

## L'intelligence artificielle comme outil de sélection des CV

**Auteur :** Dewère, Alexandre

**Promoteur(s) :** Hansez, Isabelle

**Faculté :** par la Faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'Education

**Diplôme :** Master en sciences psychologiques, à finalité spécialisée

**Année académique :** 2024-2025

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/22511>

---

### 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'œuvre 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.*

---

Faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'Éducation

Unité de Valorisation des Ressources Humaines

## « L'intelligence artificielle comme outil de sélection des CV »

Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences psychologiques, à finalité spécialisée en Psychologie Sociale, du Travail et des Organisations

par

**Alexandre Dewère**

Promotrice : Madame **Isabelle Hansez**

Lecteurs : Monsieur **Benoit Lothe** et Monsieur **Francis Pérée**

Année académique 2024-2025

## **Remerciements**

*Ce mémoire n'aurait pas pu être réalisé sans l'aide, le soutien ou la collaboration de ceux qui ont apporté leur contribution à sa réalisation, que ce soit par leur enseignement ou leur aide. Je tiens à exprimer ma gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué, directement ou indirectement, à l'élaboration de ce mémoire.*

*Tout d'abord, je tiens à remercier ma promotrice, Madame Isabelle Hansez, pour avoir accepté d'encadrer cette étude et pour ses conseils tout au long de ce travail.*

*Je souhaite également remercier Madame Delphine Suttor pour sa disponibilité, sa réactivité et l'accompagnement précieux apporté tout au long de cette recherche.*

*Il m'est également particulièrement important d'exprimer ma reconnaissance envers Catherine, ma partenaire de bibliothèque, ainsi qu'Ophélie, pour son aide et son soutien.*

*Finalement, je tiens à remercier chaleureusement ma famille et mes proches qui m'ont constamment apporté leur soutien tout au long de mon parcours universitaire.*

# Résumé

## **Introduction :**

Au cours des dernières années, l'intelligence artificielle (IA) a été de plus en plus utilisée afin de soutenir les services de recrutement et de ressources humaines (RH) (Fernández-Martínez et Fernández, 2020). La littérature s'accorde à dire que l'application de l'IA dans la gestion des ressources humaines lui confère beaucoup de bénéfices. En effet, l'adoption de l'IA présente de nombreux avantages qui permettent de terminer le processus de recrutement plus rapidement et avec une précision plus accrue (Aydin et Turan, 2023). Bien que ces auteurs mettent en avant des bénéfices généraux en matière d'efficacité et de rapidité dans les activités de RH, peu de travaux se sont portés sur ces aspects dans le cadre spécifique d'un système hybride combinant humain et IA interagissant dans une tâche de prise de décision (Kelan, 2023).

## **Objectif :**

L'objectif principal de cette recherche est d'explorer les synergies idéales d'une relation de travail entre l'humain et l'intelligence artificielle en explorant les capacités de celle-ci dans une étape du processus de recrutement. Pour ce faire, nous formulons deux hypothèses :

- Un système hybride humain-IA est plus efficace dans une tâche de prise de décision qu'un recruteur seul.
- Un système hybride humain-IA est plus rapide dans une tâche de prise de décision qu'un recruteur seul.

## **Méthode :**

Une population constituée de 45 professionnels travaillant dans le secteur des ressources humaines et/ou du recrutement a répondu à une enquête en ligne comprenant un questionnaire réalisé sur le système d'enquêtes en ligne de l'Intranet de la Faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'éducation (FPLSE) de l'Université de Liège.

## **Résultats :**

Les résultats de cette étude démontrent que, de manière générale, les systèmes hybrides humain-IA surpassent les recruteurs humains seuls en matière d'efficacité et de rapidité dans la tâche de présélection de CV.

*Mots clés : intelligence artificielle, recrutement, ressources humaines.*

# Table des matières

<i>Remerciements</i> .....	- 2 -
<i>Résumé</i> .....	- 3 -
<i>Introduction</i> .....	- 6 -
<b><i>Chapitre 1 : Définitions et contours de l'intelligence artificielle</i></b> .....	<b>- 10 -</b>
<b>1.1. Cadre conceptuel de l'intelligence artificielle</b> .....	<b>10 -</b>
1.1.1. Une notion insaisissable : les difficultés à définir l'intelligence artificielle .....	10 -
1.1.2. Une diversité d'approches dans la littérature.....	10 -
1.1.3. Une définition ouverte et compatible avec les évolutions technologiques.....	12 -
<b>1.2. L'évolution de l'intelligence artificielle</b> .....	<b>12 -</b>
1.2.1. Des mythes anciens aux fondements théoriques .....	13 -
1.2.2. De la formalisation à l'essor moderne de l'IA .....	14 -
<b>1.3. L'implémentation de l'IA dans la société actuelle</b> .....	<b>15 -</b>
1.3.1. Une technologie déjà omniprésente dans nos vies et nos organisations.....	15 -
1.3.2. Des effets majeurs sur le travail et la performance organisationnelle.....	15 -
1.3.3. Un potentiel immense pour la société, mais non sans enjeux.....	16 -
<b>1.4. Questions éthiques</b> .....	<b>17 -</b>
1.4.1. Les biais et discriminations algorithmiques.....	17 -
<b><i>Chapitre 2 : l'intelligence artificielle dans la sphère du travail</i></b> .....	<b>- 19 -</b>
<b>2.1. L'IA dans les stratégies d'entreprise</b> .....	<b>19 -</b>
<b>2.2. Évolution du recrutement vers le numérique</b> .....	<b>20 -</b>
<b>2.3. Automatisation des fonctions RH et bénéfices de l'IA</b> .....	<b>21 -</b>
<b>2.4. Chiffres-clés sur l'adoption de l'IA</b> .....	<b>21 -</b>
<b><i>Chapitre 3 : L'intelligence artificielle dans les ressources humaines</i></b> .....	<b>- 22 -</b>
<b>3.1. Introduction</b> .....	<b>22 -</b>
3.1.1. Une adoption croissante mais encore limitée .....	22 -
3.1.2. Un terrain fertile pour l'IA .....	22 -
<b>3.2. Les avantages de l'IA dans les RH</b> .....	<b>23 -</b>
3.2.1. Gains d'efficacité et de temps dans le processus de recrutement.....	23 -
3.2.2. Objectivité, diversité et réduction des biais .....	23 -
3.2.3. Amélioration globale de la stratégie RH .....	24 -
<b>3.3. L'IA dans le recrutement</b> .....	<b>24 -</b>
3.3.1. Optimisation du recrutement grâce à l'IA .....	24 -
3.3.2. Une IA mobilisable à chaque étape du processus .....	25 -
3.3.3. Une technologie en cours d'adoption mais encore régulée .....	25 -
3.3.4. Des résultats concrets observés en entreprise .....	26 -
<b>3.4. Applications spécifiques de l'IA</b> .....	<b>27 -</b>
3.4.1. Apport stratégique à l'identification des talents et à l'expérience candidat .....	27 -
3.4.2. Optimisation de la présélection des CV.....	27 -
<b>3.5. L'interaction humain-IA dans la prise de décision</b> .....	<b>28 -</b>

3.5.1. Automatisation et prise de décision hybride .....	- 28 -
3.5.2. Confiance et efficacité dans les systèmes hybrides .....	- 29 -
<b>3.6. Les défis et limites de l'IA en RH.....</b>	<b>- 29 -</b>
3.6.1. Une recherche encore incomplète et fragmentée .....	- 29 -
3.6.2. Des défis d'implémentation liés à la diversité des fonctions RH.....	- 30 -
3.6.3. La confiance dans les systèmes hybrides humain-IA.....	- 30 -
<b>Chapitre 4 : Objectifs et hypothèses.....</b>	<b>- 32 -</b>
<b>4.1. Objectifs .....</b>	<b>- 32 -</b>
<b>4.2. Hypothèses .....</b>	<b>- 32 -</b>
<b>Chapitre 5 : Méthodologie .....</b>	<b>- 34 -</b>
<b>5.1. La phase préparatoire à la collecte des données .....</b>	<b>- 34 -</b>
5.1.1. La description de fonction .....	- 34 -
5.1.2. Les CV .....	- 36 -
5.1.3. Le questionnaire .....	- 39 -
<b>5.2. La phase de collecte de données .....</b>	<b>- 41 -</b>
5.2.1. Introduction de la demande de mémoire au comité d'éthique.....	- 41 -
5.2.2. Sélection de l'échantillon et procédure de collecte .....	- 41 -
<b>Chapitre 6 : Résultats .....</b>	<b>- 44 -</b>
<b>6.1. Description de l'échantillon .....</b>	<b>- 44 -</b>
<b>6.2. Analyses statistiques .....</b>	<b>- 45 -</b>
6.2.1. ChatGPT.....	- 46 -
6.2.2. Perplexity.....	- 47 -
6.2.3. Microsoft Copilot .....	- 48 -
6.2.4. Gemini .....	- 49 -
6.2.5. Claude.....	- 50 -
<b>Chapitre 7 : Discussion des résultats .....</b>	<b>- 51 -</b>
<b>7.1. Interprétation des analyses statistiques .....</b>	<b>- 51 -</b>
<b>7.2. Mise en parallèle avec la littérature .....</b>	<b>- 54 -</b>
<b>7.3. Implications pratiques et perspectives futures .....</b>	<b>- 55 -</b>
<b>7.4. Limites méthodologiques .....</b>	<b>- 55 -</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>- 58 -</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>- 59 -</b>
<b>Annexe .....</b>	<b>- 66 -</b>

# Introduction

Depuis quelques années, l'intelligence artificielle (IA) s'impose comme un outil incontournable dans de nombreux secteurs de notre société, bouleversant les pratiques professionnelles et réévaluant les responsabilités humaines. Dans le domaine des ressources humaines (RH), les applications d'IA sont de plus en plus nombreuses, notamment dans le secteur du recrutement où elles permettent de terminer le processus d'embauche plus rapidement et avec une précision plus accrue (Aydin et Turan, 2023). Les outils de recrutement et de sélection avancés par l'IA sont attrayants pour les entreprises, en raison de leur rapidité et de leur efficacité supérieure aux pratiques traditionnelles de screening et d'assessment, et sont perçus comme un atout précieux dans la compétition pour attirer les meilleurs profils (Hunkenschroer et Luetge, 2022).

Dans ce mémoire, nous faisons le choix de nous intéresser à l'utilisation de l'IA dans la pré-sélection des CV, une étape cruciale du processus de recrutement. Cette phase, souvent longue et fastidieuse, joue un rôle fondamental dans la constitution d'un vivier de candidats pertinent, car c'est au sein de celle-ci que l'on peut identifier les profils les plus adaptés aux exigences d'un poste d'emploi.

Certains auteurs tels que Langer et Landers (2021) mettent en évidence un intérêt croissant porté à l'intégration d'une assistance automatisée telle que l'IA dans les processus de recrutement et de sélection de candidats. Effectivement, au sein des RH, de plus en plus de tâches sont maintenant entièrement automatisées et alimentées par des algorithmes, tout en continuant de s'appuyer sur des recruteurs humains pour prendre la décision finale de savoir qui est invité pour un entretien ou qui est retenu pour le poste, ce qui permet de considérablement réduire le temps du processus de recrutement (Fernández-Martínez et Fernández, 2020). Dans ce mémoire, cette tendance constitue un point de départ essentiel pour explorer comment l'automatisation peut permettre d'optimiser les processus de recrutement. En nous appuyant sur cette interaction entre IA et décision humaine, que nous nommons système hybride humain-IA (SHHIA), nous souhaitons analyser dans quelle mesure celle-ci peut améliorer la rapidité et l'efficacité de cette étape déterminante qu'est la présélection des CV.

Bien que ces auteurs mettent en avant des bénéfices généraux en matière d'efficacité et de rapidité dans les activités de RH, peu de travaux se sont portés sur ces aspects dans le cadre spécifique d'un système hybride combinant humain et IA interagissant dans une tâche de prise de décision (Kelan, 2023).

Concrètement, l'objectif de ce mémoire est d'explorer les synergies idéales d'une relation de travail entre l'humain et l'intelligence artificielle en explorant les capacités de celle-ci dans une étape du processus de recrutement.

Nous posons donc la question de recherche suivante : « Comment un système hybride humain-IA se différencie-t-il d'un recruteur seul dans la prise de décision au sein d'une étape du processus de recrutement ? » Dès lors, afin de répondre à cette question, nous formulons les hypothèses suivantes :

1. Un système hybride humain-IA est plus efficace dans une tâche de prise de décision qu'un recruteur seul.
2. Un système hybride humain-IA est plus rapide dans une tâche de prise de décision qu'un recruteur seul.

Afin de répondre à notre question de recherche et de tester les hypothèses formulées, ce mémoire est divisé en trois parties, chacune comprenant plusieurs chapitres.

La première partie est destinée au cadre théorique. Elle est constituée d'une revue de la littérature dans laquelle nous tentons en premier lieu de définir et d'expliquer l'évolution de l'intelligence artificielle. Ensuite, nous explorons les applications, avantages, inconvénients, progrès et limites de l'IA dans la sphère du travail, dans les ressources humaines, particulièrement dans les activités de recrutement, et encore plus précisément, dans la pré-sélection des CV.

La deuxième partie est consacrée au cadre pratique. Nous y présenterons la méthodologie adoptée afin de répondre à notre question de recherche. Dans un premier temps, toute la phase préparatoire à notre collecte de données, à savoir la création de notre questionnaire et de ses composants, et dans un second temps, la phase de collecte de données à proprement dit.

Pour terminer, la troisième partie de ce mémoire continuera de développer la partie pratique, mais cette fois en présentant nos résultats, leur interprétation ainsi que leur mise en perspective. Après une présentation des données récoltées, les résultats seront analysés au regard des hypothèses formulées. Enfin, les limites de l'étude et des pistes pour des recherches futures sont proposées.

Partie théorique

---

Revue de la littérature

# Chapitre 1 : Définitions et contours de l'intelligence artificielle

## 1.1. Cadre conceptuel de l'intelligence artificielle

### 1.1.1. *Une notion insaisissable : les difficultés à définir l'intelligence artificielle*

Dans le domaine de l'intelligence artificielle (IA), si une chose est bien certaine, c'est qu'il s'agit d'un concept ô combien difficile à définir. D'ailleurs, il n'existe, à notre connaissance, aucune définition universellement acceptée de ce concept, comme le confirment Russel et Norvig (2020). Ceci n'est d'ailleurs pas du tout surprenant pour Sheikh et al. (2023), qui déclarent « qu'après tout, l'intelligence artificielle constitue une imitation ou une simulation de quelque chose que nous ne comprenons pas encore totalement nous-mêmes : l'intelligence humaine. » En effet, selon eux, il n'existe aucun consensus sur la définition exacte de l'intelligence humaine malgré les très nombreuses recherches, ce qui nous empêche de définir précisément comment la reproduire de façon artificielle.

### 1.1.2. *Une diversité d'approches dans la littérature*

S'il n'existe donc aucune définition de l'IA sur laquelle la littérature s'accorde, il nous semble alors pertinent de passer en revue différentes définitions proposées par différents auteurs afin de pouvoir comparer ces approches et de déterminer, selon les éléments communs ou divergents, quelle est la définition la plus pertinente et appropriée dans le cadre de cette étude.

Commençons par une vision plus historique : en 1983, Elaine Rich définissait l'intelligence artificielle comme « l'étude de la manière dont les ordinateurs font des choses dans lesquelles, à l'heure actuelle, les gens sont meilleurs. » Une définition qui, bien que formulée il y a plus de quarante ans désormais, reste très pertinente aujourd'hui, en particulier dans le contexte de cette étude. En effet, Rich montre ici que l'objectif de l'IA n'est pas nécessairement de surpasser l'humain, mais bien d'égaler ou du moins d'essayer d'imiter des aptitudes pour lesquelles l'homme est traditionnellement plus compétent.

Cette définition de Rich fait également écho au paradoxe de Moravec qui explique que « ce sont les tâches quotidiennes qui semblent les plus simples à réaliser qui sont en réalité les plus compliquées à implémenter dans une machine. En effet, les résultats montrent que la plupart des machines d'intelligences artificielles sont aussi adaptées, voire encore plus que nous

les humains, pour effectuer de longs calculs ou bien jouer aux échecs, par exemple, mais que leur logique ne les amène nulle part quand il s'agit de réaliser des tâches humaines quotidiennes comme marcher ou encore reconnaître un visage » (Agrawal, 2010).

Agrawal et al. (2018) choisissent d'utiliser le terme de « machines à prédire » plutôt que de parler d'intelligence artificielle. Selon eux, la technologie contemporaine ne nous offre pas véritablement de l'intelligence au sens strict du terme, mais simplement l'un de ses éléments : la capacité de prédire. Selon cette définition, on pourrait supposer que, lors d'un recrutement, un système d'IA n'évaluerait pas la valeur intrinsèque d'un candidat mais prédirait une probabilité d'adéquation d'un curriculum vitæ (CV) à une description de fonction (DDF).

Tambe et al. (2019) présentent eux l'intelligence artificielle « comme l'implémentation de technologies numériques permettant de développer des systèmes capables d'accomplir des tâches nécessitant traditionnellement l'intelligence humaine. » Cette définition-ci semble plus proche de cette notion de remplacement, de surpassement abordée ci-dessus. Selon celle-ci, l'IA pourrait alors permettre d'automatiser des fonctions entières réservées autrefois à l'humain dans un processus de recrutement.

