconférence
19	Recruteur	8	33 minutes	05/08/22	Belgique	Visioconférence

Figure 5 - Liste d'entretiens

Comme le veut l'entretien semi-directif, nous avons établi un guide d'entretien structuré par thématiques. Dans les grandes lignes, les thématiques peuvent se résumer en : la description de la fonction, types de profils que la personne recrute, les difficultés dans le marché, étapes du processus de recrutement, impressions sur l'IA, impact et utilité de l'IA, les perceptions, les dangers et les défis. Ces différentes thématiques ont évolué au cours des différents entretiens grâce aux pistes données par nos répondants.

Maintenant dans une optique d'analyse de données, nous avons écouté les enregistrements de nos différents entretiens et nous les avons retranscrits dans leur intégralité. Comme le soulignent Campenhoudt et al. (2017), la retranscription est un moment essentiel dans toute recherche qui permet au chercheur de rendre compte du matériau récolté et de la pertinence des informations recueillies. Il est important de retranscrire l'intégralité de l'entretien, même si cette étape paraît assez fastidieuse pour le chercheur, puisque nous évitons ainsi de rejeter des données que nous aurions jugées *a priori* sans valeur

mais qui pourraient se révéler d'un grand intérêt (Campenhoudt et al., 2017). Une fois que nous avons retranscrit les entretiens et que notre plan avait été structuré par thématiques, nous avons consigné ce que nos répondants ont apporté par rapport à chacun des thèmes soulevés sous la forme d'extraits d'entretiens.

4. Limites de la démarche

Dans cette section, nous aimerions présenter les différentes limites méthodologiques que nous avons rencontrées au cours de notre recherche. Même si l'entretien à distance par vidéoconférence permet au chercheur d'atteindre des participants qui, dans d'autres circonstances, seraient difficiles à approcher, il présente des limites méthodologiques. Tout d'abord, nous pouvons commencer par énoncer les différents problèmes techniques que nous avons connus lors de nos entretiens comme des difficultés de son ou encore la nécessité d'éteindre la caméra en raison d'une mauvaise connexion Internet. Ensuite, il y a également la distance qui se crée du fait de ne pas être physiquement présent, ce qui impacte la qualité des échanges. Toutes ces difficultés sont, non seulement, un obstacle à la qualité de la communication et à la bonne transmission des informations partagées (McColl & Michelotti, 2019), mais aussi à la relation de confiance qui se crée entre le chercheur et l'enquêté (Doucouré, 2021).

À cette question s'ajoute le fait que l'entretien soit enregistré, ce qui peut amener l'enquête à ne pas donner des informations qui seraient susceptibles de compromettre sa personne ou les autres ou son organisation (Doucouré, 2021). De cette manière, il peut ne pas être totalement honnête et transparent dans les informations qu'il donne, influençant ainsi la qualité des résultats obtenus. Comme souligné par Doucouré (2021) « le manque de crédibilité et de confiance entraîne comme principal corollaire la méfiance à l'égard du chercheur qui, à son tour, produit des effets contre-productifs dans une situation d'enquête ».

Une deuxième limite de notre recherche est ce que nous pouvons appeler le biais de désirabilité sociale. En effet, de par sa nature même, une recherche qualitative s'intéresse à la subjectivité des personnes interrogées. Or, les répondants peuvent être amenés à répondre de la manière qui leur semble la plus socialement appropriée aux yeux des autres. En procédant de cette manière, il y a le risque que la personne ne soit pas sincère, affectant ainsi la réalité du terrain. À ces deux arguments, nous pouvons ajouter le fait que certains entretiens par visioconférence se déroulent en présence d'autres collègues dans le bureau. En effet, du fait des circonstances, les personnes interrogées peuvent être amenées à être moins transparentes par souci de ne pas compromettre les autres et leur organisation, mais aussi à donner des arguments socialement désirables de par la présence de ces collègues et bien entendu du chercheur.

Une autre limite à notre recherche est le fait que nous avons interviewé majoritairement des personnes provenant du Luxembourg. Ceci s'explique par la facilité d'accès aux personnes de notre

réseau professionnel. Or, notre recherche s'étend à la Belgique et au Luxembourg, mais nous estimons qu'il est tout de même possible de rendre compte de la réalité du terrain. Néanmoins, bien que nous soyons conscients de toutes ces limites méthodologiques, nous considérons que notre mémoire est en mesure de rendre compte du phénomène étudié de manière rigoureuse et légitime.

III. Présentation des résultats empiriques

Une fois les fondements méthodologiques de notre recherche exposés, il convient à présent de mettre à plat les données empiriques recueillies lors de nos entretiens semi-directifs. Nous avons notamment interviewé des profils plus ou moins variés actifs dans différents secteurs d'activité dont le secteur bancaire (n=8), le secteur des services en RH (n=9) et le secteur des services et conseil en IT (n=2), en Belgique et au Luxembourg. Parmi ces différents acteurs, certains sont des recruteurs internes (n=6), recrutant pour leur organisation, et d'autres sont des recruteurs externes (n=12) intégrant un cabinet de recrutement. À travers la mise à plat des données empiriques, nous exposerons des extraits des entretiens que nous avons menés. Bien que nous ayons sélectionné nos extraits, nous tenons à préciser que les informations présentées se basent sur l'ensemble des déclarations exprimées par nos interlocuteurs.

Dans les prochaines sections, nous allons commencer par explorer un ensemble de points relatifs au recrutement, puis nous nous intéresserons à l'intelligence artificielle et ses enjeux, et enfin nous cernons la nature de la relation qui existe entre le recruteur et l'intelligence artificielle.

1. Le recrutement

Dans cette partie consacrée au recrutement proprement dit, nous aborderons les particularités du marché du recrutement à l'heure actuelle. Ensuite nous passerons en revue les différentes étapes du processus de recrutement et les outils utilisés. Nous aborderons également très brièvement la question du recrutement par visioconférence étant donné qu'il s'agit d'un sujet qui a souvent été évoqué lors de nos entretiens.

1.1. Le marché du recrutement

Nous avons identifié que la plus grande partie des recruteurs que nous avons interviewé estiment que le marché du travail est assez tendu actuellement, en raison de la pénurie de talents et du pouvoir de négociation croissant des candidats. Les informations que nous avons reçues vont dans le même sens. En effet, il y a une grande difficulté à attirer les candidats et cette opinion est partagée par certains professionnels RH. Notamment une recruteuse a affirmé que :

« On se rend compte qu'aujourd'hui les candidats ont beaucoup d'offres en même temps et donc il faut pouvoir vendre notre client pour être sûr qu'ils vont aller chez lui, parce qu'aujourd'hui les candidats ont beaucoup plus le choix qu'avant, et d'ailleurs ils ont aussi un pouvoir de négociation plus important et se permettent de faire des demandes trop élevées par rapport à leur expertise, je parle en termes de salaire. Donc cela pose des difficultés pour les

entreprises parce qu'elles vont devoir se mettre à jour par rapport à ce nouvel aspect du monde du travail. » (Entretien 12)

Si le marché du recrutement semble si tendu, c'est en partie dû à une inadéquation entre les compétences des talents existants et les postes vacants des organisations. Divers recruteurs le constatent et nous font part de ce phénomène. C'est notamment le cas de l'échange avec le recruteur du secteur financier.

« Un candidat peut avoir jusqu'à cinq offres en même temps, donc il a le choix et ce choix est vraiment très varié et c'est maintenant aux organisations, on voit ça de plus en plus, de se vendre aux candidats [...] C'est extrêmement difficile de trouver, que ce soit junior ou pas, ces profils au Luxembourg, on ne les trouve pas. Ce n'est pas parce qu'il n'y a pas de personnes qui veulent faire de la comptabilité, par exemple, mais parce qu'il n'y a pas assez de personnes ayant ces compétences-là. Donc on est vraiment dans un marché qui est tendu, le candidat lui, il a le pouvoir, les choix et le temps de choisir où il veut aller. » (Entretien 17)

Par ailleurs, un autre point à prendre en considération est le changement de mentalité et des priorités des candidats. Il y a l'importance de partager les mêmes valeurs et la culture de l'organisation. Selon l'avis d'un des recruteurs, tous ces changements de priorités des candidats entraînent des difficultés dans le marché de recrutement.

« Je pense qu'aujourd'hui, plus qu'avant, le marché de l'emploi est assez tendu, les candidats sont de plus en plus, on va dire, sophistiqués dans leurs demandes. Ils veulent partager les mêmes valeurs que l'entreprise, ils veulent s'aligner sur la culture de l'entreprise, ce sont des attentes qui reviennent de plus en plus. Je pense que s'ils, par exemple, ne s'attachent pas à l'industrie, à ce que nous faisons, à ce que nous offrons, il est plus difficile de les faire venir travailler chez nous. Ils ont une opinion et ils savent ce qu'ils veulent. » (Entretien 8)

Selon les experts en recrutement, il semble que si le salaire est un élément décisif dans la négociation entre le candidat et le recruteur, un salaire élevé n'est pas la seule contrainte demandée par les candidats qui deviennent de plus en plus exigeants de nos jours. Ils s'intéressent notamment aux modalités de télétravail de l'organisation, aux horaires flexibles et aussi à la possibilité de mieux concilier vie privée et vie professionnelle.

« Mais les salaires ne sont les seules demandes, les questions du télétravail reviennent, la question des horaires de travail et des jours de congé parce qu'en fonction de ton horaire tu peux avoir plus ou moins de jours de congé et donc oui ce sont des aspects qui interviennent aussi dans la négociation » (Entretien 12)

« Les gens cherchent davantage un équilibre entre le privé et le professionnel, les jeunes eux aussi et je trouve ça très sain. Bon après, il faut trouver le juste équilibre. Il y a eu des

transformations de sécurité avec la crise sanitaire, les jeunes et les moins jeunes se posent des questions : quelle est votre politique en matière de télétravail, de ci et de ça, etc. » (Entretien 8)

Selon certains professionnels RH, il y a eu un changement de mentalité et cela s'observe surtout parmi les plus jeunes. En effet, aujourd'hui, les jeunes recherchent de plus en plus à donner un sens à leur travail, alors qu'auparavant la stabilité de l'emploi était plus valorisée.

« Ça fait 25 ans que je travaille effectivement, et il y a eu une évolution des mentalités, c'est à dire que quand j'étais toute jeune voilà, j'arrivais et je faisais ce qu'on me demandait, ce qui me plaisait et ce qui ne me plaisait pas et puis je cherchais à faire mes preuves avant de commencer à demander quelque chose. À la limite nous les seniors on continue à raisonner comme ça, mais au niveau des jeunes talents, ce n'est pas qu'est-ce que je peux offrir, la question qu'ils se posent en premier, mais qu'est-ce que vous allez me donner et qu'est-ce que je peux attendre. Et donc, ils vont plus au fond, le job pour une vie c'est terminé. On prend ce qu'il faut prendre de l'entreprise et puis si on juge qu'on travaille en-dessus de la valeur du marché, on va voir ailleurs. Effectivement il y a plus de volatilité et voilà, de toute façon je change et puis si je ne me plaît pas je rechangerai et ce n'est pas très grave. » (Entretien 8)

1.2. Le processus de recrutement

Lorsqu'il s'agissait de décrire brièvement le processus de recrutement et des outils utilisés, les mêmes étapes et manières de procéder se répétaient chez les différents recruteurs. La phase de création de l'annonce et la publication dans les réseaux professionnels tels que LinkedIn, puis la phase de contact et le premier screening de candidats et encore les divers entretiens.

« Ce sont les HRBP qui sont en lien avec le métier qui recueillent les besoins, puis nous on va recevoir une fiche de poste qui nous dit voilà le profil recherché et voilà le manager de contact et voilà les compétences recherchées. A partir de là, commence à courir notre délai de recrutement. Il faut alors qu'on choisisse le canal de recrutement externe, est-ce qu'on commence à mettre une annonce pour tenter nous-mêmes ou on se dit qu'il faudra peut-être une chasse derrière. Vu qu'on a un slot limité, LinkedIn c'est assez cher et nous sommes limitées à 10 annonces. Donc, est-ce qu'on met sur LinkedIn, est-ce que ça vaut la peine sachant qu'on a nous annonces qui sont sur Monster, puisqu'on n'a pas le budget. On lance l'annonce de notre système Taleo et l'annonce est publiée sur le site en question, Monster par exemple, et les candidatures on les reçoit via Taleo. Puis nous avons la phase de tri des CV, quels sont ceux qu'on présente au manager, et une fois que le CV est présélectionné par RH et manager, on passe à la phase de sélection. Dans la phase de sélection, que ce soit une chasse ou une annonce, on met toujours un entretien RH et un entretien métier. Ensuite on arbitre, en regardant en termes de compétences techniques, comportement, etc. Si c'est non on met dans le système et il y a la réponse qui part, si c'est oui après il y a la phase de négociation. » (Entretien 8)

Cependant, même si nous avons une similitude dans les différentes étapes du processus de recrutement, nous avons discuté avec certains recruteurs qui nous ont fait part d'un processus nettement plus long. Par exemple, une chasseuse de tête nous dit qu'en moyenne ses candidats passent trois ou quatre entretiens, en fonction de la particularité des profils. D'ailleurs, en raison de ce marché décrit par nos interlocuteurs comme étant tendu, la recherche de candidats est plus longue qu'avant.

