

**Haute Ecole
Groupe ICHEC – ISC Saint-Louis – ISFSC**



BRUSSELS MANAGEMENT SCHOOL

Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

L'IMPACT DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE SUR LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT DES ENTREPRISES DE CONSULTANCE EN RESSOURCES HUMAINES.

Cas pratique : Michael Page

Mémoire présenté par :
Harinombana Julie RANDRIANTSOA
Pour l'obtention du diplôme de :
Master en gestion de l'entreprise
Année académique 2022-2023
Promotrice :
Eugénie Gillot

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Remerciements

Ce mémoire a été conçu grâce aux personnes qui m'ont soutenu à travers différentes sortes d'aides, que ce soit matériels, conseils ou autres. Je remercie vivement :

- Ma promotrice, Mme Eugénie Gillot, pour son accompagnement tout au long de la rédaction, son encadrement et son dévouement pour conseiller et corriger ce mémoire.
- Ma personne relais, Mme Sabine Gots, qui a donné un fil conducteur pour démarrer la rédaction de ce travail, qui a proposé des pistes de réflexion intéressantes et qui m'a encadré pendant ce parcours.
- Mes maîtres de stage, Justine Forêt et Charles Jean du cabinet de recrutement Michael Page, m'ont aidé dans la recherche d'entretiens nécessaires pour atteindre l'objectif de ma recherche et ils m'ont accueillie et m'ont formée sur les différentes tâches des recruteurs. Grâce à leur flexibilité, j'ai pu finir ce mémoire dans de bonnes conditions.
- Les personnes qui ont accepté d'être interviewées, pour leur temps et leur volonté de répondre à mes questions, ce qui m'a permis d'enrichir les informations de ce mémoire.
- Les personnes qui se portent volontaires pour lire ce mémoire avant sa remise.
- Ma famille et mes proches qui m'ont soutenu et encouragé pour finir mes études jusqu'à la fin.

Charte anti-plagiat

« Je soussigné, **Harinombana Julie RANDRIANTSOA, Master 2 Gestion de l'entreprise**, déclare par la présente que le mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.»

Date et Signature : Bruxelles, le 22/05/2023

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
1 REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	2
1.1 La fonction RH	2
1.2 Les dimensions de la transformation digitale de la fonction RH	3
1.3 l'intelligence artificielle (IA).....	4
1.4 Le recrutement.....	6
1.5 L'utilisation de l'intelligence artificielle dans les phases de recrutement.....	12
1.6 Les impacts de l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement	18
1.7 L'entreprise de consultance en RH.....	20
1.8 Enjeux et limites	30
2 MÉTHODOLOGIE	32
2.1 Identification de la problématique de recherche.....	32
2.2 Revue de la Littérature	33
2.3 Choix du modèle de recherche	33
2.4 Sélection des participants	34
2.5 Collecte des données	36
2.6 Analyse des données.....	37
3 RÉSULTATS	39
3.1 Présentation de la société PageGroup.....	39
3.2 Le processus de recrutement chez Page	41
3.3 L'intelligence artificielle au sein de PageGroup	44
3.4 L'intelligence artificielle utilisée dans d'autres entreprises de recrutement	49
3.5 La réalité du marché du recrutement actuel.....	50
3.6 Faiblesses de l'IA dans le recrutement	51
3.7 Réponse à l'hypothèse 1 : le métier des recruteurs ne peut pas être totalement remplacé par l'IA dans le futur	52
3.8 Réponse à l'hypothèse 2 : l'IA est là pour faciliter la tâche des recruteurs	56
3.9 La perception du futur par les professionnels RH	59
3.10 ChatGPT et le monde du recrutement	60
3.11 Perception des candidats face à l'évolution de l'IA dans le recrutement.....	61
3.12 Les changements potentiels dans le département RH grâce à l'IA.....	62
3.13 Les nouvelles tendances dans le recrutement	64
4 DISCUSSIONS	66
4.1 Prédiction du monde de recrutement	66
4.2 Les risques dans l'utilisation de l'IA	68
4.3 Les qualités nécessaires pour mieux travailler avec l'IA	69
4.4 Les futurs offres prometteurs.....	72
4.5 "Soft skills" ou capacité d'adaptation, leadership et intelligence émotionnelle.....	74
CONCLUSION.....	76
BIBLIOGRAPHIE	viii
ANNEXES.....	Erreur ! Signet non défini.

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Résumé des chiffres clés de PageGroup	39
Figure 2 : Les divisions de PageGroup	40
Figure 3 : Résumé du processus de recrutement chez Page Group.....	41
Figure 4 : Les étapes de recrutement avec les outils utilisés chez Michael Page	44

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Liste des personnes interviewées	35
Tableau 2 : L'IA utilisée dans les entreprises de consultances interviewées.....	49

INTRODUCTION

La digitalisation et la transformation numérique des entreprises sont des phénomènes anciens mais qui s'accroissent à grande vitesse (Emmanuel, 2021). Grâce à l'essor technologique qui est marqué par le développement de l'Internet depuis les années 2000, cette évolution technologique a impacté la performance de la gestion d'entreprise notamment dans l'utilisation des outils digitaux pour faciliter la réalisation des tâches (Bender 2020). Parmi les stratégies de l'entreprise qui opère dans une forte concurrence, et pour faire face à la situation de crise et afin de maintenir leur compétitivité, les entreprises sont obligées d'intégrer et exploiter cette innovation technologique (Dargaisse, 2017) pour pouvoir survivre et s'adapter au changement.

Le domaine des ressources humaines est vaste et en constante évolution (Siham Berhil, 2020). Dans la fonction de la gestion des ressources humaines, les premiers logiciels sont apparus en 1970 pour faciliter la paie, suivi de l'explosion de l'utilisation des réseaux sociaux professionnels et l'évolution des pratiques e-recrutement en 2010 (Emmanuel, 2021). L'intégration de l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement a permis d'éliminer principalement les tâches répétitives et alléger la lourdeur des tâches pour les recruteurs, et leur a procuré un gain de temps pour pouvoir se concentrer sur des tâches à haute plus-value (Emmanuel, 2021). Malgré que cela n'a rien changé dans les étapes de recrutement, toutes les entreprises de consultance se doivent d'intégrer ces nouvelles technologies afin d'attirer des candidats de qualité et de faciliter les processus de recrutement (Navez, 2020). Et afin de les utiliser efficacement, ce dispositif à base d'intelligence artificielle est là comme un outil d'aide à la décision humaine (Baron, 2020).

Dans cette étude, je vais analyser les impacts de l'intelligence artificielle sur le processus de recrutement des entreprises de consultance en ressources humaines en Belgique. Le métier des recruteurs risque-t-il d'être totalement emporté par l'intelligence artificielle et la robotisation dans les prochaines années à venir ? Comme indiqué par Fraij et Laszlo (2021), des millions d'emplois actuels seront anéantis au détriment des nouvelles technologies et des millions d'emplois seront également créés. Je cherche à savoir si la fonction de consultant risque d'être totalement remplacée par l'intelligence artificielle.

Pour atteindre objectif dans cette étude, cette recherche sera basée sur une méthode déductive avec une approche qualitative axée sur un guide d'entretien semi-directif afin de connaître les perceptions des recruteurs sur l'avenir de leur métier avec la forte présence de l'intelligence artificielle au quotidien. Cette étude est répartie en quatre sections. Premièrement, je vais procéder à une revue de la littérature afin d'approfondir mes connaissances sur le sujet. Ensuite, je vais exposer la méthodologie utilisée pour mener le travail. Puis, je vais présenter les résultats obtenus pour confirmer ou infirmer les hypothèses avancées. Dans la dernière partie aura lieu la discussion suivie d'une conclusion.

1 REVUE DE LA LITTÉRATURE

Pour effectuer ma recherche, j'ai utilisé IA, automatisation, e-recrutement, processus de recrutement, outils digitaux, entreprise de consultance, RH comme mots-clés. Parmi les différentes sources utilisées, l'observation pendant la période de stage, la recherche sur Internet des articles scientifiques et les entretiens ont été très enrichissants pour élaborer cette recherche. Cette partie revue de la littérature est structurée comme suit :

- Explication de la base de la fonction RH
- Sa transformation digitale
- Explication de l'IA, son origine et ses objectifs dans la vie de l'organisation
- Les différents types de recrutement avec les différentes étapes
- L'utilisation de l'IA dans le processus de recrutement en général
- Les entreprises de consultance et l'utilisation de l'IA
- Les enjeux et limites de l'intégration de l'IA dans le recrutement

1.1 La fonction RH

Dans l'histoire, au 18ème siècle, la Révolution industrielle qui s'est manifestée en Angleterre a promu la gestion des ressources humaines quand les artisans devaient se préparer pour adopter les nouvelles procédures de production de masse (Haslinda, 2009). Pour éviter l'exploitation des ouvrières et pour leur offrir les meilleures conditions de travail, Taylor a proposé la combinaison d'une gestion scientifique et psychologique (John Ivancevich, 2010). En effet, les travailleurs ne sont pas uniquement considérés comme ressources à exploiter pour atteindre l'objectif de l'entreprise de par leur travail et leur efficacité, mais il faut aussi prendre en compte leur bien-être (John Ivancevich, 2010). Cette ère qui tend vers la considération de l'aspect humain des travailleurs a continué jusqu'en 1920 par la multiplication des syndicats, et grâce à la modernisation technologique, le développement des entreprises s'est accéléré suivie de l'augmentation de l'intervention du gouvernement (John Ivancevich, 2010).

Il existe plusieurs définitions de la fonction RH. Au sens large, c'est un département au sein d'une organisation qui s'occupe de la gestion du personnel de l'entreprise, y compris le recrutement et l'embauche de nouveaux employés, la gestion de la paie et des avantages sociaux, la formation et le développement des employés, et l'application des politiques et procédures de l'entreprise. Selon John Ivancevich (2010), la fonction RH se définit comme *"l'ensemble de processus d'acquisition, de formation, d'évaluation de compétences et de rémunération des employés, ainsi que leur rétention et leur développement au sein de l'entreprise"*. C'est donc une composante essentielle de toute entreprise car elle joue un rôle crucial dans la gestion et le soutien des travailleurs.

Pour Audet et al. (1998), *« la gestion des ressources humaines est l'ensemble de pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre les problèmes dans l'organisation du travail, le choix des collaborateurs à travers le recrutement, le développement des compétences grâce aux différentes formations et la gestion de carrière pour suivre l'évolution de tout employé »*. En effet, la gestion des ressources humaines vise à optimiser ces étapes du cycle d'emploi, de la recherche du candidat jusqu'à son intégration suivie du développement de ses compétences, de manière efficace et performant.

Pour d'autres auteurs, comme Desimone, Werner & Harris (2002), la gestion des ressources humaines a été définie comme *"un ensemble d'activités systématiques et planifiées conçues par une organisation pour donner à ses membres l'occasion d'acquérir les compétences nécessaires pour répondre aux exigences professionnelles actuelles et futures"*. Dans cette optique, la gestion des RH est considérée comme outil permettant d'aider les employés à évoluer afin d'être opérationnelles et efficaces dans leurs métiers.

En résumé, la GRH permet à toute entreprise de travailler efficacement en sélectionnant la meilleure main-d'œuvre et en ayant une vision plus stratégique du marché. Grâce à cela, les organisations se tiennent compétitives face à la rude concurrence et possèdent une valeur commerciale exponentielle. Actuellement, la GRH ne se limite plus à la gestion de la paie et des avantages sociaux c'est-à-dire sur la « Hard HR » mais s'oriente plutôt vers le « soft HR » qui est basé sur la valorisation des talents et l'évolution de carrière des travailleurs (Ivancevich, 2010).

1.2 Les dimensions de la transformation digitale de la fonction RH

Dans cette section, je vais présenter les différents horizons de transformation digitale de la fonction RH d'après les auteurs des articles que j'ai lus.

Selon Emmanuel Baudoin (2021), il existe six dimensions concernées quand on parle de la digitalisation de la fonction RH. Premièrement, il y a la **dimension technologique** qui est composée des matériels et logiciels à utiliser pour assurer le bon fonctionnement de l'intégration des solutions numériques RH. Dans les composantes matérielles, on peut trouver tous les outils digitaux comme les ordinateurs, les tablettes, les smartphones, les casques, les porteurs de réseaux, les systèmes d'audioconférence, etc. Quant aux composantes logicielles, ce sont les systèmes d'exploitation, les logiciels de gestion des réseaux informatiques et de télécommunication, et les outils de bureautique notamment Excel, Word, Powerpoint, etc. (Emmanuel, 2021).

Deuxièmement, il y a la **dimension humaine** qui est le facteur clé de succès de la numérisation de la fonction RH car les défis à relever sont d'ordre humain. Pour cela, il faut prendre en compte trois composantes qui sont **la ressource**, c'est-à-dire l'ensemble des compétences internes et externes à l'entreprise pour mettre en place de façon effective cette transformation technologique. La deuxième composante c'est l'**appropriation**, c'est-à-dire, les étapes à suivre pour apprendre à utiliser les solutions numériques afin de les intégrer dans les routines de travail (formation, communication, et mobilisation des ressources). Et la dernière composante est **la conception** qui correspond à l'ensemble des éléments ergonomiques et psychologiques pour concevoir ces solutions numériques RH. Ici, il est important que l'apprentissage, la répétition dans le principe psychologique soient en place pour faciliter l'appréhension de cette transformation.

Troisièmement, la **dimension organisationnelle** qui prend en compte l'organisation des services et leurs interrelations, de l'organisation des processus RH et du travail en général. Dans la digitalisation de la fonction RH, cette dimension couvre la hiérarchisation et la mise en place des solutions numériques dans les différents départements ou dans chaque partie du processus RH.

Après cela, il y a la **dimension financière** qui englobe les salaires, les honoraires, l'achat des logiciels ou des licences, etc. Les coûts d'investissements financiers sont importants pour la mise en place d'un projet de digitalisation de la fonction RH comme le coût d'entrée, coût de mise à jour ou de renouvellement, etc.

Ensuite, la **dimension juridique** qui recouvre l'ensemble des contrats matériels, logiciels, et les contrats liés à la main-d'œuvre. Ceci est très important afin de se mettre en règle par rapport à la mise en place du projet.

Et enfin la **dimension conceptuelle** qui va répondre à la mesure réelle de maîtrise des compétences et la conceptualisation de la notion de compétences. Au sens plus large, cette dimension va permettre de mettre en place un référentiel commun au sein de l'organisation pour que tout le monde puisse comprendre et utiliser ses compétences spécifiques dans la réalisation et la mise en place des solutions numériques.

1.3 L'intelligence artificielle (IA)

L'IA est un sujet très vaste et évolutif. Nous allons expliquer dans cette partie son origine et sa définition selon les auteurs des articles scientifiques que nous avons trouvé intéressants.

1.3.1 Origine

En 1950, une publication de Alan Turing, un célèbre mathématicien anglais, sur le sujet « Computing machinery and intelligence » a fait surface en essayant de répondre à la question : est-ce qu'une machine peut vraiment penser ? (Hmoud & László, 2019 ; Vardarlier & Zafer, 2020), mais à ce moment, sans prendre en compte l'existence et l'implication de l'IA dans cette pensée. Quelques années plus tard, en 1956, le concept a été suggéré et utilisé pour la première fois par John McCarthy en essayant de définir l'IA comme « *Une science et ingénierie de la fabrication de machines intelligentes avec de brillants programmes informatiques* » (FraiJ & László, 2021). Le terme IA a été donc introduit, et il a suggéré que dans l'avenir, l'IA contribuera dans différentes spécialisations comme dans les sciences appliquées, la psychologie, les sciences médicales, linguistique, biologie, ingénierie et programmes interdisciplinaires (FraiJ & László, 2021).

Comme indiqué précédemment, l'IA est un concept développé par les scientifiques pendant plusieurs années avant d'être mis en place, et elle a été développée et a eu son ampleur notamment dans le secteur de l'industrie (Hmoud & László, 2019). La première utilisation de cette technologie par les usines a commencé par le remplacement des hommes dans les ateliers de production industrielle avec des tâches répétitives et précises. Ceci afin d'éviter de perdre du temps et d'optimiser l'utilisation des ressources au sein de l'entreprise. Les ouvriers ont été remplacés par les machines qui sont beaucoup plus performantes et profitables pour l'entreprise, et ces derniers sont assignés à de nouveaux rôles qui nécessitent leur compétence et sur lesquels la capacité de la machine à remplacer est limitée (Hmoud & László, 2019). Quant à l'évolution des logiciels de l'IA, c'est seulement après le milieu des années 1990 qu'ils ont

connu une progression conséquente en lançant un logiciel intelligent pour battre le champion du monde du jeu d'échec Gary Kasparov (Hmoud & László, 2019).

Depuis lors, la prolifération colossale des outils artificiellement intelligents est matérialisée par la présence et l'augmentation incommensurable du volume de données produit chaque jour dans le monde, les progrès notables dans la puissance des ordinateurs et les applications ou plateformes utilisées par les entreprises au quotidien ainsi que la mise en valeur du traitement et l'analyse de ces données (Hmoud & László, 2019). Mais que signifient aujourd'hui les termes d'IA ?

1.3.2 Définition

Pan et al. (2022) définissent l'IA comme un système ou des algorithmes pré établis, dotés de capacités cognitives et d'apprentissage leur permettant d'effectuer des tâches qui nécessitent préalablement de l'intelligence humaine. En effet, l'humain prend le contrôle pour insérer les informations et s'engage à enseigner à l'outil tout ce qu'il doit faire et maîtriser pour atteindre l'objectif de conception. Geetha & Bhanu (2018) et Hmoud & László (2019), ajoutent à cette première définition que l'IA a une capacité de traiter l'information, développer un raisonnement et fournir des résultats en imitant le plus possible la façon de pensée de l'humain. Du même raisonnement, Marianne (2022) définit l'IA de son côté comme l'ensemble des systèmes qui pensent comme les humains et qui agissent comme les humains. En ajoutant à cela, beaucoup d'auteurs s'accordent à dire que « *cette intelligence est capable de percevoir, d'analyser et d'interagir et d'évoluer selon son environnement, d'apprendre de ses expériences antérieures et de résoudre des problèmes complexes de manière totalement indépendant et autonome* » (Fraij & László, 2021 ; Geetha & Bhanu, 2018).

D'après la définition de Kurzweil (1990), l'IA se définit comme l'art de créer des machines ayant la capacité de prendre en charge des tâches lourdes, quand elles sont réalisées par des gens, et qui nécessitent de l'intelligence. Ensuite, il enchaîne que c'est considéré comme « *l'étude des moyens à mettre en œuvre pour faire en sorte que des ordinateurs accomplissent des choses pour lesquelles il est préférable de recourir à des personnes pour le moment* ».

Grâce aux éléments que l'on ajoute dans les ordinateurs, c'est possible de ressortir des raisonnements intelligents. L'humain s'engage à programmer ces outils dès le départ afin d'obtenir les résultats souhaités par son fonctionnement, et qu'il soit intelligent dans le sens où son créateur, c'est-à-dire les personnes qui y insèrent les données, le désire. Dans ce cas-ci, les langages et les programmations jouent un rôle très important (Marianne, 2022)

L'existence des algorithmes est une dimension à ne pas négliger lorsqu'on parle d'IA car ils guident la réalisation de la solution proposée. En effet, l'IA se traduit comme étant « *une science qui grâce aux algorithmes, il existe des opérations ordonnées, bien définies et exécutables sur un ordinateur et permet d'atteindre un objectif précis pendant un temps déterminé* » (Jean-Louis, 1987). La présence de l'algorithme joue un rôle important pour aider les praticiens dans la facilitation de la mise en œuvre des solutions intelligentes dans leurs activités. Cela est faisable grâce à la présence du big data, la croissance et la rapidité de la connexion Internet et

la puissance des outils informatiques, afin d'assurer des tâches complexes où la capacité humaine est limitée (Hmoud & László, 2019).

1.4 Le recrutement

Dans cette section, je vais parler du recrutement en général, sa définition, ses différentes sortes et le processus et ses différentes étapes, et la transformation digitale dans le recrutement.

Le recrutement peut être défini comme l'ensemble des activités d'une entreprise dans le but d'identifier, d'acquérir et d'influencer des bons candidats compétents pour travailler au sein de l'entreprise (Barber, 1998, McKenna & Beech, 2008, Ployhart, 2006). Il joue un rôle important et fondamental dans la gestion des RH de l'entreprise. En effet, il permet à la société de développer son capital humain, ce qui est une gestion stratégique pour retenir les meilleurs employés et de les faire évoluer (Cober, et al., 2004). Le principal objectif du recrutement est d'identifier et d'attirer la bonne personne pour un poste vacant bien défini, au bon moment (Barber, 1998). Actuellement, il existe deux types de recrutement : traditionnel et en ligne.

1.4.1 Le recrutement traditionnel

En quelques étapes, ce processus traditionnel se présente comme suit :

- Analyse des besoins en personnel : l'entreprise détermine les besoins en personnel en identifiant les postes vacants ou à pourvoir, ainsi que les compétences et les qualifications requises pour ces postes.
- Annonce d'emploi : elle diffuse des annonces d'emploi, généralement par le biais de canaux tels que les journaux, les sites web d'emploi, les tableaux d'affichage ou les agences de recrutement. Ces annonces décrivent le poste, ses responsabilités, les compétences requises et les critères de sélection.
- Réception des candidatures : Les candidats intéressés soumettent leurs candidatures en réponse aux annonces d'emploi. Cela se fait généralement en envoyant un CV et une lettre de motivation par courrier postal ou électronique, en remplissant des formulaires de candidature ou en utilisant des systèmes de suivi des candidatures en ligne.
- Présélection des candidatures : Les recruteurs examinent les candidatures reçues et présélectionnent les candidats en fonction de critères tels que les qualifications, l'expérience professionnelle, les compétences pertinentes et la pertinence par rapport aux exigences du poste (Gatewood, 2010).
- Entretiens : Les candidats présélectionnés sont invités à passer des entretiens en face à face avec les recruteurs ou les responsables du recrutement. Ces entretiens permettent d'évaluer les compétences techniques, les compétences comportementales, les motivations et l'adéquation culturelle des candidats (Salgado, 2022).
- Prise de décision et offre d'emploi : Sur la base des entretiens, de la vérification des références et de l'évaluation globale des candidats, les recruteurs prennent une décision

concernant les candidats retenus. Une offre d'emploi est ensuite faite au candidat choisi, comprenant les détails de la rémunération, des avantages et des conditions d'emploi.

- Intégration : Une fois l'offre d'emploi acceptée, le processus d'intégration du nouvel employé commence, comprenant des activités telles que la fourniture d'informations sur l'organisation, la formation initiale, les formalités administratives, etc. (Cascio, 2018).

Le recrutement traditionnel se fait généralement sur papier, sans avoir recours à des outils digitaux. Les candidats externes postulent grâce aux offres d'emploi dans les journaux, télévisions, magazines, etc (Bauer, 2001). Il y a quelques années aussi, les candidats frappaient à la porte des entreprises, envoyer par courriel électronique ou via poste, pour déposer leur CV (Cascio, 2018). Ce type de recrutement est un processus linéaire et composé de petites tâches consécutives qui dépendent l'une de l'autre. Il commence tout d'abord par l'identification des candidats requis selon leur compétence et expérience (Salgado, 2002). Pour ce faire, le recruteur envoie ses publications d'offres d'emplois dans les médias tels que les journaux, radio, magazines, etc. Ensuite, il va avoir une pile de cv sur son bureau et va devoir les traiter un par un jusqu'à ce qu'il en trouve les meilleurs candidats à appeler et à passer à l'entretien. L'entretien dans le recrutement traditionnel se fait premièrement par téléphone pour voir si le candidat peut passer au deuxième entretien au bureau. Pour cette première sélection, le recruteur va prendre en compte des informations basiques comme la localisation et leur situation sur le marché du travail, et se poursuit par des activités destinées à attirer et à persuader les candidats qualifiés de postuler comme l'offre des avantages compétitifs par rapport aux autres (David B, 2000).

Les recruteurs reçoivent, suite à cela, les demandes d'emploi, qui seront filtrées et triées, pour établir une liste de présélection des candidats potentiels. Le processus se termine par la communication des résultats de la présélection aux candidats. Ce type de recrutement peut se faire, aussi bien en interne qu'en externe. En interne quand l'entreprise décide par elle-même d'embaucher ses employés ou en externe quand elle fait appel à une tierce partie pour chercher la bonne personne. Grâce au recrutement externe, elle peut obtenir, de la part de l'entreprise de consultance, une liste de candidats intéressants pour la fonction (Holm, 2012).

Avec l'avènement des technologies et des approches plus modernes, certaines de ces étapes sont adaptées ou complétées par des méthodes de recrutement en ligne, des évaluations automatisées ou d'autres outils technologiques (Bauer, 2001).

1.4.2 Le recrutement en ligne

Le recrutement en ligne est comme le recrutement traditionnel mais en mettant en valeur l'utilisation de l'Internet (Bauer, 2001). Il est actuellement la technique de recrutement la plus utilisée dans les pays développés (Holm, 2012). Holm rajoute que le recrutement en ligne est un moyen pour pouvoir organiser les activités dans le processus de recrutement en combinant l'intégration de la technologie et le travail des agents humains, afin de collaborer ensemble et en tirer de meilleurs résultats grâce à l'interaction interdépendante du temps et de l'espace.

Le recrutement en ligne est donc promu grâce à l'intégration de la technologie dans la gestion et traitement des dossiers des candidats, en tenant en compte l'ampleur de la croissance des systèmes d'information et les diverses techniques utilisées (Parry & Tyson, 2009).

La technologie est utilisée dans le processus de recrutement comme dans le suivi des candidats grâce aux réseaux sociaux professionnels tel que LinkedIn, la sélection à travers les outils comme les logiciels utilisés par l'entreprise pour leur base de données, l'offre d'emploi dans l'ATS (Applicant Tracking System) et les autres sites payants (Armstrong, 2006). En général, le terme recrutement en ligne se décrit par la combinaison de l'utilisation des sources de recrutement basée sur Internet et la gestion du recrutement basée sur la technologie (Holm, 2012). Par ailleurs, le processus de recrutement peut varier tant au niveau de complexité qu'en degré de difficulté par rapport aux objectifs visés et les moyens de recherches de candidats choisis (Breaugh & Starke, 2000). Ployhart, Schneider et Schmit (2006) évoquent que les moteurs de recherches de candidats les plus utilisés pour atteindre les cibles en recrutement externe sont les sites Web des entreprises, les agences de recrutement, les salons de l'emploi, les collèges et universités, etc.