Plus récemment encore, Chedrawi et Haddad (2022) définissent l'intelligence artificielle comme « l'ensemble des technologies permettant aux ordinateurs de reproduire les capacités humaines, telles que l'apprentissage, l'adaptation, l'interaction, le raisonnement et l'optimisation. » Cette définition appuie bien les propos de Tambe et al. (2019), il n'est plus seulement question de prédiction ou d'automatisation de tâches cognitives, mais également de dimensions plus dynamiques telles que les interactions avec des candidats dans un processus de recrutement.

Comme en témoignent ces dernières définitions, « l'intelligence artificielle semble reproduire ce que font les humains, mais en réalité, elle accomplit autre chose. Edsger Dijkstra a illustré cette idée par une question : « Les sous-marins nagent-ils ? » En effet, les mouvements de ces engins aquatiques ressemblent à ce que nous appelons communément nager, mais il serait en réalité erroné de le désigner ainsi. Dans la même logique, l'IA peut accomplir des tâches qui nous paraissent semblables à l'intelligence humaine, mais en réalité, elle les réalise de façon fondamentalement différente » (Sheikh et al., 2023).

Effectivement, Sheikh et al. (2023) expliquent que les progrès les plus actuels en matière d'intelligence artificielle sont majoritairement attribuables au développement du « machine learning » ou « apprentissage automatique », et plus encore à celui du « deep learning », son évolution plus profonde. Ces algorithmes sont dits auto-apprenants, c'est-à-dire qu'ils ont la capacité d'apprendre par eux-mêmes à partir des données fournies, et ce sont eux qui sont à l'origine de nombreuses innovations modernes telles que la reconnaissance faciale (Sheikh et al., 2023). Au vu du caractère relativement moderne des algorithmes de deep learning et de leur importance dans les systèmes d'IA aujourd'hui, il nous semble important que la définition que nous allons choisir englobe également ces notions.

#### *1.1.3. Une définition ouverte et compatible avec les évolutions technologiques*

Afin de maintenant terminer notre revue des définitions de l'intelligence artificielle, le « High-Level Expert Group on Artificial Intelligence of the European Commission » définit en 2019 les processus d'IA comme « des systèmes qui manifestent un comportement intelligent en analysant leur environnement et en prenant des décisions — avec un certain degré d'autonomie — afin d'atteindre des objectifs spécifiques. » Cette définition est celle qui nous semble le mieux convenir dans le cas de notre étude et ce, pour 3 raisons. Tout d'abord, elle met en évidence des éléments centraux de l'utilisation de l'IA, tels que l'analyse d'un environnement complexe ainsi qu'une prise de décision autonome. Ensuite, elle se présente comme ouverte et évolutive, elle n'est pas figée ni limitée à une technologie particulière, mais s'ouvre plutôt à l'intégration des avancées futures. Pour terminer, elle intègre complètement les technologies auto-apprenantes modernes, notamment le machine learning et plus particulièrement le deep learning.

### **1.2. L'évolution de l'intelligence artificielle**

Comme nous l'avons expliqué ci-dessus, l'intelligence artificielle est devenue un sujet central et important dans la recherche ces dernières années, et comme l'expliquent Sheikh et al. (2023), « le fait que l'intelligence artificielle soit difficile à définir est lié à l'évolution de cette discipline. » C'est pourquoi il nous semble maintenant important de réaliser une revue historique de l'évolution de cette discipline au cours des siècles. Cette revue sera essentiellement centrée sur les travaux de Sheikh et al. (2023) et plus particulièrement sur les points 2.2 et 2.3 du deuxième chapitre de leur livre « Mission AI » respectivement intitulés « AI

Prior to the Lab » et « AI in the Lab », bien que d'autres écrits d'auteurs différents viendront également compléter ces informations.

### *1.2.1. Des mythes anciens aux fondements théoriques*

« La conception de l'intelligence artificielle en laboratoire est souvent située en 1956, lors d'une école d'été organisée au Dartmouth College, dans le New Hampshire, aux États-Unis. Toutefois, l'IA n'est pas apparue de manière soudaine : cette technologie s'appuyait déjà sur une longue histoire avant d'être étudiée de manière rigoureuse en tant que discipline scientifique » (Sheikh et al., 2023).

En effet, cette genèse de l'intelligence artificielle se divise grossièrement en trois phases : d'une part, les premières illustrations mythiques de formes de vie et d'intelligence artificielles ; ensuite, les spéculations durant le Siècle des Lumières ; et pour terminer, l'établissement des bases théoriques de l'informatique (Sheikh et al., 2023). « Ces différentes phases permettent de mieux comprendre comment la nature et l'orientation de la réflexion autour de l'IA ont évolué au fil du temps » (Sheikh et al., 2023).

Les premières formes de vie artificielle ont été imaginées dès l'Antiquité par de nombreuses cultures. Parmi celles-ci, on peut retrouver Talos, le robot grec qui protégeait une île, ou encore d'autres créatures mécaniques venues par exemple de Chine ou d'Estonie. Ces narrations anciennes peuplées de robots, d'assistants mécaniques et autres créatures programmées constituent les premières idées relevant du domaine de l'IA. Celles-ci précèdent donc amplement le développement scientifique de l'intelligence artificielle et puisent leurs racines dans l'imaginaire humain depuis de nombreux siècles (Sheikh et al., 2023).

À partir du siècle des Lumières, la vision mécaniste du monde ainsi que les nombreuses avancées scientifiques inspirent de nouvelles inventions telles que la machine à calculer de Pascal. Ces dernières nourrissent l'idée qu'un jour, l'intelligence pourrait être reproduite de manière artificielle. Tous ces nouveaux dispositifs et les œuvres qui en découlent, comme Frankenstein ou encore les premiers films Disney qui émergent, alimentent également les spéculations, mélangeant science, magie et fiction. À terme, ce sont eux qui posent déjà les premières bases de certaines craintes modernes liées à l'IA ainsi qu'aux robots (Sheikh et al., 2023).

C'est seulement à partir de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle que l'intelligence artificielle cesse d'être envisagée comme une simple spéculation et se transforme en un sujet d'étude théorique très sérieux, notamment grâce aux contributions d'Ada Lovelace et de Charles Babbage. Ensuite, la Seconde Guerre mondiale stimule l'évolution des ordinateurs, grâce à des personnalités importantes comme Alan Turing ou John von Neumann. C'est également l'époque de l'émergence de la cybernétique avec Norbert Wiener. Ces progrès ont finalement rendu possible l'expérimentation pratique de l'intelligence artificielle et ont montré la voie vers sa formalisation en tant que discipline en 1956 (Sheikh et al., 2023).

#### *1.2.2. De la formalisation à l'essor moderne de l'IA*

Comme expliqué précédemment, le terme d'intelligence artificielle est formellement inventé lors du « Dartmouth Summer Research Project » en 1956. La naissance désormais officielle de la discipline est notamment marquée par plusieurs figures emblématiques telles que John McCarthy, Marvin Minsky ou encore Herbert Simon. Dans les années qui suivent, de nombreux programmes voient le jour, certains capables de jouer aux dames ou encore de démontrer des théorèmes, par exemple. C'est ce que l'on nomme la période de la première vague de l'IA ou encore le printemps de l'IA, au cours de laquelle les espoirs deviennent presque démesurés, certains penseurs allant même jusqu'à imaginer la fin de l'intelligence humaine comme unité dominante telle que nous la connaissons (Sheikh et al., 2023).

Cependant, comme le précisent Benbya et al. (2021) : « les recherches importantes sur l'IA ont commencé dans les années 1960 et 1970, mais le manque de puissance de calcul a limité les résultats pratiques. » En effet, le manque de résultats pertinents génère des critiques négatives, ce qui provoque une chute drastique des financements ; les espoirs diminuent et cette vague d'optimisme initiale s'effondre pour laisser place à ce que l'on nomme le premier hiver de l'intelligence artificielle (Sheikh et al., 2023).

Ensuite, au début des années 1980, la seconde vague de l'IA voit le jour avec notamment l'émergence des premiers systèmes experts qui se révèlent être la première application pratique de l'IA (Benbya et al., 2021). Ces derniers se décrivent simplement comme des intelligences artificielles qui se basent sur des règles établies par des spécialistes humains, ce qui leur permet de trouver des applications concrètes et pratiques au sein de divers domaines tels que la

médecine, la chimie ou encore le droit (Sheikh et al., 2023). Cette innovation est créatrice d'un très grand engouement international et de grands projets émergent aux États-Unis, au Japon et en Europe. Malheureusement, encore une fois, ces programmes se révèlent être assez fragiles et coûteux, ce qui engendre la faillite d'un bon nombre d'entreprises. Cette nouvelle désillusion marque le début du deuxième hiver de l'intelligence artificielle à la fin des années 1980 (Sheikh et al., 2023).

À partir des années 1990, l'intelligence artificielle renaît de ses cendres et connaît un rapide regain d'intérêt, notamment grâce à des succès médiatisés contre des grands joueurs d'échecs ou lors de jeux télévisés, tels que Deep Blue en 1997 et Watson en 2011 (Sheikh et al., 2023). En parallèle, les avancées scientifiques progressent, notamment en ce qui concerne l'apprentissage automatique de l'IA et ses réseaux neuronaux. Ce qui, comme le témoignent Benbya et al. (2021), « conduit à une prolifération d'applications commerciales de l'IA au début des années 2000. »

### **1.3. L'implémentation de l'IA dans la société actuelle**

#### *1.3.1. Une technologie déjà omniprésente dans nos vies et nos organisations*

À l'heure actuelle, plusieurs auteurs indiquent que l'intelligence artificielle nous entoure déjà de manière omniprésente. Nous pouvons par exemple la retrouver dans des voitures auto-dirigées, des chatbots de service clientèle, des accessoires domotiques ou encore s'en servir pour des diagnostics médicaux ou des analyses financières (Gikopoulos, 2019 ; Pachegowda, 2023). Au sein même des organisations également, l'IA est déjà déployée dans une multitude de secteurs avec différentes fonctions et applications telles que la gestion des ressources humaines (GRH), la finance ou la vente (Gélinas et al., 2022). La société Microsoft a par exemple récemment investi plusieurs milliards de dollars dans le développement continu de la plateforme OpenAI, comprenant le désormais célèbre ChatGPT (Dina, 2023).

#### *1.3.2. Des effets majeurs sur le travail et la performance organisationnelle*

Sur le marché du travail en constante évolution, l'intelligence artificielle a déjà également impacté différentes sphères, les humains l'utilisant pour améliorer leurs performances ou bien étant parfois même, dans certains cas, remplacés par elle (Wibowo et al., 2022). Une analyse approfondie très récente de l'IA dans le monde du travail révèle par exemple

que celle-ci a « considérablement amélioré l'efficacité et la prise de décision dans divers secteurs » (Abdumannopova, 2025). De plus, selon Pachegowda (2023) : « l'IA peut améliorer l'efficacité ainsi que la productivité, ce qui conduit alors à une croissance économique accrue et à la potentielle création d'emplois. » Les chiffres témoignent également de toutes ces avancées. Chui (2022) explique qu'entre 2017 et 2022, l'adoption de l'intelligence artificielle a plus que doublé, et que la quantité d'entreprises qui exploitent cette technologie a connu une hausse allant de 50 à 60 % au cours des dernières années.

### *1.3.3. Un potentiel immense pour la société, mais non sans enjeux*

Comme nous l'avons déjà expliqué précédemment, l'IA est une technologie en constante évolution, à son apogée ces dernières années. Elle est, selon Pachegowda (2023), devenue « le sujet le plus crucial et le plus discuté dans la recherche et le développement académiques, notamment dans les domaines technologiques et du traitement du langage naturel. » Selon l'auteur, l'IA aurait réellement la capacité de changer le monde et ce, au travers de divers aspects de la société, que ce soit par exemple dans des domaines industriels, gouvernementaux, etc.

Selon Abdumannopova (2025), « il est indéniable que l'intelligence artificielle a le potentiel d'améliorer et d'augmenter l'efficacité, la prise de décision ainsi que l'innovation. De la révolution du diagnostic médical à l'optimisation des stratégies financières en passant par l'automatisation de processus complexes, l'IA continue de stimuler le progrès. » Dans le secteur de la santé également, et plus particulièrement de la médecine, l'IA présente un potentiel très encourageant et pourrait contribuer à affiner la précision des diagnostics, à minimiser les fautes médicales, à optimiser l'efficacité des soins, à réduire les coûts ainsi qu'à faciliter l'accessibilité aux services de santé (Pachegowda, 2023).

Bien que ces auteurs louent les mérites actuels de l'IA et lui prédisent un futur très prometteur, ils émettent également quelques réserves quant à l'éthique et à la morale vis-à-vis de celle-ci. Abdumannopova (2025) s'inquiète notamment des défis liés au remplacement d'emplois, aux biais et aux préoccupations éthiques, tandis que Pachegowda (2023) insiste sur le risque d'accroître les inégalités économiques, citant également les pertes d'emplois.

## 1.4. Questions éthiques

Il nous paraît donc important, dans ce contexte d'évolution constante et de multiplication des usages de l'IA, de ne pas sous-estimer les défis et interrogations soulevés par celle-ci. Il existe déjà des articles qui abordent ce sujet de manière très approfondie ; nous n'allons donc pas réaliser une revue complète, car cela dépasserait le cadre de cette étude, mais il nous semble néanmoins essentiel d'aborder brièvement les principaux enjeux éthiques liés à l'intelligence artificielle.

### 1.4.1. *Les biais et discriminations algorithmiques*

L'un de ces enjeux concerne la reproduction et l'amplification des biais présents dans les données d'entraînement fournies à l'origine ainsi qu'au cours de l'apprentissage d'un algorithme. Ces termes étant un petit peu plus techniques, il nous semble plus simple de les illustrer avec deux exemples. En 2016, la société Microsoft lance un robot conversationnel, dénommé Tay, conçu afin d'être capable de développer son langage à partir des interactions avec des internautes sur les réseaux sociaux. Cependant, Tay va rapidement illustrer les dérives possibles de l'utilisation de l'IA... Seulement quelques heures après son lancement, le robot a été inondé de propos racistes et sexistes, le conduisant lui-même à tenir des propos haineux et obligeant Microsoft à le réduire au silence (Levée, 2020). Un autre cas assez emblématique est celui de COMPAS, un logiciel utilisé par le système judiciaire américain afin d'évaluer les données criminelles et d'anticiper les risques de récidives. En réalité, la justice va rapidement s'apercevoir que COMPAS attribue un facteur de risque de récidive plus élevé aux individus issus des minorités visibles, or que les juges ont la possibilité de se baser sur cette appréciation du logiciel pour déterminer une peine (Levée, 2020). Abdumannopova (2025) explique également que « les systèmes d'intelligence artificielle peuvent, involontairement, reproduire et prolonger les biais présents dans leurs données d'entraînement, ce qui peut alors entraîner des résultats injustes. Par exemple, des scientifiques ont constaté que les systèmes de reconnaissance faciale présentent des taux d'erreur plus élevés pour certains groupes démographiques. »

Friedman (2023) explique qu'une étude menée à Yale a montré que les évaluateurs du poste de chef de police, lorsqu'on leur demandait de choisir entre plusieurs personnes candidates au poste, optaient majoritairement pour des hommes sans diplôme plutôt que des femmes diplômées en mettant en avant la capacité à gérer des situations difficiles ou

dangereuses, notamment dans les grandes villes. Cependant, ils choisissaient ensuite des hommes diplômés plutôt que des femmes sans diplôme en affirmant que le diplôme était plus important. Si les critères avaient été définis à l'avance, les biais sexistes auraient pu être évités, car l'IA, contrairement aux humains, ne dévie pas des critères préétablis pour justifier une décision biaisée (Friedman, 2023).

Sur les réseaux sociaux également, l'IA peut, involontairement, augmenter considérablement la diffusion et le partage de fake news, ce qui peut engendrer des répercussions potentiellement graves sur la démocratie et le tissu social. Afin de remédier à ces difficultés, certains chercheurs suggèrent d'adopter le crowdsourcing et d'autres méthodes afin de lutter contre la désinformation sur les réseaux sociaux (Pennycook & Rand, 2021).

Comme expliqué précédemment et appuyé par Lu et Zhou (2021), « l'IA, dans une certaine mesure, supprimerait des emplois et accentuerait les inégalités. » Selon Abdumannopova (2025), il est crucial de corriger ces biais pour assurer des applications de l'IA équitables et justes. Dans cette optique, Scherer soulignait déjà en 2016 l'importance « d'établir des cadres réglementaires dans lesquels seraient équilibrés les avantages de l'IA et les dangers potentiels liés à son utilisation, tels que les biais et les discriminations. » De manière plus spécifique au secteur des RH, Kshetri (2021) mentionne « qu'avec le déploiement de l'IA dans la gestion des ressources humaines, des critères subjectifs tels que le népotisme et le favoritisme ont moins de chances d'influencer le recrutement et la sélection des employés. »

## Chapitre 2 : l'intelligence artificielle dans la sphère du travail

Aujourd’hui, l’IA ne se contente plus de son rôle d’outil technologique, mais s’impose comme un véritable atout stratégique pour les entreprises. Dans ce chapitre, nous nous intéressons à son intégration dans les stratégies d’entreprises, en particulier au sein des ressources humaines. Nous allons voir comment le recrutement a évolué vers le numérique, quels bénéfices les entreprises tirent de l’automatisation des fonctions RH, et nous terminerons par quelques chiffres-clés sur l’adoption de l’IA.