« Après avoir bien défini tous les besoins ou critères, on va faire du sourcing, on va chercher les candidats qui correspondent à ces critères-là. Puisqu'on fait des entretiens régulièrement, on a des candidats dans notre vivier, on a des listes avec les candidats par type de métier, etc. Moi en priorité, je vais chercher dans mon vivier de candidats, puis je vais étendre mes recherches, je vais sur les différents job boards. On utilise LinkedIn, là on peut vraiment faire de l'approche, cela veut dire que c'est moi qui envoie des mails spontanément aux personnes ou les candidats peuvent aussi postuler nos annonces sur LinkedIn. Je peux chercher des candidats aussi sur Monster, MovieJobs, Indeed. Et puis quand je trouve des candidats intéressants, je les invite à un premier entretien, on fait le point sur toute la situation actuelle et je leur présente l'opportunité chez mon client. S'ils ont un intérêt, je prépare le dossier et je l'envoie au client. Si le client est intéressé, j'organise un entretien entre le client et le candidat, parfois il y a deux entretiens, parfois il y a trois ou quatre, ça dépend un petit peu. Moi je suis vraiment l'intermédiaire entre le client et le candidat. » (Entretien 14)

1.3. Ce qui a changé

Lorsque nous demandons aux candidats de réfléchir au processus de recrutement tel qu'il était il y a quelques années et de nous dire quels ont été les grands changements de ces dernières années avec l'arrivée des outils d'intelligence artificielle, ils partagent souvent que les avancées technologiques et l'IA créent une distance entre le recruteur et le candidat. Notamment une recruteuse nous rappelle que dans le passé, les CV étaient données dans les mains, alors qu'aujourd'hui, tout peut se faire derrière un écran. Un autre recruteur nous dit que le recrutement se faisait autrefois beaucoup par le bouche à oreille, alors qu'aujourd'hui, beaucoup de contacts proviennent des réseaux sociaux professionnels.

« Il y a déjà une distance avec le candidat parce que si on regarde déjà l'historique du recrutement, ben on sait qu'avant les gens allaient eux-mêmes donner leurs CV dans les entreprises. Ça c'est une vieille vision, mais aujourd'hui, il y a tout un processus informatique. On va plutôt répondre à une annonce en ligne et à côté de ça on rajoute maintenant l'IA, qui va faire des pré-tri et qui va déterminer toute seule si le candidat est adapté ou pas. Donc pour moi, on prend de plus en plus de distance entre l'entreprise et le candidat finalement. » (Entretien 12)

« En période de crise financière, en 2002, ce n'était pas du tout un métier qui été développé au Luxembourg, on n'avait pas d'agence de recrutement permanent au Luxembourg. Le

Luxembourg c'est petit et alors les gens recrutait par la bouche à oreille principalement. [...] Au début, pour trouver des gens, on devait téléphoner aux sociétés, on payait les sociétés de sourcing qui nous donnaient des listes de noms. On regardait dans les magazines [...]. Puis on a eu les moteurs de recherche comme Monster, Jobs.lu et compagnie, ça nous a quand même facilité la vie, même si tout le monde n'est pas dessus. » (Entretien 15)

D'autres éléments sont également évoqués, qui ne sont pas directement liés à l'intelligence artificielle mais qui méritent d'être soulignés. Il s'agit notamment de la question du recrutement par visioconférence, un phénomène qui s'est accéléré avec la crise du Covid-19. Nombreux pensent que la qualité de l'entretien par visioconférence est inférieure. Outre les problèmes techniques, il est plus difficile d'analyser les signes verbaux et non verbaux en virtuel par rapport à l'entretien en personne. De plus, l'entretien virtuel ne favorise pas la création d'une relation entre le recruteur et le candidat. Une distance est créée, le contexte n'étant pas propice à des échanges fluides et naturels.

« Même si pendant le Covid ce n'était pas possible, il y a plusieurs intérêts au fait de voir le candidat en vrai. Il y a la lecture du candidat parce que ben il va respirer plus vite, ou on va voir qu'il remue les jambes, ou on sent qu'il est mal à l'aise et ça, sont des choses qui sont plus difficiles à voir à distance. Mais alors il y a aussi une autre chose, c'est que nous, on essaie de créer une relation avec nos candidats. On veut qu'ils aient confiance en nous, on veut qu'ils n'aient pas peur de nous contacter s'ils cherchent un emploi et ça c'est des choses qu'on peut créer parce que justement on aura eu ce moment de partage en vrai parce que c'est comme ça que ça passe le mieux. » (Entretien 12)

« Rien que de faire des entretiens virtuellement ou sur site physiquement, c'est déjà complètement différent parce que tu ne vois que la tête de la personne et ce n'est pas pareil. Ce n'est pas pareil parce qu'il est plus difficile de se faire une idée de comment la personne elle est réellement. Et à un moment donné il y a la caméra qui se coupe, il y a le son qui se coupe, il y a des interférences. » (Entretien 1)

Le recrutement par vidéo nuit à la qualité de la communication et des messages véhiculés. Toutefois, cela ne semble pas être un inconvénient car il présente de nombreux autres avantages comme la flexibilité dans le temps et l'espace. Mais ce que beaucoup mentionnent, c'est l'importance d'avoir au moins un entretien en face à face afin que, d'une part, le candidat puisse avoir un premier contact avec l'organisation en question et que, d'autre part, le recruteur ou le manager puisse aborder la personne de manière plus naturelle, sans obstacles technologiques.

« J'avais peur pour mes premiers cinq entretiens pendant le Covid, j'étais mal à l'aise, mais maintenant je trouve ça génial. Le candidat il peut se connecter quand il veut et moi aussi et d'où je veux, c'est plus simple. » (Entretien 5)

« Par contre, c'est vrai que parfois on a des candidats qui travaillent jusqu'à 18 heures et pour les voir après c'est vrai que si on fait un Teams c'est plus facile pour tous et donc on s'adapte. »
(Entretien 12)

« On avait des entretiens par vidéo pendant le Covid, mais maintenant on commence à revenir aux face to face et je trouve ça bien. Je trouve que la personne doit quand même aller une fois dans l'entreprise, rencontrer les gens en face to face, pour voir si ça se passe bien en vrai. Le candidat peut voir si l'entreprise, la façon dont il a été accueilli, lui plaît et pareil pour l'entreprise. En face to face, on échange, on a une conversation qui se déroule naturellement et on peut détecter d'autres choses. » (Entretien 18)

2. L'Intelligence artificielle

Dans cette rubrique dédiée à l'intelligence artificielle, nous allons dans un premier temps explorer la notion d'intelligence artificielle aux yeux de nos interlocuteurs. Nous découvrirons dans un second temps quels outils sont utilisés dans le processus de recrutement disposant de l'IA. Nous verrons ensuite ce que les recruteurs attendent de l'intelligence artificielle. Nous ferons également le point sur leurs avis sur un outil qui semble neutre et objectif et enfin nous nous pencherons sur les limites et les dangers de l'intelligence artificielle dans la fonction RH.

2.1. Comment les interviewés pensent l'IA

Lorsqu'il était question de savoir ce qu'est l'intelligence artificielle, les réponses données par nos interrogés vont plus ou moins dans le même sens. En effet, il est question d'un algorithme qui apprend, d'une aide à la décision, d'un outil qui apprend à partir de données qui ont été alimentées par l'humain dans le passé ou simplement d'une intelligence qui se rapproche de l'intelligence humaine.

« Pour moi l'intelligence artificielle c'est tout ce qui est l'exploitation de données. C'est tout ce qui peut contribuer à l'automatisation, ça vient se rapprocher de ce que peut être notre intelligence. C'est programmer à l'aide d'algorithmes de façon à avoir une sorte de robot qui est capable de réagir de la manière la plus proche de ce qui serait la nôtre, de ce qui serait l'intelligence humaine. » (Entretien 8)

« Pour moi l'intelligence artificielle s'agit d'un algorithme intelligent, c'est-à-dire qu'il apprend au fur et à mesure qu'il interagit dans différentes situations. Dans le cas du recrutement puisqu'on parle en particulier du recrutement, l'intelligence artificielle est un outil qui interagit avec le candidat ou même l'employé et qui au fur et à mesure apprend les spécificités du candidat et celles des employées pour ensuite, peut-être si c'est ça vers où on va dans le futur, pour trouver des candidats plus adaptés à telle organisation, pour un win win de chaque côté. » (Entretien 17)

Une définition un peu plus technique de l'intelligence artificielle a été proposée par un expert dans le domaine des données et de l'automatisation.

« L'intelligence artificielle pour moi c'est la capacité par, on va dire, une machine à proposer des décisions voire de prendre certaines décisions sur base d'un historique de data, sur base de modèles éprouvés qui sont sans cesse, au besoin, ré-entraînés. J'entends par là qu'un modèle tel qu'imaginé à un instant T peut varier en fonction des nouvelles données qui vont l'alimenter et donc pour s'assurer que les décisions sont toujours accurate vis-à-vis des situations, ce modèle d'intelligence artificielle doit être sans cesse retravaillé, réaligné avec ce que l'on souhaite. Donc, on doit toujours pouvoir être en capacité de toujours maîtriser ce qui va être décidé. » (Entretien 2)

2.2. Outils utilisés

Les personnes que nous avons interviewées ne semblent pas disposer d'un logiciel RH doté d'intelligence artificielle dans leur processus de recrutement. De plus, elles pensent que seules les grandes entreprises comme Amazon utilisent des outils d'IA innovants. Cependant, nous avons observé qu'une grande majorité d'entre elles utilisent régulièrement LinkedIn, une plateforme qui, selon un recruteur, semble disposer de fonctionnalités d'IA.

« Je sais qu'il y a déjà beaucoup d'entreprises qui utilisent ces outils d'IA pour le sourcing de candidats, qui sont bien à la pointe du progrès. Nous aujourd'hui on n'a pas, on a juste une application - Taleo - où l'on met nos annonces, les CV postulent et puis c'est tout. » (Entretien 5)

« Moi je pense que même si on n'a pas directement un outil d'intelligence artificielle, je pense que tous les recruteurs utilisent LinkedIn. Par exemple, avec LinkedIn Recruiter, je crée un projet et j'ajoute des profils que j'ai ciblé, et 24h après, j'ai des suggestions de profils et ça m'arrive tous les jours, des suggestions que moi personnellement, je n'avais pas trouvé, et souvent ces profils sont très adaptés. Donc, je pense que quand un outil me fait des suggestions comme ça, je pense que c'est de l'intelligence artificielle. » (Entretien 17)

Toutefois, même si les recruteurs n'utilisent pas d'outils basés sur l'IA tels que les *chatbots*, les entretiens vidéo avec reconnaissance faciale ou les *serious games*, nous avons tout de même recueilli leurs perceptions sur ces différents outils. Certains des recruteurs interrogés pensent qu'il peut être intéressant d'utiliser des outils qui analysent les signes verbaux et non verbaux du candidat, mais juste comme un support pour détecter certains détails qu'une heure d'entretien ne permet pas toujours de détecter. Cependant, la plupart de nos interviewés pensent qu'il est nécessaire que l'être humain soit présent d'abord pour créer une relation avec le candidat et ensuite pour dire le dernier mot, car ils estiment qu'au jour d'aujourd'hui la machine n'est pas encore fiable à ce point.