Il existe quelques contributions de recherche sur le recrutement en ligne d'un point de vue organisationnel élaborées par : Cappelli (2001), Lee (2005), et Singh et Finn (2003).

Premièrement, dans son étude sur le recrutement par Internet, Cappelli (2001) a identifié que le processus de recrutement en ligne se compose de trois grandes étapes : attirer, trier et contacter les candidats. La première étape implique l'utilisation de l'internet à travers la conception de pages web où l'entreprise peut publier son offre d'emploi, l'utilisation de réseaux payants dédiés à la recherche de candidats potentiels sur Internet et sans oublier les bases de données en ligne de l'entreprise qui figure la liste des candidats ayant déjà postulé à des offres d'emplois dans le passé. Pour l'étape suivante qui est le tri, il consiste à sélectionner les candidats grâce à des tests en ligne. Dans la troisième étape, la prise de contact avec les candidats est importante afin d'assurer d'enregistrer tout éventuel changement et pour la fluidité de la communication avec les candidats. C'est grâce au recrutement en ligne qu'il existe actuellement une procédure d'automatisation des informations et des tâches répétitives, ce qui permet à l'entreprise d'être beaucoup plus performante et efficace.

D'après l'analyse de Singh et Finn (2003), ils ont constaté que « *le recrutement en ligne a fondamentalement changé le processus de recrutement des entreprises, passant du mode discontinu au mode continu, ce qui suggère un changement majeur dans le processus commercial* ». Cette forme de recrutement est omniprésente et assure des communications fluides et bidirectionnelles. Par exemple, les recruteurs peuvent collecter et traiter les demandes d'emploi de manière continue indépendamment du temps et de l'espace, continuent-ils.

Singh et Finn (2003) concluent que plusieurs aspects de la fonction de recrutement ont été impactés par l'utilisation accrue des TIC (Technologie de l'Information et de la Communication) dans le recrutement. Il y a entre autres le changement dans les processus, les structures et les personnes. Ils se rejoignent sur l'idée que ces nouveaux processus sont nécessaires afin de réduire les coûts, accélérer les échanges, améliorer l'efficacité et fournir un meilleur service. En effet, les recruteurs peuvent consacrer leur temps à faire d'autres tâches qui exigent une compétence humaine.

1.4.3 Les étapes du recrutement

En résumé, les étapes du recrutement se résument comme suit selon Emmanuel :

- Définition de besoin
- Recherche de candidats
- Sélection
- Entretien
- Intégration

En premier lieu, avant de commencer toutes les étapes de recrutement, il est crucial d'identifier le besoin de l'entreprise en termes de ressources humaines et de rédiger la fiche de poste correspondante (Emmanuel, 2021). Dans la phase d'identification du besoin, il s'agit de cerner les missions en mettant en avant la fonction, le rôle, les tâches, les aptitudes et les compétences attendues du nouveau recruté en se basant sur ses expériences professionnelles (Emmanuel, 2021). Une fiche de poste doit inclure une description bien détaillée de ces éléments. Une fois le poste bien défini, le recruteur passe par ces quatre phases classiques du recrutement : le sourcing, la sélection, la décision et l'intégration (Emmanuel, 2021).

Dans le sourcing, il s'agit d'utiliser tous les moyens dont l'entreprise possède pour atteindre le maximum de candidats potentiels. Pour ce faire, il existe deux méthodes pour atteindre la cible. Soit par chasse externe c'est-à-dire, les recruteurs vont chercher les candidats en utilisant les réseaux sociaux, la base de données de candidats de l'entreprise. Cela permet à l'entreprise d'élargir le nombre de candidats dans sa base de données. Soit par l'approche ou c'est les candidats qui vont venir vers les recruteurs grâce aux offres d'emplois publiées dans les réseaux sociaux, sur le site carrière de l'entreprise ou encore sur les jobboards (Emmanuel, 2021).

La sélection est l'étape suivante, qui consiste à faire passer des tests cognitifs et des tests de personnalité aux candidats afin de les trier et de mettre en avant les bons profils. Cela se fait généralement en ligne grâce à la technologie et l'internet comme le pré-tri automatique des CV, la visioconférence, interview en ligne, etc. (Emmanuel, 2021).

Ensuite, une fois les candidats présélectionnés, les recruteurs vont prendre une décision pour retenir les candidats finaux. Pour cela, le consultant va évaluer les résultats qu'il a obtenu grâce aux conversations effectuées avec les candidats et met en ordre de pertinence les candidats qu'il a retenu. Ceci se déroule comme une deuxième phase de tri qui filtre les candidats ayant de bon scoring aux tests effectués (Emmanuel, 2021).

L'étape finale dans le recrutement est l'intégration. Elle consiste à accompagner le nouveau recruté dans les formations et en mettant à leur disposition les moyens et matériels nécessaires pour qu'ils soient opérationnels rapidement (Emmanuel, 2021).

1.4.4 La transformation numérique dans la gestion RH

La transformation numérique de la fonction des ressources humaines (RH) fait référence à l'adoption et à l'utilisation de technologies numériques pour améliorer et automatiser les processus RH, ainsi que pour faciliter la gestion des talents et l'engagement des employés.

- Automatisation des processus RH : L'automatisation des processus RH consiste à utiliser des outils et des logiciels pour rationaliser les tâches administratives, telles que la gestion des congés, la gestion des temps et présences, la paie, etc. L'intégration des outils digitaux ont permis d'automatiser certaines tâches répétitives. Grâce à l'existence des robots combinés avec les algorithmes, les gestionnaires en RH peuvent lancer automatiquement les tâches à réaliser comme les mailings, l'enregistrement automatique des CV des nouveaux candidats ou leur mise à jour, les vidéos de formation en ligne, les tests cognitifs, etc. Cela permet de réduire les erreurs, d'accélérer les processus et de libérer du temps pour se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée (Manuti, 2018).
- Gestion des talents et recrutement en ligne : Les plateformes en ligne et les systèmes de suivi des candidatures permettent aux entreprises de gérer plus efficacement le processus de recrutement, de trier les candidatures, de réaliser des entretiens vidéo, et d'évaluer les compétences des candidats à distance. Par exemple, l'utilisation des réseaux a transformé la manière dont les recruteurs cherchent leurs candidats. Ces plateformes jouent un rôle important dans la visibilité de l'annonce de l'entreprise et permet de ce fait à atteindre le maximum de cible dans un délai très court. Cela élargit également la portée du recrutement en donnant accès à un vivier de talents plus vaste. (Chytiri, 2019).
- Analyse des données RH : La transformation numérique permet de collecter et d'analyser de gros volume de données sur les employés, telles que les performances, la rémunération, les habitudes de travail, etc. L'analyse des données RH offre des informations précieuses pour la prise de décision stratégique, la gestion des compétences, la rétention des talents et l'amélioration de l'expérience des employés (Marler, 2017).
- Formation et développement en ligne : Les technologies numériques offrent des possibilités de formation et de développement des compétences plus flexibles et accessibles, notamment par le biais de cours en ligne, de webinaires, de plateformes d'apprentissage en ligne, etc. Cela permet aux employés d'apprendre à leur propre rythme et de développer leurs compétences de manière continue (Kevin, 2021).
- Engagement des employés : Les outils numériques peuvent être utilisés pour renforcer l'engagement des employés, par le biais de plateformes de communication interne, de réseaux sociaux d'entreprise, de sondages en ligne, etc. Cela favorise la collaboration, la communication et le partage d'informations au sein de l'organisation (Mone, 2017).

Tout d'abord, selon Emmanuel (2021), *« la digitalisation du management des ressources humaines correspond à la mise en place d'un ensemble de réponses, numérisées ou non, pour permettre aux services en charge de la gestion des ressources humaines de répondre aux enjeux de la transformation numérique d'une entreprise, en réponse à l'évolution des besoins de ses clients internes et externes »*.

La transformation numérique RH comprend deux axes qui sont la transformation en elle-même et l'accompagnement (Emmanuel, 2021) :

Dans la transformation, il y aura une modification dans les habitudes de travail, l'organisation de travail, les compétences requises pour un poste etc. C'est un changement de base dans le processus de recrutement grâce à la numérisation. D'une manière générale, la transformation numérique modifie drastiquement la réalisation des tâches et des processus RH. Cette transformation est généralement réalisée dans le département formation et recrutement et qui permet également de renforcer et valoriser la marque employeur d'une entreprise (Emmanuel, 2021).

Quant à l'accompagnement, il s'agit d'intégrer des éléments numériques petit à petit au sein de la fonction RH. Il y a entre autres l'évolution des responsabilités des employés, de leurs tâches au quotidien ou encore un changement au niveau de leurs rôles et évolution des carrières (Emmanuel, 2021). Ce changement se traduit par la mise en place du télétravail qui a entraîné une modification de l'organisation du travail et la façon de travailler pour les salariés et les managers. A long terme, cette évolution permet de stimuler et favoriser la créativité des collaborateurs ainsi que de maintenir la compétitivité de l'entreprise face à son appréhension de l'innovation (Emmanuel, 2021).

1.4.5 Evolution de la technologie

La technologie est le moteur qui permet à l'entreprise d'intégrer de nouvelles manières et de nouveaux outils pour répondre au mieux le marché. Cette transformation connaît une accélération à grande vitesse du fait de la conjonction de quatre éléments (Emmanuel, 2021).

Tout d'abord, il y a l'augmentation des capacités de stockage qui permet de stocker un large nombre de candidats et permet une amélioration des services au sein du département. L'accélération des capacités informatiques a aussi impacté sur l'évolution de l'offre des services en ligne (Emmanuel, 2021).

Ensuite, l'amélioration des conditions de travail à travers des solutions numériques RH se sont également considérablement améliorées, ce qui a facilité la maîtrise des tâches des professionnels RH, des managers, des collaborateurs, etc., même s'il reste encore des axes de progression et d'amélioration à prendre en compte (Emmanuel, 2021). Dans cette optique, la

demande en termes de solutions numériques augmente de la part des salariés grâce au gain de temps et la découverte de nouveaux horizons (Emmanuel, 2021).

L'effet de mimétisme et d'entraînement jouent aussi un rôle important dans certains secteurs et est un facteur notable. Dans le contexte de la mondialisation actuelle, les entreprises cherchent à rester compétitives et adoptent souvent des pratiques similaires à celles de leurs concurrents. Ce phénomène est particulièrement visible dans les secteurs où les entreprises exercent les mêmes activités et utilisent des logiciels de gestion similaires (Emmanuel, 2021). En effet, dans un environnement concurrentiel, les entreprises sont souvent incitées à imiter les stratégies et les pratiques de leurs concurrents réussis. Cela peut se traduire par l'adoption des mêmes logiciels de gestion, afin de bénéficier des avantages et des fonctionnalités qu'ils offrent. Cette approche de mimétisme peut découler de la perception que les pratiques adoptées par les concurrents ont été efficaces et ont conduit à leur succès. (Emmanuel, 2021). Cependant, il convient de noter que l'effet de mimétisme peut également présenter des risques. En copiant simplement les pratiques des concurrents sans une analyse approfondie et une compréhension claire des besoins et des objectifs de l'entreprise, il est possible de négliger les spécificités et les opportunités uniques qui pourraient être exploitées (Emmanuel, 2021). Il est donc essentiel que les entreprises évaluent soigneusement leurs besoins, leurs objectifs et leurs capacités internes avant de décider d'adopter ou d'imiter les pratiques de leurs concurrents. Une approche réfléchie et une adaptation intelligente des pratiques existantes sont souvent nécessaires pour tirer pleinement parti des avantages concurrentiels et maintenir une position solide sur le marché (Emmanuel, 2021).

1.5 L'utilisation de l'intelligence artificielle dans les phases de recrutement

Comme cité précédemment, la fonction RH intègre des solutions numériques pour faciliter et automatiser la réalisation de certaines tâches au sein du département. Nous allons voir dans cette partie, quel type d'intelligence artificielle est spécifiquement utilisée dans chaque étape du recrutement.

1.5.1 Phase d'analyse du besoin

Comme évoqué dans la définition des étapes du recrutement, l'identification du besoin de l'entreprise est primordiale afin de cerner et définir précisément les exigences et les critères requis pour le profil du nouvel employé. Dans la définition du profil, on discerne leurs compétences, leur personnalité, leurs expériences professionnelles et leurs motivations pour la fonction (Emmanuel, 2021). Ensuite, on pourrait y trouver aussi la description du poste qui englobe les principales missions de la personne et l'équipe qu'il va gérer ou intégrer.

Voici quelques étapes à suivre lors de l'analyse du besoin au sein d'une entreprise :

- Détermination des exigences du poste : L'analyse des besoins commence par la compréhension approfondie des responsabilités, des tâches et des compétences requises

pour le poste. Cela implique d'identifier les qualifications, les connaissances, les compétences techniques et comportementales, ainsi que les expériences spécifiques nécessaires pour réussir dans le poste (Cascio, 2018).

- Évaluation des compétences essentielles : L'analyse des besoins comprend également l'identification des compétences clés requises pour le poste. Cela peut être basé sur des compétences techniques spécifiques, des compétences en résolution de problèmes, des compétences en communication, des compétences en leadership, etc. L'évaluation des compétences essentielles permet de déterminer le profil idéal du candidat (Gatewood, 2010).
- Alignement avec la stratégie organisationnelle : L'analyse des besoins prend en compte la stratégie globale de l'organisation. Il s'agit d'identifier comment le poste vacant contribue aux objectifs et à la vision de l'entreprise. Cela aide à définir les attentes spécifiques en termes de performances et de résultats attendus du candidat (Cascio, 2018).
- Consultation des parties prenantes : L'analyse des besoins implique souvent la consultation des parties prenantes internes, telles que les gestionnaires de département et les membres de l'équipe. Leurs perspectives et leurs contributions sont prises en compte pour obtenir une compréhension complète des exigences du poste et du contexte organisationnel (Kevin, 2021).
- Documentation des exigences : Les résultats de l'analyse des besoins sont documentés sous forme de description de poste détaillée, qui comprend les compétences, les qualifications et les responsabilités clés. Cette documentation sert de base pour la sélection et l'évaluation des candidats tout au long du processus de recrutement (Bauer et al., 2001).

1.5.2 Phase sourcing

Il existe plusieurs tactiques pour trouver des candidats. Cependant, c'est la phase qui prend le plus de temps pour les recruteurs (Emmanuel, 2021). En effet, les recruteurs lisent et analysent des centaines de CV dans cette phase pour n'en tirer que quelques-uns qui pourraient correspondre à leurs recherches.

Parmi les plateformes que possèdent les entreprises, les ATS sont notamment utilisés afin de gérer le compte des candidats. C'est une sorte de formulaire pré construit sur lequel les recruteurs peuvent parcourir les dossiers de chaque candidat ayant déjà été en contact avec l'entreprise. Cela figure les fonctions par lesquelles ils ont déjà postulé, l'avancement de leur candidature, les commentaires et les détails de leurs entretiens déjà effectués ainsi que leur contact (Emmanuel, 2021).

En général, les recruteurs font recours à des candidats avec qui ils ont déjà eu un contact avant de lancer leurs recherches dans les différents canaux. Ceci afin de réduire la perte de temps dans les entretiens mais aussi de privilégier le profil de ceux qui ont postulé avant puisque ces profils pourraient être performants (Emmanuel, 2021). Cependant, il faut considérer des indicateurs de performances afin de s'assurer que ces candidats restent toujours performants comme on le souhaite. Aussi, il faut se méfier et prendre conscience de la possibilité d'existence de biais dans la base de données utilisée pour la recherche. Pour ce faire, il est important de ne pas généraliser les résultats trouvés et de faire preuve de vigilance dans la manipulation de l'algorithme utilisé (Emmanuel, 2021).

Il existe différentes approches différentes qui permettent de chercher les candidats.

Premièrement, il y a l'utilisation de la base de données propre à l'entreprise, qui comportent des milliers de candidats, avec qui ils ont déjà eu des contacts et donc d'informations nécessaires sur le candidat (Emmanuel, 2021). Pour accéder à ces bases de données, il faut insérer des critères afin d'affiner la recherche telles que le lieu, type de fonction, compétences, qualifications, langues, région, etc.

Après la recherche, si les candidats ne correspondent pas, il faut changer les mots-clés, en utilisant des synonymes par exemple ou en enlevant les mots clés très spécifiques (Emmanuel, 2021).

Deuxièmement, les réseaux sociaux. Ce sont des plateformes dédiées à publier les offres d'emploi et atteindre beaucoup plus de cibles qui sont très présentes et actives dans ces réseaux. Il s'agit principalement de LinkedIn, Facebook, Twitter et Instagram. Pour lancer une offre dans ces réseaux, il faut tenir compte de la cible, de la procédure d'utilisation et du budget (Emmanuel, 2021). Avant toute chose, il est très important de définir la cible afin d'obtenir les résultats escomptés. Dans ces différentes plateformes, les résultats sont différents, les profils trouvés dans LinkedIn ne sont pas les mêmes que ceux trouvés dans Facebook par exemple. LinkedIn est le réseau le plus approprié et le plus professionnel pour attirer des candidats ayant des compétences élevées (Emmanuel, 2021). Ensuite, il y a la procédure d'utilisation qui consiste à envoyer l'annonce tout en travaillant sur le ciblage et de trier les CV entrants en fonction de leur pertinence (Emmanuel, 2021). Enfin, il y a le budget à respecter afin que l'annonce atteigne la cible prévue. L'utilisation des réseaux sociaux est facturée en fonction des critères de l'audience que l'on veut atteindre (Emmanuel, 2021).

Ensuite, les entreprises peuvent travailler avec un ou plusieurs cabinets de recrutement pour trouver le candidat parfait qui correspond à sa demande. Elles externalisent souvent et surtout les emplois plus difficiles à gérer, voire qui demandent du temps à chercher (Emmanuel, 2021). Les cabinets de recrutement disposent d'un réseau, d'une base de données bien élaborée et d'équipes qualifiées qui vont recruter pour l'entreprise cliente (Emmanuel, 2021). Les agences de recrutement, à part chercher uniquement les candidats, peuvent également participer à faire passer les tests aux candidats avant de les passer chez les clients. Il faut aussi savoir que parfois, il s'avère avantageux pour l'entreprise de déléguer cette tâche à une autre entreprise spécialisée pour gagner en termes de coût et pour avoir les bonnes personnes (Emmanuel, 2021).

Les applications de matching ou de networking permettent également de chercher de nouveaux candidats, et de créer une relation entre les candidats et les entreprises. Cette technique d'approche aux candidats est surtout adaptée aux profils très segmentés et pourrait s'avérer coûteux pour l'entreprise (Emmanuel, 2021). Grâce à ces outils de chasse émanant de la technologie, le processus de recrutement est optimisé et permet à l'entreprise de gagner du temps en externalisant une partie de ses tâches pour obtenir une meilleure sélection de candidats et pour améliorer son image (Emmanuel, 2021).

1.5.3 Phase de sélection

Après avoir reçu les candidatures, le recruteur passe son temps à filtrer et à examiner le CV des candidats. Pour ce faire, il suit quelques étapes :

- Évaluation des candidatures : La phase de sélection commence par l'examen et l'évaluation des candidatures reçues. Cela implique de passer en revue les CV, les lettres de motivation et les autres documents soumis par les candidats pour déterminer leur pertinence par rapport aux exigences du poste. (Cascio, 2018).
- Méthodes d'évaluation : La sélection comprend l'utilisation de diverses méthodes pour évaluer les candidats, telles que les entretiens structurés, les tests de compétences, les évaluations psychométriques, les études de cas, les mises en situation, etc. Ces méthodes permettent d'évaluer les connaissances, les compétences, les aptitudes et les traits de personnalité des candidats. (Gatewood, 2010).
- Validité et fiabilité des méthodes de sélection : Il est essentiel que les méthodes de sélection utilisées soient valides et fiables. La validité se réfère à la capacité de prédire la performance future des candidats, tandis que la fiabilité se réfère à la consistance des résultats obtenus avec les mêmes méthodes. Des études scientifiques sont menées pour évaluer la validité et la fiabilité des différentes méthodes de sélection. (Kevin, 2021).
- Utilisation de critères de sélection : La sélection implique de définir des critères de sélection clairs pour évaluer les candidats. Ces critères peuvent inclure des compétences spécifiques, des qualifications, des expériences professionnelles, des valeurs culturelles, etc. L'utilisation de critères objectifs et pertinents est essentielle pour prendre des décisions de sélection équitables et basées sur des preuves. (Bauer, 2001)
- Processus de prise de décision : La phase de sélection comprend également la prise de décision finale pour choisir le candidat retenu. Cela peut impliquer une évaluation comparative des candidats en fonction de leur adéquation avec les exigences du poste, ainsi que d'autres facteurs tels que la culture organisationnelle, les valeurs et les compétences complémentaires. (Sackett, 2008)

1.5.4 Phase de décision

La phase de décision dans le processus de recrutement se réfère à l'étape où les informations collectées sur les candidats sont évaluées et utilisées pour prendre une décision finale concernant l'embauche d'un candidat spécifique (Emmanuel, 2021). Dans cette phase, les étapes à suivre sont :

- Évaluation et comparaison des candidats : Dans la phase de décision, les recruteurs examinent attentivement les informations recueillies sur les candidats, telles que les résultats des entretiens, des tests et des évaluations, ainsi que leurs qualifications, expériences et compétences pertinentes. Les candidats sont comparés en fonction des critères de sélection préétablis pour déterminer leur adéquation par rapport aux exigences du poste. (Cascio, 2018).
- Prise en compte des évaluations et des recommandations : Les évaluations des candidats réalisées par les membres de l'équipe de recrutement, les gestionnaires ou les évaluateurs externes sont prises en considération lors de la prise de décision. Les recommandations basées sur ces évaluations sont utilisées pour guider la décision finale. (Gatewood, 2010).
- Pondération des critères de sélection : Les critères de sélection préétablis sont pris en compte de manière pondérée lors de la prise de décision. Certains critères peuvent être considérés comme plus importants que d'autres en fonction des besoins spécifiques du poste et des objectifs de l'organisation. La pondération des critères permet de prendre une décision équilibrée et basée sur des considérations pertinentes. (Bauer, 2001).
- Considérations légales et éthiques : Lors de la prise de décision, il est important de tenir compte des considérations légales et éthiques, telles que l'égalité des chances, la non-discrimination, la confidentialité des informations des candidats, etc. Les décisions doivent être prises conformément aux lois et réglementations en vigueur et de manière éthique (Kevin, 2021).
- Implémentation de la décision : Une fois la décision finale prise, elle est mise en œuvre par l'équipe de recrutement ou les responsables du processus de recrutement. Cela peut inclure des étapes telles que la communication de l'offre d'emploi au candidat sélectionné, la négociation des conditions d'emploi, la réalisation des vérifications finales et l'établissement des formalités administratives. (Gatewood, 2010).

1.5.5 Phase d'intégration

Cette phase de recrutement est le plus souvent délaissée, pourtant, elle assure la rétention, l'opérationnalité et l'épanouissement des collaborateurs dans leur carrière (Emmanuel, 2021).

La période de recrutement est variable. Elle peut être longue, voire plusieurs mois à deux ans, s'il s'agit des profils très en tension. Et l'intention des nouveaux entrants de rester au sein de l'entreprise à l'entrée varie également selon la façon dont ces derniers sont intégrés (Emmanuel, 2021). Le fait de perdre un nouvel embauché quelques jours après son embauche entraîne une énorme perte pour l'entreprise car il y a une obligation de recommencer tous les processus et de retarder les projets déjà en vue (Emmanuel, 2021).

Il faut du temps pour qu'une personne soit totalement opérationnelle même si celle-ci est expérimentée. Ils ont besoin de temps pour s'approprier des nouvelles compétences et manières de travailler et de tisser des relations dans l'entreprise, de se familiariser avec les outils en place. C'est pour cela qu'une mauvaise gestion de cette phase aurait une conséquence négative en termes de coût pour l'entreprise (Emmanuel, 2021).

Comme intégration des outils digitaux dans les phases de recrutement, la phase d'intégration figure une dématérialisation des procédures qui inclut l'onboarding à travers les formalités en ligne, les formations numériques, les modules e-learning et les vidéos de bienvenue. Ces différents outils font preuve de professionnalisme et une vraie valeur ajoutée qui distingue la marque entreprise (Emmanuel, 2021).

En conclusion, cette phase se résume en quelques étapes comme suit :

- Accueil du nouveau collaborateur : L'intégration commence par un accueil chaleureux et organisé du nouveau collaborateur. Cela implique de lui fournir des informations sur l'entreprise, sa culture, ses valeurs, sa structure organisationnelle, ainsi que des détails pratiques tels que les politiques internes, les avantages sociaux, etc. (Saks, 2006).
- Formation et développement : La phase d'intégration comprend généralement une formation et un développement appropriés pour le nouveau collaborateur. Cela peut inclure des programmes de formation spécifiques au poste, des sessions d'orientation, des formations sur les politiques et les procédures, ainsi que des opportunités d'apprentissage continu pour favoriser son développement professionnel. (Bauer et al., 2001).
- Intégration sociale : L'intégration sociale est également importante pour permettre au nouveau collaborateur de se sentir connecté et accepté au sein de l'organisation. Cela peut impliquer des activités d'intégration telles que des rencontres informelles avec les collègues, des événements sociaux, des programmes de mentorat, etc. Ces initiatives favorisent la construction de relations positives et la création d'un réseau professionnel. (Saks, 2006)
- Suivi et soutien : Pendant la phase d'intégration, il est essentiel de fournir un suivi et un soutien continu au nouveau collaborateur. Cela peut inclure des réunions régulières avec le gestionnaire pour discuter de la progression, des défis ou des besoins de formation supplémentaires, ainsi que l'attribution d'un responsable ou d'un mentor pour offrir un soutien et des conseils. (Bauer et al., 2001).