### 2.1. L’IA dans les stratégies d’entreprise

Selon Aydin et Turan (2023), afin de garantir la durabilité des entreprises, « il est essentiel de raccourcir les processus qui prennent trop de temps quand ils sont possibles à automatiser grâce à l’IA. » Ces auteurs expliquent également que les entreprises, si elles souhaitent rester compétitives sur le marché actuel, devraient chercher à saisir les potentialités des applications de l’IA et ensuite restructurer les opérations RH en fonction de celles-ci afin d’en tirer tous les bénéfices possibles.

Nous avons vu précédemment l’impact large de l’IA dans plusieurs domaines, celui du travail n’y échappant pas non plus. Dans ce contexte, cet impact n’est pas réduit à une amélioration de l’efficacité, mais il s’étend également, comme nous le verrons par la suite, à la transformation des processus de recrutement et de sélection. En effet, les entreprises déploient de plus en plus de technologies d’intelligence artificielle dans leurs processus de recrutement et de sélection du personnel afin de le rationaliser, ce qui permet de le rendre plus rapide et plus efficace (Hunkenschroer et Luetge, 2022). Dans les secteurs avec un haut taux de turnover également, la réduction du délai du processus d’embauche grâce à l’IA ne se limite pas simplement à un gain d’efficacité, mais constitue également un atout stratégique dans la guerre des talents (Black et Van Esch, 2020).

L’IA étant perçue comme une véritable composante de la société future, c’est également le cas dans le cadre des organisations de travail. En effet, comme le précisent Nguyen et al. (2022) : « L’IA devrait jouer un rôle de plus en plus important dans les organisations et dans la société en général dans un avenir proche. » Gélinas et al. (2022) montrent aussi que « les recherches récentes dans le domaine de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH)

se sont de plus en plus concentrées sur les interrelations et les synergies entre les différentes fonctions des ressources humaines. »

## **2.2. Évolution du recrutement vers le numérique**

Au fil des dernières années, les procédures de recrutement ont évolué d'une tâche importante des RH vers une préoccupation stratégique majeure pour les PDG d'entreprises (Black et Van Esch, 2020). Ceux-ci classent l'attraction, la sélection et la rétention du capital humain comme leur principale préoccupation stratégique (Conference Board, 2018).

Dans leur étude intitulée « Recrutement assisté par l'IA : qu'est-ce que c'est et comment un manager devrait-il l'utiliser ? », Black et Van Esch (2020) identifient trois étapes clés qui ont précédé et conduit à ce qu'ils nomment le « recrutement numérique 3.0. » Tout d'abord, jusqu'à la fin des années 1990, nous faisions face à un recrutement dit analogique, c'est-à-dire que le processus se déroulait essentiellement sur papier et que les recruteurs étaient le mécanisme principal du recrutement, incluant beaucoup de déplacements physiques pour les candidats. Vient ensuite le recrutement numérique 1.0, où la numérisation des informations permet aux entreprises de diffuser des offres à moindre coût et aux candidats de rechercher rapidement des offres d'emplois. Ensuite, les auteurs présentent la troisième étape clé, le recrutement numérique 2.0 et ses deux développements majeurs : d'une part, le regroupement des offres d'emploi sur plusieurs plateformes, telles qu'Indeed, et d'autre part, l'émergence des réseaux professionnels en ligne, tels que LinkedIn (Black et Van Esch, 2020). Ces auteurs mentionnent l'introduction de l'IA comme principal nouvel élément du recrutement numérique 3.0. De par ce contexte, ils estiment que le recrutement assisté par l'IA passe alors d'un atout appréciable à une nécessité à utiliser pour les entreprises.

Black et Van Esch (2020) expliquent également que le capital humain a évolué au cours des dernières années d'un rôle de soutien vers un rôle principal. Dans ce contexte, la manière de recruter des entreprises a également technologiquement évolué. Les entreprises en sont au début de ce que ces auteurs appellent donc le recrutement numérique 3.0, avec comme point central les applications de l'IA. Effectivement, Black et Van Esch (2020) clarifient que les ordinateurs peuvent désormais accomplir des tâches et prendre des décisions qui requièrent habituellement l'intelligence humaine. Parmi les principaux avantages, nous notons la capacité à identifier, attirer, évaluer ainsi qu'interroger plus efficacement les candidats aux jobs. Ces

avantages découlent de la capacité de l'IA à analyser des données ainsi qu'à prendre des décisions à une rapidité qui dépasse largement celle de l'humain, ainsi que de l'existence d'outils et de systèmes d'embauches basés sur l'intelligence artificielle qui atténuent les biais cognitifs courants qui peuvent nuire à la fiabilité et à la validité du jugement humain lors des recrutements (Black & Van Esch, 2020).

### **2.3. Automatisation des fonctions RH et bénéfices de l'IA**

Comme expliqué précédemment et tel que précisé par Jia et al. (2018), « l'intelligence artificielle a été progressivement appliquée à la prise de décision en gestion d'entreprise, assumant certaines tâches et aidant les gestionnaires à accélérer leur travail quotidien fastidieux et répétitif. » L'IA propose donc un soutien robuste en termes d'analyse de bases de données, ce qui permet de libérer les managers de leurs tâches trop chronophages afin de se concentrer sur un travail à plus forte valeur ajoutée (Partridge & Hussain, 1992). De plus, « des enquêtes récentes de Bullhorn et de Staffing Industry Analysts montrent que les entreprises ont déjà automatisé plusieurs de leurs fonctions, tant pour les candidats (par exemple, candidatures, tests d'évaluation) que pour les organisations clientes (par exemple, recherche de profils/CV, entretiens vidéo) » (Kelly, 2019 ; cité dans Köchling et al., 2023). En somme, et comme le résument bien Jia et al. (2018) : « Améliorer l'efficacité de la gestion des ressources humaines grâce à l'application des technologies d'intelligence artificielle est devenu une tendance majeure dans l'évolution future de ce domaine. »

### **2.4. Chiffres-clés sur l'adoption de l'IA**

En 2018, une étude de Deloitte montrait que seulement 28 % des entreprises utilisaient des outils de recrutement assistés par l'intelligence artificielle dans leurs processus de GSRH. Ces chiffres, ne datant pourtant que d'il y a 7 ans, ont bien évolué depuis. Kumar (2025) nous montre qu'actuellement, c'est plus de 82 % des entreprises qui utilisent déjà l'IA ou sont en cours d'exploration des potentielles applications. Ces chiffres témoignent donc d'une adoption rapide et croissante de l'IA dans les pratiques de gestion des ressources humaines au cours de la dernière décennie.

# Chapitre 3 : L'intelligence artificielle dans les ressources humaines

## 3.1. Introduction

### 3.1.1. *Une adoption croissante mais encore limitée*

Au cours des dernières années, l'intelligence artificielle a été de plus en plus utilisée afin de soutenir les services de recrutement et de ressources humaines (Fernández-Martínez et Fernández, 2020). L'IA joue un rôle dans une large gamme de processus de RH, y compris l'embauche où elle peut élargir le bassin de candidats, augmenter l'efficacité et la durée de l'emploi, ainsi que réduire les délais et les coûts (Kelan, 2023). L'intelligence artificielle est de plus en plus présente dans les organisations, notamment dans le domaine de la gestion des ressources humaines, où l'IA est devenue davantage pertinente ces dernières années (Fernández-Martínez et Fernández, 2020). Les résultats de cette étude montrent que l'application de l'IA à la gestion des ressources humaines constitue un champ de recherche en pleine expansion, caractérisé par une croissance continue et des perspectives prometteuses. En effet, même si l'IA dans le domaine des RH est toujours une révolution en développement et qu'elle est principalement limitée aux grandes entreprises, elle est déjà imparable (Fernández-Martínez & Fernández, 2020). En raison de la relative nouveauté de cette technologie et de son application dans différents domaines de l'organisation, et bien que l'IA ait été présentée comme un outil puissant en GRH, la recherche universitaire sur le sujet n'est pas encore très étendue (Palos-Sánchez et al., 2022).

### 3.1.2. *Un terrain fertile pour l'IA*

Kim et al. (2019) s'interrogent quant à la manière dont les entreprises peuvent continuer à maintenir un avantage compétitif dans une société où la mondialisation économique a intensifié la concurrence sur les marchés internationaux. Selon eux, ces entreprises doivent s'adapter aux tendances actuelles en intégrant pleinement l'IA dans la totalité des aspects des RH. Cette perspective est activement partagée par Gélinas et al. (2022) qui expliquent que « bien que la vision stéréotypée de la gestion des ressources humaines la considère comme plus axée sur les personnes que sur les données, Davenport (2019) affirme qu'elle est en réalité devenue la fonction la plus orientée vers l'analyse au sein des organisations. En raison de cette dépendance accrue aux analyses de données, la GRH devrait être un candidat idéal pour l'application de l'IA. » Vrontis et al. (2022) constatent également un intérêt croissant des

praticiens pour l'implémentation de l'IA dans les ressources humaines, de plus en plus de chercheurs se penchent sur le sujet et s'intéressent à certaines capacités de l'IA, en particulier celle de traiter de grands volumes de données.

### **3.2. Les avantages de l'IA dans les RH**

#### *3.2.1. Gains d'efficacité et de temps dans le processus de recrutement*

La littérature s'accorde à dire que l'application de l'IA dans la GRH lui confère beaucoup d'avantages et de bénéfices. Selon Fernández-Martínez et Fernández (2020), l'IA présente certains avantages spécifiques au domaine des RH tels que la réduction du temps de sélection et du temps de déplacement du candidat ainsi que la facilitation globale de la tâche de recrutement. Avec l'aide de l'intelligence artificielle, la plupart des tâches de ressources humaines peuvent être accomplies efficacement et dans un délai beaucoup plus court (Aydin et Turan, 2023). Selon Palos-Sánchez et al. (2022), le rôle de l'IA dans une organisation est d'améliorer l'efficience et l'efficacité des services RH en rendant les différents processus de gestion plus agiles et précis ; l'automatisation des tâches répétitives et chronophages permet aux responsables des ressources humaines de se concentrer sur les tâches qui ajoutent de la valeur et nécessitent des compétences et des capacités uniques. En résumé, l'IA peut remplacer la plupart des tâches de routine en matière de ressources humaines par une intervention humaine minimale (Aydin et Turan, 2023).

#### *3.2.2. Objectivité, diversité et réduction des biais*

L'un des avantages de la mise en place de l'intelligence artificielle au sein des structures de RH souvent mis en avant est la capacité de l'IA à réduire les biais humains dans les décisions d'embauche. En raison de son potentiel à éliminer les préjugés humains dans l'embauche, l'IA est présentée comme un moyen d'améliorer la diversité et l'inclusion ; elle est présumée plus objective que les humains dans le processus d'embauche (Kelan, 2023). Friedman (2023) écrit que « les entreprises adoptent de plus en plus d'outils d'intelligence artificielle et d'analyse pour réduire leurs coûts, améliorer l'efficacité, optimiser la performance et limiter les biais dans les décisions liées au recrutement. »

### *3.2.3. Amélioration globale de la stratégie RH*

Les potentiels bénéfices pour les organisations qui mettent en œuvre des nouvelles technologies axées sur l'IA dans le domaine des ressources humaines ont augmenté ces dernières années, en particulier sous la pression de la pandémie de COVID-19, ainsi que grâce à l'intérêt des chercheurs et des praticiens en IA, aboutissant à un débat croissant quant à ce sujet (Makarius et al., 2020). En effet, selon Aydin et Turan (2023), la modernisation récente de l'IA basée sur l'apprentissage automatique peut révolutionner les services RH à différents niveaux. Les départements du recrutement, de la gestion, de la formation et des avantages sociaux sont des exemples dans lesquels l'IA peut se révéler être une révolution. Les auteurs rapportent que l'IA peut fournir un énorme avantage pour l'attraction des candidats et prédire la valeur ajoutée du candidat pour l'entreprise. Vrontis et al. (2022) soulignent que les principaux avantages de l'intelligence artificielle en recrutement incluent la réduction des coûts, l'évaluation d'un plus grand nombre de candidats, une accélération du traitement des candidatures, ainsi qu'une amélioration de l'image de l'entreprise perçue chez les candidats. Les résultats d'une étude de Kshetri (2021) vont également en ce sens : ils montrent « qu'avec le déploiement de l'IA dans la gestion des ressources humaines, les organisations peuvent améliorer l'efficacité du recrutement et de la sélection et avoir accès à un vivier de candidats plus large. » Selon eux, l'impact positif ne se situerait pas uniquement au niveau du processus d'embauche, mais également au niveau de la rétention, du taux de turn-over ainsi que dans le développement et l'optimisation productive des employés.

## **3.3. L'IA dans le recrutement**

### *3.3.1. Optimisation du recrutement grâce à l'IA*

Nous avons donc vu que l'IA pouvait s'appliquer dans un vaste champ de domaines des RH. Parmi ceux-ci, nous allons désormais nous intéresser de plus près à celui du recrutement. Le recrutement est l'une des tâches les plus importantes des RH, car ce n'est qu'en recrutant les employés les plus appropriés pour le bon emploi que l'entreprise pourra poursuivre ses activités commerciales avec une grande efficacité (Aydin et Turan, 2023). Toujours selon ces mêmes auteurs, l'adoption de l'IA présente de nombreux avantages qui permettent de terminer le processus de recrutement plus rapidement et avec une précision plus accrue. En résumé, l'IA apporte une aide supplémentaire dans diverses tâches du processus de recrutement tout en économisant du temps (Aydin et Turan, 2023). Hunkenschroer et Luetge (2022) soulignent eux

que les outils de sélection avancés par l'IA sont attrayants pour les entreprises, en raison de leur rapidité et de leur efficacité supérieures aux pratiques traditionnelles de screening et d'assessment, et sont perçus comme un atout précieux dans la compétition pour attirer les meilleurs profils.

### *3.3.2. Une IA mobilisable à chaque étape du processus*

Au sein de leur étude, Hunkenschroer et Luetge (2022) montrent que les pratiques basées sur l'intelligence artificielle peuvent être pertinentes à chaque étape du processus de recrutement, telles que la rédaction d'offres d'emploi, la sélection des CV des candidats ou l'analyse des entretiens vidéo via un logiciel de reconnaissance faciale, par exemple. Les auteurs identifient ensuite quatre objectifs de ces pratiques s'illustrant au sein des différentes étapes. Tout d'abord, identifier les candidats potentiels et les persuader de postuler grâce à la formulation d'offres d'emploi, à des publicités ciblées pour les postes vacants ou encore à l'identification des candidats actifs ou passifs. Ensuite, le second objectif est d'établir la liste restreinte des candidats les plus prometteurs grâce à la numérisation des CV ou bien à la mise en correspondance des candidats et des offres d'emploi pour identifier la meilleure adéquation possible. Le troisième objectif concerne l'identification du candidat le plus approprié pour un poste, notamment par l'analyse des entretiens vidéos ou bien la simulation, les jeux et les tests pour évaluer certaines compétences, capacités et traits. Enfin, le dernier objectif présenté est la communication avec les candidats tout au long du processus grâce à la planification des entretiens, à l'envoi d'offres d'emploi ou encore aux réponses aux questions via les chatbot (Hunkenschroer et Luetge, 2022). Le second objectif de cette étude semble être celui étant le plus en adéquation avec notre recherche. Les auteurs avancent qu'il est possible d'établir une liste restreinte de candidats, mais il faut maintenant trouver la bonne manière d'y arriver. C'est ce que nous allons investiguer dans notre méthodologie.

### *3.3.3. Une technologie en cours d'adoption mais encore régulée*

« Bien que l'élément humain reste essentiel dans le recrutement, les entreprises numérisent de plus en plus certaines étapes du processus et intègrent l'intelligence artificielle ainsi que la prise de décision algorithmique dans leurs procédures de sélection » (Köchling et al., 2023). Ce changement s'explique par le fait que le processus de recrutement, structuré en étapes successives, est particulièrement adapté à l'application de l'IA. En effet, le processus structuré en étapes, où les candidats postulent pour un poste, sont acceptés ou rejetés, et où le

vivier de candidats se réduit au fur et à mesure jusqu'à la sélection finale, avec des critères de succès et d'échec à chaque étape, pourrait constituer un terrain particulièrement propice à l'application de l'IA (Gélinas et al., 2022). Selon Johnson et al. (2021), l'IA aide les recruteurs à élargir leur vivier de candidats en identifiant et sélectionnant ceux qui correspondent le mieux aux critères requis pour le poste.

L'intégration de l'IA dans le recrutement influence également l'attractivité des entreprises. Selon Koch-Bayram et Kaibel (2023), l'inclusion de l'IA dans le processus de recrutement augmente la probabilité pour les candidats de postuler. Cependant, cette acceptation semble dépendre de l'information préalable donnée aux candidats, qui semblent plus ouverts à l'idée de la sélection des CV soutenue par l'IA s'ils sont bien informés à l'avance (Koch-Bayram et Kaibel, 2023 ; Köchling et al., 2023).

Néanmoins, un défi majeur reste la gestion du volume de candidatures. De nombreuses entreprises reçoivent désormais entre 20 et 200 candidatures par poste ouvert, ce qui complique considérablement le tri des candidatures et met en évidence la nécessité de recourir à des outils automatisés pour faire face à ce volume (Black et Van Esch, 2020). L'IA permet ainsi de rendre ce processus plus fluide et de gagner en efficacité.