« Si on me dit que l'IA peut analyser tous les micro détails et le fait de faire [expression du visage] et on se dit ah ben ça tiens, ah ça c'est bizarre, pourquoi ne pas l'utiliser ? Dans une heure d'entretien on ne peut pas tout détecter. Mais je pense que l'humain doit toujours être là pour prendre la décision finale et pour créer ce contact avec le candidat, comme je disais. Si on met cette distance avec le candidat et qu'il ne voit jamais personne et ne parle à personne, ce n'est pas une bonne image de l'entreprise. » (Entretien 9)

« Je pense qu'il y a du bon et du moins bon, pour recruter des gens je suis beaucoup co-orienté vers l'humain, le lien que tu vas créer. [...] Et est-ce que c'est fiable ? Je ne pense pas, du moins à l'heure actuelle. On est tous différents, on a tous des expressions différentes, des traits différents, est-ce que l'IA sait prendre tout ça en compte ? Oui, c'est intéressant, mais ça a des limites. » (Entretien 18)

Même que certains considèrent que le *chatbot* puisse être un outil pratique, la plupart des professionnels estiment qu'il n'est pas encore capable d'aller au-delà du simple support aux tâches administratives. En effet, pour eux, un poste à pourvoir ne peut pas être réduit à des caractéristiques sur une fiche de poste. Il y a notamment des aspects subjectifs, que pour les recruteurs que nous avons interviewés, ne sont pas facilement identifiés par un *chatbot*.

« Même si nous n'utilisons pas un chatbot, je pense qu'il pourrait être intéressant pour récolter des informations sur les diplômes, le permis de travail, voilà des informations administratives, je veux factuelles. Aussi toute la partie d'organisation d'entretiens, il serait intéressant d'avoir un outil qui fasse la liaison entre mon agenda et mon candidat, sans avoir à faire des allers-retours. » (Entretien 17)

« Le recruteur est censé connaître le job, le chatbot ne connaîtra pas le job. Le chatbot n'est en mesure de parler avec le manager qui recrute. En fait, un job ce n'est pas juste un papier, ce n'est pas juste des tâches de responsabilité. » (Entretien 18)

2.3. Attentes et aide aux défis

Lorsqu'il est question de demander en quoi l'intelligence artificielle pourrait aider nos interlocuteurs dans leurs tâches quotidiennes, dans leurs défis quotidiens, en général, ils pensent que l'intelligence pourrait les assister dans des tâches administratives. En effet, la plupart de nos répondants mentionnent que cette partie du travail est très chronophage. Comme l'a dit un recruteur, le temps qu'il consacre aux tâches administratives lui prend un tiers de son quotidien qu'il estime pouvoir utiliser pour des tâches à plus valeur ajoutée.

« Donc pour moi en tant que recruteur, un des plus grands défis auxquels nous faisons face aujourd'hui est la gestion de temps, d'un point de vue administratif. On passe beaucoup de temps à organiser des entretiens et à enregistrer nos notes ou même à demander des formulaires

au candidat, pour des raisons de traçabilité et de suivi du candidat, mais aussi pour des questions de RGPD. Donc pour moi, le premier sujet que l'intelligence artificielle devrait résoudre et j'espère qu'elle le fasse, c'est d'enlever ce poids administratif qui occupe je dirais plus d'un tiers de mon temps. » (Entretien 17)

« Cela nous permettrait de gagner du temps ça c'est clair, on pourrait faire d'autres tâches si l'intelligence artificielle nous aide à, par exemple, sélectionner des profils, les reportings. Je te donne un exemple, j'ai un poste chez WM où l'espagnol est impératif et ben j'ai quand même reçu des CV où la personne ne parlait pas l'espagnol. Ça typiquement l'intelligence artificielle pourrait déjà nous aider. L'air de rien, ça prend deux minutes, mais deux minutes plus deux minutes, ça fait gagner du temps et c'est des minutes que je pourrai utiliser pour faire autre chose. » (Entretien 1)

« [...] Quand je vois le temps qu'il fallait pour identifier les personnes avant, aujourd'hui, ben on va plus vite et on peut développer d'autres choses utiles qu'on n'aurait pas eu le temps de faire avant. » (Entretien 16)

Cependant nous avons aussi une minorité, une recruteuse qui a plus de 30 ans de carrière, qui a une vision qui va au-delà de celle de ses collègues. En effet, cette recruteuse souhaiterait avoir un outil d'IA qui serait capable d'effectuer pratiquement toutes les différentes étapes du processus de recrutement. Un outil qui non seulement prend en compte la partie administrative mais qui offre également une analyse qualitative sur le profil du candidat.

« Dans l'idéal vraiment c'est que je poste une annonce avec toutes les compétences demandées et qu'automatiquement il me fait le screening des candidats et qu'il me sorte, voilà, voici le CV de la personne qui va correspondre exactement le profil. Donc, qu'elle analyse les compétences comportementales et techniques et que derrière il y ait un logiciel qui pose toutes les questions au candidat. [...] Aussi vraiment que l'IA puisse cerner les comportements, les émotions du candidat, toutes ses manières de réagir, on va dire comme ça. C'est important parce qu'en entreprise, on a une situation et comment est-ce que la personne réagit ? En entretien, on n'arrive pas vraiment à cerner tous les comportements. On le pense. En fait, sur une heure d'entretien, on arrive déjà à cerner certaines choses mais il y en a qui ne sont pas naturels du tout. Donc, s'il y a une application qui analyse de cette manière ce serait bien, puisque parfois on recrute quelqu'un qui ne match pas du tout l'entreprise et on découvre ça seulement après. (Entretien 5)

2.4. L'IA comme solution aux biais ?

Lorsque nous avons demandé à nos interlocuteurs si l'intelligence artificielle pourrait être une solution pour limiter les biais propres à l'humain, comme choisir un candidat par affinité, ou favoriser

un candidat plutôt qu'un autre à compétences plus ou moins similaires. Certains nous ont répondu que l'IA pourrait effectivement être une solution pour réduire ces biais qui existent, puisque le recruteur n'est pas à l'abri de préjugés, même s'ils sont inconscients.

« Je me souviens qu'on avait un recruteur, il y a très longtemps, qui avait tendance à choisir des candidats de son village qui avaient les mêmes hobbies que lui. On peut être interpellé sur un CV par des choses qui nous touchent plus émotionnellement. Le recruteur a des émotions, même sans être conscient. Parfois, je me dis attention, c'est toi qui l'élimines, ce n'est pas le recruteur. L'IA serait une solution pour réduire ces biais parce que le logiciel sera neutre, sauf si je lui dis : choisit une femme. » (Entretien 5)

Cependant, d'autres professionnels RH estiment que l'IA n'est pas une solution car ce que d'aucuns peuvent appeler des biais, pour ces recruteurs, est ce qui fait de nous des humains. En effet, l'intuition humaine et les affinités qui se créent sont essentielles à la fonction de recruteur. Il faut juste être conscient et limiter ces biais s'ils sont trop importants car c'est ce qui nous caractérise en tant qu'êtres humains et cela ne pourra jamais être remplacé par l'IA.

« On n'est pas des robots et effectivement ça m'arrive, ça m'est arrivé récemment de devoir dire à quelqu'un : vous aviez les mêmes compétences que l'autre personne mais l'autre personne a été préférée. On va passer toute notre journée de travail avec cette personne il faut que ce soit quelqu'un avec qui on s'entend. [...] Si on nous imposait quelqu'un qui correspond mais avec qui on a moins d'affinités, ben ça se passera moins bien. Si on est avec quelqu'un avec qui on apprécie de passer du temps, clairement on va déjà faire en sorte de : un, continuer à travailler ensemble où la longévité du recrutement aura plus de succès et deux, on travaillera mieux ensemble. Donc un recrutement réussi c'est aussi deux personnes qui s'entendent bien et effectivement ses affinités ça fait partie du recrutement. » (Entretien 16)

« Moi je fonctionne beaucoup sur le feeling. On a eu récemment une situation où le métier trouvait que le candidat avait une bonne compétence technique et voulait l'avis RH, et là, je ne le sentais pas. Je ne peux pas forcément le matérialiser, mais j'ai dit non, il y a des choses dans la façon de dire, la posture à certaines réponses, la présentation, et les sommes de ces petits détails qui font que je me dis non. Je me dis dans les équipes et dans notre culture cela ne va pas le faire. Et ça pour moi un robot, je me dis, en tout cas l'intuition, je demande à voir le jour où un robot sera capable de remplacer l'intuition. En général, avec le temps et avec le recul, je me rends compte que je ne me suis pas trop planté. [...] L'intuition ce n'est pas mathématique, les scientifiques peuvent appeler cela un biais. Pour moi les vrais biais, et alors cela veut dire que les gens ne sont pas à leur place, les vrais biais sont ceux qui discriminent parce qu'effectivement la couleur de peau, parce que la nationalité, parce que le handicap, etc. etc., et ça c'est condamnable. » (Entretien 8)

Bien que l'intelligence artificielle puisse permettre un résultat plus impartial, certains de nos interlocuteurs vont plus loin dans leur opinion. Ils considèrent qu'il ne faut pas accepter tout ce qui est dit sur l'IA, mais faire attention car l'IA est programmée par un humain et donc il y a des choix méthodologiques et éthiques qui doivent être faits. L'IA reste neutre si les données d'entrée sont neutres. Or, si les données de base sont biaisées, le résultat le sera aussi. Dans la discussion avec la HRBP, tous ces points sont mis en avant. Il en va de même pour la discussion avec le responsable du centre d'intelligence et automatisation, qui soulève la question du biais humain reproduit par la machine.

« Oui permettra de réduire certains biais, à condition de contrôler les biais de la machine parce que c'est une illusion de penser qu'il n'y a pas de biais dans l'intelligence artificielle. Parce qu'il y a forcément, à un moment donné, elle a été programmée et en étant programmée, il y a des choses qui ont été faites. Et à priori, pour le moment encore, ces choix qui ont été faits sont faits par l'homme et donc si tu ne sais pas qui a fabriqué la machine, comment est construit l'algorithme, quels sont les choix méthodologiques, les choix éthiques, les choix de société qui ont été faits derrière cette algorithme, ben en fait, tu dépends non pas de la machine mais des gens qui l'ont faite. Et ça on oublie souvent, on trouve que c'est magique, j'appuie sur le bouton et la machine elle agit toute seule, mais il y a quelqu'un qui à un moment donné qui l'a programmé. C'est comme quand on lit un article, c'est bien de prendre l'information, c'est bien aussi de savoir qui l'a écrit, quelles sont ses intérêts quels sont ces choix méthodologiques, qu'est-ce qu'il y a derrière. » (Entretien 3)

« C'est bien plus large que ça, en fait, les biais humains sont répliqués dans les modèles de données qui alimentent le machine learning, donc l'IA. Les biais des personnes qui instruisent les data dans l'IA, ces biais sont répliqués dans l'IA, d'où l'importance, bien entendu en amont de parfaitement ne pas biaiser les jeux de données d'apprentissage des robots et d'IA. » (Entretien 2)

2.5. Des limites aux défis de l'IA

En ce qui concerne les limites de l'intelligence artificielle, nos interviewés nous ont fait part de divers points d'attention de l'utilisation de l'IA. Ceux-ci vont de l'incapacité de l'IA à prendre en compte les profils qui ne correspondent pas exactement aux critères établis à l'ignorance d'un profil ayant du potentiel mais qui, par manque d'informations dans le CV, est immédiatement écarté. En général, les points relevés par nos interlocuteurs reflètent l'incapacité de l'intelligence artificielle à faire des exceptions.

« Il est important de garder l'aspect humain derrière puisque l'IA a ses limites. Par exemple, quelqu'un qui n'a pas mis qu'il parlait anglais sur son CV, peut-être qu'il le parle mais qu'il a juste oublié. Mais nous, par exemple, on peut voir par quelles entreprises il est passé et se dire que s'il a passé par ces entreprises-là, il ne pouvait pas le faire sans l'anglais. Donc on va

quand même le contacter et lui poser la question directement. Donc, on serait passé à côté de ce candidat-là, si on était juste restés sur base de critères du CV. » (Entretien 12)

« Il faudrait vraiment travailler avec les métiers pour que les compétences qu'ils choisissent soient vraiment bien définies, qu'on soit sûr de ce qu'on met. Je te donne un exemple parfois on a des métiers qui nous disent voilà je recherche tels profils et alors ils veulent le mouton à cinq pattes comme on dit, sont très exigeants et finalement ils reçoivent un CV d'une personne qui sort de l'école et ils mettent par exemple expérience de 5 ans minimum dans les profils et il n'a pas d'expérience de cinq ans mais a déjà fait un stage chez nous et a été très performant et ils se disent c'est celui-là qu'on veut et ça forcément il ne serait jamais sortie avec l'intelligence artificielle. Mais en attendant ils le veulent quand même ce candidat là et il va progresser dans l'entreprise cela va très bien se passer. Ça, j'ai peur que ce soit uniquement l'intelligence artificielle et qu'on loupe des profils quoi .» (Entretien 1)

Qui plus est, un élément très intéressant qui a été relevé par certains des recruteurs est de la concentration d'un ensemble de personnes ayant des caractéristiques similaires, des clones les uns des autres, étant notamment le résultat d'une décision basée uniquement sur des critères et mots-clés de compétences techniques.