- Évaluation de l'intégration : À la fin de la phase d'intégration, il est bénéfique d'évaluer l'efficacité du processus d'intégration et la satisfaction du nouveau collaborateur. Cela permet d'identifier les points forts et les domaines à améliorer pour optimiser l'intégration des futurs collaborateurs. (Saks, 2006).

1.6 Les impacts de l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement

L'intelligence artificielle a avant tout libéré les recruteurs des tâches simples et répétitives (Emmanuel, 2021). En effet, cela leur permet de gagner du temps grâce à l'automatisation des processus par exemple en libérant les employés en RH des tâches à faible valeur ajoutée qui prennent généralement des heures et des heures (Emmanuel, 2021). Comme le chatbot ou la messagerie automatique qui va leur permettre de ne plus avoir à répondre un par un aux questions similaires posées par les candidats. Tout ce temps gagné doit permettre aux RH de se concentrer sur des sujets plus stratégiques pour l'entreprise et le développement de son capital humain (Emmanuel, 2021).

De leur côté, Raveendra et al. (2020) et Vedapradha et al. (2019), confirment que l'IA vient assister et accélérer le processus de recrutement depuis la phase de recherche des candidats à la sélection finale des grâce à sa capacité de traiter un large volume de données et sa rapidité dans la prédiction du succès d'un candidats face aux critères imposés. Grâce à cette technologie, les recruteurs vont gagner du temps, épargner de l'argent et atteindre leurs objectifs de recrutement du meilleur candidat (Allal-Chérif et al., 2021).

Puis, selon Emmanuel (2021), les nouvelles technologies telles que l'IA et le big data, ainsi que les autres outils digitaux connectés permettent de :

- Recruter les meilleurs profils correspondant aux valeurs et la culture de l'entreprise
- Les inciter à y rester le plus longtemps possible, c'est-à-dire leur rétention
- S'assurer de leur bien-être au travail
- S'assurer que leurs compétences évoluent.

Les principaux changements se trouvent dans la séquence de la réalisation des tâches. Dans le recrutement en ligne, les recruteurs exercent les mêmes procédures que dans le recrutement traditionnel en rajoutant la communication avec les candidats simultanément avec les tâches pour attirer les candidats, la publication de l'offre d'emploi et à traiter les candidatures des nouveaux candidats entrants (Holm, 2012).

Contrairement au processus de recrutement traditionnel, la tâche consistant à communiquer avec les candidats et à traiter les candidatures entrantes a été effectuée simultanément avec la tâche consistant à attirer les candidats, ce qui suggère un changement majeur dans la conception du processus de recrutement (Holm, 2012). La technologie utilisée a permis de commencer la communication avec les candidats actuels en même temps que la publication des offres d'emploi

et de la poursuivre tout au long du processus de recrutement. En effet, la sous-tâche comme la mise à jour pour donner une réponse face à la candidature de chaque candidat se fait également en même temps que les recruteurs continuent le processus pour d'autres. En outre, dans toutes les entreprises concernées, la sous-tâche de présélection des candidatures entrantes a souvent été lancée peu de temps après la mise en ligne des offres d'emploi. De cette manière, la tâche de communication avec les candidats devient l'une des tâches centrales, car elle assure le lien entre plusieurs tâches et sous-tâches du processus et est exécutée pratiquement tout au long du processus de recrutement (Holm, 2012).

1.6.1 Synthèse des solutions numériques RH

Parmi les différentes solutions proposées par le numérique dans la transformation de la fonction RH, il existe quatre principaux changements :

- Recrutement numérique :

Le recrutement numérique consiste à utiliser différentes solutions digitales pour réaliser, faciliter et optimiser les différentes étapes dans le processus de recrutement qui sont : la définition des besoins, le sourcing, la sélection, la décision et l'intégration des nouveaux collaborateurs, en facilitant la gestion administrative dans chaque étape. Ces solutions peuvent aller de solutions simples comme l'utilisation de réseaux sociaux et de sites de recrutement pour chercher les candidats jusqu'à des solutions plus complexes comme l'utilisation d'un ATS (Applicant Tracking System) pour suivre l'évolution de la gestion d'un dossier de candidat (Emmanuel, 2021).

- Formation numérique:

La formation numérique et les apprentissages numériques englobent tous les outils et modalités pédagogiques multimédias au sein de l'entreprise, permettant aux salariés d'apprendre et développer leurs compétences tout au long de leurs carrières de manière flexible que ce soit au niveau de la formalité ou le temps. Ce système permet aux nouveaux collaborateurs de se former de manière indépendante (Emmanuel, 2021).

- SIRH :

Le SIRH ou système d'information de gestion des RH est l'ensemble des logiciels interdépendants pour gérer les différents processus RH tels que le recrutement, la formation, la gestion administrative du personnel, etc. (Emmanuel, 2021). Il vise à améliorer et optimiser la gestion administrative du personnel de l'entreprise tout en assurant son évolution professionnelle car le système assure le stockage, le traitement et la diffusion de l'information nécessaire dans chaque étape du processus RH (Emmanuel, 2021).

- Télétravail:

L'avènement des technologies de communication telles que l'internet haut débit, les outils de vidéoconférence, les plateformes de collaboration en ligne, a joué un rôle crucial dans la

progression du télétravail. Ces technologies ont permis de surmonter les contraintes géographiques et de faciliter la communication et la collaboration à distance. (Golden et al., 2006).

Ensuite, la progression de la mobilité et accessibilité, c'est-à-dire l'évolution des dispositifs mobiles tels que les smartphones, les tablettes et les ordinateurs portables a permis aux travailleurs d'accéder aux outils et aux données nécessaires pour effectuer leur travail de n'importe où. Cette mobilité accrue a favorisé la pratique du télétravail, offrant une flexibilité et une adaptabilité aux travailleurs (Thompson, 2015).

L'émergence de plateformes de travail à distance dédiées a également contribué à l'évolution du télétravail. Ces plateformes offrent des fonctionnalités spécifiques pour la collaboration, le partage de fichiers, la gestion de projets, la communication en temps réel, ce qui facilite la coordination et la réalisation de tâches à distance. (Bentley, 2016)

Avec les avantages évidents du télétravail en termes de flexibilité, de réduction des coûts liés à l'espace de bureau et d'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, de plus en plus d'organisations ont adopté le télétravail. Des politiques et des programmes ont été mis en place pour encourager et soutenir le travail à distance, contribuant à son évolution. (Ruth, 2011).

La pandémie de COVID-19 a accéléré l'évolution du télétravail de manière significative. Les mesures de distanciation sociale et les restrictions de déplacement ont contraint de nombreuses organisations à adopter le télétravail à grande échelle. Cette situation a favorisé l'expérimentation, l'acceptation et l'intégration plus poussée du télétravail dans de nombreuses entreprises. (Dingel et Neiman, 2020).

1.7 L'entreprise de consultance en RH

Dans cette section, je vais donner la définition de l'entreprises de consultance, ses activités, ses avantages, ses modes de fonctionnement avec les clients et la différence entre recrutement interne et recrutement externe.

1.7.1 Définition:

Selon Gary Dessler (2017), une entreprise de consultance en RH est une organisation externe spécialisée dans l'offre des services de conseil, l'assistance et de soutien aux entreprises dans la gestion de leurs ressources humaines. Ces services peuvent inclure le recrutement et la sélection, la formation et le développement, la gestion des performances, la gestion des carrières, la rémunération et les avantages sociaux, ainsi que la conformité aux lois du travail et aux réglementations. Ces entreprises fournissent une expertise externe aux organisations pour les aider à gérer efficacement leurs pratiques de RH et à relever les défis liés à la gestion des employés

Une autre définition d'après Kalliopi Chatzipanagiotou et al. (2020), ils soulignent que les entreprises de consultance en RH offrent une expertise externe aux organisations et les aident à résoudre des problèmes spécifiques liés à la gestion des ressources humaines. Ces entreprises

proposent des services de conseil, d'analyse, de formation et de soutien pour aider les organisations à améliorer leurs pratiques de RH et à atteindre leurs objectifs.

1.7.2 Activités:

Il existe une large gamme de services qu'une entreprise de consultance en RH peut offrir à ses clients. Premièrement, elle peut aider dans le recrutement et l'acquisition de talents d'une entreprise cliente. En effet, un cabinet de recrutement peut fournir une aide pour attirer et sélectionner les futurs employés grâce à l'analyse des postes, la recherche de candidats et de la conduite d'entretiens (Cascio, 2018).

Ensuite, elle peut aussi contribuer dans la gestion de la performance des employés. Une entreprise de consultance peut aider à développer des processus de gestion de la performance, à former les managers et à mener des évaluations de la performance (Armstrong, 2006). Une entreprise de consultance en RH peut aider d'autres entreprises à améliorer leurs performances grâce à une variété de services visant à accroître l'efficacité et l'implication des employés. Par exemple, elle peut aider dans la gestion des talents : elle peut aider une entreprise à identifier et à recruter les talents appropriés, ainsi qu'à développer et à fidéliser le personnel existant. Cela peut se traduire par un personnel plus compétent et plus engagé, ce qui peut stimuler les performances (Armstrong, 2006).

Elle peut également proposer des outils et des procédures pour aider les entreprises à suivre et à superviser les performances des travailleurs (Arthur, 2003). Cela peut aider à identifier les domaines à améliorer et à fixer des attentes et des objectifs clairs pour le personnel. Ces entreprises de consultance peuvent également proposer des programmes de formation et de développement pour aider les travailleurs à acquérir de nouvelles compétences et à améliorer celles qu'ils possèdent déjà (Arthur, 2003). Un dernier exemple, elle peut s'occuper aussi des salaires et des avantages sociaux en les aidant à élaborer et à mettre en œuvre des programmes de salaires et d'avantages sociaux compétitifs qui attirent et retiennent les meilleurs employés. Il peut en résulter un personnel plus dévoué et plus satisfait, ce qui peut conduire à une amélioration des performances (Collings, 2015).

L'entreprise de consultance en RH peut aussi aider d'autres entreprises à établir et à mettre en œuvre un plan de rémunération et d'avantages sociaux. Elle peut, entre autres, faire une analyse comparative pour fournir des données de référence sur les normes de rémunération et d'avantages du secteur, ce qui permet aux entreprises de s'assurer qu'elles proposent des offres compétitives qui attirent et retiennent les meilleurs éléments et qui sont conformes aux objectifs, aux valeurs et au budget de l'entreprise (Kirkpatrick, 2017).

Elle peut agir également dans la motivation de ses clients pour se conformer aux règles et réglementations en matière de rémunération et d'avantages sociaux, notamment la législation sur les salaires, les lois sur le salaire minimum et les réglementations en matière d'avantages sociaux (Milkovich & Newman, 2020). Une des fonctions qui permet aux employés d'accroître

leur satisfaction et leur fidélisation est la façon dont les entreprises peuvent communiquer avec succès leurs salaires et avantages sociaux aux employés. Les consultants en RH peuvent aider les organisations à évaluer le succès des récompenses et des avantages existants et à apporter les modifications nécessaires pour garantir qu'ils continuent à répondre aux attentes des employés et de leur employeur (Kirkpatrick & Locke, 2017).

En plus de cela, une agence de recrutement peut jouer un rôle essentiel en aidant les entreprises à améliorer la fidélisation et l'engagement de leurs employés à travers leur service d'aide dans le recrutement et la sélection des employés (Armstrong, 2006). En effet, l'embauche de personnes compétentes est la première étape du maintien de l'engagement du personnel. Elle peut aider les entreprises à élaborer et à mettre en œuvre des méthodes de recrutement et de sélection efficaces qui permettent de trouver et d'attirer des candidats correspondant à la culture et aux valeurs de l'entreprise (Armstrong, 2006).

Puis, elle est de grande aide dans l'intégration des nouveaux employés. En effet, elle propose des programmes d'intégration efficaces pour faire en sorte que les nouveaux travailleurs se sentent bien accueillis et soutenus, ce qui accroît l'engagement et la fidélisation du personnel (Bauer & Erdogan, 2016). Une agence peut aider les entreprises à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies d'intégration qui permettent aux nouveaux employés de vivre une expérience positive et enrichissante, et de ce fait, les employés restent au sein de l'entreprise à long terme (Bauer & Erdogan, 2016).

Concernant la formation et le développement, elle propose des services afin d'engager et conserver le personnel. En effet, les employés qui ont accès à des possibilités de formation et de développement sont plus susceptibles d'être engagés et satisfaits de leur travail (Gubler, Arnold, & Coombs, 2015). Les systèmes de gestion des performances qui sont efficaces peuvent aider les travailleurs à comprendre leurs rôles et responsabilités, à recevoir un retour d'information et une reconnaissance, et à rester motivés pour atteindre leurs objectifs et sont plus susceptibles d'être engagés et motivés (Kim & Beehr, 2017).

1.7.3 Avantages

Il y a plusieurs avantages à faire appel à une agence de conseil en RH plutôt que de gérer les fonctions RH en interne. Premièrement parce qu'elle a de l'expertise et des connaissances dans son métier. En effet, les agences de recrutement RH emploient des experts qui ont une connaissance approfondie des meilleures pratiques RH, elle suit des normes et les dernières technologies de pointe en RH afin d'offrir de meilleurs services. Ces connaissances peuvent aider les organisations à se tenir au courant des tendances RH et à prendre des décisions éclairées (Emmanuel, 2021).

Ensuite, elle peut aider les entreprises dans la réduction de leurs coûts. En effet, le recours à une boîte de consultance en RH peut être plus rentable que l'embauche d'un personnel RH à

temps plein. Il élimine le besoin de salaires, d'avantages sociaux et d'autres dépenses liées à l'existence d'une équipe RH interne (Chatzipanagiotou et al. (2020).

Puis, il y a aussi le côté flexibilité car elle offre aux organisations la possibilité d'utiliser leurs services en fonction des besoins. Cela permet aux organisations d'accéder à une expertise spécialisée sans s'engager dans un contrat à long terme (Chatzipanagiotou et al. (2020).

L'externalisation des fonctions RH auprès d'une agence de recrutement permet aussi à une organisation de gagner du temps, pour qu'elle puisse se concentrer sur des fonctions plus importantes et essentielles de l'entreprise (Chatzipanagiotou et al. (2020).

Enfin, grâce au recours aux agences de recrutement, une amélioration de la conformité est en vue puisqu'elles aident les entreprises à se conformer aux exigences légales et réglementaires du marché en se tenant au courant des lois et règlements en matière d'emploi (Gomez et al. 2020). Cela permet d'éviter des problèmes au regard de la loi.

1.7.4 Processus de recrutement

Les agences de conseil en RH peuvent gérer le processus de recrutement de différentes manières, en fonction de leurs services spécifiques et des besoins de leurs clients. Les procédures de recrutement restent plus ou moins les mêmes que dans le recrutement interne (Gomez et al. 2020).

Etape 1 : Comprendre les besoins du client

La première étape consiste à se renseigner sur l'entreprise du client, sa culture et le poste qu'il cherche à pourvoir. Ici, l'agence examinera la description du poste et posera au client des questions de clarification sur les compétences, l'expérience et les qualifications requises (Plowman, 2017).

Ensuite, il y aura la description du poste pour en déterminer les exigences. L'agence s'efforcera de comprendre les compétences, l'expérience et les qualifications requises pour le poste (Plowman, 2017). Cette étape se fait en organisant une réunion avec le client pour discuter de l'offre d'emploi et en apprendre davantage sur l'activité, la culture et l'environnement de travail du client (Plowman, 2017). C'est le moment où le consultant pose des questions au client au cours de la discussion afin d'expliquer les exigences du poste et de se faire une idée de la culture et des valeurs de l'organisation, pour pouvoir proposer les bons candidats adéquats (Plowman, 2017). Pendant cette conversation, le consultant essaiera de vérifier l'environnement interne et externe de l'entreprise et tient compte des objectifs généraux de l'entreprise pour déterminer ses besoins en matière d'embauche (Plowman, 2017).

C'est à partir de ces informations que le recruteur va identifier la stratégie de recrutement la plus efficace en fonction des spécificités du poste, des besoins du client et des ressources disponibles. La publication d'offres d'emploi sur des sites d'emploi, l'utilisation des médias

sociaux et le recours au vivier de talents actuel de l'agence en sont des exemples (Plowman, 2017).

En général, la première étape du processus de recrutement d'une agence RH consiste à bien comprendre les besoins du client en matière de recrutement et l'offre d'emploi. Ces informations sont essentielles pour élaborer une stratégie de recrutement efficace qui aidera l'agence à trouver les meilleurs candidats pour le poste à pourvoir (Plowman, 2017).

Etape 2 : Recherche de candidats

Les recruteurs ont souvent recours à diverses stratégies pour trouver des candidats susceptibles de correspondre au poste à pourvoir lorsqu'ils recherchent des prospects. Les recherches sur les sites d'emploi et les sites de médias sociaux, les contacts avec des candidats passifs et l'utilisation de leurs réseaux existants sont autant d'exemples de ces stratégies (Hafeez, 2019).

Premièrement, ils peuvent chercher des candidats sur les sites d'emploi. Selon une étude menée par Hafeez et ses collègues (2019), la recherche sur les sites d'emploi est une approche régulièrement utilisée pour trouver des personnes. D'après eux, le site d'emploi est le moyen le plus privilégié par les recruteurs pour trouver des prospects. Ensuite vient l'utilisation des médias sociaux.

Selon une recherche menée par Karami et ses collègues (2018), les recruteurs utilisent les plateformes de médias sociaux telles que LinkedIn et Facebook pour trouver des candidats. Ils parlent des plateformes de réseaux sociaux permettant aux recruteurs d'accéder à un vaste bassin de candidats possibles, ce qui peut les aider à trouver la personne idéale pour le poste. C'est aussi une façon de tendre la main aux candidats inactifs car selon Bauer (2018), les recruteurs contactent fréquemment des candidats passifs qui ne sont pas activement à la recherche d'un emploi, mais qui pourraient potentiellement être intéressés pour changer de travail. Les recruteurs emploient diverses stratégies pour découvrir des candidats potentiels, le plus fréquent c'est en examinant les profils LinkedIn et en participant à des événements de réseautage (Bauer, 2018).

Etape 3 : Sélection des candidats et premier interview

Les recruteurs évaluent souvent les CV et les candidatures pour découvrir les candidats qui remplissent les conditions de base requises pour le poste, tout en sélectionnant et en établissant une liste restreinte de candidats potentiels (Verhoeven, 2019). Pour examiner plus avant les qualifications d'un candidat et son adéquation au poste, les recruteurs peuvent organiser des entretiens téléphoniques ou vidéo (Verhoeven, 2019).

Ils analysent souvent les CV pour découvrir les candidats qui correspondent aux exigences de base du poste. Il peut s'agir d'examiner la formation du candidat, son expérience professionnelle et ses compétences. Les candidatures peuvent contenir des détails sur les qualifications, les antécédents professionnels du candidat, des références et d'autres informations pertinentes.

Ensuite, les recruteurs peuvent organiser des entretiens téléphoniques ou vidéo avec les candidats qui ont passé le premier processus de sélection. Ces entretiens sont souvent brefs et visent à examiner les qualifications du candidat et son aptitude à occuper le poste (Verhoeven, 2019). Dans la phase de présélection, les recruteurs établissent une liste restreinte des personnes les plus qualifiées pour le poste après avoir évalué les CV et les candidatures et mené des entretiens (Verhoeven, 2019). Les candidats figurant sur cette liste restreinte possèdent normalement les qualifications et les aptitudes essentielles pour réussir dans le poste (Verhoeven, 2019).

Les recruteurs s'attachent à découvrir les candidats les plus qualifiés pour le poste tout au long de cette phase pour trouver des personnes qui remplissent les conditions fondamentales pour le poste et qui possèdent les compétences et l'expérience nécessaires en analysant les CV et les candidatures et en menant des entretiens (Verhoeven, 2019).

Concernant les entretiens, les recruteurs sont chargés d'organiser et de planifier les entretiens avec les candidats qu'ils estiment intéressants pour la fonction (Breaugh, 2018). Il s'agit d'identifier les jours et les heures disponibles, de s'adapter à l'emploi du temps de chacun. Pour ce faire, il incombe aux recruteurs de fournir aux candidats les détails de l'entretien, tels que la date, l'heure, et le lieu (Breaugh, 2018).

Les professionnels du recrutement peuvent également informer les candidats sur le processus d'entretien et sur ce à quoi ils doivent s'attendre pendant l'entretien (Breaugh, 2018). Ils peuvent donner des conseils sur la manière de se préparer à l'entretien, par exemple sur les vêtements à porter, les objets à apporter et ce à quoi il faut s'attendre pendant l'entretien (Breaugh, 2018). Les recruteurs peuvent également informer les candidats sur l'équipe de recrutement et la culture d'entreprise.

Etape 4 : Présentation des candidats au client

Une agence de recrutement est chargée de fournir au client une sélection de personnes compétentes qui satisfont aux critères du poste et qui correspondent à la culture de l'entreprise lorsqu'elle présente des candidats au client (Galanaki, 2017). En effet, les recruteurs évaluent les CV et les candidatures et mènent des entretiens préliminaires pour découvrir les candidats qui répondent aux critères d'embauche. Ils proposent ensuite au client une sélection des candidats les plus qualifiés (Galanaki, 2017).

Pour la présentation du candidat, les recruteurs donnent au client des informations sur les talents, les qualifications et l'expérience des candidats présélectionnés. Ils peuvent également fournir des informations sur la personnalité du candidat, son style de travail et son adéquation culturelle mais aussi leur propre avis par rapport à ce candidat (Galanaki, 2017).

Après la présentation du candidat, les recruteurs recueillent les réactions du client. Ce retour peut inclure l'opinion du client sur chaque candidat et son choix de poursuivre ou non le processus de recrutement (Galanaki, 2017).

L'agence de recrutement peut contribuer à garantir que le processus d'embauche est rapide et productif en fournissant une liste restreinte de candidats compétents et en recueillant les réactions du client (Galanaki, 2017).

Etape 5 : Planification des entretiens avec le client

La coordination des entretiens est un élément essentiel du processus de recrutement (Breagh, 2018). Pour planifier les entretiens entre le candidat et le client, les recruteurs identifient les jours et les heures disponibles, s'adaptent à l'emploi du temps de plusieurs personnes et veillent à ce que tout le monde soit informé des informations relatives à l'entretien (Breagh, 2018). Pour ce faire, ils informent les candidats de la date, de l'heure, du lieu et de toute autre information pertinente et veillent à ce que le processus d'embauche soit rapide et productif en fournissant une liste restreinte de candidats compétents et en recueillant les réactions du client (Breagh, 2018).

Ensuite, les candidats doivent être préparés en amont. Le recruteur doit donner aux candidats des conseils sur la manière de se préparer à l'entretien, par exemple sur les vêtements à porter, les objets à apporter et ce à quoi il faut s'attendre au cours de l'entretien (Breagh, 2018). Les recruteurs peuvent également informer les candidats sur le client et la culture de l'entreprise. Après cela, l'agence de recrutement collabore avec le client pour s'assurer que tout le monde est prêt pour l'entretien. Il peut s'agir de donner au client des informations sur le candidat, d'organiser les entretiens et de s'assurer que l'espace d'entretien est prêt (Breagh, 2018).

Après l'entretien, l'agence de recrutement doit donner un retour d'information au candidat et au client. Ce retour d'information peut inclure d'un côté l'opinion du candidat sur l'expérience de l'entretien et son souhait de poursuivre le processus de recrutement (Breagh, 2018), et de l'autre côté les commentaires du client peuvent inclure son opinion sur la performance du candidat au cours de l'entretien et indiquer s'il souhaite ou non faire une offre (Breagh, 2018). D'une manière générale, la société de consultance en RH veille à ce que le processus d'entretien fonctionne bien et à ce que le candidat et le client soient préparés à l'entretien au cours de la phase de coordination des entretiens.

Etape 6 : Offre et négociation

Lorsqu'une agence de recrutement est impliquée dans le processus d'offre d'emploi et de négociation, elle collabore souvent avec le client et le candidat pour s'assurer que l'offre est équitable et acceptable pour les deux parties (Ryan, 2010).

Dans un premier temps, le recruteur va présenter l'offre d'emploi au candidat. Il peut s'agir de présenter des informations sur le titre du poste, le salaire, les avantages et d'autres informations pertinentes (Ryan, 2010).

Ensuite, le recruteur va discuter des conditions de l'emploi avec le candidat et le client. Il s'agit de négocier la rémunération, les avantages, les vacances et d'autres éléments liés à l'emploi (Ryan, 2010).

Une fois que les conditions de l'offre d'emploi ont été convenues par les deux parties, le cabinet de recrutement se met en rapport avec le client pour finaliser l'offre. Cela peut impliquer la rédaction d'une lettre d'offre d'emploi formelle et l'établissement de tous les documents appropriés comme le contrat etc. (Ryan, 2010).

Après cela vient la confirmation et l'acceptation, qui consiste à informer le candidat de l'offre d'emploi et de soutenir la procédure d'acceptation. Elle peut également informer le candidat de la date d'entrée en fonction, de l'orientation et d'autres informations pertinentes (Ryan, 2010).

L'agence de recrutement veille à ce que le client et le candidat soient satisfaits de l'offre d'emploi au cours de la phase d'offre et de négociation (Ryan, 2010). Le cabinet de recrutement peut contribuer à garantir l'efficacité du processus d'embauche en négociant au nom des deux parties et en simplifiant le processus d'acceptation. Il vise à faire en sorte que le processus d'embauche se déroule bien et que toutes les parties soient satisfaites du résultat (Ryan, 2010).

Etape 7: Intégration

L'étape de l'intégration est un aspect important du processus de recrutement puisqu'elle consiste à présenter les nouveaux travailleurs à l'entreprise et à leur nouvelle fonction (Saks, 2014). Lorsqu'une agence de recrutement participe à l'étape d'intégration, elle joue un rôle essentiel en veillant à ce que le nouvel employé s'intègre harmonieusement dans son nouvel emploi (Saks, 2014).