### *3.3.4. Des résultats concrets observés en entreprise*

Plusieurs entreprises mondiales ont réussi à améliorer leur processus de recrutement en intégrant l'IA, ce qui a permis de réduire considérablement les délais et les coûts associés. Parmi celles-ci, on peut retrouver l'entreprise Tyson Foods, spécialisée dans le domaine alimentaire, qui a « réduit son cycle de recrutement de 44 jours à 19 jours en introduisant la gestion des ressources humaines numérique, ce qui a permis de réduire considérablement le temps et les coûts » (Zhu, 2024). D'autres entreprises ont mis en place des outils de présélection des CV assistés par l'IA tels que la chaîne d'hôtels Hilton ou la marque l'Oréal, qui ont respectivement réduit le délai d'embauche de 42 jours à seulement 5 jours, soit une baisse de 88 % (McLaren, 2018), et le temps de revue d'un CV de 40 à 4 minutes, soit une diminution de 90 % (Sharma, 2018). L'entreprise Unilever déclare également avoir réussi à économiser 100 000 heures de travail dédié initialement à un humain dans le processus de recrutement grâce à l'utilisation de l'analyse vidéo algorithmique (Devlin, 2020).

### **3.4. Applications spécifiques de l'IA**

#### *3.4.1. Apport stratégique à l'identification des talents et à l'expérience candidat*

Gélinas et al. (2022) indiquent qu'une organisation souhaitant recruter des talents de qualité pourrait analyser le profil de ses employés actuels les plus performants en tenant compte de leur parcours, de leur formation et de leurs expériences professionnelles précédentes, afin de tenter d'anticiper quels candidats présentent un potentiel similaire. Selon eux, si cette démarche peut être réalisée manuellement par des humains, l'entreprise pourrait également se servir de l'IA qui permettrait d'accélérer considérablement le traitement et l'analyse. De plus, l'application de l'IA lors de ce type de procédure pourrait offrir aux candidats une meilleure expérience d'embauche, plus fluide, accessible et intuitive (Meister, 2019).

#### *3.4.2. Optimisation de la présélection des CV*

Dans notre étude, c'est donc lors de l'étape importante de la présélection des CV que nous allons concentrer l'application de l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement. Cette phase, souvent longue et fastidieuse, joue un rôle fondamental dans la constitution d'un vivier de candidats pertinent, car c'est au sein de celle-ci que l'on peut identifier les profils les plus adaptés aux exigences du poste. L'IA s'impose donc ici comme un levier particulièrement intéressant pour automatiser et fiabiliser ce tri initial, tout en allégeant la charge de travail des recruteurs et en augmentant la rapidité des décisions.

Aydin et Turan (2023) ont réalisé une étude similaire qui vise à éliminer, grâce à l'IA, ce qu'ils nomment les informations bruyantes, c'est-à-dire toutes les informations présentes sur les CV qui ne sont pas nécessaires pour les recruteurs. Selon eux, après avoir examiné les CV des candidats, si les RH les approuvent, ils sont ajoutés à une liste restreinte, et généralement, la phase suivante commence une fois que cette liste est terminée. En tant que tel, les candidats doivent généralement attendre que la liste restreinte soit complète, ou du moins suffisante, avant d'obtenir des informations ou d'avancer vers les étapes supérieures. Il est donc possible de perdre un candidat en le plaçant dans un processus de sélection long et ambigu, c'est pourquoi l'étape d'embauche doit être terminée aussi parfaitement et rapidement que possible. Étant donné que la présélection est la partie la plus longue de ce processus de sélection, c'est donc celle qui se présente comme étant la plus appropriée à automatiser grâce à l'intelligence artificielle. Selon ces auteurs, la sélection d'un CV est une étape cruciale dans le processus de

recrutement, car elle a la capacité de démontrer les compétences, la motivation, les capacités et la valeur potentielle des candidats. Des conclusions sur le candidat sont donc tirées de cette étape qui semble être la plus difficile et la plus longue du processus de sélection. Plus le nombre de CV est important, plus il est difficile et chronophage de le filtrer, et donc plus l'intérêt d'y implémenter l'intelligence artificielle est important. (Aydin et Turan, 2023). D'autres auteurs comme Palos-Sánchez et al. (2022) réalisent également des études sur l'application de l'IA dans le processus de recrutement, ceux-ci créent une tâche qui comporte des processus de recrutement chronophages et exigeants en main-d'œuvre, tels que la lecture des CV et autres.

La sélection manuelle des CV est un processus complexe et exigeant, qui oblige les départements des RH à mobiliser d'importantes ressources humaines et matérielles afin de trier les CV de manière appropriée (Zhu, 2024). Black et Van Esch (2020) vont aussi dans ce sens. Selon eux : « la présélection des CV assistée par l'IA ne se limite plus à la recherche de mots-clés, mais permet également de déduire des compétences non explicitement mentionnées. »

### **3.5. L'interaction humain-IA dans la prise de décision**

#### *3.5.1. Automatisation et prise de décision hybride*

Langer et Landers (2021) mettent en évidence l'intérêt croissant porté à l'intégration d'une assistance automatisée telle que l'IA dans les processus de recrutement et de sélection de candidats. En RH, de plus en plus de tâches sont maintenant entièrement automatisées et alimentées par des algorithmes, tout en continuant de s'appuyer sur des recruteurs humains pour prendre la décision finale de savoir qui est invité pour un entretien ou qui est retenu pour le poste, ce qui permet de considérablement réduire le temps du processus de recrutement (Fernández-Martínez et Fernández, 2020). Dans notre étude, cette tendance constitue un point de départ essentiel pour explorer comment l'automatisation, lors de l'étape de présélection des CV, peut permettre d'optimiser les processus de recrutement. En nous appuyant sur cette interaction entre IA et décision humaine, nous souhaitons analyser dans quelle mesure celle-ci peut améliorer la rapidité et l'efficacité de cette étape déterminante qu'est la présélection des CV.

### *3.5.2. Confiance et efficacité dans les systèmes hybrides*

Dans leur étude, Kares et al. (2023) suggèrent que les humains devraient accorder leur confiance non seulement à l'agent humain et au système automatisé pris séparément dans un processus de décision, mais aussi à la collaboration entre ces deux entités. Ainsi, le soutien décisionnel hybride humain-système automatisé, tel que l'intelligence artificielle, peut être considéré comme un agent de confiance à part entière, reposant sur l'intégration de deux sources de confiance distinctes. Les résultats de cette étude de Kares et al. (2023) ont montré que le processus de décision hybride était jugé aussi fiable que lorsqu'il n'y a que l'humain pour décider, et que ces deux types de processus de décision étaient tous les deux mieux évalués que l'aide à la décision uniquement automatisée. Ces résultats renforcent l'intérêt d'explorer davantage la prise de décision hybride, car si nous parvenons à identifier des synergies optimales entre l'humain et l'IA, la confiance dans ces systèmes pourrait en être considérablement accrue.

D'autres auteurs viennent également renforcer cette tendance, tels que Bailao Goncalves et al. (2022) qui concluent que la combinaison de l'IA et de l'humain dans la prise de décision est une procédure équitable, objective et dépourvue de biais, ou encore Côté et Su (2022) qui rapportent que l'alliance de l'IA à l'humain a le potentiel d'augmenter les capacités humaines, de permettre aux individus de mieux travailler ensemble et ainsi de devenir un puissant levier d'innovation et de créativité.

## **3.6. Les défis et limites de l'IA en RH**

### *3.6.1. Une recherche encore incomplète et fragmentée*

« En 2015, des chercheurs tels que Strohmeier et Piazza ont noté qu'il y avait un manque d'études complètes sur le potentiel de l'IA dans le domaine du recrutement » (Fernández-Martínez et Fernández, 2020). Depuis, la recherche a beaucoup évolué, mais malgré tout, Hunkenschroer et Luetge (2022) n'identifient que des recherches empiriques limitées sur le sujet ainsi que des conclusions incohérentes révélant la place pour d'autres recherches empiriques dans le domaine afin de valider les hypothèses théoriques existantes et d'en tirer des applications concrètes pour la pratique. Vrontis et al. (2021) observent également qu'en dépit de l'intérêt croissant des chercheurs quant aux applications de l'IA dans les ressources humaines, il reste encore un nombre significatif de domaines à explorer.

### *3.6.2. Des défis d'implémentation liés à la diversité des fonctions RH*

L'application de l'intelligence artificielle en GRH soulève plusieurs défis, notamment en raison de la diversité des fonctions que celle-ci englobe – telles que le recrutement, la sélection, l'onboarding, la formation, la gestion de la performance ou encore celle de la rémunération – chacune ayant des besoins spécifiques (Tambe et al., 2019). Dans cette lignée, Aydin et Turan (2023) estiment que l'émergence croissante de l'IA dans la vie humaine, et en particulier dans les pratiques RH, entraînera l'apparition de nouveaux défis et de zones grises qui nécessiteront d'être clarifiées.

### *3.6.3. La confiance dans les systèmes hybrides humain-IA*

Bien que l'embauche soutenue par l'IA devrait améliorer les décisions de recrutement, il manque des preuves dans la littérature sur la façon dont les humains et les machines interagissent dans la prise de décision, ainsi que sur la façon dont les algorithmes peuvent être audités et réglementés efficacement pour l'inclusion (Kelan, 2023). Kares et al. (2023) expliquent que « bien qu'il existe de nombreuses recherches sur la confiance, à la fois en l'assistance humaine et en l'automatisée (Baer & Colquitt, 2018 ; Lee & See, 2004), peu de connaissances sont disponibles sur la confiance lorsqu'un système automatisé et un décideur humain travaillent ensemble. » Selon eux, il n'existe pas d'étude portant spécifiquement sur la fiabilité des systèmes de décision hybrides humain-IA. Ce qui est, toujours selon Kares et al. (2023), regrettable dans la mesure où ces systèmes sont susceptibles d'être mis en œuvre dans des décisions critiques comme la sélection du personnel.

Partie pratique

---

Méthodologie

## **Chapitre 4 : Objectifs et hypothèses**

Dans ce chapitre, nous allons présenter les objectifs poursuivis dans le cadre de cette étude ainsi que les hypothèses qui en découlent. Le but ici est de clarifier la direction que prend notre recherche vis-à-vis du contexte dans lequel elle s'applique, expliqué précédemment. Les hypothèses formulées serviront donc de base pour orienter l'analyse et structurer l'ensemble de la démarche méthodologique.

### **4.1. Objectifs**

L'objectif principal de cette recherche est donc d'explorer les synergies idéales d'une relation de travail entre l'humain et l'intelligence artificielle en explorant les capacités de celle-ci dans une étape du processus de recrutement. En effet, comme expliqué au sein du chapitre précédent, il manque encore des preuves dans la littérature sur la façon dont les humains et les machines interagissent dans la prise de décision (Kelan, 2023) et « peu de connaissances sont disponibles sur la confiance lorsqu'un système automatisé et un décideur humain travaillent ensemble » (Kares et al., 2023).

L'objectif de cette étude vient donc s'inscrire dans ce contexte, en cherchant à développer les connaissances sur les systèmes hybrides humain-IA, notamment quant à leur interaction dans un processus de prise de décision au sein d'une tâche de recrutement.

Nous espérons que cette recherche puisse contribuer à enrichir la compréhension de ces enjeux dans le monde professionnel et puisse, à terme, aider à développer des outils destinés à faciliter le travail des professionnels du domaine des ressources humaines et du recrutement.

### **4.2. Hypothèses**

Les éléments passés en revue lors des trois premiers chapitres de ce manuscrit nous ont permis d'évaluer l'état actuel de la recherche quant aux applications de l'intelligence artificielle au sein de la gestion des ressources humaines, et plus particulièrement au cœur des processus de recrutement. Grâce à cela, nous avons pu identifier quels étaient les manquements au sein de cette littérature et nous allons tenter de participer à leur réduction.

De cette analyse se dégage notre question de recherche : « comment un système hybride humain-IA se différencie-t-il d'un recruteur seul dans la prise de décision au sein d'une étape du processus de recrutement ? » ainsi que nos deux hypothèses principales qui en découlent et qui vont nous permettre d'ensuite développer une méthodologie :

1. Un système hybride humain-IA est plus efficace dans une tâche de prise de décision qu'un recruteur seul.

Cette première hypothèse se base donc sur l'idée que l'IA, lorsqu'elle est utilisée de manière à aider un recruteur humain dans un processus de décision, permet d'améliorer la qualité des décisions prises. Dans le cadre de notre étude et de sa méthodologie développée autour d'une tâche de pré-sélection des CV, cela se traduit par une capacité à identifier les profils réellement en adéquation avec les critères du poste.

2. Un système hybride humain-IA est plus rapide dans une tâche de prise de décision qu'un recruteur seul.

Notre deuxième hypothèse postule que l'IA, lorsqu'elle est utilisée de manière à aider un recruteur humain dans un processus de décision, permet d'améliorer la rapidité des décisions prises. Dans le cadre de notre étude, nous faisons donc l'hypothèse que le système hybride humain/IA sera significativement plus rapide qu'un recruteur seul afin d'établir les adéquations entre les CV et la description de fonction.

Pour conclure, ces deux hypothèses posent donc les bases de notre réflexion quant aux apports potentiels d'un SHHIA au sein d'un processus de décision par rapport à un recruteur seul. Elles nous permettent également d'orienter notre méthodologie dans ce sens en mettant en lumière deux éléments essentiels : la qualité et la rapidité d'une décision. L'objectif de la suite de ce travail sera donc de tester ces hypothèses afin d'évaluer dans quelle mesure un système hybride humain-IA peut véritablement optimiser cette étape clé du recrutement.

# Chapitre 5 : Méthodologie

Dans ce chapitre, nous allons présenter la méthodologie développée afin de mener à bien cette étude. Elle s'articule ici en deux grandes étapes complémentaires, qui reflètent le déroulement chronologique du projet de recherche.

La première étape regroupe toutes les préparations effectuées en amont de la récolte de données. Elle comprend notamment la création des CV, de la description de fonction ainsi que l'assemblage du questionnaire dans son ensemble. Cette phase préparatoire a été essentielle afin de poser les bases d'une démarche méthodologique structurée et cohérente, en veillant à ce que chaque décision soit alignée avec les objectifs poursuivis.

La seconde étape est consacrée à la récolte de données proprement dite. Elle détaille les modalités concrètes de mise en œuvre : méthode de contact, sélection des participants, déroulement du processus de collecte, conditions dans lesquelles les données ont été recueillies, ...

## 5.1. La phase préparatoire à la collecte des données

### 5.1.1. *La description de fonction*

La première étape de cette méthodologie est la création d'une description de fonction (DDF) qui sera présentée à la fois aux recruteurs et à l'intelligence artificielle. Pour cela, nous nous référons à l'étude de Lacroux et Martin-Lacroux (2022). Dans celle-ci, les auteurs se demandent s'ils peuvent faire confiance à l'IA dans un processus de recrutement et, pour cela, ils vont créer une tâche dans laquelle ils intègrent une description de fonction. Ils vont choisir le poste de gestionnaire des ressources humaines et s'inspirer de postes similaires réels publiés sur des sites et réseaux sociaux de recherche d'emplois tels que LinkedIn, Indeed, etc. Selon nous, le choix du poste de gestionnaire des ressources humaines n'était pas parfaitement approprié, car, étant donné que le public ciblé est constitué de recruteurs et de membres du personnel des RH, il nous semble évident que ceux-ci ont de grandes chances d'être déjà familiarisés avec ce domaine. Il nous paraissait donc plus judicieux d'établir une DDF qui s'éloigne du milieu du recrutement et du domaine de la GRH. Cependant, l'idée de s'inspirer des descriptions de fonctions réelles pour créer une description qui soit fictive est pertinente et nous nous en sommes inspirés dans notre méthodologie.

Après des recherches approfondies dans la littérature ainsi que sur les sites appropriés précédemment cités, nous avons fait le choix de réaliser une DDF portant sur le poste d'employé(e) administratif(ve). Ceci nous permettant de varier les critères et informations au sein des CV tout en présentant aux participants un poste qui leur soit un minimum familier.

### **□ Rejoignez notre équipe dynamique ! □**

Vous aimez l'organisation, les défis et le travail en équipe ? Cette offre est pour vous !

Nous recherchons un(e) **employé(e) administratif(ve)** pour apporter son talent et son énergie à notre entreprise. □

✓ **Poste à temps plein**, dans un environnement stable et motivant.

□ Une mission variée où rigueur et bonne humeur sont au rendez-vous !

#### **Vos missions □**

En tant qu'**employé(e) administratif(ve)**, vous aurez un rôle central dans la gestion et l'organisation de l'activité :

✓ **Gestion de la documentation** : traitement, vérification et archivage des factures, rédaction et structuration de documents administratifs (mails, rapports, tableaux Excel...).

✓ **Organisation des plannings** : coordination des emplois du temps, gestion des priorités et résolution des conflits d'agenda.

✓ **Communication interne et externe** : gestion des appels et des messages, accueil et redirection des visiteurs, clients et fournisseurs.

✓ **Gestion des équipements et fournitures** : Maintenance des équipements de bureau et suivi des stocks

#### **Votre profil □**

Nous recherchons une personne maîtrisant les outils bureautiques (Excel, Word, PowerPoint) et dotée d'excellentes capacités rédactionnelles en français. Un niveau B2 en anglais est également requis.

Vous êtes organisé(e), rigoureux(se) et savez respecter les échéances. Proactif(ve) et polyvalent(e), vous travaillez avec autonomie tout en assurant une stricte confidentialité des informations traitées.

#### **Formation & Expérience □**

Un diplôme d'études secondaires est requis, ainsi qu'une expérience d'au moins deux ans dans un rôle administratif ou de secrétariat.