« A mon avis, ça veut dire qu'on forme des usines parce qu'on recherche des gens qui vont correspondre qu'à telle ou telle compétence et qui vont être similaires, qui vont être juste, fin, pour moi c'est une usine et il n'y a aucune richesse. Ça c'est mon avis personnel, mais je préfère travailler dans une société internationale, de travailler avec différentes personnalités, tu apprends à travailler avec différentes cultures, on développe aussi nos soft skills, c'est une grande richesse. On ne se rend pas compte, mais on est en train de former des usines, où l'intelligence artificielle trouve que la personne peut faire ce travail-là mais pas un autre, et je trouve ça très pauvre. » (Entretien 15)

« Ce que je ressens c'est que l'IA nous fournirait des clones les uns des autres et ce serait peut-être un peu trop lisse, trop uniforme, en fait, dans le profil qui serait déterminé. Je ne sais pas si ce sera le cas mais c'est juste en réfléchissant à votre question, je me dis c'est peut-être le risque que je verrai, en tout cas, mais je n'ai aucune idée s'il est réel. » (Entretien 10)

Par ailleurs, certains des recruteurs nous ont également fait part de l'incapacité de l'intelligence artificielle à prendre en compte l'environnement que le candidat devra intégrer et notamment l'équipe avec laquelle il devra travailler en collaboration.

« Peut-être que pour les entreprises comme Amazon qui doit recruter une centaine de personnes tous les mois pour un même type de poste, ce ne sera pas le cas pour d'autres petites entreprises donc je comprends que les grandes entreprises utilisent l'intelligence artificielle ; on ne sera pas analysé pour sa personnalité mais plus pour ses compétences directes. Mais pour les petites

entreprises, la personnalité est très importante, parce qu'on ne peut pas entrer dans une équipe de cinq personnes si on n'a pas le même état d'esprit que ces cinq personnes, on ne va pas s'adapter à la façon de travailler de cette personne-là, et ça l'IA ne saura pas dire. Outre les critères directs et objectifs du poste, il y a quand même tout un univers dans lequel la personne va devoir s'intégrer, et c'est là que l'humain intervient. » (Entretien 12)

D'autres points soulevés par les recruteurs concernent les défis dans l'implémentation de ces outils comme la question des coûts élevés de la mise en place de ces technologies d'IA. Aussi les questions relatives aux difficultés d'adaptation à ces outils intelligents dont la nécessité à faire évoluer les mentalités et le besoin de formation. C'était notamment le cas lors des discussions suivantes avec deux recruteurs.

« En ce moment, je pense qu'on ne verra pas partout l'intelligence artificielle, parce que sûrement c'est encore très cher. Cela ne veut pas dire qu'elle n'est pas utile, je pense qu'elle est utile, parce que quand je pense à LinkedIn, je l'utilise et je l'aime bien. Mais pour moi au niveau de l'entreprise, disons qu'on a passé l'étape des coûts et qu'il y a une utilité pour l'implémenter. Disons, il y a la deuxième étape, c'est comment est-ce que cela va se passer au jour le jour avec le système. Personnellement, je considère que pour qu'un système soit intégré dans une entreprise, il doit être vraiment facile à utiliser, c'est-à-dire que n'importe qui peut de manière très intuitive savoir où aller et quoi faire dedans. Il faut penser qu'on a des collègues avec plus de 30 ans d'expérience, et donc l'utilisation de ces technologies c'est pas évident pour eux.. Donc, en tant qu'entreprise, il faut penser à ça, qu'on va passer du temps à former les gens à ces plateformes. Donc pour moi ce serait un grand défi pour l'entreprise. » (Entretien 19)

« Pour moi les défis, il y a déjà les pannes de réseau où tu n'as plus d'accès à rien et si c'est des machines qui font tout, si ça plante, ça plante. Il y a l'argent aussi, le budget. Il faudrait voir combien ça coûterait si on veut vraiment développer et exploiter l'intelligence artificielle au maximum et puis la formation aussi de ceux qui l'utilisent, voilà. Le changement aussi des mentalités et tout ça. » (Entretien 1)

Finalement, un autre point relevé par certains professionnels est la protection de données qui semble être un sujet assez délicat qui tend à soulever des questions ces derniers temps. En effet, comme l'affirme une recruteuse avec cinq ans d'expérience, la protection de données est une des problématiques les plus importantes des années à venir. Tandis qu'un autre recruteur mentionne que le respect de la RGPD est déjà en train d'influencer le processus de recrutement au sein de son organisation.

« Je pense tout ce qui concerne les données, les données personnelles si ce n'est pas réglementé, si ce n'est pas régi, je pense que ça va créer quelques problèmes, que ce soit du

côté entreprise que du côté candidat. Et je pense que c'est l'un des enjeux majeurs des prochaines années, tout ce qui est réglementation de données. » (Entretien 13)

« En ce moment, un des plus grands problèmes que nous vivons chez nous, c'est que toute candidature doit être enregistrée de façon à respecter le RGPD. Donc pour moi, je pense que n'importe quel logiciel, qu'il soit AI ou pas, devra sans doute suivre ce règlement. J'ai connaissance de différents cas de collègues qui ont eu des problèmes avec ça. Donc, il faut que l'IA soit soumise à cette contrainte aussi. » (Entretien 19)

3. Vers un recrutement entièrement basé sur l'IA ?

Nous avons demandé à nos professionnels RH s'ils pensent que leur rôle pourrait être remplacé par une machine à intelligence artificielle. Pour nos interlocuteurs, la fonction de recruteur nécessitera toujours une intervention humaine, puisque l'échange humain est l'essence même du métier. Même si l'intelligence artificielle gagnera de la place dans les années à venir, puisqu'il y aura toujours la nécessité d'évoluer, d'intégrer et s'adapter aux nouvelles technologies, ce sera que pour une certaine partie du processus où les tâches administratives et chronophages prédominent. Selon eux, l'humain restera au cœur du métier et l'IA sera un outil essentiel d'aide à la décision.

« Je pense que pour certains métiers c'est déjà le cas, je veux dire, par exemple, il y a de moins en moins de vendeurs en caisse des magasins parce que on peut faire ça nous-mêmes ou il y a de moins en moins de personnes qui emballent des boîtes parce que ben il y a des machines qui le font. Donc, je pense qu'il y a des métiers pour lesquels il n'y aura plus besoin de l'humain, mais par contre, justement dans le recrutement à partir du moment où l'on touche à du relationnel, on a besoin d'un humain. » (Entretien 12)

« Je pense que l'humain a toujours sa place, l'intelligence artificielle ce n'est pas fait pour remplacer l'humain, c'est vraiment pour nous aider pour nous accompagner je veux dire. C'est quelque chose qui va nous aider, comme un collègue. Elle va vraiment nous aider à prendre les bonnes décisions. Elle interviendra dans les premières étapes justement pour aider dans la prise de décisions mais la décision finale sera toujours l'humain qui devra la prendre et ça je suis convaincu, l'humain devra toujours être au cœur du métier. » (Entretien 9)

« Pour moi l'intelligence artificielle, elle intervient qu'au début du processus pour sélectionner les premiers candidats. Après dans l'entretien, il y a les compétences techniques de la personne, mais il y a aussi la personnalité qui va jouer beaucoup et ça je trouve qu'il y a que les êtres humains qui peuvent ressentir si cela va fonctionner ou pas et avoir un feeling et se dire, voilà avec cette personne je sens que le courant passe, je sens que ça va fonctionner, qu'on va former une belle équipe et ça des intelligences artificielles ne remplaceront jamais. » (Entretien 14)

IV. *Analyse des résultats empiriques et discussion*

Dans cette partie de notre mémoire, nous mènerons une analyse et une discussion de nos résultats empiriques. Nous commençons par analyser les données empiriques que nous avons recueillies lors de notre travail de terrain en nous basant sur les résultats préalablement identifiés dans la littérature scientifique. À la fin de cette analyse nous allons confronter nos hypothèses à la réalité du terrain pouvant ainsi les valider ou infirmer.

1. Marché du recrutement

Nous pouvons observer qu'aujourd'hui les candidats disposent d'un pouvoir de négociation plus important que de par le passé. Comme le soulignent Allal-Chérif et al. (2021), les candidats ont désormais un pouvoir de négociation important. Auparavant, c'était plutôt aux candidats de montrer ce qu'ils pouvaient apporter à l'entreprise, mais aujourd'hui les rôles se sont inversés : c'est maintenant aux entreprises de montrer ce en quoi elles sont *the best place to work*. Cet argument nous a été confirmé par une grande majorité des recruteurs qui affirment que le marché du recrutement est effectivement très tendu en ce moment. Une des raisons qui expliquent ce marché, que nombreux qualifient de tendu, est l'inadéquation entre les compétences des candidats et les exigences du poste à pourvoir. Il existe en effet des postes que les recruteurs ont du mal à pourvoir en raison de la difficulté à trouver des candidats possédant les compétences nécessaires, ce qui rend difficile l'adéquation entre l'offre et la demande. Cette question de l'inadéquation des compétences des candidats nous a été révélée par les auteurs Hoq (2021) et Koch et al. (2018) et également lors de nos entretiens.

Par ailleurs, un autre argument qui nous a été présenté par nos professionnels RH était l'existence d'un éventail de choix disponibles pour les candidats, leur donnant une position de pouvoir et la possibilité de choisir où ils veulent travailler, d'où l'importance d'envisager de quelle manière les recruteurs vont attirer ces talents. Comme nous a démontré la théorie, une manière d'attirer les candidats est de proposer des salaires plus élevés que la concurrence, et certains employeurs sont prêts à le faire comme souligné par Churchill (2021). D'ailleurs, certains de nos professionnels RH nous ont fait part de cet enjeu. La responsable du département Développement du Capital Humain nous a partagé ceci :

« On commence à se réattaquer à la question mais je n'ai pas d'exemple concret. On n'est pas forcément l'entreprise la plus attractive quand tu es un jeune expert en data, on est mon digitaux, moins marketing et donc, on force un peu la rémunération, mais on sait pertinemment au jour d'aujourd'hui qu'il faut qu'on soit prêt à accepter des recrutements qui ne seront pas forcément pour le long-terme [...] » (Entretien 8)

Selon Koch et al. (2018), il est possible de rendre compte qu'il y a une tendance à changer d'emploi d'une manière plus fréquente que dans le passé. Cet argument a été mis en avant par la *Head*

of HCD qui observe cela dans le marché actuel. En effet, selon notre professionnel RH, les travailleurs recherchent surtout le sens au travail, tandis qu'avant la stabilité d'emploi était davantage valorisée. Cependant, l'un des apports de notre travail de terrain est que ceci est surtout observé chez les jeunes talents où il y a un changement de mentalité plus marqué.

« Comme je t'ai dit au début, si à un moment donné, on n'est pas satisfaits, on va voir ailleurs et c'est normal. Les mentalités ont évolué [...] Et nous on a un peu ce problème-là étant un grand groupe, on a la possibilité de changer de carrière, mais ce n'est pas forcément cette stabilité que les jeunes ils recherchent. » (Entretien 8)

Finalement, comme nous avons pu le voir à travers notre revue de la littérature et aussi de par notre terrain, les recruteurs doivent commencer à réfléchir aux différentes manières d'attirer les candidats puisque'une bonne rémunération n'est plus suffisante. Il est dès lors important de leur proposer d'autres avantages tels que des horaires de travail qui permettent de mieux concilier vie privée et vie professionnelle (Nirmala & Chitte, 2021). En effet, nos interlocuteurs considèrent que ces questions sont essentielles et que la possibilité de télétravailler est devenue un critère décisif dans la négociation. Cependant, bien que la littérature suggère que l'IA peut être une solution pour atténuer les défis du marché actuel, en permettant aux recruteurs de travailler sur leurs stratégies d'attraction deS candidats et de se concentrer sur les aspects plus humains du travail (Hmoud & László, 2019 ; Laurim et al., 2021 ; Nirmala & Chitte, 2021 ; Pritchett, 2022 ; Vardarliier & Zafer, 2020), aucun de nos interviewés n'aura fait ce parallèle.