Tout d'abord, l'agence de recrutement présente au nouvel employé la mission, les valeurs et la culture de l'organisation. Elle peut également fournir des informations sur la structure et l'équipe dirigeante de l'entreprise (Saks, 2014).

Ensuite, le cabinet de recrutement collabore avec le client pour présenter au nouvel employé une orientation vers son nouveau poste, qui comprend les fonctions, les objectifs de performance et toute formation requise pour mener à bien sa fonction (Saks, 2014). En effet, l'agence de recrutement peut faciliter la communication entre le nouvel employé et le client, en veillant à ce que le nouvel employé ait accès aux connaissances et aux ressources dont il a besoin pour réussir dans son nouveau poste (Saks, 2014).

A côté de cela, l'agence de recrutement veille à ce que tous les documents requis soient remplis et à ce que le nouvel employé respecte toutes les normes et réglementations applicables au sein de son nouvel employeur (Saks, 2014).

Une fois que le nouvel employé a pris ses nouvelles fonctions, l'agence de recrutement peut le contacter pour s'assurer qu'il s'adapte bien à l'organisation et à son nouvel emploi (Saks, 2014). Elle peut également répondre à toute préoccupation ou question que le nouveau salarié pourrait

avoir. L'agence de recrutement veille à ce que le nouveau salarié bénéficie d'une transition en douceur vers son nouveau poste au cours de la période d'intégration. L'agence de recrutement peut veiller à ce que le nouvel employé soit prêt à réussir en lui présentant l'entreprise, en lui permettant de s'orienter dans son travail, en veillant au respect des lois et des règlements, en facilitant la communication et en fournissant un soutien de suivi (Saks, 2014).

1.7.5 Procédure de négociation auprès des clients

L'objectif principal d'un recruteur lorsqu'il négocie un poste avec un client est d'établir une relation mutuellement bénéfique avec ce dernier (Shen, 2015). Il s'agit notamment de mettre en valeur son expérience et sa valeur en tant que recruteur, et de veiller à ce que les conditions de l'accord soient équitables et acceptables pour toutes les parties (Shen, 2015).

Lorsqu'il négocie un poste avec un client, un recruteur peut tout d'abord faire une recherche sur le secteur d'activité du client, ses concurrents et les tendances du marché de l'emploi afin de mieux connaître les besoins du client et de trouver la meilleure façon d'y répondre (Shen, 2015). Ensuite, il met en avant ses compétences en matière de recrutement, telles que sa capacité à trouver et à attirer les meilleurs candidats, son expérience dans le secteur du client ou pour des postes similaires, ainsi que ses antécédents en matière de pourvoi de postes similaires (Shen, 2015).

Après cela, le recruteur doit essayer de comprendre les objectifs et les attentes du client pour le poste qu'il cherche à pourvoir, y compris les qualifications et les compétences nécessaires, ainsi que la rémunération et les avantages (Shen, 2015).

Une fois que les deux parties ont fait le tour sur le profil à chercher, ils passent par l'établissement des conditions. Le recruteur négocie les termes de l'accord, qui comprennent l'étendue de la recherche, la date limite pour pourvoir le poste, le salaire et les conditions de paiement, ainsi que tout autre élément pertinent (Shen, 2015).

Au cours de la phase de négociation, le recruteur essaie de développer une relation de confiance avec le client, de créer une collaboration fructueuse qui aboutira au placement de personnel de haut niveau en faisant la preuve de son expérience, en comprenant les objectifs du client et en négociant des conditions équitables et acceptables (Shen, 2015).

1.7.6 Différence entre le recrutement interne et le recours à une agence de recrutement

Le recrutement interne consiste à pourvoir les postes vacants au sein d'une entreprise, tandis que le recrutement externe consiste à faire venir du personnel de l'extérieur (Kehoe, 2013). Les principales différences se trouvent dans la recherche des candidats. En effet, lors d'un recrutement interne, l'entreprise recherche des candidats au sein de l'entreprise, tels que des employés existants ou des personnes recommandées par des employés actuels. En revanche, les agences de recrutement recherchent des candidats en externe, en utilisant diverses méthodes

telles que les offres d'emploi, les médias sociaux et le réseautage pour attirer des candidats potentiels (Reed, 2011).

En raison des coûts associés à la publication de l'offre d'emploi, à l'évaluation des candidats, à l'organisation des entretiens et à l'intégration du nouveau personnel, le recrutement externe peut s'avérer plus coûteux que le recrutement interne (Kehoe, 2013). Le recrutement interne, quant à lui, peut-être moins onéreux puisqu'il élimine une grande partie de ces coûts.

Au niveau du délai, le recrutement externe peut prendre plus de temps si l'entreprise doit effectuer une recherche plus approfondie des candidats éligibles, et l'agence doit effectuer une recherche et vérifier les candidats avant de les présenter à l'organisation (Kehoe, 2013). Le recrutement en interne peut être plus rapide que le recours à une agence de recrutement, car l'organisation a déjà accès à des candidats potentiels au sein de l'entreprise.

Par rapport au coût, le recrutement en interne peut être moins coûteux que le recours à une agence de recrutement, car il n'y a pas de coûts supplémentaires associés à l'embauche d'une agence externe (Kehoe, 2013). Cependant, le coût du recrutement interne peut ne pas inclure la publicité externe, les frais d'inscription à des sites d'emploi ou les logiciels de recrutement, qui peuvent s'accumuler avec le temps. Les agences de recrutement facturent des frais pour leurs services, généralement un pourcentage du salaire de l'employé (Kehoe, 2013).

L'expertise de l'agence de recrutement joue un rôle important aussi dans la recherche des candidats. En effet, les agences de recrutement se spécialisent dans la recherche et le placement de candidats dans des secteurs ou des types d'emploi spécifiques, et peuvent offrir leur expertise dans des domaines tels que la sélection des candidats, la vérification des antécédents et la préparation des entretiens. Les recruteurs internes peuvent avoir un éventail de responsabilités plus large et ne disposent pas nécessairement du même niveau d'expertise qu'une agence de recrutement spécialisée (Kehoe, 2013).

Le niveau de contrôle est aussi différent pour les deux types de recrutement. En effet, lorsqu'une entreprise recrute en interne, elle a le contrôle total du processus d'embauche, de la sélection des candidats à la décision finale (Kehoe, 2013). Par contre, en faisant appel à une agence de recrutement, l'organisation renonce à un certain contrôle sur le processus, puisque l'agence est responsable de la recherche, de la sélection et de la présentation des candidats (Kehoe, 2013).

Lorsqu'une entreprise recrute pour elle-même, le responsable du recrutement ou l'équipe des ressources humaines est chargé de déterminer le besoin d'un nouvel employé, de publier les offres d'emploi, de trouver et de sélectionner les candidats, de mener les entretiens et, enfin, de prendre la décision d'embauche (Cappelli, 2014). En revanche, lorsqu'elle demande à une agence externe de recruter pour elle, elle externalise le processus de recrutement auprès d'une agence tierce. L'agence collaborera avec l'entreprise pour établir le profil parfait du candidat et comprendre ses exigences. Ensuite, l'agence sera chargée de trouver, de présélectionner et de présenter les candidats à l'organisation pour qu'ils soient pris en considération (Cappelli, 2014).

D'une manière générale, le choix de l'embauche est toujours effectué par l'employeur, mais l'agence externe gère la majeure partie du processus de recrutement en son nom.

Et l'externalisation auprès d'une agence tierce peut être plus efficace et permettre à l'entreprise d'accéder à un plus grand nombre de candidats, mais elle peut aussi être plus coûteuse et entraîner une perte de contrôle sur le processus de recrutement (Cappelli, 2014).

1.8 Enjeux et limites

L'utilisation de l'IA dans le recrutement peut introduire des biais discriminatoires, car les algorithmes peuvent être influencés par des données historiques qui reflètent des préjugés existants. Cela peut conduire à des discriminations fondées sur des facteurs tels que le genre, l'âge, l'origine ethnique, etc. (Danks et al. 2017).

Il y a aussi le manque de transparence. En effet, les algorithmes d'IA utilisés dans le recrutement peuvent être complexes et opaques, ce qui rend difficile pour les candidats de comprendre comment leurs profils sont évalués et de contester les décisions prises par les systèmes automatisés. Cela peut affecter la confiance et la perception de justice dans le processus de recrutement. (Selbst et al., 2019).

Ensuite, on constate un manque d'adaptabilité contextuelle (Healy, 2017). Les systèmes d'IA dans le recrutement peuvent ne pas prendre en compte les spécificités contextuelles et les nuances subtiles des postes et des organisations. Ils peuvent se baser uniquement sur des critères quantifiables, ce qui peut négliger des aspects importants comme les compétences sociales et les valeurs culturelles nécessaires pour réussir dans un environnement de travail particulier (Healy, 2017).

Concernant la confidentialité et protection des données, l'utilisation de l'IA dans le recrutement implique souvent la collecte et le traitement de grandes quantités de données personnelles des candidats. Il est crucial de garantir la confidentialité et la sécurité de ces données pour prévenir les abus et les atteintes à la vie privée. (Gürses, 2018).

Puis, l'utilisation de l'IA peut entraîner une perte de l'aspect humain car l'automatisation des processus de recrutement peut provoquer une perte de l'interaction humaine et de la compréhension contextuelle qui peuvent être essentielles pour évaluer les candidats de manière holistique. Cela peut réduire la capacité à identifier des qualités intangibles comme l'intuition, l'empathie et l'intelligence émotionnelle. (Parry & Tyson, 2018).

Ensuite, ces transformations peuvent constituer des freins dans la mise en œuvre du métier par des professionnels RH, managers, collaborateurs, et les différentes parties prenantes. En effet, la plupart des employés, surtout les seniors, tendent à être réticents voire refuser un changement parce qu'ils ne se sentent pas en sécurité, alors que ce genre de projet doit être accepté par tous pour atteindre l'objectif visé (Emmanuel, 2021). Aussi, la mise en place de l'IA demande des compétences humaines spécifiques notamment pour les managers qui vont devoir motiver leur

équipe dans l'adoption de ces solutions digitales, comme des compétences en matière de gestion de projet et en négociation, etc. (Emmanuel, 2021)

Actuellement, malgré l'avancée technologique, le numérique ne peut pas encore tout faire car la touche humaine reste indispensable d'une manière ou d'une autre (Emmanuel, 2021). En effet, la solution numérique est là pour compléter les méthodes classiques déjà mises en œuvre il y a une dizaine d'années afin de faciliter les procédures dans le recrutement.

Dans ce monde de travail à forte concurrence, l'utilisation des solutions numériques permettent à l'entreprise des économies d'échelle importantes et lui permet de rester compétitive sur le marché. Cependant, le prix des investissements (que ce soit au niveau du logiciel, temps d'adaptation et du changement) sont souvent très importants. Ceci pour dire que le numérique permet des économies d'échelle seulement sous certaines conditions. (Emmanuel, 2021).

Conclusion

D'après les auteurs, l'utilisation de l'IA dans le monde du recrutement est très répandue depuis le début des années 2000. Cette technologie permet de faciliter, d'accélérer et d'améliorer l'efficacité des recruteurs tout en évitant de se concentrer sur des tâches répétitives à moindre plus-value. De la phase de recherche de candidats jusqu'à l'intégration, l'IA est d'une grande aide pour les recruteurs. Néanmoins, d'autres auteurs sont perplexes par rapport aux outils digitaux qui ne cessent de saturer le monde professionnel. Pour eux, l'intégration de l'IA dans chaque entreprise est coûteuse, doit être acceptée par tous et nécessite une extrême vigilance dans sa manipulation.

2 MÉTHODOLOGIE

Dans la partie méthodologie, je vais expliquer les différents matériels que j'ai utilisés pour obtenir les résultats et pour atteindre l'objectif de cette étude. C'est la partie qui est le fondement de tous les travaux de recherche puisqu'elle est composée des différentes méthodes pour recueillir et traiter les données. Elle est structurée comme suit :

- Identification de la problématique
- Les types de données nécessaires pour pouvoir rédiger
- Le modèle de recherche à adopter
- Le choix des échantillons
- La manière dont je vais collecter les données
- L'analyse des données

2.1 Identification de la problématique de recherche

Avant d'entamer la rédaction, nous avons défini la problématique de recherche. Pour ce faire, nous avons consulté différentes sources dans les bases de données de la bibliothèque de l'ICHEC qui contiennent un large éventail d'articles, de livres et revues liées à notre sujet de recherche.

Ensuite, nous avons utilisé les moteurs de recherche grâce à Internet. Nous avons effectué une recherche sur Google Scholar pour trouver des études et des articles pertinents liés à notre problématique de recherche. Puis, la consultation des sites de certaines organisations professionnelles qui disposent de ressources et de publications liées à des domaines d'études spécifiques comme l'évolution de la fonction RH actuellement est très enrichissante en termes de données utiles pour notre rédaction. En effet, ce sont des publications récentes de différentes entités internationales dédiées à publier l'évolution de leurs études et recherches qui nous permette d'obtenir des informations plus pratiques et à jour pour mener notre recherche.

Grâce aux entretiens avec des experts dans le domaine de l'intelligence artificielle, des professionnels travaillant dans les RH et d'autres personnes ayant des connaissances et de l'expérience liées au sujet de recherche, nous avons pu obtenir un aperçu unique du problème et des solutions possibles. Nous avons entre autres adressé nos questionnaires sur le sujet aux responsables de la plateforme et des outils digitaux de Michael Page pour comprendre leur vision pour la mise en place de ces matériels et leur perception pour le futur. Nous avons également demandé auprès des recruteurs de différentes entreprises de consultance pour comparer les procédures et les outils utilisés dans le recrutement en Belgique. Dans leurs formes, les questionnaires ont été rédigés de façon simple et compréhensible pour que les interlocuteurs puissent nous répondre aisément. Ce sont principalement des questions ouvertes pour avoir beaucoup plus de précisions et d'explications.

Pour prendre en compte le point de vue des candidats quant à l'évolution de la technologie et l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement, nous avons également envoyé des

sondages. Cela nous a permis de récolter des données provenant d'un grand groupe de personnes afin de connaître leurs opinions, leurs expériences et leurs attitudes par rapport au problème de recherche d'un emploi. Pour ce faire, nous avons utilisé nos propres moyens comme les médias sociaux pour diffuser les sondages au sein des groupes Facebook des étudiants et des nouveaux diplômés de l'Ichec. Nous avons également utilisé notre profil LinkedIn pour la recherche de nouveau contact pour les entretiens auprès des consultants de différentes sociétés en Belgique.

2.2 Revue de la Littérature

La revue de la littérature est le pilier de la rédaction de ce mémoire. En se basant sur ce qui a été déjà vu par les autres scientifiques, nous avons pu élaborer un plan de rédaction et identifier le gap autour du sujet. Grâce à la bibliothèque de l'Ichec qui est riche en documents pédagogiques fiables composés d'ouvrages ou de mémoires, cela nous a beaucoup aidé dans la découverte de l'utilisation de l'IA dans le recrutement, la perception des recruteurs face à l'évolution de celle-ci, et les nouvelles tendances de technologies actuelles. Cette recherche documentaire nous a permis d'approfondir nos connaissances autour du thème et aussi d'ouvrir de nouvelles portes de réflexion. Nous avons également utilisé d'autres sites pour obtenir plus d'informations sur les nouveaux outils digitaux utilisés dans le monde du recrutement en Belgique. Pour cela, nous avons utilisé Cairn et Google Scholar où nous avons trouvé des articles scientifiques pour nous guider tout au long de la rédaction.

Enfin, une expérience terrain, c'est-à-dire le stage que j'effectue au sein de Michael Page va nous permettre de rassembler toutes les données primaires, c'est-à-dire de voir et comprendre les différentes entités qui travaillent avec eux, ainsi que leur demande et de pouvoir établir un lien sur les nouveautés en termes d'embauche. Pour ce faire, il faut être en veille de l'évolution des demandes des clients dans le département que j'occupe.

Pour l'élaboration de ce mémoire de recherche, des données primaires seront utilisées. En effet, lors de la période de stage qui est considérée comme du passage sur terrain, grâce à l'observation et à la constatation du changement et du nouveau profil à rechercher, nous allons accueillir des informations sur les différents profils recherchés pour un job bien défini. Aussi, des questionnaires administrés auprès des collègues et des entretiens avec des responsables dans ce domaine figurent également parmi les données primaires.

2.3 Choix du modèle de recherche

Pour rédiger ce mémoire, nous avons opté pour une approche qualitative afin d'étudier l'impact de l'IA sur le processus de recrutement. En effet, nous avons mené des entretiens avec des professionnels des ressources humaines ou des agences de recrutement afin de recueillir leurs points de vue et leurs expériences concernant l'utilisation de l'IA dans leurs processus de recrutement. Nous avons essentiellement posé des questions ouvertes pour explorer des sujets tels que :

- Comment avez-vous intégré l'IA dans votre processus de recrutement ?
- Quels ont été les avantages et les inconvénients de l'utilisation de l'IA dans le recrutement ?
- Quel a été l'impact de l'IA sur l'expérience du candidat ?
- Quel est l'impact de l'IA sur le rôle du recruteur ?
- Comment voyez-vous l'évolution de l'IA dans le secteur du recrutement à l'avenir ?

Les données recueillies lors des entretiens peuvent ensuite être analysées à l'aide d'une analyse thématique afin d'identifier des modèles et des thèmes dans les réponses des participants. Par exemple, nous avons identifié des thèmes liés à l'efficacité perçue de l'IA dans l'identification et l'évaluation des candidats, aux préoccupations concernant la partialité et l'équité des outils de recrutement de l'IA, et à l'importance de l'implication humaine dans le processus de recrutement.

Les résultats de cette étude pourraient fournir des informations, je l'espère, précieuses sur l'impact de l'IA sur le processus de recrutement du point de vue des professionnels des ressources humaines et des agences de recrutement. Ces informations pourraient éclairer les recherches futures et aider les organisations à prendre des décisions réfléchies sur l'utilisation de l'IA dans leurs processus de recrutement.

Le mémoire de Recherche Appliquée (MRA) est la méthode que nous avons utilisée. En effet, nous avons choisi Michael Page comme terrain où nous avons fait notre recherche et mené nos entretiens afin d'obtenir une meilleure vision dans notre étude. De ce fait, nous allons espérer apporter des connaissances nouvelles dans un ou plusieurs domaines de gestion avec une application de ce que nous découvrons sur place. Nous avons également confronté ce que nous avons lu dans les théories avec ce qui se passe réellement sur le terrain. Cela nous a permis de faire une démarche déductive afin d'enrichir la réflexion théorique et son application sur le terrain.

2.4 Sélection des participants

Dans le domaine de la recherche, le processus de sélection de l'échantillon est crucial car il détermine la représentativité et la fiabilité des données collectées. Pour ce travail, nous avons pensé à nous entretenir avec des experts dans le recrutement afin de connaître leur avis par rapport à l'utilisation des outils digitaux dans leur processus de recrutement.

Définition de la population cible : Nous avons mené des entretiens auprès de 5 recruteurs de différents cabinets de recrutement à Bruxelles. Ils viennent entre autres du cabinet de recrutement Michael Page, Gentis Recrutement et Eolis Group. Notre objectif est d'avoir des avis variés pour pouvoir faire une comparaison dans leur quotidien en termes de recrutement mais aussi leur perception sur l'évolution de l'IA dans le monde de travail. Dans le cadre de notre étude, nous voulons étudier l'impact de l'IA sur le processus de recrutement, donc notre

population cible est composée des professionnels des ressources humaines, les agences de recrutement, les professionnels de l'IA ou de la technologie.

Détermination la taille de l'échantillon : Nous avons choisi de faire six entretiens car cela est suffisant pour voir d'une manière générale les différentes façons de travailler et d'utilisation de l'IA dans les entreprises de consultance à Bruxelles mais aussi afin d'obtenir des réponses assez diversifiées. Cela nous permet d'obtenir des points de vue différents dans la perception et l'utilisation de l'IA dans le travail de recrutement car ces professionnels ont l'habitude d'utiliser l'IA dans leur processus d'embauche.

Pour avoir les contacts de ces personnes en dehors de Michael Page, nous avons utilisé LinkedIn pour entrer en relation. Quant aux employés de Michael Page, nous avons envoyé des invitations par e-mail, afin de demander de répondre à nos questionnaires et leur demander leur disponibilité pour effectuer l'entretien en face à face. De manière générale, nous avons expliqué clairement en amont l'objectif de l'étude, les procédures impliquées et les éventuelles incitations à la participation.

Dans le tableau ci-dessous, je vais résumer la liste des personnes interviewées avec leur fonction, leur genre, leur entreprise, leurs années d'expérience, leur expertise et leurs âges.

Tableau 1 : Liste des personnes interviewées

Nom et prénom	Fonction	Genre	Entreprise	Expériences en année	Expertise
Adrien de Feraudy	Senior Executive Manager	Homme	Page Personnel	12	Sales & marketing
Céline Bartholomé	Manager	Femme	Michael Page	12	HR and Tax&Legal divisions
Erica Andrianina Ratovondrahona	Recruiter	Femme	Gentis Recruitment	2	Business developer et placement de consultant – 360° profil IT
Javier de Mauricio	Senior associate	Homme	Michael Page	18	Expert in Fiduciary & Business services profiles

Nihal Zniti	Sales representative	Femme	Wiggli	2	Sales development representative
Nosy Mickaël	Recruiter	Homme	Eolis Group	3	Expert in Recruitment - Digital Marketing, Communication

Source : Auteur

2.5 Collecte des données

Nous avons fait des enquêtes, des entretiens et des observations lors de notre période de stage chez Michael Page. Concernant les enquêtes et les entretiens, les questionnaires que nous avons rédigés ont été posés auprès de toutes les personnes ayant des connaissances sur le processus de recrutement RH, et de la technologie d'embauche. Dans ces questionnaires, nous avons principalement demandé aux recruteurs, que ce soit chez Michael Page ou ailleurs, leurs habitudes d'embauche, leurs étapes de recrutement, les outils digitaux qu'ils utilisent pour faciliter leurs tâches, les avantages de ces outils et leurs perceptions du futur dans le cadre de l'utilisation de l'IA dans le recrutement.

Quant aux personnes de hautes responsabilités comme les directeurs et les managers, nous avons demandé leurs stratégies dans la mise en place de l'IA au sein de l'entreprise, les investissements qui ont déjà été faits, les avantages par rapport aux concurrents, l'impact de ces outils dans le processus de recrutement de l'entreprise et la perception des clients face aux résultats obtenus.

Au cours des entretiens, nous avons directement encodé les réponses de nos interlocuteurs dans un fichier lié sur Google Drive afin de faciliter notre rédaction. Après les entretiens, nous avons réorganisé nos résultats afin de regrouper les réponses similaires et trier ce que nous pouvions mettre dans le corps de ce mémoire ou dans l'annexe.

Ensuite, pour collecter plus de données et pour comprendre le déroulement des tâches au sein de Michael Page, nous avons observé et appris grâce à l'aide de nos responsables de stage, les différentes manières de chercher des candidats dans la base de données ou en dehors, de rédiger une offre d'emploi, de trier les candidats, de contacter les candidats potentiels et de prendre notes pendant les entretiens. Ces observations et apprentissages nous ont permis d'interpréter les étapes de recrutement chez Michael Page et d'identifier tous les outils digitaux utilisés pour atteindre ces objectifs.

Enfin, la documentation est aussi une méthode que nous avons utilisée pour collecter des données. En effet, nous avons d'abord lu des articles ou ouvrages scientifiques disponibles en ligne ou dans la bibliothèque de l'Ichec. Grâce à ces lectures, nous avons pu cerner ce qui nous manque, c'est-à-dire le "gap de littérature" et c'est ce qui nous a poussé à diriger nos questionnaires dans le sens où nous devons découvrir de nouveaux horizons qui ne sont pas encore exploités. Comme articles de référence, nous avons considéré en premier lieu les ouvrages concernant l'intelligence artificielle pour voir les définitions et son utilité dans la vie humaine, mais surtout professionnellement. Ensuite, nous avons fait des recherches sur son impact, que ce soit positifs ou négatifs, toujours connectés avec le monde du travail. Cet aspect est beaucoup plus large car nous avons exploité des informations sur les nouvelles compétences que l'humain doit aussi adopter pour mieux travailler avec les inventions technologiques. Puis, nous nous sommes penchés sur les fonctions nouvellement créées au cours des cinq dernières années, pour comparer et voir la différence. Cette dernière partie est liée à notre problématique de recherche. Grâce à Google Scholar et Cairn, nous avons pu collecter des données sur la fonction RH, le processus de recrutement en ligne, l'IA dans le recrutement, la transformation digitale de la fonction RH, et la perception des recruteurs face à l'avancée technologique.

Enfin, nous avons utilisé Excel pour créer notre base de données de lecture. En fait, nous avons créé de nouvelles feuilles pour chaque thème lu. Par exemple, nous avons créé une feuille nommée IA et recrutement où nous avons déposé tous les commentaires et phrases que nous jugeons utiles pour la rédaction. Nous avons créé des colonnes pour séparer le titre de l'article, le nom de l'auteur, le lien où nous avons trouvé l'article, ce que l'auteur a dit et ce qui est utile pour ce travail. Cela nous permet d'avoir un accès facile des articles que nous avons lus et pour faciliter notre rédaction en suivant la norme APA.

2.6 Analyse des données

Une fois les données recueillies, nous avons commencé à les traiter pour pouvoir interpréter la réalité sur terrain grâce aux différents entretiens que nous avons eus avec les professionnels RH et responsables de la technologie au sein des entreprises de consultance. Premièrement, lors de ces entretiens, nous avons déjà noté les réponses en dessous de chaque question. Cela nous a épargné le temps de devoir tout transcrire au moment de la rédaction. Il nous restait à rassembler les informations similaires et mettre de côté les nouveaux points de vue afin de les exposer dans la partie résultat de recherche et de pouvoir en discuter. L'objectif est de générer des informations riches, détaillées et significatives sur la question de recherche.