Si vous vous reconnaissiez dans cette description et souhaitez évoluer dans un cadre de travail agréable et stimulant, **n'attendez plus ! □** Envoyez-nous votre candidature et embarquez dans cette nouvelle aventure avec nous ! □

Figure 1 : *Description de fonction*

### 5.1.2. *Les CV*

Après avoir rédigé notre DDF, nous sommes ensuite passés à la création des CV. Dans l'étude de Lacroux et Martin-Lacroux (2022), les auteurs ne créaient que deux CV, un premier qu'ils jugeaient pertinent par rapport à leur DDF et un second non pertinent, que les recruteurs devaient classer dans leur enquête. Dans notre méthodologie, nous souhaitons nous différencier de leur mise en œuvre de la tâche tout en adoptant une méthodologie similaire quant à la création des CV. En effet, notre étude se différencie par le fait qu'elle ne compare pas les recruteurs entre eux, mais qu'elle compare, comme expliqué précédemment, les recruteurs avec un système hybride humain-IA. Il nous paraissait donc plus judicieux d'intégrer un nombre plus élevé de CV dans notre tâche, notamment afin de s'assurer que les résultats soient valides et non pas le fruit du hasard. Cependant, comme mentionné ci-dessus, nous trouvions que leur méthodologie de création des CV était pertinente et nous nous en sommes inspirés. En effet, les auteurs ont rédigé les deux CV de leur enquête en empruntant les caractéristiques de CV réels publiés sur des sites d'emploi. Ils reprenaient la structure ainsi que les différentes sections d'informations présentes sur les CV telles que le nom, l'adresse du domicile, l'adresse e-mail, les diplômes possédés, les expériences professionnelles, la liste des compétences ou encore les langues étrangères parlées.

Nous avons donc créé neuf CV en nous inspirant de la structure, des catégories d'informations, des diplômes, des expériences, ... de CV réels présents sur des plateformes comme Indeed, LinkedIn, etc. Ces neuf CV sont divisés en 3 catégories : la première d'entre elles comprend trois CV en adéquation totale avec notre DDF, c'est-à-dire que tous les critères mentionnés comme nécessaires dans la DDF sont présents dans ces CV. Ensuite, une seconde catégorie comprend trois CV dont l'adéquation à la DDF est partielle, c'est-à-dire que seulement quelques critères de la DDF sont identifiables dans les CV, mais pas la totalité. Pour terminer, la dernière catégorie comporte trois CV également, dont, cette fois, aucun critère ou presque ne figure dans les CV : l'adéquation entre ceux-ci et la DDF est dite nulle. Il est important de noter qu'au sein de cette dernière catégorie, nous avons également intégré des CV comprenant plus de critères que la catégorie ne l'indique, mais que d'autres facteurs rendent l'adéquation nulle, comme nous allons l'expliquer dans le tableau 1 ci-dessous.

Au sein de notre description de fonction, nous identifions quatre critères comme étant « principaux/nécessaires », à savoir la maîtrise des outils bureautiques classiques (Excel, Word, PowerPoint) ainsi que de bonnes capacités rédactionnelles en français, un niveau d'anglais minimum de B2, l'obtention d'un diplôme d'études secondaires ainsi qu'une expérience d'au moins deux ans dans un rôle administratif ou de secrétariat. Les autres critères, tels qu'être organisé(e), rigoureux(se), proactif(ve), polyvalent(e), autonome et savoir respecter les échéances, semblent moins identifiables, bien qu'ils puissent être apercevables, au sein d'un CV et plutôt convenir à d'autres étapes comme les entretiens ou les tests. Nos CV ont été créés à l'aide d'outils de création et de rédaction tels que Canva ou Word et ont ensuite été ordonnés aléatoirement dans le questionnaire. Ci-dessous, le tableau 1 justifiant de l'adéquation de chacun de nos neuf CV, dans l'ordre du questionnaire, vis-à-vis de la DDF, selon ses quatre critères principaux. L'absence ou non du critère dans le CV est mentionnée par « non-présent » ou « présent ».

Tableau 1 : *Adéquation des CV vis-à-vis de la DDF, selon ses quatre critères principaux.*

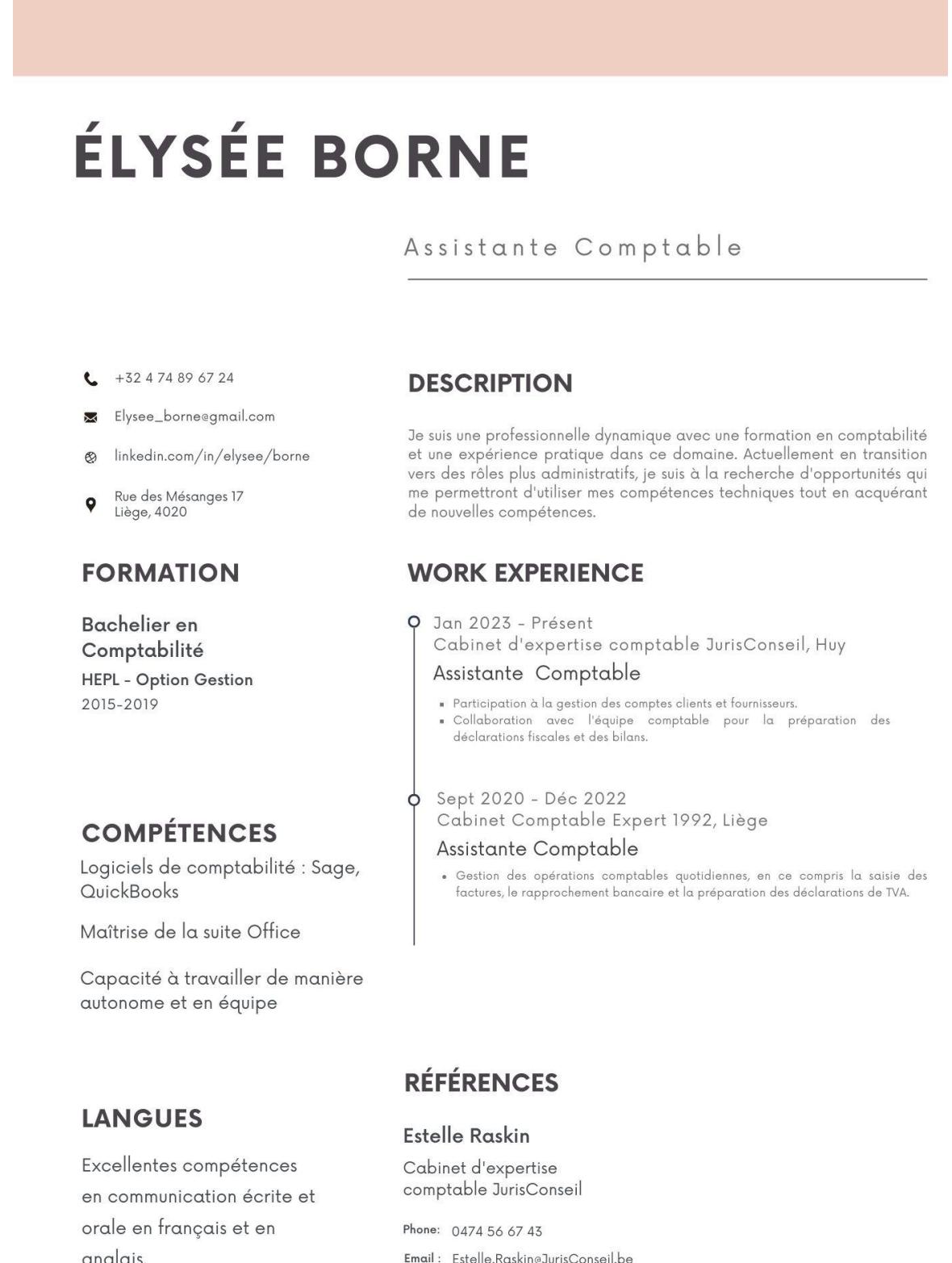
	Outils bureautiques	Anglais B2	Diplôme secondaire	Expérience	Adéquation à la DDF
CV1	Présent	Présent	Présent	Présent	Totale
CV2	Non-présent	Non-présent	Présent	Non-présent	Nulle
CV3	Présent	Présent	Présent	Non-présent	Partielle
CV4	Non-présent	Présent	Présent	Non-présent	Partielle
CV5	Présent	Présent	Présent	Présent	Nulle *
CV6	Présent	Présent	Présent	Présent	Totale
CV7	Présent	Présent	Non-présent	Non-présent	Nulle **
CV8	Présent	Présent	Présent	Présent	Totale
CV9	Présent	Non-présent	Présent	Non-présent	Partielle

Note.

A \* Bien que ce CV comporte tous les critères principaux nécessaires, le profil du candidat est beaucoup trop élevé pour le poste. De plus, il mentionne rechercher une fonction avec d'autres responsabilités (notamment la gestion d'équipe), rendant l'adéquation nulle.

B \*\* Bien que ce CV semble appartenir à la catégorie adéquation partielle, il est en réalité truffé de fautes d'orthographe volontairement exagérées, rendant l'adéquation nulle.

À titre d'exemple, voici ci-dessous l'un de nos CV, à savoir le N° 3, afin de permettre une meilleure visualisation. Nos neuf CV possédant une structure assez similaire, il ne nous semble pas indispensable de tous les présenter ici ; les huit restants sont disponibles à la lecture dans l'annexe de ce manuscrit.



**ÉLYSÉE BORNE**

Assistante Comptable

---

**CONTACT**

📞 +32 4 74 89 67 24  
✉️ Elysee\_borne@gmail.com  
🔗 linkedin.com/in/elysee/borne  
📍 Rue des Mésanges 17  
Liège, 4020

**DESCRIPTION**

Je suis une professionnelle dynamique avec une formation en comptabilité et une expérience pratique dans ce domaine. Actuellement en transition vers des rôles plus administratifs, je suis à la recherche d'opportunités qui me permettront d'utiliser mes compétences techniques tout en acquérant de nouvelles compétences.

**FORMATION**

**Bachelier en Comptabilité**  
HEPL - Option Gestion  
2015-2019

**COMPÉTENCES**

Logiciels de comptabilité : Sage, QuickBooks  
Maîtrise de la suite Office  
Capacité à travailler de manière autonome et en équipe

**WORK EXPERIENCE**

○ Jan 2023 - Présent  
Cabinet d'expertise comptable JurisConseil, Huy  
**Assistante Comptable**  
▪ Participation à la gestion des comptes clients et fournisseurs.  
▪ Collaboration avec l'équipe comptable pour la préparation des déclarations fiscales et des bilans.

○ Sept 2020 - Déc 2022  
Cabinet Comptable Expert 1992, Liège  
**Assistante Comptable**  
• Gestion des opérations comptables quotidiennes, en ce compris la saisie des factures, le rapprochement bancaire et la préparation des déclarations de TVA.

**RÉFÉRENCES**

**LANGUES**

Excellentes compétences en communication écrite et orale en français et en anglais.

**Estelle Raskin**  
Cabinet d'expertise comptable JurisConseil  
Phone: 0474 56 67 43  
Email : Estelle.Raskin@JurisConseil.be

Figure 2 : CV3.

### 5.1.3. Le questionnaire

Notre questionnaire a été réalisé sur le système d'enquêtes en ligne de l'Intranet de la Faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'éducation (FPLSE) de l'Université de Liège. En guise d'introduction à celui-ci était présentée une page d'information et de consentement éclairé pour des recherches menées via Internet. Celle-ci mentionnait notamment le titre de la recherche, son objectif et son déroulement. La confidentialité des données y était également détaillée ainsi que les personnes de contact. Le questionnaire comporte au total 13 pages détaillées ci-dessous :

La première page présente à nouveau le titre de la recherche et propose aux participants trois questions destinées à mieux identifier les profils de notre collecte de données, chacune d'entre elles étant présentée avec une liste déroulante à choix multiples. Voici ci-dessous ces trois questions, suivies de leurs choix de réponses possibles :

- Combien d'années d'expérience possédez-vous dans le secteur du recrutement/des ressources humaines ?
  - Moins de 2 ans
  - Entre 2 et 10 ans
  - Plus de 10 ans
- Quel est le plus haut diplôme d'enseignement que vous ayez obtenu ?
  - Diplôme d'enseignement primaire
  - Diplôme d'enseignement secondaire inférieur
  - Diplôme d'enseignement secondaire supérieur
  - Diplôme d'enseignement supérieur non universitaire de type court
  - Diplôme d'enseignement supérieur non universitaire de type long
  - Diplôme d'enseignement supérieur universitaire (bachelier, master, doctorat, ...)
  - Un autre diplôme
- Possédez-vous un diplôme dans le domaine spécifique des ressources humaines (RH, recrutement, ...) ?
  - Oui
  - Non

Notre seconde page vise à réexpliquer le déroulement de la tâche ainsi qu'à demander aux participants de veiller à réaliser cette tâche d'une seule traite sans être dérangés. La page suivante du questionnaire présente la description de fonction détaillée précédemment au point 5.1.1 de ce chapitre.

Les neuf pages qui suivent contiennent chacune un de nos CV, présenté au participant avec une question à choix multiples :

- Après analyse de ce CV, quel est votre avis quant à l'adéquation de celui-ci avec la description de fonction ?
  - Adéquation totale avec la description de fonction.
  - Adéquation partielle avec la description de fonction.
  - Adéquation nulle avec la description de fonction.

Si un participant choisit la réponse « adéquation totale avec la description de fonction » ou bien « adéquation nulle avec la description de fonction », alors le questionnaire lui propose logiquement la page suivante disposant d'un nouveau CV. Cependant, dans le cas où un participant choisit la réponse « adéquation partielle avec la description de fonction », une deuxième question apparaît sur la même page. Celle-ci s'intitule « Quels sont les éléments manquants afin que ce CV soit en adéquation totale avec la description de fonction ? » et dispose d'une zone de texte vide permettant aux participants de s'exprimer librement.

Pour terminer, notre treizième et dernière page de ce questionnaire mentionne, d'une part, des remerciements pour la participation, et d'autre part, le fait que nous avons caché aux participants que l'enquête était chronométrée, ceci afin d'éviter d'induire un biais de comparaison à l'intelligence artificielle.

## **5.2. La phase de collecte de données**

Cette section décrit les modalités concrètes de la collecte des données, en incluant notamment la sélection des participants, les consignes qui leur ont été transmises, ainsi que les conditions dans lesquelles les données ont été recueillies.

### *5.2.1. Introduction de la demande de mémoire au comité d'éthique*

Dans un premier temps, et avant de démarrer notre collecte de données, il nous était indispensable de recevoir l'accord du Comité d'Éthique de la Faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'Éducation de l'Université de Liège. Afin d'y parvenir, une demande a été introduite le 14 novembre 2023 sur l'Intranet facultaire cité précédemment. Le projet a reçu un avis favorable le 29 mars 2024.

### *5.2.2. Sélection de l'échantillon et procédure de collecte*

La population ciblée lors de cette récolte de données est constituée de professionnels travaillant dans le secteur des RH, du recrutement, des agences d'intérim, des chasseurs de tête, des boîtes de placement... La seule condition à remplir étant que chaque candidat doive réaliser, à un moment dans son travail, un processus de recrutement.

Tous les participants ont été contactés individuellement via le réseau social professionnel LinkedIn en message privé. Aucun autre moyen n'a été utilisé et cette enquête n'a pas été partagée à plus grande échelle, ceci afin d'éviter de voir des participants qui ne rempliraient pas nos conditions s'inviter dans notre collecte de données. Le texte utilisé dans le cadre du message d'invitation à la participation à notre recherche est disponible dans l'annexe de ce document.

La participation à cette enquête est donc libre et volontaire, chaque participant ayant la possibilité de se retirer à tout moment de l'étude sans justification à fournir. Chaque invitation était envoyée dans un cadre horaire respectant au mieux celui de la population ciblée, c'est-à-dire entre 9 heures du matin et 16 heures de l'après-midi. Certains participants choisissaient de remplir l'enquête directement sur leur lieu de travail, d'autres préféraient attendre le soir, une fois leur journée de travail terminée.

Concernant la phase de collecte de données sur les IA, c'est une méthodologie similaire à celle du point 5.1.3 qui est utilisée. Effectivement, à chaque IA utilisée, nous avons présenté en premier lieu les règles de la tâche, ensuite, la DDF et pour terminer, chaque CV un par un en posant les mêmes questions qu'aux recruteurs. Le temps a également été mesuré.

Cinq intelligences artificielles ont été sélectionnées pour cette étude : ChatGPT, Perplexity, Microsoft Copilot, Gemini et Claude. Il s'agit de chatbots conversationnels, capables de traiter des requêtes textuelles en langage naturel.

Partie pratique

---

Analyse et discussion des résultats

# Chapitre 6 : Résultats

Ce chapitre présente les résultats obtenus à la suite de la collecte et de l'analyse des données. Il comprend une description de l'échantillon ainsi que l'ensemble de nos analyses statistiques.

## 6.1. Description de l'échantillon

Nous avons mené une analyse de puissance a priori pour un test t sur une moyenne à l'aide du logiciel statistique G\*Power 3.1 (Faul et al., 2009). Celle-ci a indiqué qu'un échantillon de 41 participants était nécessaire pour détecter un effet de taille petite à moyenne ( $d = 0.4$ ), avec une puissance statistique de  $1-\beta = 0,81$ .