2. Le processus de recrutement

Pour ce qui est des étapes du processus de recrutement, nous n'observons pas de grande différence entre ce que la théorie nous a proposé et ce que le terrain nous a offert. Il y a, en effet, l'étape d'identification des besoins en termes de profil, puis l'étape de *sourcing* de candidats, après le *screening* des CV et des candidats avec un premier appel téléphonique, et enfin l'entretien et la phase de sélection. Si nous voulons établir un parallèle entre le processus de recrutement traditionnel et le processus de recrutement en ligne, la revue de la littérature nous a révélé qu'il y eu un changement, non pas dans les étapes existantes mais dans l'ordre dans laquelle ces étapes se présentent. En réalité, le recrutement traditionnel serait passé d'un processus linéaire à un processus où les étapes se déroulent simultanément. Cependant, cet aspect ne nous a pas été confirmé par notre étude de terrain. Ce que notre terrain nous a permis de relever est la création d'une distance entre le candidat et le recruteur. Certains recruteurs mentionnent directement ou indirectement cette distance que le monde numérique a créée. On peut citer les entretiens en visioconférence, que la crise sanitaire a accélérés, et la présentation en main propre des CV remplacée par la préférence pour un format électronique livré à distance.

En outre, un autre élément que la littérature a permis de relever notamment par les auteurs Allal-Chérif et al. (2021) et Koch et al. (2018), est la possibilité d'accéder à un vivier de candidats passifs par le biais des médias sociaux via le recrutement en ligne. Ce constat a été confirmé par certains recruteurs interviewés qui affirment que grâce aux réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn, il est possible d'accéder à des candidats qui ne sont pas nécessairement à la recherche d'un emploi, mais qui peuvent être intéressés à changer d'emploi. Certains ajoutent à cet argument également le fait que les meilleurs talents sont souvent déjà en poste. C'est notamment le cas de l'échange avec une recruteuse travaillant dans une agence de recrutement au Luxembourg.

« LinkedIn ça nous aide à trouver les bons candidats, parce que parfois les meilleurs profils ce n'est pas forcément ceux qui postulent, c'est des candidats qui vont être plutôt en poste qui ne sont pas forcément à la recherche d'un emploi. Et du coup via LinkedIn, on arrive à les contacter et à les attirer et à parfois leur vendre une opportunité à laquelle ils n'auraient même pas pensé à la base. Donc LinkedIn pour ça, c'est assez bien fait, et nous permet d'attirer des candidats qui ne sont même pas en recherche. » (Entretien 14)

Par ailleurs, lors de nos premiers entretiens nous avons été interpellés par le fait que les recruteurs étaient spécialisés dans un domaine particulier tel que la finance ou l'informatique. Cela a éveillé notre curiosité et nous a amené à interroger les personnes suivantes sur la possibilité d'une évolution d'un rôle de recruteur généraliste vers un rôle de recruteur spécialisé. D'après les avis de nos interlocuteurs, il est question d'une division par spécialité au sein des équipes pour une question d'efficacité. Ils sont d'avis que cela apporte une valeur ajoutée tant pour le candidat que pour le recruteur, ou même pour le client, car il est plus facile de travailler et de parler d'un domaine qu'ils dominent. Une recruteuse ayant 30 ans d'expérience et travaillant pour un cabinet de recrutement en Belgique, nous dit ceci :

« Ce que je vois c'est que des cabinets d'une certaine taille sont organisés par practis, et qu'effectivement il y a quand même une forme de spécialisation qui se crée dans les cabinets. Je pense que c'est lié à l'idée d'avoir une efficacité maximale. Créer son écosystème, créer son réseau, être crédible vis-à-vis ses clients, pour moi ça fait sens. » (Entretien 10)

De plus, au travers notre revue de la littérature, nous explorons comment le processus de recrutement traditionnel a évolué pour devenir complètement numérisé aujourd'hui. Les offres d'emploi ont commencé par être publiées dans les journaux sans public cible spécifique alors qu'aujourd'hui, grâce à la technologie et aux réseaux sociaux professionnels, les recruteurs peuvent être beaucoup plus spécifiques dans leur public cible et développer des viviers de candidats extrêmement ciblés. Cela dit, nous pouvons supposer que l'évolution de ce processus s'est accompagnée de l'évolution du rôle du recruteur lui-même. En effet, grâce à nos résultats et à la littérature scientifique, nous pouvons supposer que l'évolution du rôle du recruteur a été encouragée non seulement par les exigences du marché telles

que la complexité ou le volume du recrutement, mais aussi par l'évolution de la technologie qui facilite et révèle l'intérêt de la spécialisation.

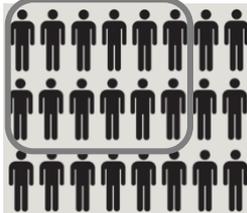
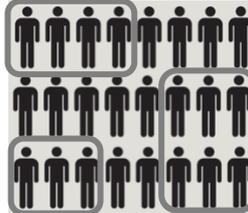
	<i>Recrutement traditionnel</i>	<i>Recrutement en ligne</i>
Canaux	Presse écrite	Médias sociaux
Rôle du recruteur	Généraliste	Spécialiste
Groupe ciblé		

Figure 6 - Transition du recrutement traditionnel vers le recrutement en ligne⁶

3. L'intelligence artificielle et les outils utilisés

Lorsque nous avons demandé à nos interlocuteurs de nous dire ce qui était à leurs yeux l'intelligence artificielle, les réponses ont été assez satisfaisantes. Il a été possible de constater que, de manière générale, les professionnels interrogés ont une idée assez bien formée de ce qu'est l'intelligence artificielle. Or, de par la complexité de cette technologie, nous pouvions nous attendre à des notions moins abouties. Toutefois, lorsqu'on leur a demandé s'ils avaient déjà travaillé avec des outils d'IA, une grande majorité d'entre eux ont répondu qu'ils n'avaient jamais utilisé de tels outils. Cependant, nous constatons qu'une large majorité des organisations utilisent LinkedIn pour *sourcer* et contacter des candidats. Nous pouvons ainsi constater que nos interlocuteurs ne sont peut-être pas tout à fait conscients de l'existence d'IA dans les outils qu'ils utilisent quotidiennement. Ceci nous fait penser que nos interviewés utilisent peut-être d'autres outils d'IA mais ne le réalisent pas.

Comme nous le savions depuis le départ et comme la littérature l'a aussi fait part, l'intégration de l'intelligence artificielle dans le domaine RH est encore assez prématurée. Malgré ce constat, la littérature mentionne que certaines entreprises internationales utilisent déjà des outils dotés d'intelligence artificielle dans leurs processus. Même s'il s'agit d'une technologie assez émergente, nous avons fait le constat qu'aucun de nos professionnels RH ne nous a informés de l'utilisation d'un outil doté d'une intelligence artificielle dans le recrutement, à l'exception du réseau social professionnel

⁶ People Icon – Vector. Consulté le 10 août 2022 sur https://miro.medium.com/max/1400/1*jiZa7rV3TapvR5YWDFhOXg.png

LinkedIn. Nous avons notamment eu l'occasion d'interviewer une personne de l'une des plus grandes organisations du secteur technologique, et celle-ci n'utilise pas non plus d'outils intelligents. Après avoir été confrontés à la réalité de notre terrain, nous pouvons supposer que, contrairement à la littérature selon laquelle l'IA est un outil utilisé dans les multinationales, l'IA dans le processus de recrutement, que ce soit des organisations internationales ou non, reste largement inexplorée. Ainsi, même si la littérature fait état de nombreux avantages et cas d'utilisation dans le déploiement d'outils d'IA, tels que les *chatbots* ou les logiciels de reconnaissance faciale (Allal-Chérif et al., 2021 ; Nawaz & Gomes, 2019 ; Vardarlier & Zafer, 2020), nos résultats empiriques diffèrent radicalement de ces assertions.

Toutefois, dans un souci de transparence et de rigueur des données collectées, nous tenons à préciser que la HRBP que nous avons rencontré, nous a signalé que bien que l'IA ne soit pas utilisée dans le processus de recrutement dans son entreprise, elle est utilisée pour le développement de carrière dans une autre fonction du domaine RH. Ce professionnel a précisé que l'outil utilisé analyse la personnalité et les aptitudes des employés pour voir quel poste leur correspond le mieux. Ensuite, l'outil fait des suggestions de *matching* d'employés qui pourraient bien travailler ensemble.

4. Attentes de l'IA

Comme nous l'avons vu précédemment, les attentes des recruteurs à l'égard des outils RH utilisant l'IA sont assez unanimes. En effet, selon les recruteurs que nous avons interrogés, la principale attente qu'ils ont se trouve dans le cadre des tâches administratives. Pour eux, l'IA devrait se concentrer sur la réduction de leur charge de travail administrative de manière à ce qu'ils se libèrent des tâches chronophages. Ce faisant, ils affirment que l'IA leur donnerait plus de temps pour accomplir les tâches qui comptent réellement dans le processus de recrutement. D'après les données que nous avons recueillies, la planification des entretiens, la saisie des données dans les logiciels, les comptes rendus, le suivi des candidats, le simple envoi d'un email à un candidat qui aurait été oublié au cours du processus, et même l'analyse de certains documents tels que les permis de travail, sont des tâches qui leur sont essentielles mais qui ne constituent pas la meilleur emploi de leur temps. Toutes ces tâches sont suffisamment techniques pour que les recruteurs se sentent à l'aise de les confier à l'IA, et constituent une partie assez fastidieuse de leur vie professionnelle quotidienne.

Si nous nous tournons maintenant vers la revue de la littérature, certains auteurs (Fraj & László, 2021 ; Hmoud & László, 2019 ; Nawaz & Gomes, 2019) ont également noté que ces tâches sont considérées par de nombreux professionnels comme chronophages. Cela dit, pour répondre à ces attentes, la littérature fait état de différentes solutions comme les *chatbots* pour la planification des entretiens ou le suivi des candidats, voire même les entretiens vidéo assistés par l'IA comme Hire-View (Allal-Chérif et al., 2021 ; Nawaz & Gomes, 2019 ; Vardarlier & Zafer, 2020). Un exemple plus concret

de cette solution est le *chatbot* Mya qui assisterait le recruteur dans environ 75% du processus de recrutement en interagissant avec les candidats et en leur donnant un *feedback* (Hmoud & László, 2019).

Même si les solutions proposées par la littérature scientifique pouvaient correspondre aux attentes des recruteurs à l'égard de l'IA, ces derniers restent quelque peu réticents à laisser l'IA participer au processus de manière aussi significative. En effet, de nombreux recruteurs s'inquiètent du manque de qualité, de la marge d'erreur et du faible niveau de fiabilité de l'IA, ce qui les amène à penser qu'ils pourraient passer à côté de certains talents.

5. Ce qui ne convient pas

Lorsqu'il est question de se demander si l'intelligence artificielle pourrait être une solution pour minimiser les biais propres à l'humain, certains recruteurs sont d'avis que cela pourrait en partie rendre le processus plus objectif. Or, une grande partie met en avant que ce que certains appellent de biais, est en effet ce qui caractérise l'humain et ce que l'IA ne pourra jamais faire. En effet, pour les recruteurs, le fait de se guider par le feeling ou de choisir un candidat par affinités est ce qui nous différencie de l'IA. Toutes ces subjectivités sont essentielles dans la décision de sélection car elles amènent parfois le recruteur à ne pas sélectionner un candidat parce qu'il estime que celui-ci n'a pas une personnalité ou un autre élément, qu'il ne peut pas qualifier ou quantifier, qui va correspondre à l'équipe et à l'entreprise. Toutefois, les développeurs de systèmes de recrutement assistés par l'IA annoncent que leurs outils sont plus avantageux, car ils sont moins biaisés et dépourvus de l'intuition humaine (Hunkenschroer & Luetge, 2022). Or, contrairement à ce qu'annoncent ces développeurs, les recruteurs sont d'avis que cela ne présente pas un inconvénient, et que c'est même ce qui fait de nous des êtres humains.