Comme nous avons choisi une démarche qualitative, nous avons organisé les données recueillies en catégories et codées de manière à répondre à la question de recherche. Il s'agit d'analyser les informations afin d'identifier et d'expliquer leurs significations et leurs relations sous-jacentes. Ce processus implique également l'utilisation de cadres théoriques. Pour une meilleure vision de ce que nous voulons partager, nous avons créé des tableaux, des graphiques ou des matrices pour mettre en avant les données.

Quant aux informations qui se répètent, nous avons procédé à une réduction des données, c'est-à-dire de simplifier les données en les résumant ou en les condensant en unités gérables. Cela nous a permis d'identifier des concepts, des thèmes ou des modèles clés dans les données.

Dans le fond, nous avons fait une étude comparative de différentes entreprises de consultance en RH à Bruxelles afin de voir la différence de méthode d'embauche et l'utilisation de l'IA au sein de la société. Notre objectif est de mettre en avant ce qui a changé dans la manière dont les recruteurs mènent leur travail de recrutement, de savoir les bienfaits et les inconvénients de l'utilisation de l'IA dans un domaine où la présence humaine est très importante, etc. Après les entretiens, nous avons pu comprendre la démarche de chaque entreprise ainsi que la façon dont chaque recruteur travaille afin d'atteindre son objectif mais surtout le rôle de l'IA dans la facilitation des tâches de ces recruteurs.

Conclusion

Pour mener ce travail de recherche, j'ai opté pour une recherche qualitative à partir des questions que j'ai pré-établies autour de l'utilisation de l'IA dans le processus de recrutement, que j'ai posées aux professionnels de recrutement de différentes sociétés de consultance en RH à Bruxelles afin de faire une analyse comparative par rapport à leurs réponses. Avant de se lancer dans les entretiens, je me suis basée sur des articles scientifiques autour de l'utilisation de l'IA dans le recrutement ainsi que son impact dans le monde de travail. Quant aux différents outils de rédaction, j'ai utilisé des sites internet dédiés à la recherche des articles scientifiques et la bibliothèque de l'Ichec. Mon stage au sein de la société Michael Page était aussi une source d'information importante grâce à mes observations sur le terrain et ma participation aux différentes tâches de recrutement.

3 RÉSULTATS

Dans cette partie, nous allons d'abord présenter en détail le groupe Page, en mentionnant ses différents processus de recrutement et la place de l'IA au sein du groupe. Ensuite, nous allons mettre en avant les éléments issus de l'observation durant notre stage avec un focus sur l'utilisation des outils digitaux par les consultants. Enfin, pour les différentes hypothèses, nous allons présenter les éléments de réponses issus des différents interlocuteurs des autres entreprises de consultance.

3.1 Présentation de la société PageGroup

PageGroup est une agence de recrutement internationale spécialisée dans le placement de candidats pour des postes permanents, temporaires et contractuels dans toute une série d'industries et de secteurs. L'entreprise a été fondée au Royaume-Uni en 1976 et opère aujourd'hui dans plus de 36 pays à travers le monde avec près de 9000 employés.

En termes de chiffres, le succès de l'entreprise se résume par l'image ci-dessous. La société offre des services de qualité grâce à l'expertise de ses consultants et leur vivier de candidats qui existent depuis des années.

Figure 1 : Résumé des chiffres clés de PageGroup



Source : site de Michael Page

Les services de PageGroup comprennent le recrutement pour un large éventail de postes, y compris des postes de direction, ainsi que le recrutement spécialisé pour des secteurs tels que la finance, l'ingénierie et les soins de santé. L'entreprise propose également des services de

gestion des talents et de développement de carrière, y compris le coaching et la formation pour les candidats et les clients.

PageGroup est connu pour l'importance qu'il accorde à la diversité et à l'intégration, et pour son engagement à promouvoir l'égalité des chances sur le lieu de travail. L'entreprise met également l'accent sur la technologie et l'innovation, en utilisant l'analyse des données et d'autres outils pour améliorer le processus de recrutement et fournir de meilleurs résultats pour les clients et les candidats.

PageGroup a quatre divisions opérationnelles principales :

- **Michael Page** : Cette division est spécialisée dans le recrutement de postes permanents, temporaires et intérimaires pour des professionnels de niveau moyen à supérieur dans un grand nombre d'industries et de secteurs.
- **Page Personnel** : Cette division se concentre sur le recrutement de postes permanents, temporaires et contractuels pour des professionnels de niveau junior et débutant dans toute une série d'industries et de secteurs.
- **Page Executive** : Cette division fournit des services de recherche et de sélection de cadres pour des postes de direction et de cadres supérieurs dans un grand nombre de secteurs et d'industries.
- **Page Outsourcing** : Cette division fournit des services d'externalisation pour le recrutement et la gestion des talents à des clients issus de divers secteurs et industries.

Figure 2 : Les divisions de PageGroup



Source : site Michael Page

Chacune de ces divisions dispose d'une équipe de recruteurs et de consultants spécialisés dans leurs domaines respectifs. Les divisions travaillent ensemble pour fournir une gamme complète de services de recrutement à des clients du monde entier.

Avec une telle envergure, la société investit énormément dans la technologie afin d'assurer de bon services et d'être beaucoup plus performant.

3.2 Le processus de recrutement chez Page

Page travaille des deux côtés: côté client et côté candidat. En résumé, dans le quotidien d'un recruteur, il va gérer en premier lieu le côté du client pour obtenir une mission grâce à un processus de discussion des attentes des deux parties et une négociation des conditions. Ensuite, le recruteur établit un contrat et commence à chercher des candidats pour satisfaire au besoin de son client. Pour cela il va utiliser les outils de recherche convenu avec le client pour chercher les candidats, suivi des entretiens pour sélectionner les meilleurs candidats. Puis, le recruteur va envoyer ces CV chez le client pour lui montrer le fruit de sa recherche et organiser la planification des entretiens entre les candidats et le client. Ce processus peut durer quelques semaines jusqu'à ce que l'entreprise cliente trouve son meilleur futur employé. Après cela vient la négociation de l'offre et la signature des contrats. Page s'engage également que tout soit en ordre et que les conditions soient respectées afin que le candidat puisse commencer à travailler dans de bonnes conditions.

Figure 3 : Résumé du processus de recrutement chez Page Group



Source : site de Michael Page

Nous allons entrer en profondeur avec plus de détails dans la partie suivante afin de voir les différentes étapes avec les outils digitaux utilisés.

Etape 1 : Rencontre avec le client

D'une manière plus détaillée, avec l'utilisation des outils digitaux dans chaque étape, le processus de recrutement chez Page commence par la rencontre avec le client pour comprendre leurs attentes et le profil qu'il recherche. Dans cette étape-là, les deux parties peuvent faire la réunion sur Teams, ou dans un endroit souhaité par le client comme dans son bureau ou dans un café.

Etape 2 : Rédaction de la fiche de poste

Une fois que le recruteur a toutes les informations concernant la description de l'offre, elle va rédiger la fiche de poste sur Broadbean, qui est une plateforme technologique de multidiffusion dans différents canaux de publication d'offres d'emploi pour atteindre le maximum de cible possible. Les recruteurs de Page publient également leurs offres d'emploi sur LinkedIn et sur leur propre site Internet. Page possède également sa base de données composée de plus de 320 000 candidats, où les recruteurs peuvent accéder aux contacts des candidats qu'ils ont déjà rencontrés dans le passé. De ce fait, ils ont déjà les informations concernant les ambitions du candidat pour le futur, la zone géographique où il veut travailler, les langues qu'il maîtrise, son salaire actuel et ce qu'il veut obtenir dans son prochain travail. Grâce à ses informations, le recruteur peut gagner du temps dans le screening et passer immédiatement à la présentation du job.

Etape 3 : Traitement des CV

Après la publication de l'offre d'emploi, le recruteur traite les CV entrant et sélectionne ce qui correspond au profil qu'il recherche. Il vérifie notamment ses expériences à partir de la fonction que la personne occupe, sa localisation, son niveau de langues et ses contacts. Pour trier ces candidats, le recruteur se sert de Customer Connect pour créer une shortlist afin de suivre l'évolution du processus de ces candidats listés au fur et à mesure. Le recruteur peut appeler ces candidats, l'envoyer un e-mail ou demander de planifier un appel vidéo pour lui présenter la fonction.

Etape 4 : Premier screening

Pendant le premier screening, le recruteur demande généralement la fonction actuelle du candidat et le contenu de son rôle pour comprendre les expériences que ce dernier a déjà eu. Ensuite, il enchaîne avec la raison pour laquelle le candidat est ouvert sur le marché, si c'est le cas, ou la raison pour laquelle il veut quitter son travail. Après cela, le recruteur demande vers quoi le candidat veut s'orienter dans le futur. Ceci est dans le but de comprendre ce qu'il veut faire, ses ambitions et la fonction qu'il veut gérer avec le type de société qu'il préfère ainsi que le secteur d'activité. Puis, le recruteur doit demander la zone géographique où le candidat veut travailler afin d'éliminer les critères de déplacement qui ne lui conviennent pas. Il est également attendu de vérifier les langues du candidat ainsi que ses prétentions salariales pendant le screening afin de voir les possibilités de matching avec la fonction.

Pour cette étape, les outils les plus utilisés sont Onenote pour enregistrer les notes des entretiens, le téléphone et Teams pour l'appel vidéo.

Etape 5 : Envoi de CV au client

Une fois que le candidat remplit les critères, et que le recruteur juge qu'il peut effectuer le travail grâce à ses compétences, il envoie son CV avec ses impressions au client. Dès lors, le client décide qui il veut rencontrer et propose une date pour un entretien. Généralement cette étape se fait par e-mail, là où le recruteur envoie ses notes et le CV du candidat, suivi des échanges sur l'avis du client par rapport à la suggestion du candidat et la date prévue. De son côté, le candidat confirme s'il sera disponible.

Etape 6 : Coaching des candidats

Avant d'aller en entretien, le consultant doit s'assurer que le candidat soit bien préparé pour qu'il n'y ait pas de surprise. Par exemple, il informe le candidat sur la culture de l'entreprise, leur processus dans ce recrutement, l'adresse où il doit se rendre, la personne avec qui il va s'entretenir, etc. Le but est de satisfaire le besoin des deux parties car grâce à cet entretien, le candidat peut voir si la culture de l'entreprise et le contenu de la fonction lui correspondent et du côté de l'entreprise, elle va constater si la personne sera capable d'occuper la fonction. Pour cette étape de préparation des candidats, les outils digitaux utilisés sont le téléphone ou la vidéo par Teams pour discuter entre le consultant et le candidat.

Etape 7 : Feedback

Après l'entretien, le recruteur donne un retour aux candidats par rapport à leur entretien, ceci peut être positif ou négatif et le canal utilisé est le téléphone. Il existe différents critères qui peuvent disqualifier les candidats pendant l'entretien. Pendant cette étape, le client peut voir les aptitudes professionnelles et relationnelles du candidat notamment sa motivation pour ce poste.

Etape 8 : Négociation du contrat

Une fois que le client a choisi le candidat qui lui convient, le candidat vérifie avec le consultant si les conditions sont bien respectées telles que le salaire et les avantages extra-légaux discutés au tout début. Cette étape de négociation peut prendre du temps si le candidat a une demande spécifique par rapport aux avantages qu'il veut avoir et qui n'est pas courant pour l'entreprise. Le consultant joue un rôle d'intermédiaire ici, en négociant ces conditions auprès de l'entreprise à travers des appels téléphoniques et confirme la réponse au candidat.

Etape 9 : Signature du contrat

Après cette vérification, le nouvel employé signe le contrat si c'est bon pour lui. La signature se fait par voie électronique, notamment par e-mail. A partir de ce moment, le candidat sait déjà quand il va commencer à travailler en fonction de son délai de préavis dans son ancienne entreprise. De son côté l'entreprise prépare tout ce qui peut être nécessaire pour faciliter l'intégration de la personne et pour s'assurer que tout fonctionne bien pour que la personne puisse travailler dans de bonnes conditions. Ceci inclut les différentes formations qu'elle doit suivre, les matériels qui doivent être mis à sa disposition, son bureau, etc.

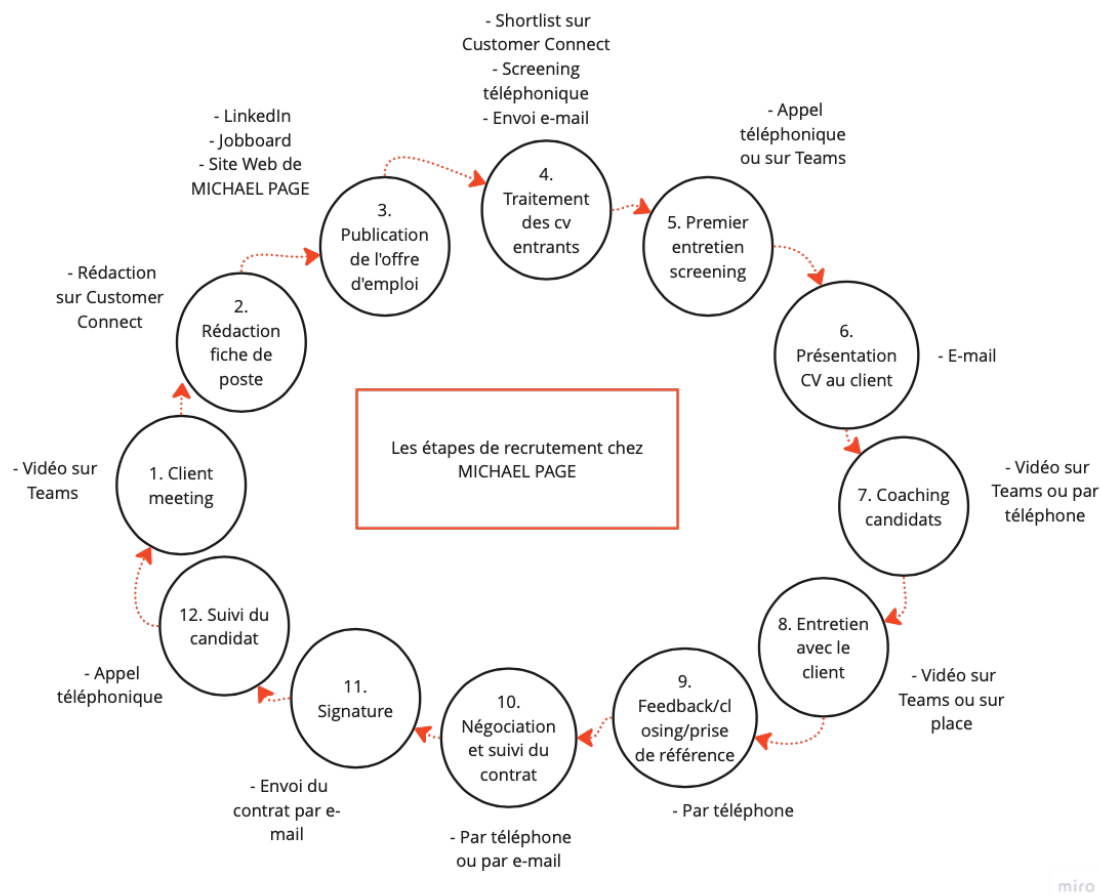
Etape 10 : Suivi du candidat

Chez Page, les responsabilités du recruteur ne se terminent pas à la signature du contrat. En effet, il doit s'assurer que tout se passe bien pour le candidat. Par exemple, après quelques

semaines du commencement du travail de nouveau recrû, le consultant l'appelle pour savoir si tout se passe bien, qu'il a eu toutes les formations nécessaires, etc. On appelle cela "prendre des références". Ceci a pour objectif de tisser une relation de confiance entre la personne recrutée et le recruteur et témoigne également la qualité de service du groupe.

Sur la figure ci-dessous, nous avons résumé toutes ces différentes étapes de recrutement chez Page avec les outils digitaux respectifs utilisés.

Figure 4 : Les étapes de recrutement avec les outils utilisés chez Michael Page



Source: auteur à partir de l'observation au sein de l'entreprise

3.3 L'intelligence artificielle au sein de PageGroup

Pour le sourcing, Michael Page utilise LinkedIn, LinkedIn Recruiter, la base de données qui contient environ 325 000 candidats, Adverse data, Teams et leur site entreprise où ils publient leur offre d'emploi. Comme appareils électroniques, ils utilisent des ordinateurs portables et téléphone. Tous ces outils sont dotés d'IA afin de simplifier les tâches des recruteurs.

3.3.1 LinkedIn :

LinkedIn utilise l'IA de différentes manières pour améliorer l'expérience de l'utilisateur et fournir un contenu plus pertinent et personnalisé. Chaque recruteur chez Page utilise son profil

LinkedIn pour chercher des candidats. Pour ce faire, ils vont publier une offre d'emploi sur leur profil et grâce à l'utilisation de l'IA par LinkedIn, ces offres apparaissent sur le compte des personnes qui ont fait des recherches similaires, ou qui ont presque les mêmes secteurs d'activités. Cela facilite la recherche d'emploi pour les personnes intéressées, la mise en relation avec des professionnels et la mise à jour des actualités et des tendances du secteur d'activités de différentes entreprises pour les demandeurs de travail. Dans cette recherche, la tâche des recruteurs est simplifiée grâce à la suggestion des mots-clés et ils peuvent également affiner les résultats en fonction des critères qu'ils insèrent et l'historique de leurs recherches précédentes.

Grâce aux algorithmes d'IA pour analyser le profil des utilisateurs sur LinkedIn, les chercheurs d'emploi peuvent recevoir à tout moment des suggestions d'emploi qui pourraient correspondre à leur profil et recherche, et par conséquent, ils vont directement entrer en relation avec le consultant. Cela permet aux recruteurs de gagner du temps dans la recherche.

Il a aussi une autre fonction qui pourrait aider les recruteurs dans la recherche de candidat à travers la suggestion de connexion grâce à la connexion entre les personnes avec qui on est connecté. Cette plateforme peut recommander des personnes qui pourraient potentiellement être intéressantes.

LinkedIn a aussi une option de création de CV, qui permet aux recruteurs de générer des CV à partir des compétences, des expériences et des réalisations pertinentes basées sur les données de la personne, et ensuite les enregistrer dans la base de données de l'entreprise, ce qui est facile et accessible.

3.3.2 LinkedIn Recruter

LinkedIn Recruter est un outil spécialisé, utilisé par les consultants de Page, pour les aider à simplifier leurs tâches en leur fournissant une plateforme complète pour trouver des candidats potentiels et entrer en contact direct avec eux. Après la publication des offres d'emploi sur LinkedIn, quand le recruteur constate qu'il n'a pas reçu des bons profils pour la fonction qu'il gère, il fait recours à LinkedIn Recruter. En effet, cela lui permet de chercher des personnes qui ont les mêmes titres de fonction actuellement, il peut également imposer ses critères de recherche comme la localisation, le secteur d'activité, l'expérience et les compétences et leur envoyer des messages concernant la fonction pour voir s'ils sont intéressés. Grâce à cela, les recruteurs gagnent du temps et trouvent facilement des candidats qui répondent aux filtres et aux exigences qu'ils ont soumis.

En outre, LinkedIn Recruter permet aux recruteurs d'envoyer des messages ou recommandations personnalisés aux candidats potentiels directement grâce à la fonction de messagerie qui existe sur la plateforme. Il peut proposer aussi d'autres contenus ciblés qui correspondent directement à leurs intérêts et à leurs préférences. Les recruteurs n'ont donc plus besoin de chercher les contacts des candidats comme leur adresse électronique ou leur numéro de téléphone car ils peuvent directement envoyer des messages, ce qui simplifie le processus.

Parmi les autres avantages concernant l'utilisation de LinkedIn, il offre également une source d'analyse pour les recruteurs afin de voir et de suivre les performances de leurs campagnes de recrutement. Il sera affiché sur son profil par exemple le nombre de personnes qui ont été touchées par la publication, le nombre de vues, le nombre total de messages envoyés, les taux de réponse et les conversions. De ce fait, ils peuvent évaluer l'efficacité de leurs stratégies de recrutement et voir quelques pistes d'améliorations si nécessaire.

LinkedIn Recruiter permet aussi aux recruteurs de stocker et de réutiliser les candidats avec qui ils ont déjà été en contact pour éviter de recommencer une recherche dès le début. Cela leur permet de gagner du temps et d'entretenir directement avec des candidats potentiels pour leurs besoins futurs. En effet, sur LinkedIn Recruiter, ils ont un stockage de candidats qualifiés qui pourraient être utile pour les besoins futurs.

3.3.3 La base de données de l'entreprise : Salesforce

Chez Page, le logiciel utilisé pour stocker les candidats c'est Customer Connect. On peut y trouver toutes les informations concernant les candidats, les clients, l'avancement du processus d'un candidat par rapport à une fonction, la rédaction des fiches de poste, l'enregistrement des activités effectuées comme les appels, les interviews, etc., les fonctions gérées par les consultants, les entreprises avec qui ils travaillent, un système de messagerie en interne pour partager les candidats interviewés, etc.

C'est un moteur dynamique doté de l'IA pour rechercher des candidats, il possède plus de 320000 candidats avec leurs contacts (numéro de téléphone et adresse e-mail) et permet à l'entreprise de gérer efficacement leurs processus d'acquisition de talents s'il est manipulé convenablement. Cette base de données permet aux recruteurs de stocker un grand volume de CV qu'ils ont reçus via les candidatures sur le site Internet et sur LinkedIn. Cet outil leur permet aussi d'organiser les informations relatives aux candidats dans un emplacement centralisé, ce qui facilite la recherche et l'examen rapide des candidats potentiels par les autres consultants. En outre, grâce à la technologie de l'IA dans cette plateforme, les recruteurs peuvent automatiser des tâches telles que la sélection des CV et les mettre dans un Shortlist pour faciliter l'accès, ils peuvent également planifier des entretiens et enregistrer leurs notes afin de faciliter l'utilisation des informations pour les autres. Toutes ces fonctionnalités visent à libérer le temps des consultants pour qu'ils se concentrent sur des activités à plus forte valeur ajoutée.

Ensuite, Customer Connect peut être utilisé pour identifier les candidats qui ne recherchent pas activement un emploi mais qui pourraient convenir à l'entreprise. ça s'appelle des candidats inactifs mais qui correspondent aux critères de recherche du consultant. Dans la plupart du temps, quand les personnes ouvertes sur le marché ne remplissent pas les critères souhaités, les recruteurs cherchent dans la base de données et sont obligés d'appeler des candidats qui ne sont pas forcément actifs. C'est là que la capacité de négociation du recruteur est le plus attendu pour les faire changer d'avis, ce qui permet à Page de recruter de manière proactive les meilleurs

talents. Dans les meilleurs des cas, ces candidats veulent écouter la proposition et passent à l'entretien.

D'après Adrien de Feraudy, Senior Executive Manager chez Page Personnel, leur plateforme est très complète. *“Customer Connect (Salesforce), cela ne fait que 3 ans que c'est arrivé en Belgique, on peut dire qu'on est très avancé par rapport à l'intégration de cet outil. En fait, c'est un outil très puissant, plus intelligent et facilite le business mais ça dépend aussi de la manière dont les informations sont insérées. Ça crée des job lead par exemple grâce à nos mises à jour des informations concernant le candidat tel que le moment où il est entré en fonction, le bon moment de lui attirer de nouveau s'il a dépassé un certain moment dans l'entreprise où on l'a placé dernièrement. Il y a encore des améliorations et optimisations en cours. D'une autre part, on peut appeler de manière plus simple et accurate car la plateforme possède des contacts téléphoniques et e-mails. Il y a des clignotants qui s'affichent lorsqu'il y a un évènement qui se passe dans la vie des candidats aussi, au niveau professionnel”*.

Ensuite par rapport à l'avantage comparatif que possède Pagegroup, et pour dire que les clients sont satisfaits par rapport aux résultats, Adrien continue à confirmer en disant : *“On sort surtout des bons candidats. Mais aussi, on a l'habileté de proposer des candidats plus rapidement, et pertinents pour les fonctions proposées par les clients.*

Sur linkedin, tout le monde pourrait avoir accès à contacter tous les candidats via les messages. Et dans ce cas, le taux de réponse est faible. Mais grâce à la base de données qui figure plus de 200 000 candidats, on a tous les contacts, appeler d'abord puis mail si ça ne marche pas. Et c'est efficace. La qualité des informations est très importante sur la base des données.

Sur Salesforce, il y a une possibilité d'intégrer des modules interdépendants, comme les candidatures sur le site de l'entreprise ou LinkedIn qui entrent directement dans la base de données, la planification des interviews qui s'enregistrent automatiquement dans les activités du profil du candidat et le partage de candidat entre les consultants de différents départements qui se présente sous forme de messagerie en interne. Il y a beaucoup de modules intéressants et qui nous aident énormément si on l'exploite bien (Céline, 2023).

3.3.4 Le site web de l'entreprise

Au sein de Pagegroup, le site de l'entreprise possède différentes fonctionnalités telles que la présentation de l'entreprise et les chiffres clés, la publication des offres et des contacts, la publication des nouveautés sur le succès en globale de l'entreprise ou les différentes découvertes au sein du secteur, et la place où les candidats peuvent déposer leurs CV librement. Il intègre l'IA pour faciliter la publication des offres d'emploi dans son ensemble et la gestion des candidatures dans le but d'améliorer l'efficacité du processus de recrutement.

Grâce à l'intégration de l'IA sur cette plateforme, les CV des candidats qui postulent sur le site arrivent directement sur Customer Connect, et le recruteur doit seulement sélectionner ceux qui correspondent au profil qu'il recherche. Le site Internet de l'entreprise est considéré comme l'outil le plus performant pour trouver des candidats motivés. Par contre, n'importe qui peut

postuler sur des offres qui ne conviennent pas à leur profil. Il y a par exemple des personnes de l'autre bout du monde qui postulent pour une fonction à Bruxelles. La personne pourrait avoir les compétences et les expériences mais elle ne remplit pas favorablement tous les critères. Et souvent, c'est ce qui prend du temps pour un consultant, c'est de devoir éliminer toutes les candidatures qui ne rentrent pas dans les critères de qualification.

Ceci ne pourrait pas être seulement une mauvaise nouvelle car l'entreprise augmente le nombre de CV dans sa base de données à travers la candidature des personnes sur le site.