Au terme de notre récolte de données, environ 500 personnes ont été invitées à participer à notre enquête en ligne. Parmi elles, 45 participants ont répondu à notre questionnaire dans son intégralité. La majorité d'entre eux (64,44 %) possède entre 2 et 10 ans d'expérience dans le secteur du recrutement/des ressources humaines. Cette expérience est de moins de 2 ans pour un cinquième d'entre eux, alors que les 15,56 % restants disposent de plus de 10 ans d'expérience derrière eux. Parmi nos participants, 11,11 % disposent comme plus haut diplôme obtenu celui de l'enseignement secondaire supérieur. D'autres se distinguent par un diplôme supérieur non universitaire, 15,56 % en type court et 8,89 % en type long. Enfin, la majorité d'entre eux (64,44 %) déclare avoir obtenu un diplôme d'enseignement supérieur universitaire (bachelier, master, doctorat, ...). Afin de terminer cette partie concernant le niveau d'éducation de nos participants, nous notons que 64,44 % d'entre eux détiennent un diplôme dans le domaine spécifique des ressources humaines (RH, recrutement, ...), les 35,56 % restants n'en possèdent pas. Ci-dessous, le tableau 2 détaillant les statistiques descriptives du groupe que nous avons nommé « groupe recruteurs » :

Tableau 2 : *Statistiques descriptives du groupe recruteurs.*

Statistiques descriptives					
	N	Moyenne	Médiane	Ecart-type	Erreur standard
efficacite	45	6.200	6	1.217	0.1815
temps	45	737897.778	589131	734352.907	109470.8680

Comme expliqué précédemment, cinq IA ont donc été choisies afin d'effectuer cette tâche. Voici le tableau 3 comprenant leurs résultats et temps respectifs :

Tableau 3 : *Scores d'efficacité et de temps des cinq IA testées.*

	ChatGPT	Perplexity	Copilot	Gemini	Claude
efficacité	4	7	7	7	7
Temps (ms)	689574	303522	272226	273336	497574

## 6.2. Analyses statistiques

La normalité des scores du groupe recruteurs a été testée à l'aide du test de Shapiro-Wilk ( $p < .001$ ), indiquant une distribution non normale. La distribution était également asymétrique, avec une concentration importante des scores autour de 6 et 7.

Tableau 4 : *Test de normalité de Shapiro-Wilk.*

Test de normalité (Shapiro-Wilk)		
	W	p
efficacité	0.8844	<.001
temps	0.6047	<.001

Par conséquent, un test non paramétrique de Wilcoxon pour un échantillon a été utilisé afin de comparer la performance médiane du groupe recruteurs à celle du système hybride humain-IA. Ce test sera appliqué pour chacune de nos deux variables (efficacité et temps) entre le groupe recruteurs et chacune des cinq IA.

Voici comment nos deux hypothèses de base de cette étude se traduisent en hypothèses nulles et alternatives :

- Un système hybride humain-IA est plus efficace dans une tâche de prise de décision qu'un recruteur seul.

**H<sub>0</sub>** : Le groupe recruteurs est au moins aussi efficace que le système hybride humain-IA.

**H<sub>1</sub>** : Le groupe recruteurs est moins efficace que le système hybride humain-IA.

- Un système hybride humain-IA est plus rapide dans une tâche de prise de décision qu'un recruteur seul.

**H<sub>0</sub>** : Le groupe recruteurs est au moins aussi rapide que le système hybride humain-IA.

**H<sub>1</sub>** : Le groupe recruteurs est moins rapide que le système hybride humain-IA.

### 6.2.1. ChatGPT

#### Efficacité

**H<sub>0</sub>** : Le groupe recruteurs est au moins aussi efficace que le système hybride humain-IA.

**H<sub>1</sub>** : Le groupe recruteurs est moins efficace que le système hybride humain-IA.

Tableau 5 : *Test de Wilcoxon sur la variable efficacité par rapport à la valeur de référence de ChatGPT.*

#### Test t pour un échantillon

		Statistique	p
efficacité	W de Wilcoxon	817.5	1.000

Le test de Wilcoxon n'indique **pas de différence statistiquement significative** entre le groupe recruteurs et le système hybride humain-IA ( $W = 817.5$ ,  $p = 1.000$ ).

Ces résultats ne permettent donc pas de conclure que le système hybride surpassé le groupe recruteurs en termes d'efficacité.

#### Vitesse

**H<sub>0</sub>** : Le groupe recruteurs est au moins aussi rapide que le système hybride humain-IA.

**H<sub>1</sub>** : Le groupe recruteurs est moins rapide que le système hybride humain-IA.

Tableau 6 : *Test de Wilcoxon sur la variable vitesse par rapport à la valeur de référence de ChatGPT*

#### Test t pour un échantillon

		Statistique	p
temps	W de Wilcoxon	1035	<.001

Le test de Wilcoxon indique une différence **statistiquement significative** entre le groupe recruteurs et le système hybride humain-IA ( $W = 1035$ ,  $p < .001$ ).

Ces résultats suggèrent que le système hybride est significativement plus rapide que le groupe recruteurs.

### 6.2.2. *Perplexity*

#### Efficacité

**H<sub>0</sub>** : Le groupe recruteurs est au moins aussi efficace que le système hybride humain-IA.

**H<sub>1</sub>** : Le groupe recruteurs est moins efficace que le système hybride humain-IA.

Tableau 7 : *Test de Wilcoxon sur la variable efficacité par rapport à la valeur de référence de Perplexity.*

Test t pour un échantillon

		Statistique	p
efficacité	W de Wilcoxon	37.50	<.001

Le test de Wilcoxon indique une différence **statistiquement significative** entre le groupe recruteurs et le système hybride humain-IA ( $W = 37.50$ ,  $p < .001$ ).

Ces résultats suggèrent que le système hybride est significativement plus efficace que le groupe recruteurs.

#### Vitesse

**H<sub>0</sub>** : Le groupe recruteurs est au moins aussi rapide que le système hybride humain-IA.

**H<sub>1</sub>** : Le groupe recruteurs est moins rapide que le système hybride humain-IA.

Tableau 8 : *Test de Wilcoxon sur la variable vitesse par rapport à la valeur de référence de Perplexity.*

Test t pour un échantillon

		Statistique	p
temps	W de Wilcoxon	953.0	<.001

Le test de Wilcoxon indique une différence **statistiquement significative** entre le groupe recruteurs et le système hybride humain-IA ( $W = 953.0$ ,  $p < .001$ ).

Ces résultats suggèrent que le système hybride est significativement plus rapide que le groupe recruteurs.

### 6.2.3. Microsoft Copilot

#### Efficacité

**H<sub>0</sub>** : Le groupe recruteurs est au moins aussi efficace que le système hybride humain-IA.

**H<sub>1</sub>** : Le groupe recruteurs est moins efficace que le système hybride humain-IA.

Tableau 9 : *Test de Wilcoxon sur la variable efficacité par rapport à la valeur de référence de Copilot.*

Test t pour un échantillon

		Statistique	p
efficacité	W de Wilcoxon	37.50	<.001

Le test de Wilcoxon indique une différence **statistiquement significative** entre le groupe recruteurs et le système hybride humain-IA ( $W = 37.50$ ,  $p < .001$ ).

Ces résultats suggèrent que le système hybride est significativement plus efficace que le groupe recruteurs.

#### Vitesse

**H<sub>0</sub>** : Le groupe recruteurs est au moins aussi rapide que le système hybride humain-IA.

**H<sub>1</sub>** : Le groupe recruteurs est moins rapide que le système hybride humain-IA.

Tableau 10 : *Test de Wilcoxon sur la variable vitesse par rapport à la valeur de référence de Copilot.*

Test t pour un échantillon

		Statistique	p
temps	W de Wilcoxon	979.0	<.001

Le test de Wilcoxon indique une différence **statistiquement significative** entre le groupe recruteurs et le système hybride humain-IA ( $W = 979.0$ ,  $p < .001$ ).

Ces résultats suggèrent que le système hybride est significativement plus rapide que le groupe recruteurs.

#### 6.2.4. *Gemini*

##### Efficacité

**H<sub>0</sub>** : Le groupe recruteurs est au moins aussi efficace que le système hybride humain-IA.

**H<sub>1</sub>** : Le groupe recruteurs est moins efficace que le système hybride humain-IA.

Tableau 11 : *Test de Wilcoxon sur la variable efficacité par rapport à la valeur de référence de Gemini.*

Test t pour un échantillon

		Statistique	p
efficacité	W de Wilcoxon	37.50	<.001

Le test de Wilcoxon indique une différence **statistiquement significative** entre le groupe recruteurs et le système hybride humain-IA ( $W = 37.50$ ,  $p < .001$ ).

Ces résultats suggèrent que le système hybride est significativement plus efficace que le groupe recruteurs.

##### Vitesse

**H<sub>0</sub>** : Le groupe recruteurs est au moins aussi rapide que le système hybride humain-IA.

**H<sub>1</sub>** : Le groupe recruteurs est moins rapide que le système hybride humain-IA.

Tableau 12 : *Test de Wilcoxon sur la variable vitesse par rapport à la valeur de référence de Gemini.*

Test t pour un échantillon

		Statistique	p
temps	W de Wilcoxon	979.0	<.001

Le test de Wilcoxon indique une différence **statistiquement significative** entre le groupe recruteurs et le système hybride humain-IA ( $W = 979.0$ ,  $p < .001$ ).

Ces résultats suggèrent que le système hybride est significativement plus rapide que le groupe recruteurs.

### 6.2.5. Claude

#### Efficacité

**H<sub>0</sub>** : Le groupe recruteurs est au moins aussi efficace que le système hybride humain-IA.

**H<sub>1</sub>** : Le groupe recruteurs est moins efficace que le système hybride humain-IA.

Tableau 13 : *Test de Wilcoxon sur la variable efficacité par rapport à la valeur de référence de Claude.*

Test t pour un échantillon

		Statistique	p
efficacité	W de Wilcoxon	37.50	<.001

Le test de Wilcoxon indique une différence **statistiquement significative** entre le groupe recruteurs et le système hybride humain-IA ( $W = 37.50$ ,  $p < .001$ ).

Ces résultats suggèrent que le système hybride est significativement plus efficace que le groupe recruteurs.

#### Vitesse

**H<sub>0</sub>** : Le groupe recruteurs est au moins aussi rapide que le système hybride humain-IA.

**H<sub>1</sub>** : Le groupe recruteurs est moins rapide que le système hybride humain-IA.

Tableau 14 : *Test de Wilcoxon sur la variable vitesse par rapport à la valeur de référence de Claude.*

Test t pour un échantillon

		Statistique	p
temps	W de Wilcoxon	701.0	0.019

Le test de Wilcoxon indique une différence **statistiquement significative** entre le groupe recruteurs et le système hybride humain-IA ( $W = 701.0$ ,  $p = 0.019$ ).

Ces résultats suggèrent que le système hybride est significativement plus rapide que le groupe recruteurs.

L'ensemble des analyses statistiques de cette étude a été effectué à l'aide du logiciel Jamovi (version 2.4), utilisé pour le traitement des données, la production des statistiques descriptives et la réalisation des tests inférentiels nécessaires à la vérification des hypothèses.

# Chapitre 7 : Discussion des résultats

## 7.1. Interprétation des analyses statistiques

Les résultats de cette étude démontrent que, de manière générale, les systèmes hybrides humain-IA surpassent les recruteurs humains seuls en matière d'efficacité et de rapidité dans la tâche de présélection de CV. Notre hypothèse  $H_1$  a été confirmée pour l'ensemble des IA testées, à l'exception de la variable efficacité testée sur l'intelligence artificielle ChatGPT, pour laquelle aucune différence statistiquement significative n'a pu être observée. En nous intéressant de plus près à la tâche de prise de décision réalisée avec ChatGPT, nous nous apercevons que l'IA a déterminé l'adéquation de 7 des 9 CV comme partielle. En réalité, cette IA s'est fixée à 100 % à notre DDF, concluant que dès qu'un CV présentait certains éléments mais manquait de certains autres, l'adéquation était partielle. Deux conclusions sont envisageables dans ce cas : la première étant que ChatGPT est trop « perfectionniste » et préfère classer un CV comme adéquation partielle plutôt que de prendre le risque de se tromper, la seconde étant que cette IA n'est pas capable de déterminer quels sont les critères les plus importants et ceux plus secondaires, lui permettant de juger d'une adéquation totale même dans le cas où certains éléments de la DDF ne sont pas explicitement mentionnés dans un CV.

Nos 4 autres IA, à savoir Perplexity, Microsoft Copilot, Gemini et Claude, réalisent toutes le même score d'efficacité en jugeant correctement de l'adéquation de 7 des 9 CV. En approfondissant ces résultats, nous nous rendons compte que les 3 premières d'entre elles présentent des résultats parfaitement identiques quant à la variable efficacité. En effet, les deux seules erreurs que ces trois IA effectuent sont les adéquations des CV5 et CV7 à la DDF.

Pour rappel, le CV5 est un CV qui comporte tous les critères principaux nécessaires. Néanmoins, le profil du candidat est beaucoup trop élevé pour le poste et il mentionne rechercher une fonction avec d'autres responsabilités (notamment la gestion d'équipe), rendant l'adéquation nulle. Ici, nous nous apercevons que les IA semblent avoir des difficultés à discerner que le profil est trop élevé pour la fonction, bien que certaines d'entre elles le mentionnent, mais jugent l'adéquation comme partielle en raison de la très bonne correspondance du profil malgré tout. C'est une tendance que l'on observe également chez certains de nos participants, dont voici quelques exemples de justifications de l'adéquation partielle du CV5 à la DDF : « beaucoup plus d'expérience que souhaitée, à voir si la

rémunération proposée est à la hauteur des attentes », « elle a un profil trop élevé car elle veut gérer des équipes et avoir un rôle stratégique, ce qui n'est pas le cas de l'offre », « capable de faire le job, mais profil trop qualifié » ou bien encore, « ce profil est trop élevé par rapport au descriptif, la personne risque de s'ennuyer dans cette fonction. »

Quant au CV7, celui-ci, pour rappel, semble appartenir à la catégorie adéquation partielle, mais est en réalité truffé de fautes d'orthographe volontairement exagérées, rendant l'adéquation nulle. Toutes les IA s'accordent à dire que l'adéquation de ce CV est partielle, mentionnant les éléments de la DDF qu'elles retrouvent au sein de celui-ci, mais détaillant également les critères manquants ainsi que l'orthographe problématique dans le cadre d'un poste d'employé(e) administratif(ve). Ceci appuie les propos de Black et Van Esch (2020) qui estiment que « la présélection des CV assistée par l'IA ne se limite plus à la recherche de mots-clés, mais permet également de déduire des compétences non explicitement mentionnées. » Nous concluons ici que les IA sont bien capables de percevoir la problématique d'une orthographe non maîtrisée dans le cadre de notre DDF, mais que si nous ne leur précisons pas, elles ne considèrent pas cela comme un facteur rédhibitoire rendant l'adéquation nulle. Cela dit, c'est une tendance que l'on peut également retrouver chez certains de nos participants qui jugent ce CV d'adéquation partielle : « vérifier les compétences en langue surtout pour le français », « un véritable effort doit être fait sur l'orthographe, à vérifier son niveau de français lors de l'entretien », « connaissance du français à revoir, plusieurs fautes d'orthographe dans le CV. »

Pour rappel, dans notre questionnaire, lorsqu'un candidat sélectionnait la réponse adéquation partielle, une deuxième question subsidiaire apparaissait ensuite : « Quels sont les éléments manquants afin que ce CV soit en adéquation totale avec la description de fonction ? » Cette procédure a également été reproduite avec les IA afin de pouvoir explorer les similitudes et différences dans les réponses quant à nos 3 CV à l'adéquation partielle à la DDF par rapport au groupe recruteurs.

Quand ils ont dû déterminer les éléments manquants du CV3 afin qu'il atteigne une adéquation totale à la DDF, aussi bien les IA (100 %) que la majorité des recruteurs (80 %) ont su identifier les éléments manquants, et en particulier le manque d'expérience d'au moins deux ans dans un rôle administratif ou de secrétariat. Les IA citent un manque d'expérience et déclinent ensuite celui-ci, comme Claude qui mentionne « une expérience manquante en gestion et organisation de plannings/agendas, en accueil physique et téléphonique de

visiteurs/clients, en communication externe avec fournisseurs et partenaires, en gestion d'équipements de bureau et suivi des stocks ainsi qu'en rédaction de documents administratifs variés (rapports, mails professionnels). » Du côté du groupe de recruteurs, les éléments sont plus variés, parfois très courts et parfois plus exprimés : « une expérience en gestion et organisation administrative », « une expérience dans le domaine » ou encore « assistante compta donc compétences admin malgré tout mais pas d'expérience dans la fonction. »

100 % des IA jugent également le CV4 en adéquation partielle à la DDF, contre 44,44 % des recruteurs. Les IA repèrent bien les éléments manquants, à l'instar de ChatGPT qui mentionne l'absence d'une « expérience administrative » et d'une « maîtrise d'Office complète. » Les réponses des recruteurs sont assez identiques : « peu d'expérience en admin », « l'expérience en admin et elle ne dit pas qu'elle sait utiliser la suite Office. » Cependant, plusieurs recruteurs mentionnent que le profil est peut-être trop élevé : « La personne, je pense, serait tout à fait capable de faire le job, mais le profil est trop haut pour le poste. À creuser ses motivations pour le poste, mais il y a un risque de l'engager », « le profil semble être un peu trop haut par rapport à la description de fonction, mais à creuser en entretien. » Ceci témoigne d'une certaine réflexion au-delà du cadre de la DDF, dont les IA ne font pas preuve dans ce cas.