En outre, la littérature nous a permis de découvrir que l'IA peut fournir des résultats biaisés si les données sur lesquelles elle se base sont elles aussi biaisées. C'est le cas d'Amazon qui avait mis au point en 2014, un modèle prédictif qui était partial, résultant dans un écartement de candidatures féminines (Fraj & László, 2021 ; Hunkenschroer & Luetge, 2022 ; Lacroux & Martin-Lacroux, 2021 ; Soleimani et al., 2022 ; Vardarlier & Zafer, 2020). Cette observation a également été faite par certains de nos interlocuteurs, ce qui témoigne d'un niveau de connaissance assez avancé de ce que représente l'IA et de ses enjeux.

Lorsqu'il est question de s'intéresser aux dangers de l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement, la littérature a notamment mis en avant le développement d'un ensemble de nouveaux employés qui sont similaires étant donné que l'IA se base sur des mots-clés et corrélations classiques. Ceci témoigne de l'incapacité de l'intelligence artificielle à prendre en compte les profils atypiques, imprévisibles qui peuvent être plus intéressants (Allal-Chérif et al., 2021 ; Lacroux & Martin-Lacroux, 2021). Ce constat nous a également été relevé lors de l'étude de notre terrain. En effet, selon les recruteurs, il est question de la création d'une usine où tous les candidats seraient des clones les uns des

autres. En outre, nos interviewés estiment que l'IA atteste d'une incapacité importante à faire des exceptions et donc à ignorer des profils de candidats qui à première vue ne semblent être adéquats. C'est le cas, par exemple, du britannique qui n'a pas l'anglais sur son CV, comme l'a noté une recruteuse. Or, comme l'indique un autre professionnel, il est bien plus intéressant d'appeler directement le candidat lorsqu'il y a un doute, alors que l'intelligence artificielle aurait automatiquement écarté le candidat.

Contrairement à toutes les promesses avancées par de nombreux auteurs selon lesquelles l'IA offre des analyses et des prédictions assez précises et enrichies, ces fondements peuvent être contrastés avec les propos mis en avant par nos interviewés. Outre le fait que ces derniers ne croient pas à la fiabilité des prédictions de l'IA, une des limites soulevées par nos professionnels RH est l'incapacité de l'intelligence artificielle à prendre en compte l'environnement que le candidat devra intégrer et notamment la correspondance avec l'équipe avec laquelle il devra collaborer.

Qui plus est, l'un des principaux défis de la mise en œuvre de ces outils intelligents est leur coût élevé étant donné que toutes les organisations ne disposent pas d'un budget suffisant pour les mettre en place. Cet argument a notamment été mis en avant plusieurs fois lors de nos échanges avec de nombreux recruteurs. En effet, selon ces derniers les coûts doivent être considérés en fonction de l'utilité que ces outils peuvent apporter. Si les employeurs estiment que les coûts sont trop élevés par rapport aux avantages retirés, il est peu probable qu'ils adoptent cette technologie, du moins aussi rapidement. La littérature met également en avant la question des coûts élevés qui peut présenter un obstacle pour les organisations (Pan et al., 2022 ; Sotnikova et al., 2020.), cependant ne fait pas le lien entre les coûts et l'utilité d'utilisation.

Un point intéressant soulevé par un des professionnels interviewés, en lien avec cette question de l'utilité, est la taille ou le volume du recrutement. En effet, l'utilisation de l'intelligence artificielle pourrait permettre de gagner du temps, mais cela dépend du volume de recrutement effectué régulièrement. Pour mieux expliquer cela, il est important de considérer que l'IA doit être entraînée avec suffisamment de données basées sur les recrutements passés, les profils et les compétences passés. Or, les compétences évoluent, les profils aussi, et s'il n'y a pas suffisamment de données représentatives, l'utilisation de l'IA n'est pas une option avantageuse. La *Head of HCD* nous a partagé son avis par rapport à la pertinence d'utilisation de ces outils.

« L'IA va te présélectionner certains CV, et cela va te faire gagner énormément de temps, mais sur certains postes, c'est la question qui se pose au jour d'aujourd'hui, le robot il faut que tu le programmes. Cela veut dire que si j'ai des postes uniques, est-ce qu'il y a vraiment un intérêt à faire ça. Plus, les postes évoluent, les compétences évoluent. Il y a tout un travail en amont qui doit être fait si on veut que cette présélection de CV s'automatise. Et est-ce qu'on a un nombre de recrutements suffisamment critique que pour se dire qu'on va gagner du temps comme ça ? »

(Entretien 8)

Par ailleurs, en prenant ceci en compte, nous pouvons établir que le volume de recrutement peut être un complément au modèle de l'acceptation de la technologie de Davis et al. (1989). En effet, le volume du recrutement semble être un déterminant de l'utilité perçue que les organisations ou recruteurs ont de l'IA, un volume élevé influençant positivement l'adoption de l'IA, et inversement. Selon ce modèle, l'utilité perçue et la facilité d'utilisation sont deux facteurs déterminants dans l'adoption d'une technologie (Chouaib, 2020). D'autres auteurs (Allal-Chérif et al., 2021 ; Nirmala & Chitte, 2021) soulignent la nécessité pour les organisations d'améliorer leur niveau de maturité numérique en élevant les compétences de leurs employés.

Ce que notre étude de terrain nous a également permis de voir est la nécessité de faire évoluer les compétences des employés en les formant à l'utilisation de ces nouvelles technologies. Ce constat a également été présenté dans notre revue de la littérature notamment par les auteurs Chouaib (2020) et Pan et al. (2022). La littérature nous dit que la génération plus âgée peut être plus sceptique et résistante au changement (Sotnikova et al., 2020). Si nous observons notre population, nous avons recueilli une variété d'opinions où l'âge ne semble pas être un facteur ou un critère déterminant. Contrairement à ce que nous aurions pu penser, parmi notre population âgée, certains sont favorables au changement et parmi la jeune génération, nombreux sont réticents aux solutions de l'IA. Or, nous n'avons pas un nombre d'informations suffisamment important pour pouvoir quantifier cette information. Si nous voulons qualifier notre population entre sceptique et optimiste quant à l'utilisation accrue de l'intelligence artificielle, nous pouvons conclure qu'en général, les personnes sont légèrement sceptiques mais intéressées. Si elles sont optimistes, cela est dû au fait qu'elles ne croient pas que l'IA puisse occuper, un jour, une place prépondérante dans la fonction RH.

6. La place de l'IA dans le processus de demain

Étant donné l'état avancé du développement technologique, peut-être qu'au moment même où nous lisons ce travail de mémoire, d'autres engins ont été inventés. De plus, en raison de toutes les promesses faites par les développeurs et même vendeurs d'outils assistés par l'IA, cela nous amène à penser que le recruteur de demain pourrait être un robot assisté par l'IA qui serait capable de recruter pour l'entreprise pour laquelle il travaille. En effet, cela peut être intéressant en termes de coûts pour une organisation, car une machine est capable de performer pendant des heures sans se fatiguer et sans avoir besoin d'être rémunérée, comme noté par une recruteuse et la HRBP qui dit :

« [...]L'intelligence artificielle c'est que des robots peuvent faire ce que les humains font et ils pourront le faire mieux, plus vite et sans fatiguer et sans avoir besoin de salaire. [...]»
(Entretien 3)

Lorsque nous demandons à nos interlocuteurs s'ils pensent qu'un jour l'IA pourrait accomplir la plupart des tâches qu'ils effectuent, ils considèrent que l'intelligence artificielle ne pourra jamais se

substituer au caractère humain qui est nécessaire dans les ressources humaines et dans la relation entre le candidat et le recruteur, ainsi que l'image qu'elle véhicule de l'entreprise en question. C'est ce qu'un de nos interlocuteurs a notamment mis en avant.

« Déjà l'humain on le maîtrise très peu et je ne vois pas comment l'intelligence artificielle pourrait capter toutes les petites subtilités du candidat en face. Parce que certes il a une motivation autour du salaire, mais est-ce que l'intelligence artificielle est capable de cerner vraiment les autres motivations, est-ce qu'elle est capable de créer un climat de confiance avec le candidat, pour nous permettre d'avoir des leviers de motivation concrets. Pour moi c'est ça le défi, l'IA ne sera pas capable de cerner tous ces petits trucs parce qu'ils sont bien propres à l'être humain. Ça c'est, en fait, déshumaniser quelque chose qui doit rester humain. Et quelle image on va refléter au travers d'un robot en tant qu'entreprise. » (Entretien 11)

Un autre constat soulevé par une recruteuse est le fait que les emplois évoluent, mais cela ne veut pas dire nécessairement que le recruteur sera remplacé par une machine intelligente. En effet, l'intelligence artificielle est nécessaire pour effectuer les tâches opérationnelles permettant au recruteur de dédier son temps à des tâches à plus forte valeur ajoutée.

« C'est les gens qui ont peur d'évoluer qui disent ça. Les métiers évoluent, les besoins évoluent et il y a d'autres besoins qui se créent. Il y a plein de tâches opérationnelles qu'on pourrait donner à des robots pour nous faciliter et continuer nous à développer des choses qui sont plus intéressantes. L'intelligence artificielle est nécessaire et cela va créer des nouveaux jobs, des nouvelles compétences et idées. Il y a des métiers qui demandent plus de personnes et il y a des métiers qui se réduisent. Et quand je vois le nombre de postes qui se créent. Aujourd'hui, on a plein de métiers qui n'existaient pas il y a cinq ans. Je te donne un exemple tout bête, quand ils ont développé le téléphone, cela n'a pas mis tous les gens à la téléphonie dehors. » (Entretien 16)

Après avoir avancé tous ces arguments, nous illustrerons une comparaison des différentes promesses des développeurs d'IA, dans les différentes phases du processus de recrutement, en les contrastant avec les attentes et les perceptions réelles de notre terrain.

Dans la Figure 7 qui suit, nous pouvons observer que d'une manière générale, que même si certaines promesses des solutions d'IA correspondent aux attentes de nos professionnels RH, ceux-ci restent assez sceptiques de la fiabilité et de la plus-value de son utilisation. En effet, l'IA n'est pas capable de faire des exceptions, se base sur des mots-clés et est dépourvue de toutes les compétences humaines fondamentales pour la fonction RH.