Enfin, il assure aussi la constitution d'une réserve de talents car l'entreprise va construire un vivier de candidats potentiels pour de futures offres d'emploi. Ici, l'IA peut être utilisée pour suivre le comportement des candidats sur le site web, par exemple les pages qu'ils visitent et les offres qu'ils consultent, et utiliser ces données pour identifier les candidats potentiels qui pourraient convenir à l'entreprise à l'avenir.

3.3.5 Jobboard ou site d'emploi

C'est un site web ou une plateforme en ligne qui permet aux employeurs de publier des offres d'emploi et aux demandeurs d'emploi de rechercher et de postuler à des emplois. L'objectif d'un site d'emploi est de mettre en relation les employeurs avec des candidats qualifiés qui sont activement à la recherche d'un emploi. Cette plateforme peut être spécifique ou générale, couvrant un large éventail de secteurs et de types d'emploi ou se concentrant sur des niches spécifiques, telles que la technologie, la santé ou la finance. Ils peuvent également être gratuits ou payants, certains d'entre eux faisant payer les employeurs pour publier des offres d'emploi ou accéder à des fonctions premium. Pour la part de Page, ces sites sont payants afin d'optimiser et d'atteindre le plus de cible possible. Ils travaillent avec Monster, Stepstone, Indeed, Jobat, Jooble, etc.

Ces sites d'emploi fonctionnent généralement en permettant aux employeurs de créer un compte et de publier des offres d'emploi, y compris des titres de postes, des descriptions, des qualifications et des instructions de candidature. Les demandeurs d'emploi peuvent ensuite rechercher des offres d'emploi en fonction de mots clés, du lieu, du secteur ou d'autres critères, et postuler directement sur la plateforme du site d'emploi. Les candidatures via ces sites entrent directement dans la base de données Customer Connect de Page.

C'est un outil efficace et pratique pour atteindre un large public de demandeurs d'emploi et pour les demandeurs d'emploi de trouver des offres d'emploi correspondant à leurs compétences et à leurs centres d'intérêt en quelques clics.

3.4 L'intelligence artificielle utilisée dans d'autres entreprises de recrutement

D'après les entretiens que nous avons eu auprès des recruteurs de différentes entreprises de consultance à Bruxelles, nous allons exposer ci-dessous à travers un tableau de comparaison nos résultats afin de voir la similitude et les différences dans l'utilisation des outils digitaux.

Tableau 2 : L'IA utilisée dans les entreprises de consultances interviewées

Phases de recrutement	Michael Page	Gentis Recruitment	Eolis Group
Sourcing	<ul style="list-style-type: none"> - LinkedIn - LinkedIn recruter - Base de données Customer Connect - Jobboard - Site de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - LinkedIn - LinkedIn recruter - Base de données Bullhorn - ICT pour les profils IT - Jobboard - Site de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - LinkedIn - LinkedIn recruter - Base de données Manatal - Jobboard - Site de l'entreprise
Screening	<ul style="list-style-type: none"> - Filtres sur Customer Connect et LinkedIn - Téléphone - E-mail - Appel vidéo 	<ul style="list-style-type: none"> - Filtres sur Bullhorn et LinkedIn - Téléphone - E-mail - Appel vidéo 	<ul style="list-style-type: none"> - Téléphone - E-mail - Appel vidéo
Sélection	<ul style="list-style-type: none"> - ATS - Shortlist - One note 	<ul style="list-style-type: none"> - ATS 	<ul style="list-style-type: none"> - Excel et Word - E-mail
Interview	<ul style="list-style-type: none"> - Teams - Appel téléphonique - One note 	<ul style="list-style-type: none"> - Teams - Appel téléphonique 	<ul style="list-style-type: none"> - Teams - Appel téléphonique
Onboarding	<ul style="list-style-type: none"> - Vidéo formation - Formation Customer Connect 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation en ligne 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation en ligne

Sources : auteur à partir des entretiens effectués auprès des consultants

Toutes les entreprises que nous avons interrogées ont les outils de base tels que l'ordinateur portable, les casques, les téléphones, la connexion internet pour travailler. Les entreprises de consultance qu'on a interviewées utilisent généralement LinkedIn Recruter, des job boards et

leurs propres sites pour chasser les candidats. Selon le cabinet de recrutement Michael Page, la situation de crise covid-19 a poussé l'entreprise à s'investir dans les ordinateurs portables pour chaque employé afin que les recruteurs puissent travailler de la maison avec toute flexibilité. Puis, chaque entreprise a sa propre plateforme et base de données pour traiter et gérer efficacement les CV des candidats.

En résumé, les étapes de recrutement chez Gentis se résument par la création de compte candidat sur Wiggli, la publication de l'offre par rapport aux besoins sur les différents canaux cités dans le tableau ci-dessus, la recherche de candidats à base des mots-clés dans la base de données, la sélection des cv suivi des entretiens en visio ou physique jusqu'à l'intégration du candidat. C'est un processus collaboratif, chaque recruteur a ses propres tâches dans la plateforme (Nihal de Gentis Recruitment, 2022)

3.5 La réalité du marché du recrutement actuel

La tendance du marché évolue d'année en année. D'après Nosy Mickaël d'Eolis Group, les gens ne sont pas disponibles longtemps sur le marché, le plus challengeant c'est de pouvoir proposer quelque chose à quelqu'un qui est disponible. Par contre, il explique que des fois, il arrive que ça ne match pas du tout, que le secteur n'intéresse pas le candidat et à ce moment-là, il doit faire le commercial pour le convaincre. En plus de tout cela, il évoque que ça prend du temps de trouver le bon candidat (Nosy Mickael, 2022).

Selon Erica Ratovondrahona, une recruteuse de Gentis Recruitment, *“il existe actuellement une guerre de candidat au niveau du sourcing. Les bonnes ne sont pas disponibles longtemps sur le marché. Aussi, un candidat peut avoir plusieurs processus d'où la rareté des bons candidats. Quant à l'évolution de la technologie dans ce domaine, il n'y a plus beaucoup de personne qui dépose leur cv car ils sont sur d'eux grâce à leurs compétences, donc peuvent être directement appelés par les recruteurs”*.

“L'attraction de candidat est une des tâches que l'IA peut bien assurer. Grâce aux bons outils, elle peut toucher beaucoup de personnes en une seule publication. On peut faire des emails mais il y a aussi le spam ou les gens n'ont pas le temps de lire le message”, souligne Erica de Gentis Recruitment.

Certains recruteurs trouvent que l'IA n'est pas encore à sa phase d'exploitation optimale. *“Le système sur lequel nous travaillons actuellement n'est pas encore parfait. Sur Customer Connect, il y a toujours des améliorations pour optimiser, comme l'ajout de fonctionnalités, c'est pour ça d'ailleurs qu'on propose des formations pour les recruteurs afin d'améliorer leurs connaissances là-dessus”*, explique Adrien.

Par ailleurs, une nouvelle tendance se présente. Actuellement, le recruteur ne fait plus son travail à sens unique. Grâce à ses outils, les candidats peuvent montrer leurs intérêts et venir auprès des recruteurs. *“Linkedin a révolutionné car avant on allait tout le temps chez les candidats (appel – email). On les attire par des informations, des petites vidéos, des réactions,*

ça augmente les vues des candidats, on n'a plus besoin de nous présenter beaucoup de temps. Un réseau qui se crée et ça facilite le processus. Donc ça diminue le temps de trouver le candidat" (Erica, 2022). "Quand on appelle, on fait plus de pool, mais grâce à ces outils c'est les candidats qui arrivent vers nous, ce n'est plus nous qui courrent après eux", cela est l'un des plus gros avantages de l'IA selon Erica.

Dans d'autre cas, "il y a des cv qui n'est pas du tout intéressant, mais quand on appelle on voit la pertinence du candidat. Linkedin Recruter nous aide aussi dans l'envoi de messages aux candidats, ça nous épargne du temps dans le filtre car on sait déjà que le candidat est pertinent pour le job" (Erica, 2022)

3.6 Faiblesses de l'IA dans le recrutement

Même si l'IA vise à perfectionner le métier des recruteurs, il existe des limites et des faiblesses. Dans le cadre de l'utilisation de l'IA, notamment dans la recherche de candidats, les failles se présentent quand les recruteurs font juste copier-coller et oublient de changer le nom par exemple. Ainsi, on risque de perdre les informations qu'on vient d'avoir. Ensuite, les données de recherche peuvent modifier la qualité de la recherche. Une fois qu'on a inséré maladroitement une information ou si la personnalisation est absente, comme tout est automatique, le nombre d'erreurs devient énorme. (Nosy Mickael, 2022)

D'après Adrien de MichaelPage, *"il y a des bugs des fois, tous les mois il y a des mises à jour nécessaires afin que ça fonctionne comme on le souhaite, et cela prend du temps. Aussi, quand tu modifies quelque chose, y aura des impacts sur d'autres trucs"*, explique-t-il. Aussi il y a des contraintes quand il y a manque d'informations ou pas mis à jour. Par exemple, l'existence de Double candidat pose problème aussi. Il y a des erreurs des fois.

Il enchaîne dans ses explications que *"Ça arrive aussi que les consultants ne rédigent par toutes les informations qu'ils ont eu sur Customer Connect, ils les mettent de côté comme dans l'Excel ou Word, et cela a un impact sur l'oubli des informations qui sont pertinentes pour la gestion de dossier d'un candidat. C'est pour cela qu'on a mis en place le jeu Quizz CC pour inciter tout le monde à l'utiliser de la bonne manière"* (Adrien, 2022).

Quant à LinkedIn, il y a quand même un effet pervers de la publication des offres d'emploi. *"En effet, on peut publier une offre et tout le monde peut postuler dessus alors que ça ne correspond pas à ce que je recherche ou bien ces personnes n'ont pas les qualifications que j'attende. Cela me fait perdre du temps de les enlever après quand je les filtre. Il y a aussi des gens qui n'aiment pas rebondir sur les offres sur linkedin mais qui veulent être contacter personnellement. En effet, les mailings sur linkedin peuvent être parfois très général, les gens veulent des messages personnalisés"* explique Erica lors de notre entretien.

En outre, *"comme notre recherche est basée sur l'utilisation des mots clés, il peut arriver que les personnes que nous pensons avoir les bonnes compétences et qualifications pour la fonction ne soit pas intéressée et cela peut la déranger parce qu'elle n'est pas concernée"*, continue-t-elle.

Puis elle enchaîne que, *“l’IA ne peut pas tout faire à notre place. On a toujours besoin de contacter la personne pour savoir ce dont ils ont besoin”* (Erica, 2022).

A part ces problèmes de fonctionnement cités par les autres recruteurs, Javier souligne la faiblesse de l’IA dans le traitement d’informations volumineuses de la base de données. *“Il est un peu lourd à cause du volume d’information qu’il possède. Il nous arrive que le système bug et on ne peut rien faire. Il faut attendre. L’envoi du courrier massif est aussi limité à 250 candidats”*.

Enfin, Céline de MichaelPage explique qu’il existe deux limites liées à la manipulation de ces outils technologiques dans son travail. Premièrement, il y a la limite humaine c’est-à-dire *“si les informations concernant le candidat ne sont pas bien encodées, l’outil ne peut pas tout faire à notre place”*. Deuxièmement, pour le moment, l’IA dans le métier de recrutement effectue uniquement des tâches basiques, il ne donne pas d’avis consultatif (Céline, 2023)

3.7 Réponse à l’hypothèse 1 : le métier des recruteurs ne peut pas être totalement remplacé par l’IA dans le futur

Le recrutement est un processus complexe qui implique toute une série de tâches, depuis la sélection des CV et les entretiens avec les candidats jusqu’à l’évaluation de leurs compétences et la prise de décisions d’embauche. Bien que l’IA puisse automatiser certaines de ces tâches, il est peu probable que les recruteurs soient entièrement remplacés par l’IA à l’avenir.

Selon Adrien, *“LinkedIn a une option automatisée dans l’enregistrement et l’automatisation des candidats. Cependant, le système ne peut pas faire la recherche à notre place. Donc il n’y a pas vraiment de tâches supprimées pour la part des recruteurs”*.

Ensuite, il continue que *“Dans ce métier, il faut l’accompagnement, les outils ne peuvent pas remplacer la communication et discussion avec les candidats. Dans les cv ça ne parle pas de tout, mais quand on a une discussion avec le candidat, ça change tout. Ce côté interview avec le candidat ne pourrait pas être remplacé”*.

La représentante de Gentis Recruitment est aussi sceptique par rapport au remplacement des recruteurs par l’IA. D’après elle, il n’y a pas de tâches supprimées. Par exemple pour la préparation d’offres d’emploi, les tâches administratives sont devenues de plus en plus importantes pour les recruteurs. *“Quant à la publication des offres sur LinkedIn, on va regarder les cv, screener, enlever les offres qui ne sont plus à jour, réfléchir aux mots clés à utiliser, améliorer un peu notre profil et notre réseau pour être vu et pour attirer. Toutes ces activités, l’IA ne peut pas encore les remplacer”* (Erica, 2022).

Au niveau du remplacement des recruteurs par la machine, cela ne risque pas d’arriver tout à fait parce qu’il y a un aspect d’accompagnement d’un humain qui est très important, il faut dire que ce métier met vraiment au centre la relation humaine. Dans un changement de vie peut-être... (Céline, 2023).

3.7.1 Besoin d'une touche humaine

Le recrutement est un processus centré sur l'humain qui nécessite de l'empathie, de l'intelligence émotionnelle et des capacités à établir des relations. Ce sont des caractéristiques que l'IA a du mal à reproduire. *“La touche humaine reste indispensable et c'est le recruteur qui prend la décision finale après les échanges avec les candidats”* (Nihal, 2022).

Ensuite, les recruteurs peuvent apporter une touche personnelle que la technologie ne peut égaler. Le recrutement implique souvent l'établissement de relations avec les candidats, ce qui peut constituer un défi pour l'IA. Si l'IA peut faciliter la communication et la planification, elle peut ne pas être en mesure d'établir le lien personnel qui est souvent nécessaire pour attirer les meilleurs talents. En effet, les recruteurs peuvent établir des relations avec les candidats, se renseigner sur leurs talents et expériences spécifiques, et évaluer leur adéquation culturelle avec l'entreprise. Le recrutement peut être un processus émotionnel pour les candidats, et l'IA peut ne pas être en mesure de gérer des situations émotionnelles complexes. Par exemple, si un candidat a un problème personnel ou de santé qui a un impact sur sa disponibilité pour un entretien, un système d'IA peut ne pas être équipé pour gérer la situation de manière sensible. *“Les gens ont besoin d'un contact humain. Les candidats deviennent des potes et cette relation est importante pour que le candidat soit plus loyal avec le recruteur... sauf s'il y a intelligence émotionnelle artificielle”*, explique Nosy Mickaël du groupe Eolis.

L'automatisation d'un grand nombre de ces tâches telles que la présélection des CV, les entretiens et l'évaluation des compétences des candidats et de leur adéquation au poste à pourvoir sont des phases que la technologie peut simplifier dans le processus de recrutement. Par contre, ce processus de recrutement a toujours besoin d'une touche humaine, et ce pour diverses raisons. Par exemple, Erica explique que l'appel téléphonique pour le premier contact avec le candidat doit toujours être assuré par l'humain.

Céline souligne aussi que comme c'est un CRM, c'est-à-dire une base de données, il faut que chaque personne la complète d'une manière la plus précise possible, avec des informations complètes afin que l'outil soit performant.

Deuxièmement, les recruteurs humains peuvent analyser les talents non techniques d'un candidat, tels que la communication, le travail en équipe et la capacité à résoudre des problèmes, en faisant appel à leur intuition et à leur intelligence émotionnelle. Ces aptitudes sont nécessaires pour réussir dans la plupart des professions et sont souvent difficiles à mesurer à l'aide de techniques automatisées. *“Le niveau émotionnel détecté par l'humain est très important: 6ème sens de savoir comment tu sens la personne. Il y a des cv top mais le feeling compte toujours (soft skills), les machines ne peuvent pas assurer ça. On prend le temps de rencontrer la personne, d'interagir”*. (Erica, 2022)

Troisièmement, en restant en contact avec les candidats tout au long du processus, en offrant un retour d'information et en répondant aux questions, les recruteurs humains peuvent offrir une expérience agréable aux candidats. Cela peut aider l'entreprise à développer une marque employeur favorable et à recruter les meilleurs employés.

Enfin, les recruteurs humains peuvent faire preuve de sensibilité et de compréhension dans le processus d'embauche. Ils peuvent reconnaître et satisfaire les exigences et les préférences des candidats, par exemple en organisant des entretiens en dehors des heures de bureau ou en proposant des aménagements pour les personnes handicapées.

En conclusion, le processus de recrutement requiert une touche humaine car il comprend des jugements complexes qui nécessitent de l'intuition, de l'intelligence émotionnelle et de l'empathie, autant d'éléments qu'il est difficile d'imiter avec la seule technologie (Nosy Mickael, de Eolis Group, 2022).

3.7.2 Créativité

Même si l'IA peut aider dans la recherche rapide des candidats et contribue dans la simplification des tâches, le recrutement a besoin d'humains pour créer des tactiques de recrutement uniques. En effet, les recruteurs peuvent créer des stratégies de recrutement uniques, adaptées aux exigences de l'entreprise et du poste. La création d'une campagne sur les médias sociaux, l'organisation d'un événement de recrutement ou la prise de contact avec des candidats passifs peuvent faire partie de ces stratégies (Erica de Gentis Recruitment, 2022).

Les recruteurs peuvent également développer des relations personnelles avec les candidats afin de mieux comprendre leurs talents, leurs expériences et leurs motivations. Cela peut aider les recruteurs à identifier les personnes qui correspondent le mieux à l'entreprise et au poste, même si leurs qualifications ne sont pas parfaitement adaptées. Un recruteur, par exemple, peut découvrir un candidat ayant une expérience totalement différente qui peut apporter une perspective nouvelle à l'entreprise (Mickael de Eolis Group, 2022).

Ensuite, les consultants peuvent analyser l'adéquation culturelle des candidats avec l'entreprise en se renseignant sur les valeurs, la mission et la culture d'entreprise. Il s'agit notamment d'évaluer les compétences non techniques des candidats, qui sont difficiles à mesurer à l'aide de méthodes automatisées, telles que la communication, le travail d'équipe et la capacité à résoudre des problèmes.

L'identification et l'attraction de talents exceptionnels nécessitent souvent le recours à la créativité et à l'innovation en matière de recrutement. Les décisions de recrutement ont des conséquences éthiques importantes, notamment en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. Les recruteurs sont mieux à même d'analyser et de traiter ces questions éthiques que l'IA, qui peut être biaisée par les données sur lesquelles elle est formée.

Par rapport à l'expérience candidats face à l'automatisation, les recruteurs peuvent offrir une expérience agréable aux candidats en communiquant avec eux tout au long du processus, en leur offrant un retour d'information et en répondant à leurs questions. Cela peut aider l'entreprise à développer une marque employeur favorable et à recruter les meilleurs employés (Mickael de

Eolis Group, 2022). Du côté des candidats, il y a ceux qui préfèrent les services personnalisés pour sentir cette présence humaine dans leur processus. Cela va établir une relation de confiance entre le candidat et le consultant, ce qui est nécessaire pour tisser une relation à long terme.

L'IA ne peut pas être en mesure de trouver des solutions innovantes à des problèmes qui nécessitent une pensée créative. Par exemple, un système d'IA peut ne pas être en mesure d'évaluer la capacité d'un candidat à penser de manière autonome ou à trouver de nouvelles idées.

3.7.3 Diminution des biais

Par rapport à la machine, les recruteurs peuvent être conscients de leurs propres préjugés et reconnaître qu'ils peuvent survenir à n'importe quelle étape du processus de recrutement. Ils peuvent donc rediriger leurs pensées pour atténuer l'influence des préjugés personnels tout en garantissant que tous les candidats sont évalués sur la base des mêmes critères. Contrairement à la machine, les recruteurs peuvent personnaliser et guider l'IA à faire ce qu'ils souhaitent. Ils peuvent dès lors utiliser des critères objectifs tels que les compétences, l'expérience et les qualifications pour étudier la candidature d'un candidat.

D'après Mickaël de Eolis Group, le problème dans l'utilisation de l'IA au sein son travail c'est quand il va chercher le candidat dans sa base de données et quand il n'a pas utilisé les bons mots clés, il risque de rater des candidats qui peuvent être intéressants. Nous avons également remarqué ce problème au sein de MichaelPage. Si le consultant qui a passé l'entretien avec le candidat n'a pas bien encodé toutes les informations et en suivant une procédure standard d'encodage du groupe, pendant leurs recherches, les autres consultants peuvent ne pas trouver ce candidat malgré qu'il pourrait avoir les qualifications nécessaires. Il est alors important que les recruteurs soient attentifs par rapport aux informations qu'ils manipulent afin que l'IA vienne faciliter et optimiser leurs tâches. A côté de cela, le recruteur doit examiner les recommandations générées par l'IA afin de s'assurer qu'elles ne sont pas discriminatoires. On parle ici d'une vérification des données qui ont été utilisées et de corriger les éventuels biais ou inexactitudes.

Le risque dans l'utilisation de l'IA c'est qu'une fois que le recruteur a inséré une information et que celle-ci n'est pas correcte, l'automatisation ne permet pas de réfléchir que c'est une fausse information. De ce fait, elle va continuer à faire la même chose. Pour éviter cela, les recruteurs ont cette capacité de normaliser leurs procédures de recrutement, de faire attention et d'être vigilant dans le traitement des profils des candidats. Il faut également de l'intelligence humaine parce que parfois, la machine présente les mêmes candidats pour chaque mots clés utilisés. Le consultant doit par exemple savoir insérer les bons critères de recherche et l'adapter si nécessaire afin de trouver les bons candidats. Aussi, mise à part les compétences techniques qu'on peut directement trouver sur le CV, seuls les consultants peuvent détecter les capacités non techniques comme la communication, le travail d'équipe et la capacité à résoudre des

problèmes. Cela permet de s'assurer que les candidats sont évalués en fonction de leur capacité à réussir dans le poste et à contribuer à l'organisation.

C'est pour ces raisons aussi que les recruteurs doivent diversifier leurs moteurs de recherche dans le recrutement afin de s'assurer qu'un large éventail d'opinions et d'expériences est reflété dans le processus de recrutement pour éliminer ou atténuer les effets des préjugés personnels.

3.7.4 Gestion des tâches complexes

Malgré l'implication de l'IA dans toutes les étapes de recrutement, le recruteur doit mener la communication et la négociation avec le client et le candidat. Les machines n'ont pas encore cette capacité même si elles aident les recruteurs dans de nombreux aspects de leur travail, comme l'automatisation des tâches administratives, l'analyse des données pour identifier les tendances et les modèles, et fournir des informations pour aider à prendre des décisions plus éclairées. Au final, c'est toujours l'humain qui réfléchit sur les procédés pour bien mener son travail et qui prend la décision car elle a l'expertise pour obtenir les meilleurs résultats et pour atteindre ses objectifs.

Si l'IA peut fournir des recommandations basées sur l'analyse de données, elle peut ne pas être en mesure de prendre des décisions complexes par elle-même. Par exemple, si un système d'IA peut trier les CV en fonction des compétences et de l'expérience requises, il peut ne pas être en mesure d'évaluer les compétences non techniques d'un candidat, qui sont souvent essentielles pour réussir dans un poste.

3.8 Réponse à l'hypothèse 2 : l'IA est là pour faciliter la tâche des recruteurs

“Wiggli n'a pas remplacé l'humain, c'est pour aider les recruteurs à optimiser le processus de recrutement, de le rendre flexible. Donc, c'est juste complémentaire”, explique Nihal, une représentante de Gentis Recruitment.

Comme dans tous les autres secteurs d'activités, le domaine de recrutement est aussi fortement influencé par l'utilisation de l'IA. Les recruteurs peuvent bénéficier de l'IA en analysant les CV, en trouvant les meilleurs candidats, en effectuant des évaluations, en menant des entretiens et en rationalisant le processus d'intégration. Grâce aux systèmes alimentés par l'IA, les recruteurs peuvent économiser du temps et des efforts sur l'évaluation des candidats, améliorer l'objectivité et la cohérence du processus de recrutement et identifier les meilleurs candidats pour le poste. Selon Erica, l'avantage de l'utilisation de l'IA reste vraiment le gain de temps. Dans les deux sens : *“on peut aller vers le candidat et il peut aussi venir vers nous. C'est très pratique”,* précise-t-elle.

De son côté, Nihal évoque l'évolution du processus de recrutement en admettant que l'IA facilite les tâches des recruteurs. *“Tout d'abord, la publication d'une offre d'emploi dans*

plusieurs canaux se fait en un seul clic et le recruteur peut entrer en contact facilement avec le candidat. Grâce à l'intégration de l'IA dans ces outils, tout est interconnecté et cela a réduit le volume des tâches des consultants. Ensuite, la gestion des CV devient plus simple si avant on faisait ça sur des tableaux Excel. Grâce à cela, le recruteur peut trouver le candidat idéal en un peu de temps. En général, grâce à l'IA, le processus de recrutement est devenu automatique, avant les recruteurs avaient besoin de plusieurs outils dans différentes plateformes pour traiter un candidat", explique-t-elle.

Chez Eolis group, l'IA peut aider dans différentes tâches selon Nosy Mickaël. *"Premièrement, cela facilite le gain de temps. La qualité de recherche donnée par l'IA est déjà intéressante, c'est à nous de le guider un peu plus en fonction de ce qu'on cherche. Par exemple, à part les tâches répétitives que peuvent assurer les outils digitaux, quand tu paies sur LinkedIn, c'est les gens qui te contactent directement, il suffit juste de discuter avec eux pour voir leur pertinence par rapport au job. Ensuite, le fait d'enregistrer dans la base de données CRM, c'est plus facile de retrouver les candidats, avec leurs contacts (numéro de téléphone et adresse e-mail)".*

3.8.1 Traitement et partage de CV

Comme nous l'avons vu dans les étapes de recrutement avec les outils digitaux utilisés, cette technologie peut aider les recruteurs pour présélectionner les CV et les candidatures, ce qui leur permet de consacrer moins de temps et d'efforts à l'examen d'un grand nombre de candidatures. Chez Page, grâce à la création automatique de CV du profil LinkedIn vers la base de données de l'entreprise, les consultants peuvent facilement avoir accès aux contacts des candidats. Aussi, ils peuvent facilement classer les candidats qui les intéressent en créant le job avec la liste des candidats à contacter.