Pour terminer, les cinq IA classent également le CV9 dans la catégorie adéquation partielle, tout comme 84,44 % des membres du groupe recruteurs. Les IA identifient correctement les éléments manquants, par exemple, Gemini mentionne « le CV ne mentionne pas son niveau d'anglais, or la description de fonction exige un niveau B2 » et « son expérience d'assistante administrative est en CDD et sa durée totale n'est pas clairement explicitée pour s'assurer qu'elle atteint les deux ans requis. » La majorité des recruteurs identifie bien l'absence de l'anglais B2 ainsi que le manque d'expérience : « Il manque des détails concernant son niveau de français et d'anglais et le nombre d'années d'expérience dans un rôle administratif », « Quid de son niveau en anglais ? », « Elle ne mentionne pas l'anglais et ne précise pas la durée de ses précédents emplois. »

## 7.2. Mise en parallèle avec la littérature

Comme expliqué précédemment, à l'exception de ChatGPT, les résultats de cette étude démontrent que les SHHIA sont plus efficaces et plus rapides que les recruteurs humains seuls dans la tâche de présélection de CV. Ces résultats permettent de confirmer les propos de Fernández-Martínez et Fernández (2020), selon lesquels l'IA permet de réduire le temps du processus de recrutement et de sélection et de faciliter globalement les tâches de recrutement.

Nos résultats s'inscrivent également pleinement dans les observations les plus récentes (Aydin et Turan, 2023 ; Kshetri, 2021 ; Hunkenschroer et Luetge, 2022) en montrant que la tâche de pré-sélection des CV, et par conséquent le processus de recrutement, peuvent être accomplis efficacement, avec une précision plus accrue et dans un délai beaucoup plus court.

Les SHHIA permettent également de confirmer le rôle de l'IA dans une organisation avancé par Palos-Sánchez et al. (2022). À savoir, améliorer l'efficience et l'efficacité des services RH en rendant les différents processus de gestion plus agiles et précis, notamment grâce à l'automatisation des tâches répétitives et chronophages telles que la pré-sélection des CV.

Hunkenschroer et Luetge (2022) soulignent eux que les outils de sélection avancés par l'IA sont attrayants pour les entreprises, en raison de leur rapidité et de leur efficacité supérieures aux pratiques traditionnelles de screening et d'assessment, ce qui est, une nouvelle fois, confirmé dans notre étude.

Comme mentionné par Kelan (2023), la littérature reste encore limitée quant à la compréhension des dynamiques d'interaction entre humains et machines dans les processus décisionnels. Bien que cette étude ne suffise évidemment pas à elle toute seule à combler ces manquements dans la littérature, elle permet cependant d'aider à la compréhension de ces dynamiques de SHHIA. Kares et al. (2023) soulignent le manque de données sur la collaboration entre humains et machines dans un contexte de prise de décision partagée. Cette étude permet d'apporter une première réponse, en montrant que la complémentarité entre humains et IA peut être bénéfique.

### **7.3. Implications pratiques et perspectives futures**

Les résultats obtenus permettent d'entrevoir plusieurs implications pratiques. D'une part, ils invitent les entreprises à potentiellement repenser leurs processus de recrutement en intégrant l'IA dès la phase de présélection. Cette intégration, si elle est réalisée dans une logique de complémentarité dans un SHHIA et non de remplacement, pourrait permettre de soulager les recruteurs humains des tâches trop longues et répétitives telles que la pré-sélection des CV. Cette automatisation des tâches chronophages pourrait donc permettre aux gestionnaires des RH de se focaliser sur les activités qui apportent de la valeur et requièrent des compétences et des aptitudes spécifiques, comme le mentionnent Palos-Sánchez et al. (2022).

D'autre part, cette étude appuie également l'idée que comprendre le fonctionnement des algorithmes d'IA, savoir les interpréter, mais aussi détecter leurs éventuelles limites pourrait devenir une compétence clé pour les professionnels du recrutement. Selon Black et Van Esch (2020), les avancées récentes et à venir dans le recrutement assisté par l'IA ont amélioré l'efficacité du processus de recrutement au point que les managers qui l'ignorent ou tardent à l'adopter le font à leurs risques et périls.

Enfin, les perspectives de recherche et de réplication sont également nombreuses. Il serait notamment pertinent d'examiner l'efficacité d'un SHHIA dans des tâches plus complexes que la présélection de CV, telles l'évaluation des soft skills ou la projection à long terme dans l'entreprise. De plus, des études qualitatives sur la perception qu'ont les recruteurs vis-à-vis de l'IA pourraient venir alimenter cette approche en documentant les limites, les freins psychologiques et culturels à l'adoption de telles technologies.

### **7.4. Limites méthodologiques**

La première limite essentielle à considérer dans cette étude est la subjectivité inhérente à l'adéquation des CV. En effet, nous avons nous-même créé nos 9 CV et déterminé si leur adéquation était totale, partielle ou nulle. Nous avons donc pris ce classement comme une sorte de « vérité de référence » afin de pouvoir comparer les décisions prises par les recruteurs et les SHHIA. Cependant, nous ne disposons pas d'une base très solide sur laquelle appuyer l'idée que notre grille d'adéquation est entièrement objective. En réalité, le jugement porté sur un CV dépend de nombreux facteurs tels que l'expérience professionnelle du recruteur, les attentes spécifiques d'une fonction, la culture d'entreprise ou encore l'intuition développée au fil des

années par les recruteurs. Nous pouvons totalement imaginer que deux recruteurs très expérimentés puissent diverger d’opinions quant à l’adéquation d’un profil à une description de fonction, sans pour autant que l’un ou l’autre n’ait tort. Considérer notre approche comme indiscutable et comme vérité absolue reviendrait à minimiser cette diversité d’approches professionnelles. Cette limite nous pousse à entretenir une certaine humilité dans l’analyse de nos résultats. En effet, ce n’est pas parce qu’un recruteur ou une IA ne choisit pas la même adéquation que celle que nous avons établie qu’il s’agit nécessairement d’une erreur, cela peut simplement refléter une autre interprétation. Tout ceci souligne la nécessité, lors de réplications futures de ce type d’études, d’inclure, via par exemple un comité d’experts, davantage de points de vue dans la définition des critères d’évaluation, dans le but de tendre vers des résultats plus représentatifs et nuancés.

Comme mentionné au chapitre 5, nos participants apprennent lors de la dernière page du questionnaire que leur temps de réponse a été chronométré. Avant de valider définitivement leurs réponses, ils sont invités, s’ils le souhaitent, à réviser celles-ci. En effet, notre méthodologie nous oblige à offrir la possibilité à nos participants de voyager librement dans notre questionnaire afin de pouvoir aller relire les règles et la DDF quand ils le souhaitent, par souci d’équité avec l’IA, à qui nous ne pouvons pas empêcher d’aller relire ce qu’elle a déjà appris. Cependant, une fois cette option de révision activée, nous ne pouvons pas la supprimer, même à la dernière page du questionnaire, ce qui laisse donc l’opportunité aux recruteurs de revenir en arrière et d’augmenter la mesure de temps, là où l’IA n’a pas cette possibilité. En réalité, seulement 13,33 % de nos participants ont révisé leur questionnaire après avoir appris qu’ils avaient été chronométrés. L’influence est donc supposée minime sur nos résultats, mais ce petit bémol méthodologique reste néanmoins important à notifier.

Il faut également garder à l’esprit que nous ne nous sommes servis que de cinq IA ; certes, elles figurent parmi les plus réputées et avancées, mais cela ne nous permet malgré tout pas de généraliser à toutes les IA disponibles. Il serait également intéressant de répliquer ce type d’étude avec des IA plus développées dans la gestion de fichiers, mais cela demande d’autres moyens financiers.

Pour terminer, la dernière limite qui pourrait avoir influencé nos résultats concerne les conditions dans lesquelles les recruteurs ont rempli le questionnaire. En effet, comme précisé au point 5.2.2. du chapitre 5, les participants ont été contactés pendant leur journée de travail,

certains choisissant de remplir le questionnaire sur place, potentiellement dérangés par différentes distractions imaginables, alors que d'autres l'ont rempli chez eux, dans des conditions plus calmes. Cette incapacité à gérer l'environnement dans lequel les recruteurs ont participé à notre enquête en ligne pourrait avoir eu une influence sur nos résultats.

## Conclusion

Dans ce travail, notre objectif était d'explorer les synergies potentielles d'un système hybride humain-intelligence artificielle dans une étape clé du processus de recrutement : la présélection des CV. Afin d'y parvenir, nous avons cherché à répondre à la question suivante : comment un système hybride humain-IA se différencie-t-il d'un recruteur seul dans la prise de décision au sein d'une étape du processus de recrutement ? Deux hypothèses principales ont été formulées : d'une part, que le SHHIA serait plus efficace qu'un recruteur seul, et d'autre part, qu'il serait également plus rapide dans cette tâche de prise de décision.

Les résultats obtenus confirment majoritairement ces hypothèses. Vis-à-vis de la variable efficacité, toutes les IA testées, à l'exception de ChatGPT, ont significativement surpassé le groupe recruteurs dans l'identification correcte de l'adéquation des CV à la DDF. Concernant notre deuxième variable, la vitesse, les SHHIA ont également démontré leur supériorité, terminant la tâche dans un temps significativement inférieur.

L'analyse souligne également certains enjeux clés. D'un côté, l'étude révèle que certaines IA adoptent une stratégie « perfectionniste », classant de manière prudente les CV d'adéquation partielle. Par ailleurs, des défis persistent quant à la capacité des IA à détecter des éléments plus contextuels tels qu'une surqualification par rapport au poste proposé, ce qui souligne encore l'intérêt de maintenir une intervention humaine dans ce processus.

En réalité, les algorithmes d'IA mobilisés dans cette étude, bien qu'avancés, ne représentent qu'une fraction de la gamme de technologies disponible aujourd'hui. Les limites présentées ouvrent la porte vers de nouvelles recherches, par exemple en diversifiant les types d'IA étudiées, en intégrant des critères plus complexes ou en perfectionnant les conditions expérimentales.

En somme, cette étude soutient l'idée que l'emploi de l'intelligence artificielle dans les pratiques RH, lorsqu'elle est encadrée et pensée comme un outil d'appui plutôt que de remplacement des humains, peut constituer une réelle opportunité afin d'améliorer les processus de recrutement.

## Bibliographie

Abdumannopova, M. (2025). The future of artificial intelligence and its impact on society. *International Journal of Artificial Intelligence*, 1(2), 868–873.

Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2018). *Prediction machines: The simple economics of artificial intelligence*. Harvard Business Press.

Agrawal, K. (2010). *To study the phenomenon of the Moravec's paradox* [Preprint]. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1012.3148>

Anthropic. (2023). *Claude* [Large language model]. <https://www.anthropic.com/index/clause>

Aydin, E., & Turan, M. (2023). An AI-based shortlisting model for sustainability of human resource management. *Sustainability*, 15(3), 2737. <https://doi.org/10.3390/su15032737>

Baer, M., & Colquitt, J. A. (2018). Moving toward a more comprehensive consideration of the antecedents of trust. In R. H. Searle, A.-M. I. Nienaber, & S. B. Sitkin (Eds.), *Routledge companion to trust* (pp. 163–182). Routledge.

Bailao Goncalves, M., Anastasiadou, M., & Santos, V. (2022). AI and public contests : A model to improve the evaluation and selection of public contest candidates in the Police Force. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 16(4), 627-648. <https://doi.org/10.1108/TG-05-2022-0078>

Benbya, H., Pachidi, S., & Jarvenpaa, S. (2021). Special issue editorial: Artificial intelligence in organizations: Implications for information systems research. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(2), 281–303.

Black, J. S., & van Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? *Business Horizons*, 63(2), 215–226. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.12.001>

Chedrawi, C., & Haddad, G. (2022). The rise of quasi-humans in AI fueled organizations, an ultimate socio-materiality approach to the lens of Michel Serres. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 14(2), 5–24.

Chui, M. (2022). *The state of AI in 2022 — and a half decade in review*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2022-and-a-half-decade-in-review?cid=eml-web>

Conference Board. (2018). *C-suite challenge*. <https://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=7691>

Côté, A.-M., & Su, Z. (2022). Évolutions de l'intelligence artificielle au travail et collaborations humain-machine. *Ad machina*, 5, 144–160. <https://doi.org/10.1522/radm.no5.1413>

Davenport, T. H. (2019). Is HR the most analytics-driven function? *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–4.

Deloitte. (2018). *The rise of the social enterprise*. [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCtrends\\_Rise-of-the-social-enterprise.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCtrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf)

Devlin, H. (2020, February 16). AI systems claiming to ‘read’ emotions pose discrimination risks. *The Guardian*. [https://amp.theguardian.com/technology/2020/feb/16/ai-systems-claiming-to-read-emotions-pose-discrimination-risks?\\_twitter\\_impression=true](https://amp.theguardian.com/technology/2020/feb/16/ai-systems-claiming-to-read-emotions-pose-discrimination-risks?_twitter_impression=true)

Dina, B. (2023). Microsoft invests \$10 billion in ChatGPT maker OpenAI. Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-01-23/microsoft-makes-multibillion-dollar-investment-in-openai#xj4y7vzkg>

Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>

Fernández-Martínez, C., & Fernández, A. (2020). AI and recruiting software: Ethical and legal implications. *Paladyn, Journal of Behavioral Robotics*, 11(1), 199–216. <https://doi.org/10.1515/pjbr-2020-0030>

Friedman, G. D. (2023, March 13). Artificial intelligence is increasingly being used to make workplace decisions—but human intelligence remains vital. *Fortune*.

Gélinas, D., Sadreddin, A., & Vahidov, R. (2022). Artificial intelligence in human resources management: A review and research agenda. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 14(6), 1–42. <https://doi.org/10.17705/1pais.14601>

Gikopoulos, J. (2019). Alongside, not against: Balancing man with machine in the HR function. *Strategic HR Review*, 18(2), 56–61.

Google DeepMind. (2024). *Gemini* [Large language model]. <https://deepmind.com/research/highlighted-research/gemini>

High-Level Expert Group on Artificial Intelligence. (2019). *A definition of AI: Main capabilities and scientific disciplines*. European Commission. [https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc\\_id=56341](https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=56341)

Hunkenschroer, A. L., & Luetge, C. (2022). Ethics of AI-enabled recruiting and selection: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 178(4), 977–1007. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05049-6>

Jia, Q., Guo, Y., Li, R., Li, Y., & Chen, Y. (2018). A conceptual artificial intelligence application framework in human resource management. In *Proceedings of the International Conference on Electronic Business* (Guilin, China).

Johnson, R. D., Stone, D. L., & Lukaszewski, K. M. (2021). The benefits of eHRM and AI for talent acquisition. *Journal of Tourism Futures*, 7(1), 40–52.

Kares, F., König, C. J., Bergs, R., Protzel, C., & Langer, M. (2023). Trust in hybrid human-automated decision-support. *International Journal of Selection and Assessment*, 31, 388–402. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12423>

Kelan, E. K. (2023). Algorithmic inclusion: Shaping the predictive algorithms of artificial intelligence in hiring. *Human Resource Management Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12511>

Kim, H. S., Jeong, H. Y., & Joo, H. J. (2019). The big data visualization technology-based ecosystem cycle on high-speed network. *Multimedia Tools and Applications*, 78(20), 28903–28916.

Koch-Bayram, I. F., & Kaibel, C. (2023). Algorithms in personnel selection, applicants' attributions about organizations' intents and organizational attractiveness: An experimental study. *Human Resource Management Journal*, 1–20. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12528>

Köchling, A., Riazy, S., Wehner, M. C., & Simbeck, K. (2021). Highly accurate, but still discriminatory. *Business and Information Systems Engineering*, 63(1), 39–54. <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00673-w>

Köchling, A., Wehner, M. C., & Warkocz, J. (2023). Can I show my skills? Affective responses to artificial intelligence in the recruitment process. *Review of Managerial Science*, 17, 2109–2138. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00514-4>

Kshetri, N. (2021). Evolving uses of artificial intelligence in human resource management in emerging economies in the global South: Some preliminary evidence. *Management Research Review*, 44(7), 970–990. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2020-0361>

Kumar, N. (2025). *Companies using AI*. DemandSage. <https://www.demandsage.com/companies-using-ai/>

Lacroux, A., & Martin-Lacroux, C. (2022). Should I trust artificial intelligence to recruit? Recruiters' perceptions and behavior when faced with algorithm-based recommendation systems during resume screening. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 895997. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.895997>

Langer, M., & Landers, R. N. (2021). The future of artificial intelligence at work: A review on effects of decision automation and augmentation on workers targeted by algorithms and third-party observers. *Computers in Human Behavior*, 123, 106878. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106878>

Lee, J. D., & See, K. A. (2004). Trust in automation: Designing for appropriate reliance. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 46(1), 50–80. [https://doi.org/10.1518/hfes.46.1.50\\_30392](https://doi.org/10.1518/hfes.46.1.50_30392)

Levée, V. (2020). Intelligence artificielle et recrutement : un flou éthico-juridique. *Revue RH*, 22 (hors-série). <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-22-hors-série/intelligence-artificielle-recrutement>

Lu, Y., & Zhou, Y. (2021). A review on the economics of artificial intelligence. *Journal of Economic Surveys*, 35(4), 1045–1072. <https://doi.org/10.1111/joes.12422>

Makarius, E. E., Mukherjee, D., Fox, J. D., & Fox, A. K. (2020). Rising with the machines: A sociotechnical framework for bringing artificial intelligence into the organization. *Journal of Business Research*, 120, 262–273. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.045>

McLaren, S. (2018, May 24). How Hilton, Google, and more have dramatically reduced time to hire. *LinkedIn Talent Blog*. <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/recruiting-strategy/2018/how-4-companies-reduced-time-to-hire>

Meister, J. (2019, January 8). Ten HR trends in the age of artificial intelligence. *Forbes*. <https://www.forbes.com>

Microsoft. (2023). *Microsoft Copilot* [Intelligent assistant software]. <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/copilot>

Mori, M., Sassetti, S., Cavaliere, V., & Bonti, M. (2024). A systematic literature review on artificial intelligence in recruiting and selection: A matter of ethics. *Personnel Review*, 53(2), 1–24. <https://doi.org/10.1108/pr-03-2023-0257>

Nguyen, Q. N., Sidorova, A., & Torres, R. (2022). Artificial intelligence in business: A literature review and research agenda. *Communications of the Association for Information Systems*, 50(1), 175–207.