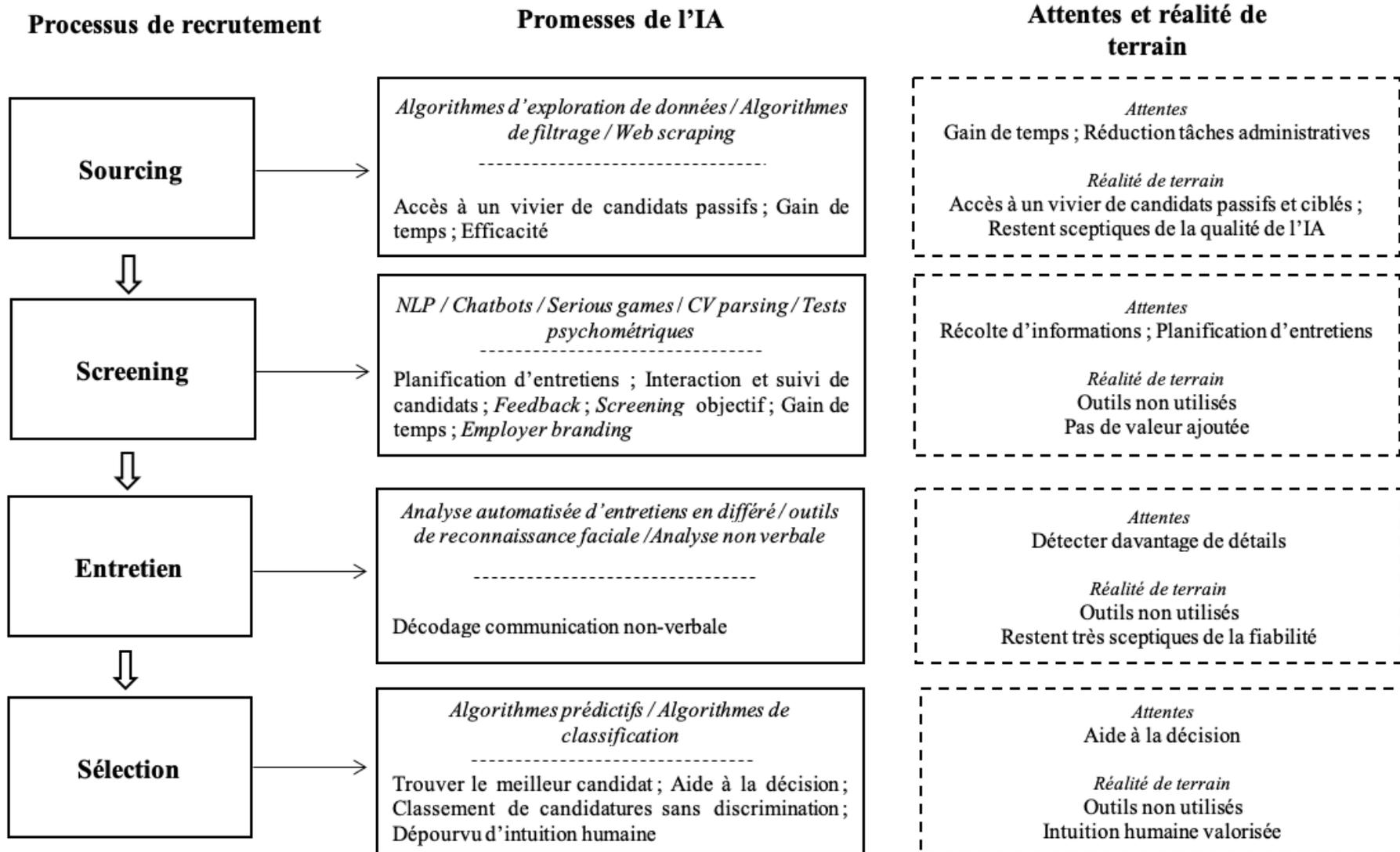


Figure 7 - Illustration de la confrontation de la littérature au terrain

6.1. Futur, complémentarité, limité

Pour conclure notre entretien, nous avons demandé à nos interlocuteurs de caractériser l'IA en trois mots. Les mots les plus répétés ont été : futur ou avenir, complémentarité et limité. Si nous réfléchissons à ces trois mots, nous pouvons constater qu'ils reflètent bien les informations et perceptions que nous avons recueillies lors de nos entretiens. Premièrement, l'IA dans le processus de recrutement est encore un outil assez précoce et émergent, à explorer davantage à l'avenir. Deuxièmement, l'IA restera un outil qui accompagne et complète le travail du recruteur, en l'aidant dans sa prise de décision. Enfin, l'IA se présente comme un outil qui a ses limites, lesquelles représentent un énorme défi pour ceux qui la développent.

« Je dirais l'avenir parce que forcément, c'est même aujourd'hui et c'est l'avenir, mais dans les limites dont on a parlé. [...] et je dirais que c'est limité, fin cela a des limites » (Entretien 8)

« Je vais quand même mettre un mot déshumanisation qui pour moi reflète bien le manque d'interactions sociales de l'intelligence artificielle. Après on peut quand même mettre efficacité pour le côté où cela peut quand même nous aider dans le quotidien. Et complémentarité, voilà. » (Entretien 11)

7. Retour sur nos hypothèses

À présent, après avoir réalisé l'analyse du matériau empirique récolté, nous allons revenir sur nos hypothèses pour les confirmer ou infirmer grâce à notre travail de terrain.

7.1. Hypothèse 1

Les recruteurs sont sceptiques de l'utilisation accrue de l'IA (H1)

D'après les informations recueillies lors de notre travail de terrain, nos recruteurs ont un avis plutôt nuancé. En effet, ils affirment être sceptiques quant à l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement, notamment en raison des inquiétudes concernant la fiabilité et la qualité de ses outils. Par ailleurs, comme nous l'avons déjà souligné, les recruteurs affirment que l'être humain jouera toujours un rôle primordial à travers les différentes étapes du processus.

Cependant, nous avons observé que les recruteurs sont toujours intéressés par l'exploration de nouveaux outils qui pourraient les assister tout au long du processus. De plus, les recruteurs estiment que le monde évoluera toujours et que tout bon professionnel doit accompagner cette évolution. Ainsi, nous pouvons confirmer notre hypothèse H1 étant donné que les recruteurs restent réellement sceptiques quant à l'utilisation de l'IA. Mais nous tenons tout de même à souligner que ces derniers ont l'esprit ouvert quant aux nouvelles technologies.

7.2. Hypothèse 2

Les solutions d'IA permettent de réduire les biais humains (H2)

Notre deuxième hypothèse s'intéresse au sujet des biais du recrutement mené par un recruteur humain. Cette question des biais apparaît dans la plupart des articles scientifiques étudiés pour soutenir l'idée que l'intelligence artificielle serait une solution pour rendre le processus de recrutement plus neutre et objectif, en limitant les biais humains (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021). Cependant, de nombreux auteurs contestent cette affirmation en affirmant qu'il est important de veiller à la qualité des données introduites dans la machine pour éviter de reproduire les biais humains (Hunkenschroer & Luetge, 2022 ; Vardarlier & Zafer, 2020).

En ce qui concerne les opinions recueillies, celles-ci indiquent que la question à se poser n'est pas de savoir si les biais peuvent être limités, mais bien de se demander s'ils sont réellement des biais pour le recruteur et le processus en question. En effet, les recruteurs estiment que ce que d'aucuns peuvent appeler des biais sont, selon eux, ce qui caractérise l'humain et ce qui fait un recrutement réussi. Selon les recruteurs, l'intuition humaine est essentielle dans l'analyse pour décider de la compatibilité du candidat avec l'environnement de travail, et donc avec l'équipe qu'il devra intégrer.

En outre, ils estiment que l'intelligence artificielle ne pourra jamais être sensible à toutes ces questions purement humaines et subjectives qui sont essentielles dans la décision de sélection des candidats. Pour eux, l'important est d'être conscient que ces biais peuvent exister et de les limiter au maximum. Ainsi, pour revenir à notre hypothèse H2, nous pouvons réfuter que l'IA soit une solution pour réduire les biais humains.

7.3. Hypothèse 3

La technologie d'IA permettra aux recruteurs de cibler des candidats passifs (H3)

Pour en venir maintenant à notre deuxième hypothèse sur le sujet des candidats passifs, nous avons constaté sur notre terrain qu'effectivement, les recruteurs ont aujourd'hui la capacité de cibler des candidats qui ne sont pas forcément à la recherche d'emploi. Cependant, nous ne pouvons pas établir clairement que cela est dû à l'utilisation d'outils d'IA, même si ceci est mentionné par différents auteurs (Allal-Chérif et al., 2021 ; Hmoud & László, 2019).

Comme nous l'avons indiqué précédemment, LinkedIn - un outil couramment utilisé par nos recruteurs - peut être considéré comme un outil doté de fonctionnalités d'IA. Néanmoins, nous ne sommes pas à même d'affirmer que cette capacité à cibler les candidats passifs provient directement de l'utilisation de l'IA. En effet, nous pensons que cette capacité est issue de la numérisation du processus de recrutement, comme l'illustre la Figure 5. En considérant les points mentionnés ci-dessus, nous ne pouvons que nuancer l'hypothèse H3, en affirmant que, oui les recruteurs ont une capacité à attirer les

candidats passifs, mais cette capacité n'est pas uniquement due aux solutions d'IA, mais plutôt à la digitalisation du processus et du monde professionnel.

7.4. Hypothèse 4

Le recrutement basé sur des outils d'IA suggérera des profils de candidats homogènes (H4)

L'une des principales limites mentionnées tant dans la littérature que dans les informations recueillies lors de notre terrain, est la création d'une ensemble de nouveaux employés qui seraient similaires à compétences et caractéristiques similaires (Allal-Chérif et al., 2021 ; Lacroux & Martin-Lacroux, 2021). En effet, la littérature nous a permis de découvrir que les outils d'IA manquent de capacités d'analyse subjective, c'est-à-dire d'analyse allant au-delà de simples critères et données factuelles.

Or, comme l'ont souligné plusieurs recruteurs, le recrutement nécessite de fortes compétences relationnelles pour comprendre et analyser une personne dans sa complexité. Selon eux, le recrutement d'un nouveau collaborateur va au-delà d'une simple fiche de compétences techniques. En ce moment, une grande majorité des outils d'IA mobilisent des méthodes de *matching* à travers de mots-clés et ignorent les données qui sont difficiles à quantifier. En procédant de cette manière, les profils identifiés et suggérés par des outils d'IA finiront tous par correspondre à une fiche technique. En revanche, les profils qui ne cochent pas les cases mais qui sont tout à fait appropriés ou potentiellement plus intéressants ne sont pas considérés par l'IA. Après ces constats, nous pouvons confirmer notre hypothèse H4 qui dit que l'IA suggérera des profils de candidats homogènes.

7.5. Hypothèse 5

Les recruteurs estiment que l'IA pourrait les remplacer dans les années à venir (H5)

Si nous nous penchons sur la revue de la littérature et sur toutes les approches et solutions que l'IA pourrait offrir, il n'est pas impensable d'imaginer un futur où l'IA occuperait une place significative dans le processus de recrutement. Comme nous avons pu voir au travers de notre mémoire, l'IA permettrait de trouver le meilleur candidat en faisant correspondre les compétences par rapport aux exigences du poste et ceci en étant plus rapide, plus efficace et à moindre coûts (Allal-Chérif et al., 2021 ; Raveendra et al., 2020 ; Vedapradha et al., 2019).

Or, pour les recruteurs que nous avons rencontrés, la question n'est pas aussi simple que cela. En effet, même si l'intelligence artificielle peut les aider dans certaines tâches, ils n'y voient pas encore, à ce stade, une grande valeur ajoutée. Pour eux, la fonction de recruteur nécessitera toujours l'intervention humaine, et ce à tous les niveaux puisque l'interaction humaine est l'essence même du métier, comme nous l'avons vu.

Même si l'intelligence artificielle gagnera de la place dans les années à venir, puisqu'il faudra toujours évoluer et s'adapter aux nouvelles avancées, ce ne sera que pour une infime partie du processus. En particulier, les recruteurs pensent qu'il serait intéressant de voir ces outils d'IA effectuer des tâches opérationnelles, administratives et chronophages sans valeur ajoutée. Cela leur donnerait plus de temps pour se concentrer sur le côté humain du travail et ainsi offrir une meilleure approche et expérience aux candidats. En définitive, ils estiment que le côté humain du métier restera toujours au cœur de celui-ci et que l'IA ne sera qu'un outil de support à la décision. Après tous ces constats, nous pouvons ainsi infirmer notre hypothèse H5 qui dit que les recruteurs estiment que l'IA pourrait les remplacer dans les années à venir.

Conclusion

Après avoir eu l'occasion de discuter et de recueillir les perceptions de 19 professionnels, dont la plupart sont des recruteurs, et d'en analyser le contenu, nous pouvons maintenant apporter une réponse à la question de recherche qui nous a occupés tout au long de ce mémoire.

« Comment les recruteurs perçoivent-ils l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement ? »

Le premier point que nous souhaitons relever concerne l'opinion générale des recruteurs sur l'IA et ses utilisations. En général, nous avons été confrontés à une population de recruteurs qui se disent sceptiques à l'égard de l'IA. En réalité, les recruteurs sont d'avis que l'IA n'est pas en mesure de porter des jugements fiables et de qualité à ce stade. En effet, en se basant uniquement sur des mots-clés et des prédictions prématurées, l'IA n'est pas capable de fournir un résultat sans que le recruteur ait à vérifier les choix et les démarches qui ont été effectués. Ce faisant, les recruteurs considèrent que la présence de l'IA dans le processus de recrutement ne leur apportera pas de valeur ajoutée. Cependant, conscients qu'il y a encore des progrès à faire dans le domaine du recrutement, ils restent ouverts à l'idée d'adopter l'IA à l'avenir.

Deuxièmement, nous aimerions aborder la question des biais humains influençant la décision d'embauche, ce sujet faisant l'objet de nombreuses discussions dans la revue de la littérature. Aujourd'hui, les adeptes de l'IA ont tendance à surestimer la capacité de cette technologie à fournir un travail non biaisé. Ils affirment, en effet, que l'IA pourrait rendre le processus de recrutement plus objectif et neutre étant dépourvu de l'intuition humaine. Cependant, comme mentionné dans la littérature, l'IA aura toujours besoin de l'homme pour programmer les données sur lesquelles elle se base et apprend. Or, tant que l'être humain fait partie de l'équation, il est important de s'assurer que les données introduites dans la machine ne soient pas biaisées, sinon le résultat sera lui aussi biaisé, reproduisant ainsi les biais humains (Hunkenschroer & Luetge, 2022 ; Vardarlier & Zafer, 2020). Quant aux recruteurs, ils partagent aussi l'opinion que l'IA doit être surveillée à risque de répliquer les biais humains. Cependant, ils estiment que ce que les uns appellent de biais, est ce qui fait de nous des êtres humains. En effet, l'intuition humaine et les affinités sont essentielles dans l'analyse pour décider de l'adéquation du candidat à l'environnement de travail qu'il devra intégrer. Pour eux, l'intelligence artificielle ne pourra jamais être sensible à tous ces aspects purement humains qui sont indispensables dans la décision de sélection des candidats. Toutefois, ils sont conscients qu'ils ne sont jamais à l'abri de ces biais, l'important étant de les limiter autant au maximum.