Grâce à l'IA également, les recruteurs peuvent trouver les meilleurs candidats car l'IA peut déjà examiner en amont les données concernant les candidats, telles que leurs performances antérieures, leur expérience et leurs qualifications. Cela permet aux recruteurs de se concentrer sur les personnes les plus prometteuses tout en économisant le temps et les efforts nécessaires à l'évaluation d'un large éventail de candidatures. Les outils alimentés par l'IA peuvent scanner et analyser les CV afin d'identifier les candidats possédant les compétences, l'expérience et les qualifications requises pour un poste donné.

Chez Page, l'intranet Chatter permet aux recruteurs de partager entre eux les CV avec les informations nécessaires concernant un candidat interviewé. Cela leur permet d'être réactif par rapport à la situation du candidat, c'est-à-dire pour les autres recruteurs du Groupe d'avoir accès rapidement à des candidats actifs qui pourraient les intéresser.

3.8.2 Evaluation

Certaines entreprises de consultances que nous avons interviewées, comme Gentis Recruitment, utilisent des services d'évaluations comme les tests de capacité cognitive, des évaluations de la personnalité et des examens de jugement situationnel pour voir la pertinence du profil étudié. Ces tests peuvent aider les recruteurs à évaluer objectivement et efficacement les candidats potentiels et à identifier les meilleurs pour le poste. Grâce à ces outils en ligne, les recruteurs peuvent laisser le temps aux candidats de passer les tests et de consacrer leur temps à travailler sur d'autres tâches à plus forte valeur ajoutée. Après cela, pendant l'entretien, le consultant peut discuter de ces capacités et aptitudes relationnelles du candidat.

3.8.3 Entretien

L'IA aide les recruteurs dans l'entretien à travers l'utilisation des outils digitaux de communication, l'enregistrement des notes sur le profil du candidat dans la base de données et Les chatbots alimentés par l'IA peuvent être utilisés pour mener des entretiens préliminaires avec les candidats. L'existence des chatbots d'IA et les outils de messagerie aident les recruteurs à automatiser la communication initiale avec les candidats, en répondant aux questions fréquemment posées, en planifiant les entretiens et même en menant les premiers entretiens de sélection.

3.8.4 Embarquement

Lors de l'embarquement, les recruteurs peuvent être libérés de quelques tâches grâce à l'existence des formations personnalisées adaptées aux besoins particuliers des nouveaux employés. Par ailleurs, il existe dans d'autres entreprises la formation à la réalité virtuelle qui est utilisée pour imiter le monde réel et offrir aux nouvelles recrues une expérience pratique. Cette forme de formation peut aider les nouvelles recrues à apprendre plus rapidement et à savoir manipuler davantage de matériel, ainsi qu'à réduire le risque d'accidents ou d'erreurs tout au long du processus de formation.

3.8.5 Analyse des données

LinkedIn est l'un des réseaux sociaux les plus utilisés et les plus performants pour les recruteurs pour trouver des candidats. Une plateforme en ligne dotée de l'IA, il aide les consultants grâce aux algorithmes de recherche qui sont puissants. *“L'algorithme sur LinkedIn nous a beaucoup aidé à trouver des bons candidats. Nous utilisons les bons mots-clés pour filtrer les candidats. Donc on a beaucoup plus de chance de rencontrer les bonnes personnes concernées par le poste”*, confirme Erica Ratovondrahona, consultante chez Gentis Recruitment, sur l'exemple de facilitation de tâches grâce à l'IA.

“En plus de cela, dans les algorithmes sur LinkedIn Recruiter, on trouve encore plus de bonnes personnes avec leurs contacts”, poursuit-elle. En effet, grâce à la fonctionnalité payante, les recruteurs peuvent entrer en contact direct avec les candidats qui les intéressent à tout moment.

“Et une dernière chose, puisqu’on se concentre de plus en plus sur l’image de notre entreprise, LinkedIn travaille aussi sur le turnover d’une entreprise, donc ça m’aide aussi pour voir si ma campagne a atteint le nombre de cible voulu, il permet d’améliorer la visibilité de l’entreprise grâce aux profils qui interagissent avec les différentes activités publiées par la société”, termine-t-elle.

Quant à l’utilisation du **Big data** dans ce processus, les plateformes de base de données des entreprises de consultance sont actuellement volumineuses en termes d’informations. En effet, comme chez Page, Customer Connect est un véritable moteur de recherche dynamique qui rassemble des millions d’informations, sur lequel grâce aux algorithmes d’apprentissage automatique, les recruteurs peuvent extraire des informations pertinentes. Selon Javier, consultant dans l’IT chez Michael Page, *“Avant, c’était un petit CRM créé sur mesure c’est-à-dire nous décidons ce que nous voulons avoir. C’était moins technique et moins performant que Salesforce. Actuellement on a une base de données énorme et avec beaucoup de technique. Il suffit d’encoder par nous-même et la machine fait le reste”.*

Dans ces différents cas, l’IA peut aider les recruteurs à être plus efficaces et performants dans leur travail grâce à l’existence des algorithmes capables de digérer des millions d’informations et en donnant une analyse prédictive à l’entreprise sur son image.

3.9 La perception du futur par les professionnels RH

À l’avenir, nous pouvons nous attendre à une évolution et à des progrès continus de la technologie de l’IA dans le domaine des ressources humaines. Certes il y aura du changement et comme les autres secteurs d’activités, tout est automatisé de plus en plus. Parmi les professionnels du recrutement que nous avons interviewés, ils ne sont pas majoritairement convaincus que l’IA va totalement remplacer le métier des recruteurs.

“L’IA dans le recrutement est en constante évolution, la digitalisation prend de plus en plus de place dans le monde du recrutement. Elle va encore aider les recruteurs encore et encore mais ça va rester en complémentaire”, explique Nihal.

D’après Erica, 80% des tâches dans le futur seront encore assurées par l’humain dans le recrutement. *“Par exemple il y a une partie administrative de 2h de la journée qui doit être assurée par un consultant. Le reste c’est de l’appel. Le contact et l’interaction restent importants, le fait de voir et d’entendre les soft skills des candidats est primordial”, affirme-t-elle.*

Pour la projection dans le futur, Erica dit : *“d’ici 10 ans, on aura déjà une bonne plateforme qui screenera les bons candidats, on ne trouvera que les bons candidats. Maintenant il y a déjà des cv vidéo, les gens vont juste rencontrer les 20 personnes pertinentes. Donc moins de temps passé. Les appels vont largement diminuer, aujourd’hui un recruteur peut passer plus de 8h au téléphone ça va être remplacé par une plateforme. Aussi un recruteur est un coût, il va être là pour gérer l’équipe dans le futur”*.

Pour sa part, Céline explique que dans le futur, une partie de l'encodage va être beaucoup allégée pour les recruteurs. *“On voit bien l’évolution qu’avant, on a beaucoup travaillé avec les cv en papier, puis il faut scanner et envoyer par mail. Mais actuellement toutes les entreprises ont leur propre base de données, ce qui nécessite uniquement un encodage manuel”*.

Tout d’abord, l’IA vient compléter ou aider les recruteurs dans la prise de décision. Ainsi, il revient aux recruteurs de personnaliser leurs activités avec les candidats pour qu’ils puissent vivre une bonne expérience dans leur processus de recrutement. Actuellement, nous pouvons constater que les candidats deviennent de plus en plus méfiants par rapport aux outils utilisés par les recruteurs et la lenteur de la procédure. La forte présence du recruteur est alors très attendue pour éviter ce sentiment pour les candidats (Javier de MichaelPage, 2023). En effet, l'IA peut aider les recruteurs et les professionnels des RH à adapter leurs communications et leurs interactions avec les candidats pour qu'elles soient plus personnalisées et pertinentes. L'IA peut contribuer à améliorer l'expérience du candidat en rationalisant le processus de candidature et d'entretien, en fournissant aux candidats un retour d'information en temps réel et en offrant des recommandations personnalisées pour les opportunités d'emploi dans le futur (Mickaël de Eolis Group, 2022).

Ensuite, comme évoqué dans la précédente section, l’IA peut automatiser de nombreuses tâches RH routinières et répétitives, libérant ainsi du temps pour que les professionnels des RH se concentrent sur des initiatives plus stratégiques, telles que le développement des talents et la planification de la relève, mais elle ne peut pas prendre la décision la place du recruteur. L’intelligence humaine est toujours très importante dans ce secteur afin d’assurer les négociations avec les clients et les candidats. Puis, Nosy Mickaël explique lors de notre entretien que l’intelligence émotionnelle joue également un rôle très important, surtout quand le candidat a reçu un refus par exemple. Aussi, “seul l’humain peut donner des suggestions et coacher un candidat qui va passer un entretien avec un client”, affirme Justine, un recruteur chez Michael Page.

3.10 ChatGPT et le monde du recrutement

Comme toutes les autres IA qui ne cessent de nous faciliter la vie, ChatGPT aide les recruteurs dans leur quotidien. A titre d’exemple, les recruteurs cherchent sur ChatGPT comment ils peuvent rédiger une telle fiche de poste, ou comment ils peuvent mener une négociation d’embauche auprès d’un client avec toutes les informations qu’ils possèdent (Javier, 2023).

De leur côté, les candidats peuvent aussi dialoguer en temps réel avec ChatGPT, en répondant à leurs questions sur l'entreprise, le poste et le processus de candidature. Ils peuvent également trouver des offres d'emploi les plus appropriées en fonction de leurs compétences, de leur expérience et de leurs préférences grâce à ChatGPT. ChatGPT est un outil nécessaire pour optimiser la prise de décision humaine

Comme tout autre moteur de recherche, ChatGPT peut analyser de grands volumes de données pour identifier des tendances et des modèles dans le comportement des candidats et des employés. Cela peut aider les recruteurs à prendre des décisions plus éclairées en matière d'embauche, de développement des talents et de rétention (ChatGPT, 2023).

3.11 Perception des candidats face à l'évolution de l'IA dans le recrutement

La perception qu'ont les candidats de l'IA et de l'automatisation dans le domaine du recrutement peut varier considérablement. Certains candidats peuvent considérer l'IA et l'automatisation comme un outil utile qui peut accélérer le processus de recrutement et fournir une évaluation plus objective de leurs qualifications. *« Jusqu'à maintenant, les candidats que nous avons recrutés n'ont pas de soucis par rapport aux outils qu'on utilise. Cela leur met à l'aise, ça ne leur pose pas de problème, il y a aussi le gain de temps et accessibilité à tout moment pour les candidats »*, explique Nihal. D'autres peuvent craindre que l'IA et l'automatisation entraînent des décisions d'embauche biaisées ou injustes, ou qu'elles ne remplacent complètement les recruteurs humains.

Une enquête menée par Indeed en 2019 a révélé que si la plupart des candidats sont à l'aise avec l'utilisation de la technologie dans le recrutement, beaucoup s'inquiètent également du risque de partialité et de discrimination. L'enquête a révélé que 76% des demandeurs d'emploi sont à l'aise avec les employeurs qui utilisent l'IA et l'automatisation pour aider au recrutement, mais 58% s'inquiètent de la possibilité que ces technologies introduisent des préjugés dans le processus d'embauche.

Il est important que les recruteurs soient transparents quant à l'utilisation de l'IA et de l'automatisation dans leurs processus de recrutement, et qu'ils répondent aux préoccupations des candidats. Il peut s'agir de fournir des informations sur la manière dont l'IA et l'automatisation sont utilisées, de s'assurer que les algorithmes et les ensembles de données sont exempts de préjugés, et de donner aux candidats la possibilité de poser des questions et de fournir un retour d'information.

Parmi les informations que le recruteur doit fournir, le retour fait preuve d'une transparence vis-à-vis des candidats. *“Durant mon parcours professionnel dans le recrutement, les gens sont frustrés par rapport à l'absence de retour, que ce soit positif ou négatif. Les recruteurs oublient des fois que les candidats attendent des feedbacks par rapport aux différents entretiens qu'ils ont passés”*, explique Erica.

Dans l'ensemble, la perception qu'ont les candidats de l'IA et de l'automatisation dans le recrutement continuera probablement d'évoluer à mesure que ces technologies deviendront plus répandues dans le secteur. Comme pour toute nouvelle technologie, il est important que les recruteurs soient conscients de ces perceptions et s'efforcent d'instaurer la confiance et la transparence avec les candidats.

L'utilisation d'outils de recrutement tels que l'IA et l'automatisation a suscité des inquiétudes chez certains candidats quant à leur impact sur le processus d'embauche et leur expérience globale. Certains candidats pensent que l'utilisation de ces outils dépersonnalise le processus de recrutement et sape l'élément humain de l'embauche. D'autres peuvent s'inquiéter de la partialité ou de la possibilité que les outils prennent des décisions erronées qui pourraient affecter leurs chances d'être embauchés.

Toutefois, il est également important de noter que de nombreux candidats peuvent voir les avantages de ces outils, en particulier s'ils améliorent l'efficacité et la transparence du processus de recrutement. Par exemple, l'utilisation d'entretiens vidéo ou d'évaluations en ligne peut s'avérer plus pratique pour les candidats que de devoir assister à des entretiens en personne ou de passer des tests dans un centre d'évaluation.

Pour répondre aux préoccupations des candidats et garantir une expérience de recrutement positive, les entreprises peuvent prendre plusieurs mesures. L'une d'entre elles consiste à communiquer clairement aux candidats l'utilisation de ces outils et la manière dont ils sont utilisés dans le processus de recrutement. Les entreprises peuvent également donner aux candidats la possibilité de poser des questions ou de faire part de leurs commentaires sur leur expérience. En outre, les entreprises peuvent s'assurer que leurs processus de recrutement sont équitables, transparents et inclusifs, et fournir aux candidats un retour d'information et des mises à jour sur l'état d'avancement de leur candidature en temps opportun.

3.12 Les changements potentiels dans le département RH grâce à l'IA

L'IA a un grand potentiel pour évoluer et avoir un impact significatif sur le département des ressources humaines dans un avenir proche. Il existe quelques fonctions qui peuvent être modifiées dans le département RH.

3.12.1 Recrutement

Comme cité auparavant, l'IA peut être utilisée pour améliorer les processus de recrutement, notamment la sélection des candidats, l'identification des meilleurs talents et la rationalisation du processus d'entretien. L'IA peut également contribuer à éliminer les préjugés des descriptions de poste, de l'examen des CV et de l'évaluation des candidats, ce qui permet un recrutement plus diversifié et plus inclusif. Par exemple en supprimant des informations d'identification

telles que le nom et l'adresse des CV, ou en utilisant des algorithmes pour faire correspondre les candidats aux exigences du poste en se basant uniquement sur leurs qualifications.

L'IA évalue les candidats en fonction de leurs talents et élimine les préjugés inconscients liés aux données démographiques (sexe, âge, origine ethnique, etc.) de la prise de décision ; elle peut donc contribuer à la réalisation de l'objectif de diversité des équipes. Comme l'IA se contente d'énumérer des mots-clés et ne peut pas comprendre les symboles ou les pictogrammes, il est essentiel d'utiliser les bons mots-clés. Il est préférable d'éviter d'être trop créatif afin de se démarquer.

L'IA peut rationaliser le processus de recrutement en automatisant des tâches telles que la sélection des CV, l'appariement des candidats et la programmation des entretiens. Par conséquent, le consultant peut travailler sur des tâches plus complexes et qui nécessitent son niveau d'expertise.

Les recruteurs sont libérés des tâches lourdes et répétitives, et peuvent progresser dans d'autres tâches beaucoup plus conséquentes en termes de besoin d'intelligence humaine. La recherche des candidats est la plus impactée ainsi que d'autres tâches d'automatisation.

3.12.2 Embarquement

L'IA peut être utilisée pour créer des expériences d'intégration personnalisées pour les nouveaux employés, en leur fournissant les informations et les ressources dont ils ont besoin pour réussir dans leurs nouvelles fonctions. Il peut s'agir de programmes de formation personnalisés, de matériel d'accueil interactif, de coaching et de mentorat virtuels.

L'IA peut être utilisée pour identifier les domaines dans lesquels les employés ont besoin d'une aide ou d'une formation supplémentaire, ce qui se traduit par un engagement et une productivité accrue. L'utilisation de l'IA pour trouver de nouvelles possibilités et méthodes de travail, améliorer le service à la clientèle et la satisfaction des clients, et permettre une prise de décision plus rapide et plus éclairée peut aider les entreprises à innover et à rester compétitives.

Ces opportunités peuvent avoir un impact considérable tant sur les entreprises que sur les individus, en stimulant l'efficacité et l'efficience du processus de recrutement, en améliorant l'expérience des employés et en permettant aux entreprises de rester compétitives dans un monde qui évolue rapidement.

3.12.3 Gestion des performances

L'IA peut être utilisée pour aider les managers à suivre les performances des employés, à identifier les domaines à améliorer et à fournir un coaching et un feedback personnalisés. Cela peut conduire à une gestion plus efficace des performances et à une amélioration de l'engagement des employés. Elle peut être utilisée pour analyser les commentaires des employés, identifier les domaines de préoccupation et fournir des recommandations pour

améliorer l'engagement et la fidélisation. L'IA peut également être utilisée pour créer des plans de développement de carrière personnalisés, aidant ainsi les employés à progresser dans leur carrière au sein de l'entreprise.

L'IA peut potentiellement permettre de réaliser des économies dans le cadre du processus de recrutement en réduisant le besoin de main-d'œuvre humaine pour certaines tâches. Le coût d'intégration et l'utilisation de l'IA s'avère cher pour l'entreprise. Cependant, comparé aux coûts des méthodes de recrutement traditionnelles, l'entreprise a une économie d'échelle considérable.

3.12.4 Conformité

L'IA peut être utilisée pour aider à assurer la conformité avec les politiques et réglementations RH, y compris le suivi des heures travaillées, la gestion des demandes de congés et la garantie d'un salaire égal pour un travail égal. La qualité des embauches réalisées dans le cadre du processus de recrutement est meilleure grâce à l'IA. Il pourrait s'agir d'analyser les données relatives à la fidélisation des employés, aux performances professionnelles ou à d'autres paramètres.

En utilisant des critères objectifs pour évaluer les candidats, l'IA peut contribuer à réduire les préjugés dans le processus de recrutement, ce qui se traduit par des choix d'embauche plus précis et plus justes. L'IA peut contribuer à améliorer l'expérience des candidats en offrant une communication adaptée et réactive, en augmentant la rapidité et l'efficacité du processus de recrutement et en réduisant la charge administrative des candidats.

Dans l'ensemble, le potentiel d'évolution et de transformation des processus RH par l'IA est considérable, et nous pouvons nous attendre à une innovation et à des progrès continus dans les années à venir. Cependant, il est important de se rappeler que l'IA doit être utilisée pour augmenter la prise de décision humaine, et non pour la remplacer entièrement, et de s'assurer qu'elle est utilisée de manière responsable et éthique.

3.13 Les nouvelles tendances dans le recrutement

Plusieurs nouvelles tendances en matière de recrutement apparaissent en réponse à l'évolution des marchés de l'emploi, à la disponibilité des nouvelles technologies et à l'évolution des attentes des candidats.

Premièrement, on constate que le recrutement virtuel prend de plus en plus de place après la pandémie, ce qui favorise le travail à distance et les interactions virtuelles, le recrutement virtuel est devenu une tendance populaire. Les entreprises utilisent des outils de recrutement virtuel tels que les entretiens vidéo, les évaluations en ligne et les salons de l'emploi virtuels pour entrer en contact avec les candidats. Depuis cette pandémie par exemple, le télétravail de, un à deux

jours par semaine, est devenu un standard au sein d'une entreprise, et cette flexibilité intéresse vraiment les candidats. Chez Page, les consultants ont reçu des ordinateurs portables afin de pouvoir travailler à la maison.

Deuxièmement, l'optimisation de l'expérience positive du candidat est devenue une préoccupation majeure de l'entreprise pour tisser une relation à long terme et améliorer leur image de marque. Elles reconnaissent qu'une expérience positive peut conduire à des taux de rétention plus élevés, à une meilleure image de marque et à un plus grand nombre de recommandations.

Enfin, les entreprises reconnaissent l'importance de la diversité et de l'inclusion dans le recrutement, et prennent des mesures pour s'assurer que leurs processus de recrutement sont inclusifs et impartiaux. Pour y arriver, elles essaient d'utiliser des méthodes de sélection à l'aveugle et d'assurer une représentation diversifiée au sein des équipes de recrutement.

Conclusion

D'après nos entretiens au sein de différentes entreprises de consultance, l'IA peut contribuer à améliorer et à optimiser le processus de recrutement des consultants en exécutant les tâches lourdes et répétitives. De ce fait, les recruteurs peuvent s'occuper des tâches qui sont beaucoup plus complexes et qui nécessitent leurs expertises. Il existe par ailleurs des fonctions où l'IA ne peut pas faire comme la prise de décision stratégique, l'empathie et l'intelligence émotionnelle et la créativité. Comme conséquence de l'IA sur le marché, l'automatisation devient de plus en plus présente notamment dans le domaine du recrutement.

4 DISCUSSIONS

Bien que l'IA et l'automatisation facilitent et améliorent certains aspects du processus de recrutement, il est peu probable que nous voyions un avenir complètement dépourvu de recruteurs. Le recrutement est un processus complexe et nuancé qui nécessite une touche humaine, et de nombreux aspects du processus sont mieux gérés par un recruteur compétent.

Par exemple, les recruteurs sont souvent chargés d'établir et d'entretenir des relations avec les candidats, de les aider à naviguer dans le processus de recherche d'emploi et de leur fournir un retour d'information et des conseils personnalisés. Ils sont également chargés de comprendre les besoins et la culture propre à l'organisation pour laquelle ils recrutent et de s'assurer qu'ils embauchent les meilleurs candidats possibles pour répondre à ces besoins.

Ce lien parfois plus informel ne pourrait avoir lieu avec une IA. Il me semble pertinent de clôturer ce travail par une ouverture vers l'avenir, vous présenter ce que je retiens de toute cette recherche et tous ces entretiens effectués.

4.1 Prédiction du monde de recrutement

Dans quelques années, vu l'évolution technologique qui ne cesse d'émerger le marché, il existe plusieurs scénarios qui pourraient se présenter. Parmi ces changements, voici quelques transformations et attentes les plus notables.

4.1.1 Compétence des recruteurs exigée

Il existe certains types de rôles et d'industries où le processus de recrutement nécessite un niveau plus élevé de contact personnel et de connaissances spécialisées, comme la recherche de cadres, les rôles créatifs et les industries telles que la santé ou la finance. Si l'IA et l'automatisation peuvent continuer à transformer et à rationaliser le processus de recrutement, il est peu probable que nous assistions à un avenir totalement dépourvu de recruteurs. Nous pouvons plutôt nous attendre à un avenir où les recruteurs travailleront aux côtés de l'IA et de l'automatisation, en tirant parti de ces outils pour améliorer l'efficacité et l'efficience de leurs processus de recrutement et se concentrer sur les aspects du recrutement où leurs compétences et leur expertise uniques sont les plus précieuses.

4.1.2 Automatisation en croissance

L'un des principaux domaines dans lesquels l'IA a déjà un impact sur le recrutement est l'automatisation de certains aspects du processus d'embauche. L'IA peut aider les organisations à automatiser certaines tâches, telles que la planification de réunions ou le traitement de factures. Cela peut libérer du temps et des ressources pour que les employés se concentrent sur

des activités plus stratégiques et à plus forte valeur ajoutée. Par exemple, l'IA peut aider les équipes RH à passer un grand nombre de CV et de candidatures pour identifier les meilleurs candidats, ce qui permet de gagner du temps et d'améliorer la précision du processus de sélection. En outre, l'IA peut être utilisée pour mener des entretiens de sélection initiaux ou même évaluer les compétences non techniques en se basant sur le ton de la voix ou le choix des mots.

À l'avenir, l'IA jouera probablement un rôle encore plus important dans le recrutement, en particulier dans l'utilisation de l'analyse prédictive pour identifier les meilleurs talents. En analysant les données relatives aux décisions d'embauche antérieures, aux performances des employés et à d'autres facteurs pertinents, l'IA peut aider à identifier les candidats susceptibles de réussir dans un poste donné. Cela pourrait contribuer à réduire les préjugés dans le processus d'embauche et à améliorer la qualité globale des nouvelles recrues.

4.1.3 Assistants virtuels en prédominance

Un autre domaine dans lequel l'IA est susceptible d'avoir un impact sur le recrutement à l'avenir est l'utilisation de chatbots et d'autres assistants virtuels pour aider les candidats à naviguer dans le processus d'embauche. Les chatbots peuvent fournir un retour d'information et une assistance en temps réel aux candidats, en répondant à leurs questions et en les guidant sur les prochaines étapes. Cela peut contribuer à améliorer l'expérience des candidats et à réduire la charge de travail des équipes RH.

4.1.4 Analyse de besoins des employés

Au-delà du recrutement, l'IA est également susceptible d'avoir un impact significatif sur les organisations de manière plus générale. Par exemple, l'IA peut être utilisée pour améliorer l'engagement et la productivité des employés en identifiant les domaines dans lesquels chaque employé a besoin d'un soutien ou d'une formation supplémentaire. Cela pourrait se faire en analysant les données sur les performances des employés, le retour d'information et d'autres facteurs pertinents.

4.1.5 Affectation de poste

Un autre défi potentiel est l'impact de l'IA sur le déplacement d'emplois. À mesure que les organisations automatisent certaines tâches, certains emplois peuvent devenir redondants, ce qui oblige les travailleurs à se reconvertir ou à changer de rôle. Bien que cela puisse conduire à une augmentation de l'efficacité et de la productivité, cela pourrait également créer des perturbations et des incertitudes importantes pour les travailleurs.