OpenAI. (2023). *ChatGPT* (Version GPT-4) [Large language model]. <https://chat.openai.com/>

Pachegowda, C. (2023). *The global impact of AI-artificial intelligence: Recent advances and future directions, a review*. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2401.12223>

Palos-Sánchez, P. R., Baena-Luna, P., Badicu, A., & Infante-Moro, J. C. (2022). Artificial intelligence and human resources management: A bibliometric analysis. *Applied Artificial Intelligence*, 36(1), Article 2145631. <https://doi.org/10.1080/08839514.2022.2145631>

Partridge, D., & Hussain, K. M. (1992). *Artificial intelligence and business management*. Intellect Books.

Pennycook, G., & Rand, D. G. (2021). Fighting misinformation on social media using crowdsourced judgments of news source quality. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 118(11), e2020986118.

Perplexity AI. (2024). *Perplexity AI* [AI-powered search and answer engine]. <https://www.perplexity.ai/>

Rich, E. (1983). Users are individuals: Individualizing user models. *International Journal of Man-Machine Studies*, 18(3), 199–214.

Russell, S., & Norvig, P. (2020). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.

Scherer, M. U. (2016). Regulating artificial intelligence systems: Risks, challenges, competencies, and strategies. *Harvard Journal of Law & Technology*, 29(2), 354–400.

Sharma, A. (2018, August 16). How AI reinvented hiring practice at L'Oréal. *People Matters*. <https://www.peoplematters.in/article/techhr-2018/how-the-worlds-largest-cosmetic-company-transformed-its-hiring-practice-with-ai-19006>

Sheikh, H., Prins, C., & Schrijvers, E. (2023). Artificial intelligence: Definition and background. In *Mission AI: Research for policy*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-21448-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-21448-6_2)

Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>

The future of artificial intelligence and its impact on society. (2025). *International Journal of Artificial Intelligence*, 5(3), 868–873. <https://www.academicpublishers.org/journals/index.php/ijai/article/view/3377>

The jamovi project. (2024). *jamovi* (Version 2.4) [Computer software]. <https://www.jamovi.org>

Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237–1266.

Wibowo, S., Deng, H., & Duan, S. (2022). Understanding digital work and its use in organizations from a literature review. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 14(3), 29–51.

Zhu, H. (2024). Human resource management in the age of AI. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 43, 254–259. <https://doi.org/10.54097/64jw7m34>

## **Annexe**

Dans cette annexe, nous présenterons les 9 CV qui composent notre questionnaire ainsi que le texte utilisé afin de contacter les participants du groupe recruteurs.

# PIERRE DEVORET

55 Rue de la Liberté, 1920 Bruxelles  
Téléphone : +32 4 56 78 90 12  
E-mail : [Devoret.Pierre15@gmail.be](mailto:Devoret.Pierre15@gmail.be)

## Compétences

- Maîtrise avancée de la suite Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook).
- Connaissance élevée du néerlandais et de l'anglais.
- Respect de la confidentialité des données et souci du détail.
- Capacité à travailler efficacement sous pression et à respecter les délais.

## Formation

- Bachelier en sciences administratives et gestion publique, Haute école de Bruxelles, 2017

## Expérience

*Assistant Administratif EcoTech Solutions, Bruxelles, Février 2018 - Présent*

- Gestion de la documentation, y compris la production, le traitement et l'envoi des documents de l'entreprise.
- Gestion des communications entrantes et sortantes et d'une partie de la logistique (appels téléphoniques, e-mails et courrier).
- Diverses tâches répondant aux besoins de l'entreprise (gestion des stocks, etc)

*Stagiaire dans le groupe d'accueil (administration) de la Sunflower Trading Company, Liège, Avril 2017 - Juillet 2017*

- Soutien aux tâches administratives quotidiennes, en ce compris la classification des fichiers, la saisie de données et la préparation de documents.
- Assistance dans la communication avec les clients et les fournisseurs, contribuant ainsi à maintenir de bonnes relations commerciales.

## Centres d'intérêt

- Lecture
- Musique

Figure A1 : CVI

# CÉLESTIN MONTCLAIR

Web developer / Graphic designer



## About Me

Professionnel passionné par le développement Web et le design graphique. Je souhaite mettre mes compétences au service de projets innovants et stimulants.



0479 46 77 31



Clstn\_montclair@hotmail.be



12B Avenue des Chênes,  
1000 Bruxelles

## LANGUAGE

- Français
- Espagnol (A2)
- Mandarin (bases)

## EXPERIENCE

### Studio Harmony - Développeur Web et Designer Graphique 2020 - Now

- Création et développement de sites web responsives avec HTML5, CSS3 et JavaScript.
- Travail en étroite collaboration avec les clients pour comprendre leurs besoins et transformer leurs idées en solutions concrètes..

### Agence de Communication Graphique Nouvelle Ère - Stagiaire en Design Web 2018

- Participation à la création de maquettes et de prototypes pour des projets web de divers entreprises aux domaines variés.
- Apprentissage des principes fondamentaux du design web et de l'optimisation de l'expérience utilisateur.

## EXPERTISE

- Programmation (HTML5, CSS3, JavaScript)
- Conception (Adobe Photoshop, Illustrator, XD)
- Back-End
- Base de données
- Résolution de problèmes



## EDUCATION

### Haute École de Bruxelles Bachelier en Informatique Appliquée 2019

### Académie des Beaux-Arts de Bruxelles Certificat en Design Graphique 2017

## SKILLS SUMMARY

Web developer	<div style="width: 90%;"></div> 90 %
Graphic Designer	<div style="width: 80%;"></div> 80 %

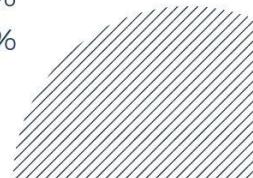


Figure A2 : CV2

# ÉLYSÉE BORNE

## Assistante Comptable

📞 +32 4 74 89 67 24

✉️ Elysee\_borne@gmail.com

🔗 linkedin.com/in/elysee/borne

📍 Rue des Mésanges 17  
Liège, 4020

### DESCRIPTION

Je suis une professionnelle dynamique avec une formation en comptabilité et une expérience pratique dans ce domaine. Actuellement en transition vers des rôles plus administratifs, je suis à la recherche d'opportunités qui me permettront d'utiliser mes compétences techniques tout en acquérant de nouvelles compétences.

### FORMATION

#### Bachelier en Comptabilité

HEPL - Option Gestion

2015-2019

### COMPÉTENCES

Logiciels de comptabilité : Sage, QuickBooks

Maîtrise de la suite Office

Capacité à travailler de manière autonome et en équipe

### WORK EXPERIENCE

- Jan 2023 - Présent  
Cabinet d'expertise comptable JurisConseil, Huy  
**Assistante Comptable**
  - Participation à la gestion des comptes clients et fournisseurs.
  - Collaboration avec l'équipe comptable pour la préparation des déclarations fiscales et des bilans.
  
- Sept 2020 - Déc 2022  
Cabinet Comptable Expert 1992, Liège  
**Assistante Comptable**
  - Gestion des opérations comptables quotidiennes, en ce compris la saisie des factures, le rapprochement bancaire et la préparation des déclarations de TVA.

### RÉFÉRENCES

#### LANGUES

Excellentes compétences en communication écrite et orale en français et en anglais.

#### Estelle Raskin

Cabinet d'expertise comptable JurisConseil

Phone: 0474 56 67 43

Email : Estelle.Raskin@JurisConseil.be

Figure A3 : CV3



# LAMBERT LÉONIE

## Profil

Je suis une professionnelle motivée par les défis et les opportunités de développement. Avec un parcours en économie et une expérience dans le secteur financier, je suis à la recherche de nouvelles avenues où je pourrais mettre à profit mes compétences analytiques, tout en m'intéressant à des missions liées à l'accompagnement et à la gestion des ressources humaines, notamment dans le domaine administratif.

## EXPERIENCE

### 1. ANALYSTE FINANCIER

Altiora Group

**2015 - 2023**

- Analyse des données financières et préparation de rapports pour les clients.
- Participation à des projets de modélisation financière et d'évaluation d'investissement.
- Prévisions financières pour anticiper les performances futures de l'entreprise.
- Recherche sur les industries, les marchés et les tendances économiques.
- Gestion des risques financiers liés aux investissements et aux opérations de l'entreprise.

+32 474 55 76 92

Leonie12445@yahoo.fr

12 Rue des Oliviers, 1070 Bruxelles

linkedin.com/in/Lambert/Léonie

## FORMATION

### ÉCOLE SECONDAIRE

Collège Saint-Michel

**2009**

### BÂCHELIER EN SCIENCES DE GESTION

Université Libre de Bruxelles,

**2014**

## COMPÉTENCES

- Anglais C2
- Utilisation avancée des logiciels de traitement de données : Excel, Python, R, SAS, ...
- Capacité à communiquer des informations complexes de manière claire et concise
- Travail efficace sous pression et respect des délais

Figure A4 : CV4

# MARIE DONIAT

Employée administrative

0487 67 54 19



linkedin.com/in/marie/Doniat



Rue du Marché aux Poulets 41 Dinant, 5502



## RÉSUMÉ

Spécialisée dans la coordination des opérations de bureau et la mise en place de processus administratifs efficaces, je suis reconnue pour mon professionnalisme, mon efficacité et mon leadership. Je recherche un poste où je pourrai diriger des équipes administratives et optimiser les opérations tout en apportant un support stratégique à l'organisation.

## FORMATION

### Haute École de Bruxelles

Bachelier en Management  
1993

## COMPÉTENCES

- Maîtrise avancée de la suite Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint, ...)
- Leadership éprouvé et capacité à motiver les membres de l'équipe.
- Maîtrise de la communication écrite et orale en français et en anglais.
- Sens aigu de l'organisation, de la gestion du temps et de la résolution de problèmes.

## CERTIFICATS

- Gestion de projet
- Leadership et management
- Communication et négociation
- Finance et comptabilité
- Technologie de l'information
- Gestion des ressources humaines

1993-2024

## EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES

### Directrice Administrative

NovaCorp Solutions | 2005 - Aujourd'hui

- Supervision de toutes les opérations administratives de l'entreprise, y compris la gestion des ressources humaines, la planification financière et la logistique.
- Développement et mise en œuvre de politiques et de procédures administratives pour améliorer l'efficacité et réduire les coûts.
- Responsable de deux équipes de quatre personnes consacrées à la gestion administrative ainsi qu'aux ressources humaines.

### Responsable Administrative

LexArte Cabinet Juridique | 1998 - 2005

- Gestion de la correspondance, des dossiers clients et de la facturation.
- Analyse et gestion des budgets.
- Formation et encadrement du personnel administratif junior.

### Assistante Administrative

Société de Consultance DJR | 1993 - 1997

- Soutien administratif général, y compris la gestion des appels téléphoniques, la rédaction de courriers et la saisie de données.
- Archivage et classement des documents écrits.
- Coopération avec les équipes de projet pour assurer la communication interne.

Figure A5 : CV5

# SOFIA GARCIA

## 38ANS

### PROFIL

Professionnelle expérimentée en administration, je recherche un poste de collaboratrice administrative où je pourrai mettre à profit mon sens de l'organisation, ma rigueur et mon efficacité.

### EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES

#### Employée Administrative

Solvéo | 2018- Aujourd'hui

- Traitement des appels téléphoniques et mails entrants.
- Gestion de la correspondance générale.
- Gestion des moyens logistiques ainsi que des commandes.
- Suivi des dépenses, préparation des rapports financiers et aide à la réalisation de fichiers de présentation.
- Identification et suivi des fournisseurs.

### CONTACT

Tel. +32 482 19 86 27  
Avenue de la Liberté 25,  
Bruxelles  
sofia.garcia@yahoo.es

### COMPÉTENCES

- Maîtrise de la suite Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook).
- Trilingue (français, anglais & espagnol).
- Autonome, volontaire et appliquée.

#### Assistante de Direction

LexLegis & Associés | 2016-2018

### FORMATION

#### Bachelier en Ressources Humaines

Haute École de Bruxelles, 2014

Spécialisation Finance

#### Master HEC - Finalité Management Général

Université de Liège, 2016

Figure A6 : CV6

# ISTVÁN KOVÁCS

Colaborateur administratif

## OBJECTIFS

Trouver un job stable

## CONTACT

Tel :0498122367  
Kovács.pro@gmail.com

## INFOS

Rue de Fer 12, Namur, 5040  
26 ans

## MON EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLES

### SECRÉTAIR

Evolis Solutions

Janvier 2021 - Aujourd'hui

- Gestion et suivi dans les dossiers administratifs
- Saisie et mise à jours des bases de données client.
- Envoie des factures et suivi des paiements
- Gestion des déplacements professionnels
- Rédaction et mise en forme de documents

## MA FORMATION

### FORMATION E-SECRETARIAT VIA LE FOREM

Formation Gestion Administrative Via SIEP

## MON PROFIL

- Anglais C2, français ok
  - Outils rédactionnels burautiques en français
- Patient, ordonné et méticuleux

Figure A7 : CV7

# Camille Leclercq

## PROFIL PROFESSIONNEL

Je recherche un poste au sein d'une équipe de gestion administrative où je pourrai mettre à profit mes compétences tout en évoluant dans un environnement favorisant un bon équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

## COORDONNÉES

-  0479988721
-  CamilleL12 @hotmail.be
-  Rue de la Cathédrale 20,  
Liège, 4000

## LANGUES

- |          |                   |
|----------|-------------------|
| Anglais  | C1                |
| Français | Langue maternelle |

## DIPLOMES

- Bachelier en Sciences de Gestion - Université catholique de Louvain
- CESS - Institut Saint-Joseph

## PARCOURS PROFESSIONNEL

### COLLABORATRICE ADMINISTRATIVE

CRESCENT BANK 2021->2024

- Gestion de l'agenda et des plannings des responsables.
- Préparation des documents nécessaires pour les réunions.
- Organisation des déplacements professionnels.
- Gestion des contrats de maintenance et des stocks.
- Classement et archivage des documents administratifs et des dossiers clients.
- TraITEMENT DES FACTURES FOURNISSEURS ET SUIVI DES PAIEMENTS.

### SECRÉTAIRE DE DIRECTION

AXELIS CONSULTING 2018-2021

- Gestion de l'agenda et des déplacements.
- Coordination et communication interne/externe (Interface entre la direction et les différents services de l'entreprise)
- Organisation d'événements et de séminaires.
- Support administratif et organisationnel.

## CENTRES D'INTÉRÊT

- Guitare  
Randonnée

## LOGICIELS MAITRISES

- SalesForce
- Silae
- Suite Office
- Sage

Figure A8 : CV8

# Amélie Beauchamp

Assistant administrative



0467 56 29 16



Ameliebeauchamp18@outlook.be



Rue du Marché 19A  
Bruxelles, 1080

## Loisirs

Voyages  
Photographie  
Musique

## Expériences

### Assistante Administrative (CDD) *AuroraTech*

- Accueil et orientation des visiteurs
- Traitement et suivi des courriers et e-mails
- Gestion des stocks
- Suivi et mise à jour des bases de données

### Vendeuse en magasin (CDI) *Etoffe*

- Accueil et conseil client
- Gestion des stocks et de la présentation en rayon
- Encaissement et service après-vente

## Formations

### Haute école de la Province de Liège 2014-2018

*Bachelier en Communication*

## Compétences

Rédaction

Suite Office

Coordination

Adaptabilité

Figure A9 : CV9

Pour terminer cette annexe, voici ci-dessous le texte utilisé afin d'inviter les recruteurs à participer à notre enquête en ligne :

Bonjour M. / Mme X,

Je vous remercie de m'avoir accepté dans votre réseau. Je me permets de vous contacter car je souhaite vous inviter à participer à une enquête en ligne dans le cadre de mon mémoire de fin d'études, intitulé « L'intelligence artificielle comme outil de sélection des CV ».

Cette recherche vise à explorer les synergies idéales d'une relation de travail entre l'humain et l'intelligence artificielle en explorant les capacités de celle-ci dans une étape du processus de sélection.

Votre participation à cette enquête contribuerait à enrichir la compréhension de ces enjeux dans le monde professionnel et pourrait, à terme, aider à développer des outils destinés à faciliter le travail des recruteurs.

Si vous êtes d'accord pour y participer, vous pouvez accéder à l'enquête via le lien suivant :

<https://surveys.fplse.uliege.be/surveys/?w=xN&s=OLHMZZIXKC>

N'hésitez pas non plus à partager cette invitation avec des collègues susceptibles d'être intéressé(e)s.

Je reste bien entendu à votre disposition pour toute question, avant ou après votre participation. Les réponses seront traitées de manière strictement confidentielle.

Je vous remercie par avance pour votre aide et le temps accordé,

Alexandre.