Troisièmement, nous évoquons l'IA comme un outil permettant aux recruteurs de mieux cibler les candidats et d'atteindre des talents passifs. En explorant ce sujet, nous avons constaté qu'effectivement de nos jours, les méthodes et les outils de recrutement ont évolué permettant de mieux cibler et atteindre un plus grand nombre de candidats potentiels. Cependant, selon nos données

empiriques, nous avons constaté que cela n'est pas uniquement dû à l'IA mais surtout à la digitalisation généralisée du monde professionnel. En effet, si les candidats n'étaient pas connectés et présents sur les médias sociaux, l'IA ne serait pas en mesure de les cibler.

Le quatrième point que nous souhaitons creuser concerne le type de candidats que l'IA pourrait produire. En effet, la littérature a précédemment souligné que les outils d'IA fonctionnent généralement par correspondance de critères et mots-clés. De tels outils fournissent à l'utilisateur un vivier de talents extrêmement identique à compétences similaires, ce qui n'est pas considéré comme une bonne pratique par les recruteurs (Allal-Chérif et al., 2021). En réalité, un recruteur ne se contente pas de faire correspondre des mots-clés, puisque l'humain n'est pas réduit à des compétences purement techniques. Il examine en profondeur ces compétences mais aussi la personnalité du candidat, sa capacité à dialoguer, la posture et bien d'autres éléments qui sont fondamentaux pour une embauche réussie. En outre, en se concentrant uniquement sur les mots clés, les recruteurs affirment que l'IA passerait à côté de certains talents. Ceci démontre l'incapacité de l'IA à considérer les hauts potentiels et les personnes exceptionnelles qui ne cochent pas les cases, ce qui donnerait des résultats opposés à ceux pour lesquels elle a été créée.

Le dernier point que nous aimerions mettre en lumière est l'adage classique selon lequel l'IA est censée remplacer le travail humain à l'avenir. Selon les recruteurs avec lesquels nous avons échangé, l'IA a encore un long chemin à parcourir avant d'en arriver là. En effet, le recruteur reste le garant de l'humanisme de la fonction même si l'IA pourrait les épauler dans certaines tâches chronophages. Le prochain défi sera de trouver un véritable équilibre entre l'humain et l'IA qui travailleront en collaboration. Pour les professionnels RH que nous avons interviewés, l'IA sera un outil complémentaire à leur travail qui facilitera la prise de décision en fournissant davantage d'informations et permettra de les décharger. En effet, à l'avenir l'IA leur donnera la possibilité de se concentrer sur des tâches à plus valeur ajoutée, gardant ainsi l'essence du métier, dans lequel l'humain doit être au cœur. Donc, pour les recruteurs, affirmer qu'ils n'auront plus de travail dans un futur proche est une hypothèse pour le moins exagérée, surtout au regard des capacités actuelles de l'IA.

Finalement, après avoir passé en revue ces différents constats, nous pouvons à présent formuler deux recommandations en relation avec les données récoltées. Étant donné le manque de confiance ressenti vis-à-vis ces outils intelligents par les professionnels RH que nous avons rencontrés, nous pensons qu'il serait intéressant de miser sur la transparence et la compréhension des choix méthodologiques mis en place. En effet, il serait intéressant pour les professionnels de comprendre ce qui se cache derrière les décisions de l'IA. Les développeurs devraient cesser de présenter l'IA comme une solution miracle à tous les maux et plutôt insister sur la compréhension des prédictions basées sur l'IA.

Aux yeux d'évolutions rapides et imprévisibles, une dernière recommandation serait pour les professionnels RH de développer leurs compétences numériques pour pouvoir accompagner tous les changements dont il est question. C'est n'est que de cette manière qu'il sera possible une collaboration entre l'humain et la machine. De plus, il serait également judicieux de perfectionner davantage les *soft skills*. Des compétences que l'IA ne pourra jamais dépasser. Ainsi, nous recommandons à tout professionnel RH et, en particulier, à tous les recruteurs de continuer à miser sur ces compétences qui les rendent uniques.

Pour terminer, il faut en tirer les leçons de l'histoire. Nous ne savons pas de quoi demain sera fait, le monde évolue rapidement et nous ne pouvons pas prendre tout pour acquis. La dernière phrase d'Alan Turing, dans son article *Computing machinery and intelligence* (1950), est toujours valable aujourd'hui :

*“We can see only a short distance ahead,
but we can see that much remains to be done”*

Bibliographie

- Allal-Chérif, O., Yela Aránega, A., & Castaño Sánchez, R. (2021). Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120822.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120822>
- Campenhoudt, V. L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales - 5e éd.* DUNOD.
- Churchill, F. (2021, Novembre). *1 in 4 employers expect 'hard-to-fill' vacancies to increase in the next six months, new research finds.* CIPD. Consulté en Juin 2022,
<https://www.cipd.co.uk/about/media/press/151121hard-fill-vacancies-increase#gref>
- Combessie, J. (2007). L'entretien semi-directif dans Jean-Claude Combessie éd. *La Méthode En Sociologie. Paris: La Découverte.*, 24–32.
- D'Silva, C. (2020). A Study on Increase in E-Recruitment and Selection Process. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, 3(8), 205–213.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_17
- Doucouré, B. (2021). Crédibilité du chercheur, relation de confiance et éthique en recherche qualitative : l'impléxité à la croisée des chemins. *Recherches Qualitatives*, 40(1), 46–60.
<https://doi.org/10.7202/1076346ar>
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative. *Le Libellio d'AEGIS*, 7(4), 47–58.
- Fraij, J., & László, V. (2021). A literature Review: Artificial Intelligence Impact on the Recruitment Process. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 6(1), 108–119.
<https://doi.org/10.21791/ijems.2021.1.10>.
- Geetha, R., & Bhanu, D. (2018). Recruitment through Artificial Intelligence: A Conceptual Study. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9(7), 63–70.
- Haslinda, A. (2009). Evolving Terms of Human resource Management and Development. *Journal of International Social Research*, 2(9), 180-186.
- Hmoud, B., & László, V. (2019). Will artificial intelligence take over human resources recruitment and selection?. *Network Intelligence Studies*, 7(13), 21–30.
- Holm, A. B. (2012). E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *Zeitschrift Für Personalforschung*, 26(3), 241-259.
DOI:10.2307/23279203

- Ibrahim, W. M. R. W., & Hassan, R. (2019). Recruitment trends in the era of industry 4.0 using artificial intelligence: pro and cons. *Asian Journal of Research in Business and Management*, 1(1), 16-21.
- Imran, R. (2021). Re-Inventing Human Resource Management Through Artificial Intelligence. *In Fourth Industrial Revolution and Business Dynamics*, 243–258. https://doi.org/10.1007/978-981-16-3250-1_12
- Kipkemboi, J. R. (2015). History, evolution and development of human resource management. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(3), 58–73.
- Kundhavai, S., Sumathi, K., & Ahamed, S. (2020). Role of Artificial Intelligence While Hiring through Referral Recruitment: A Conceptual Review and Model for Future Research. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(5), 3453–3464. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I5/PR202056>
- Lacroux, A., & Martin-Lacroux, C. (2021). L'Intelligence artificielle au service de la lutte contre les discriminations dans le recrutement : nouvelles promesses et nouveaux risques. *Management & Avenir*, N° 122(2), 121–142. <https://doi.org/10.3917/mav.122.0121>
- Laurim, V., Arpaci, S., Prommegger, B., & Krcmar, H. (2021). Computer, Whom Should I Hire? – Acceptance Criteria for Artificial Intelligence in the Recruitment Process. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.24251/hicss.2021.668>
- Lejeune, C. (2014). *Manuel d'analyse qualitative. Analyser sans compter ni classer*. De Boeck Supérieur, Louvain-la-Neuve.
- McCull, R., & Michelotti, M. (2019). Sorry, could you repeat the question? Exploring video-interview recruitment practice in HRM. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 637–656. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12249>
- Nawaz, N., & Gomes, A. M. (2019). Artificial Intelligence Chatbots are New Recruiters. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3521915>
- Nirmala, R., & Chitte, N. (2021). Industry 4.0: The Human Resource Perspective. *In Fourth Industrial Revolution and Business Dynamics*, 269–286. https://doi.org/10.1007/978-981-16-3250-1_14
- Parry, E., & Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 257–274. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00070.x>
- Pritchett, S. (2022, Mars). *Why AI Recruiting is Key to Growth in 2022*. Undercover Recruiter. Consulté en Juin 2022, <https://theundercoverrecruiter.com/ai-recruiting-key-growth/>

- Raveendra, P. V., Satish, Y. M., & Singh, P. (2020). Changing Landscape of Recruitment Industry: A Study on the Impact of Artificial Intelligence on Eliminating Hiring Bias from Recruitment and Selection Process. *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*, 17(9), 4404–4407. <https://doi.org/10.1166/jctn.2020.9086>
- Singh, S. (2017). E-Recruitment: A New Dimension of Human Resource Management in India. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 5(3), 99–105.
- Shukla, A., Arora, V., & Kumar, G. D. (2022). Virtual Meeting Platforms for Online Activities during Covid-19: An Empirical Evidence. *A Review of Economic & Social Development*, 57(4), 572–585.
- Soleimani, M., Intezari, A., & Pauleen, D. J. (2022). Mitigating Cognitive Biases in Developing AI-Assisted Recruitment Systems. *International Journal of Knowledge Management*, 18(1), 1–18. <https://doi.org/10.4018/ijkm.290022>
- Vardarlier, P., & Zafer, C. (2020). Use of artificial intelligence as business strategy in recruitment process and social perspective. In *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems* (pp. 355–373). Springer, Cham.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_17
- Vedapradha, R., Hariharan, R., & Shivakami, R. (2019). Artificial Intelligence: A Technological Prototype in Recruitment. *Journal of Service Science and Management*, 12(03), 382–390. <https://doi.org/10.4236/jssm.2019.123026>

Annexes

Annexe 1 – Guide d’entretien

<i>Guide d’entretien – IA et Recrutement</i>		
	Thématique	Sous-thèmes et questions
1	<i>Introduction</i>	<ul style="list-style-type: none">- Anonymat- Autorisation d’enregistrement- Présentation de la recherche
2	<i>Background</i>	<ul style="list-style-type: none">- Présentation de son parcours- Responsabilités- Années d’expérience- Présentation de son entreprise
3	<i>Marché du recrutement actuel</i>	<ul style="list-style-type: none">- Pénurie de talents- Pouvoir de négociation des candidats- Type de profils- Particularités du marché- Défis actuels
4	<i>Fonction de recruteur</i>	<ul style="list-style-type: none">- Recruter avant- Recruter aujourd’hui- Généraliste vs spécialiste
5	<i>Processus de recrutement</i>	<ul style="list-style-type: none">- Étapes de recrutement aujourd’hui vs avant- Outils utilisés- Place des réseaux sociaux- Changements/évolution

6	<i>Tâches quotidiennes d'un recruteur</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Défis quotidiens - Solutions aux défis
7	<i>Intelligence Artificielle Quotidien</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Impact de l'IA dans le processus de recrutement - Solutions IA aux défis quotidiens - Gain de temps/productivité/efficacité
8	<i>Intelligence Artificielle Outils et étapes spécifiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Exemples d'outils IA dans le processus - Opinion sur IA pour trouver des meilleurs talents - Chatbot - Entretien vidéo assisté par IA
9	<i>Intelligence Artificielle Opinions</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Attentes - Biais - Dangers - Défis d'implémentation - Remplacer l'humain - Voler les emplois - Intelligence proche de celle de l'humain - Optimiste vs sceptique
10	Clôture	<ul style="list-style-type: none"> - 3 mots pour caractériser l'IA - Remerciements