Selon les tendances actuelles, l'utilisation de l'intelligence artificielle et de l'automatisation dans le recrutement et les organisations est susceptible de se développer et de devenir plus sophistiquée. Cela se traduira par une efficacité, une précision et une équité accrues en matière de recrutement, ainsi que par une augmentation de l'engagement et de la productivité des employés. Cependant, il est également essentiel d'aborder les risques et les défis potentiels associés à l'utilisation de l'IA, tels que les préjugés et le déplacement d'emplois, afin de s'assurer que sa mise en œuvre est éthique et bénéfique pour tous. Enfin, l'avenir de l'IA dans le recrutement et les organisations sera déterminé par la manière dont les entreprises, les gouvernements et les autres parties prenantes l'utilisent et la réglementent.

4.2 Les risques dans l'utilisation de l'IA

Comme pour toute nouvelle technologie, l'utilisation de l'IA dans le recrutement et les organisations présente également des risques et des défis potentiels. L'une des principales préoccupations est le risque de biais dans les algorithmes d'IA, en particulier dans le cas des algorithmes d'apprentissage automatique qui sont formés sur des données historiques. Cela pourrait perpétuer les préjugés et les inégalités existants.

4.2.1 Les biais

Les algorithmes d'IA, en particulier les algorithmes d'apprentissage automatique formés sur des données historiques, peuvent perpétuer les préjugés et les inégalités existants. Par exemple, si des décisions d'embauche antérieures ont favorisé certains groupes, les algorithmes d'IA formés sur ces données peuvent continuer à favoriser ces groupes.

4.2.2 Protection de la vie privée et sécurité des données

L'utilisation de l'IA dans le recrutement et les organisations nécessite la collecte et le traitement de grandes quantités de données personnelles, telles que les CV, les évaluations de performance et d'autres informations sensibles. Pour éviter les violations de données et protéger la vie privée des individus, ces données doivent être stockées et traitées en toute sécurité.

4.2.3 Disparition de certaines tâches humaines

Comme il y a l'automatisation des tâches répétitives, le traitement de données volumineuses, le robotique et la prise de décision automatisée qui pourront être assurés par l'IA, ce qui peut éliminer la nécessité d'intervention humaine dans ces processus de décision, certains emplois peuvent devenir obsolètes et nécessiteront une requalification ou une transition vers de nouvelles fonctions. Cela pourrait entraîner une perte d'emploi et une incertitude accrue pour les travailleurs.

4.2.4 Manque de transparence et de responsabilité

Lorsque les algorithmes d'IA sont utilisés dans le recrutement et les organisations, ils peuvent rendre les processus de prise de décision moins transparents, en particulier si les algorithmes sont complexes ou difficiles à comprendre. Les individus peuvent avoir du mal à contester les décisions ou à comprendre comment elles ont été prises en conséquence.

4.2.5 Éthique et réglementation

À l'heure actuelle, peu de réglementations régissent l'utilisation de l'IA dans le recrutement et les organisations, ce qui soulève des préoccupations quant aux implications éthiques de son application. Il est essentiel de veiller à ce que l'utilisation de l'IA respecte les principes et les valeurs éthiques et qu'elle fasse l'objet d'une réglementation et d'une surveillance appropriée. Il est essentiel de s'attaquer à ces risques pour garantir que l'utilisation de l'IA dans le recrutement et les organisations soit éthique, équitable et bénéfique pour toutes les parties prenantes. Cela nécessitera une collaboration entre les entreprises, les gouvernements et les autres parties prenantes afin d'élaborer des pratiques exemplaires et des lignes directrices pour une utilisation responsable de l'intelligence artificielle.

4.3 Les qualités nécessaires pour mieux travailler avec l'IA

Les recruteurs et les organisations doivent apprendre de nouvelles attitudes et compétences pour minimiser les dangers liés à l'utilisation de l'IA dans le recrutement et les organisations.

Sensibilisation à l'éthique

Les recruteurs doivent être conscients des implications éthiques de l'utilisation de l'IA et s'efforcer de garantir que leurs activités sont conformes aux principes et valeurs éthiques.

Ils doivent acquérir une connaissance approfondie de l'IA, de ses capacités et de ses limites, ainsi que d'autres nouvelles technologies qui révolutionnent le monde du travail.

L'IA soulève des questions éthiques et de responsabilité qui nécessitent une réflexion approfondie et une prise de décision collective. Il faut que les managers engagent des discussions éthiques, définissent des lignes directrices et des politiques appropriées, et veillent à ce que l'utilisation de l'IA soit responsable, transparente et équitable.

Créativité et innovation

Alors que l'IA s'empare de plus en plus d'emplois quotidiens, les recruteurs doivent acquérir de nouvelles capacités en matière de créativité et d'innovation afin de trouver et d'attirer les meilleurs talents. Pour ce faire, ils doivent :

- Sortir de leur zone de confort en explorant de nouvelles sources de talent, en s'intéressant à des profils atypiques ou en recherchant des compétences complémentaires à celles traditionnellement recherchées. Cela peut favoriser une approche plus créative dans la sélection des candidats.
- Encourager la diversité dans l'équipe de recrutement pour favoriser la créativité. En effet, des perspectives différentes et des expériences variées peuvent conduire à de nouvelles idées et à des approches novatrices dans le processus de recrutement. Il est important d'encourager la participation de membres d'équipes multidisciplinaires ou de collaborer avec d'autres départements.
- Utiliser des techniques de brainstorming avec l'équipe de recrutement peut stimuler la créativité. Encouragez l'échange d'idées, l'exploration de nouvelles méthodes de sourcing, de nouveaux canaux de recrutement ou de nouvelles approches d'évaluation des candidats.
- Expérimenter de nouvelles méthodes pour essayer de nouvelles approches ou technologies comme l'utilisation d'outils d'IA pour l'analyse des CV, l'utilisation de jeux de rôles lors des entretiens pour évaluer les compétences comportementales, ou l'utilisation de plateformes de recrutement en ligne innovantes.
- Se tenir au courant des tendances et des bonnes pratiques pour qu'ils puissent rester à jour sur les tendances du marché du recrutement, les nouvelles méthodes et les bonnes pratiques en matière de sourcing et de sélection. Participer à des conférences, des webinaires ou des formations peut inspirer de nouvelles idées et stimuler la créativité.

Collaboration et travail d'équipe

L'utilisation de l'IA nécessite une collaboration et un travail d'équipe entre les recruteurs humains et la technologie, ainsi qu'entre les autres parties prenantes au sein de l'entreprise.

En effet, travailler avec l'IA implique souvent une combinaison de compétences techniques et de compétences humaines. Les professionnels de l'IA peuvent apporter leur expertise technique en matière de modélisation des données et d'algorithmes, tandis que les professionnels non techniques peuvent contribuer avec leur compréhension du contexte métier, leur jugement humain et leur prise de décision. La collaboration permet de combiner ces compétences complémentaires pour obtenir de meilleurs résultats.

L'IA peut générer des résultats complexes et techniques qui nécessitent une interprétation et une validation humaines. La collaboration permet d'impliquer plusieurs parties prenantes dans ce processus, en veillant à ce que les résultats de l'IA soient correctement interprétés, évalués et utilisés de manière pertinente pour résoudre les problèmes métier.

Travailler avec l'IA implique souvent des itérations et des améliorations continues. La collaboration et le travail d'équipe facilitent la communication et la coordination entre les membres de l'équipe, ce qui permet d'ajuster les modèles d'IA, d'intégrer les retours d'expérience et de s'adapter aux nouvelles situations. La collaboration favorise également la créativité et l'innovation, permettant de trouver de nouvelles façons d'améliorer et d'optimiser l'utilisation de l'IA.

Pensée critique et compétences en matière de résolution de problèmes

Pour gérer les nombreuses difficultés éthiques, juridiques et réglementaires liées à l'utilisation de l'IA, les recruteurs et les entreprises doivent acquérir de solides capacités de réflexion critique et de résolution de problèmes.

En effet, l'IA peut générer des résultats complexes et techniques, la pensée critique permet d'évaluer ces résultats de manière objective et rigoureuse. Cela implique de comprendre les capacités et les limites de l'IA, de choisir les bons outils et algorithmes en fonction du problème à résoudre, et d'évaluer l'impact potentiel de l'IA sur les processus et les parties prenantes. La pensée critique facilite également la prise de décision éclairée quant à l'utilisation appropriée de l'IA et à son intégration dans les processus existants.

Ensuite, la pensée critique permet d'analyser les processus métier, d'identifier les lacunes et les opportunités d'amélioration, et de définir clairement les objectifs à atteindre. Les compétences en résolution de problèmes aident à structurer les problèmes, à décomposer les défis complexes, et à formuler des hypothèses pour trouver des solutions efficaces.

Comme évoqué précédemment, l'utilisation de l'IA soulève des questions éthiques complexes, telles que la confidentialité des données, la transparence des algorithmes ou les biais potentiels. La pensée critique et les compétences en résolution de problèmes aident à identifier et à évaluer ces enjeux éthiques, à formuler des politiques et des pratiques responsables, et à prendre des décisions éthiques et équitables dans le contexte de l'IA.

Toutes ces qualités facilitent l'apprentissage continu, la recherche de nouvelles informations, l'adaptation aux nouvelles technologies et la capacité à remettre en question les approches existantes. Cela permet de rester à jour dans le domaine de l'IA et de tirer le meilleur parti de ses possibilités.

Adaptabilité et flexibilité

À mesure que l'IA évolue, les recruteurs et les organisations doivent être polyvalents et flexibles, capables de réagir rapidement face à des conditions changeantes et d'acquérir de nouvelles compétences et techniques en fonction des besoins.

Ces qualités permettent de s'ajuster aux changements et de rester à jour avec les dernières tendances et développements de l'IA. La flexibilité permet de s'adapter rapidement aux nouvelles méthodes, outils et technologies liés à l'IA, et d'explorer de nouvelles opportunités pour améliorer les processus existants.

Aussi, dans le cadre d'une modification des exigences du travail, l'adaptabilité permet de s'adapter aux nouvelles responsabilités et de développer de nouvelles compétences nécessaires pour travailler efficacement avec l'IA et d'ajuster les priorités, de s'engager dans des tâches variées et de s'adapter aux nouvelles exigences du travail qui résultent de l'intégration de l'IA.

Travailler avec l'IA nécessite un apprentissage continu et une capacité à s'adapter aux nouvelles connaissances et compétences. Il faut s'adapter pour acquérir de nouvelles compétences

techniques et pour développer une compréhension approfondie des concepts liés à l'IA, en favorisant une attitude positive envers l'IA, en facilitant la transition vers de nouveaux processus de travail, et en aidant les collègues et les équipes à s'adapter aux changements induits par l'IA.

Empathie et intelligence émotionnelle

Pour établir des relations avec les candidats et comprendre leurs besoins, les recruteurs et les entreprises doivent garder une touche humaine dans le processus de recrutement et développer de fortes capacités d'empathie et d'intelligence émotionnelle.

Lorsqu'il s'agit de travailler avec des systèmes d'IA, l'empathie permet de comprendre les besoins, les préoccupations et les émotions des candidats, et d'adapter les interactions avec les interlocuteurs en conséquence. L'intelligence émotionnelle permet de reconnaître et de gérer ses propres émotions lors des interactions avec ces personnes, de reconnaître les émotions des autres et d'y réagir de manière appropriée, favorisant ainsi une transition plus fluide et une acceptation plus large de l'IA au sein de l'organisation, et favorisant ainsi des relations positives et constructives.

4.4 Les futurs offres prometteurs

L'évolution rapide de l'IA devrait offrir de nombreuses nouvelles professions à l'avenir, notamment dans les domaines de la technologie, de l'analyse des données et de l'innovation numérique.

D'après notre entretien, Nosy Mickaël prévoit à partir des jobs qu'il reçoit de ses clients, que les métiers qui vont avoir beaucoup de demande dans le futur sont les Business Developer, business analyst, digital marketing, Copywriter, et Project manager.

Formateurs et explicateurs en matière d'IA

L'IA devenant de plus en plus complexe, les professionnels capables d'enseigner et d'expliquer ces systèmes à d'autres seront très demandés, en particulier dans les domaines où l'IA est introduite pour la première fois. Leur expertise et leur travail sont essentiels pour garantir des systèmes d'IA fiables, performants et compréhensibles. En général, ces personnes vont s'occuper du développement et de l'utilisation de l'IA. Leur fonction est d'enseigner, d'entraîner et d'expliquer les modèles d'IA aux utilisateurs finaux.

Analystes de données

Les systèmes d'IA créant une quantité croissante de données, le besoin d'analystes de données capables de comprendre et d'analyser ces données afin d'en tirer des enseignements et de guider la prise de décision se fera de plus en plus sentir.

La fonction d'un analyste de données est de collecter, interpréter et analyser des ensembles de données afin de générer des informations et des connaissances exploitables pour prendre des décisions éclairées.

Cybersécurité spécialistes

Les experts en cybersécurité prévoient qu'à mesure que les systèmes d'IA se perfectionnent, la probabilité de cyberattaques et d'autres atteintes à la sécurité augmentera. Pour se prémunir contre ces attaques, une expertise en cybersécurité sera nécessaire.

La fonction d'un spécialiste de la cybersécurité est de protéger les systèmes informatiques, les réseaux et les données d'une organisation contre les cybermenaces et les attaques potentielles. C'est un spécialiste qui vise à protéger les systèmes, les réseaux et les données contre les cybermenaces en analysant les risques, en mettant en place des mesures de sécurité, en surveillant et en détectant les menaces, en gérant les incidents de sécurité, en sensibilisant à la sécurité et en restant à jour sur les avancées technologiques dans le domaine de la cybersécurité.

Les éthiciens du numérique

L'utilisation de l'IA soulève d'importantes questions éthiques, par conséquent, la demande de spécialistes capables d'aider les entreprises à surmonter ces difficultés complexes va augmenter.

Un éthicien du numérique est capable de réfléchir aux enjeux éthiques liés à l'utilisation des technologies numériques et de formuler des recommandations pour guider les décisions et les actions des individus, des organisations et de la société dans son ensemble. Son but est d'analyser les dilemmes éthiques et développer des principes éthiques convenables, évaluer les implications éthiques, fournir des conseils et des recommandations, sensibiliser et éduquer, et mener des recherches dans le domaine des technologies numériques afin de promouvoir une utilisation éthique et responsable de ces technologies.

Spécialistes des interactions homme-robot

L'IA et les robots étant de plus en plus répandus sur le lieu de travail, la demande de professionnels capables de développer et de gérer les interactions homme-robot afin de garantir leur sécurité et leur efficacité augmentera.

Le métier d'un spécialiste des interactions homme-robot est de concevoir, développer et améliorer les interactions entre les êtres humains et les robots. Leur objectif principal est de créer des interfaces et des systèmes qui facilitent la communication, la collaboration et la coopération entre les humains et les robots. Son objectif est de concevoir des interfaces conviviales, programmer des comportements adaptatifs, faciliter la collaboration homme-robot, garantir l'ergonomie et la sécurité, évaluer les interactions et contribuer à la recherche et à l'innovation dans le domaine de l'interaction homme-robot.

Concepteurs de réalité virtuelle

La réalité virtuelle et la réalité augmentée étant de plus en plus utilisées dans de nombreux secteurs, la demande de concepteurs capables de créer des expériences immersives pour les consommateurs augmentera.

Un concepteur virtuel crée des expériences immersives en utilisant des technologies de réalité virtuelle (RV). Ils jouent un rôle clé dans la conception et le développement de contenus et

d'environnements virtuels qui permettent aux utilisateurs de vivre des expériences simulées et interactives. Le rôle des concepteurs de réalité virtuelle est alors de créer des environnements virtuels immersifs, de concevoir des interactions utilisateur, de scénariser des expériences, d'optimiser les performances, de réaliser des tests utilisateurs et de rester à jour sur les avancées technologiques dans le domaine de la réalité virtuelle.

Ingénieurs en énergie durable

Le passage à des sources d'énergie durables devrait offrir de nouvelles possibilités de carrière dans le domaine des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique.

La fonction d'un ingénieur en énergie durable est de concevoir, développer et mettre en œuvre des solutions énergétiques durables, d'évaluer l'efficacité énergétique, de promouvoir l'utilisation de sources d'énergie renouvelable, de gérer l'efficacité énergétique et d'évaluer la durabilité environnementale des systèmes énergétiques.

Professionnels de la santé

L'IA ayant la capacité de modifier les soins de santé, la demande de professionnels de la santé capables de collaborer avec ces systèmes afin d'améliorer les résultats pour les patients augmentera. L'IA peut également créer de nouveaux emplois et des opportunités dans le secteur de la santé, tels que des spécialistes de l'IA en santé, des experts en éthique de l'IA et des professionnels de la santé travaillant en collaboration avec des technologies basées sur l'IA.

L'interprétation d'imagerie médicale, l'analyse de données et recherche clinique, l'assistance aux décisions médicales, les tâches administratives et de documentation sont les plus impactées et transformées par l'IA.

4.5 “Soft skills” ou capacité d’adaptation, leadership et intelligence émotionnelle

Les compétences non techniques deviennent de plus en plus importantes pour l'avenir, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'utilisation de l'IA automatise de nombreux emplois réguliers, libérant ainsi les humains pour qu'ils se concentrent sur des tâches nécessitant des capacités plus sophistiquées et plus nuancées, telles que la communication, la résolution de problèmes et l'esprit critique. Il s'agit là d'exemples d'aptitudes non techniques qui sont difficiles à automatiser et donc plus valorisées dans l'emploi.

Deuxièmement, à mesure que le monde se globalise et se connecte, la capacité à interagir et à collaborer avec des personnes d'horizons divers devient de plus en plus cruciale. La communication, la coopération et la compréhension culturelle sont toutes nécessaires pour établir des relations fructueuses avec des collègues et des clients du monde entier.

Troisièmement, avec l'avènement du travail à distance et de la “gig economy”, de plus en plus de personnes travaillent individuellement ou en équipes virtuelles. L'auto-motivation, la gestion du temps et l'adaptabilité sont essentielles pour réussir dans ce type d'emploi.

Enfin, en raison de l'importance accrue accordée au service à la clientèle et à l'expérience, le personnel doté d'excellentes compétences interpersonnelles, telles que l'empathie, l'écoute active et la résolution de problèmes, est très demandé.

Conclusion

En conclusion, l'avenir de l'IA dans le recrutement sera probablement important et transformateur. L'IA peut présenter de nombreux avantages. Parmi les opportunités les plus notables, on peut citer l'amélioration de l'efficacité. Sur la base des tendances actuelles, il est probable que l'utilisation de l'IA et de l'automatisation dans le recrutement et les organisations continuera à croître et à devenir plus sophistiquée. Cependant, il est également important d'aborder les risques et les défis potentiels associés à l'utilisation de l'IA, tels que les biais et le transfert d'emplois, afin de s'assurer que sa mise en œuvre est éthique et bénéfique pour tous. En fin de compte, l'avenir de l'IA dans le recrutement dépendra de la manière dont elle sera utilisée et réglementée par les entreprises, les gouvernements et les autres parties prenantes.

CONCLUSION

L'automatisation du marché du travail et des cabinets de recrutement modifie rapidement le mode de fonctionnement des entreprises. Grâce à l'intelligence artificielle et à l'apprentissage automatique, les équipes de RH peuvent rationaliser le processus de développement et identifier les meilleurs talents plus efficacement. Ce mémoire a pour objectif de détecter les différentes façons d'utilisation de l'IA dans le processus de recrutement des consultants en RH et de mettre en avant l'impact de ces outils dans la transformation de ce métier.

Comme méthodologie de recherche, j'ai opté pour une recherche qualitative à partir des questions que j'ai établies, autour de l'utilisation de l'IA dans le processus de recrutement, que j'ai posées aux professionnels de recrutement de différentes sociétés de consultance en RH à Bruxelles afin de faire une analyse comparative par rapport à leurs réponses. Avant de me lancer dans les entretiens, je me suis basée sur des articles scientifiques autour de l'utilisation de l'IA dans le recrutement ainsi que son impact dans le monde de travail. Quant aux différents outils de rédaction, j'ai utilisé des sites internet dédiés à la recherche des articles scientifiques, la bibliothèque de l'Ichec et j'ai également utilisé doté d'IA ChatGPT pour faciliter la recherche de sources scientifiques. Pour collecter et traiter les données, j'ai utilisé Google Drive pour partager les informations et Excel pour classer les sources des différents articles lus. J'ai également fait recours à des logiciels de génération de sources pour respecter la norme APA. Mon stage au sein de la société Michael Page était aussi une source d'information importante grâce à mes observations sur le terrain et ma participation aux différentes tâches de recrutement.

D'après mon analyse, le domaine de l'IA a déjà fait des progrès significatifs dans la transformation de diverses industries, y compris le recrutement et les RH. Avec les progrès technologiques et la quantité croissante de données disponibles, l'avenir de l'IA dans le recrutement et les organisations est promis à une croissance et à un impact encore plus important. L'utilisation des outils digitaux et d'autres assistants virtuels contribuent à améliorer l'expérience des candidats tout en diminuant la charge de travail des équipes RH. Les recruteurs peuvent désormais se concentrer sur des tâches beaucoup plus stratégiques et qui nécessitent leur talent, et laisser l'IA s'occuper des tâches répétitives à faibles valeurs ajoutées. En outre, l'IA peut être utilisée pour améliorer l'engagement et la productivité des employés en identifiant les domaines dans lesquels chaque employé a besoin d'une assistance ou d'une formation supplémentaire pour mener à bien leur travail.

L'utilisation de l'IA dans le cadre du recrutement et de l'organisation s'accompagne de risques et de défis potentiels. Il est essentiel de veiller à ce que les algorithmes d'IA soient exempts de préjugés et fondés sur un ensemble de données diversifiées afin d'éviter d'éliminer les biais et les inégalités existants. En outre, l'impact du changement d'emplois dû à l'automatisation doit être soigneusement examiné et pris en compte par l'entreprise afin que cette technologie soit bénéfique pour tous. Dans ce cas-là, il est nécessaire de donner des formations aux employés sur les nouvelles technologies qui vont les aider dans leur métier afin que l'IA soit maîtrisé et facilite leurs activités au lieu de prendre leur travail.

L'application de l'IA devrait également entraîner la création de nombreuses nouvelles professions à l'avenir, notamment dans les domaines de la technologie, de l'analyse des données et de l'innovation numérique. Les individus doivent acquérir les compétences et les informations nécessaires pour s'épanouir sur ce marché de l'emploi en pleine évolution.

De plus, même si l'IA peut contribuer à certains aspects du processus de recrutement, il est peu probable et difficile de dire qu'elle peut remplacer complètement les recruteurs humains. Les consultants apportent au processus de recrutement des talents et des points de vue uniques que l'IA ne peut pas reproduire, et ils jouent un rôle crucial en veillant à ce que le processus de recrutement soit éthique, équitable et fructueux, aussi bien pour le candidat que pour le client.

Pour résoudre certains risques causés par l'utilisation de l'IA au sein de l'entreprise, les recruteurs et les organisations doivent garantir qu'ils sont bien positionnés pour gérer les risques et les possibilités du monde du travail en expansion, et pour utiliser l'IA de manière responsable et éthique en cultivant des attitudes et des compétences clés telles que l'empathie et l'intelligence émotionnelle, l'adaptabilité et la flexibilité, la pensée critique et la résolution de problèmes, la collaboration et le travail d'équipe, la créativité et l'innovation, la culture numérique et la sensibilisation à l'éthique.

Les compétences non techniques deviennent de plus en plus vitales pour l'avenir du travail, car elles sont difficiles à automatiser, sont nécessaires pour une communication et une coopération efficace dans une société mondialisée, sont essentielles pour réussir dans des conditions de travail indépendantes ou virtuelles, et sont essentielles pour fournir un service et une expérience exceptionnels à la clientèle.

L'évolution de l'IA dans le domaine des RH est susceptible de conduire à des pratiques d'embauche et de gestion des talents plus performantes, efficaces et équitables. Toutefois, il est important de veiller à ce que la technologie soit utilisée de manière responsable et éthique, et que le jugement et l'expertise humaine restent une partie essentielle de la fonction RH.

Nous parlons souvent d'éthique et responsabilité autour de la manipulation de l'IA mais quelles mesures devraient être prises pour garantir que l'IA soit utilisée de manière éthique et équitable dans le processus de recrutement, et comment faire en sorte que les futures générations puissent bien intégrer leur milieu de travail avec cette expansion de la technologie ? Quelles orientations de carrières pourraient être proposées afin qu'elles puissent répondre au marché de travail du futur ?

BIBLIOGRAPHIE

Allal-Chérif, O., Yela Aránega, A., & Castaño Sánchez, R. (2021). Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120822. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120822>

Anand, D., Gupta, R., & Anand, T. (2017). *Improving the recruitment process through effective use of social media*. *International Journal of Management Excellence*, 9(1), 111-123.

Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition, Kogan Page Publishing, London.

Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2016). *The risk of automation for jobs in OECD countries: A comparative analysis*. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 189. doi: 10.1787/5jlz9h56dvq7-en

Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). *Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features*. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245.

Audet, M., Haines, V., Petit, A., St-Onge, S. (1998), *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Montréal : Gaëtan Morin.

Avocats, S. (2020). *Le droit du travail face aux enjeux de l'intelligence artificielle : Tome 2 d'une trilogie*. Soulier Avocats Strategic Lawyering. <https://www.soulier-avocats.com/le-droit-du-travail-face-aux-enjeux-de-lintelligence-artificielle-tome-2-dune-trilogie/>

Baron, Simon 2020a. Opinion | Recrutement : ce que l'intelligence artificielle peut changer. Les Echos [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-recrutement-ce-que-lintelligence-artificielle-peut-changer-1160502>.

Baudoin, O. S. & E. (2021). *Transformation digitale de la fonction RH*. Apports d'un SIRH dans une PME, facteurs de résistance à la transformation digitale RH et apports de la méthode agile à la gestion des ressources humaines. *ideas.repec.org*. <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-03713283.html>

Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Paronto, M. E., Campion, M. A., Weekley, J. A., & Briggs, S. R. (2001). *Applicant Reactions to Different Selection Technology: Face-to-Face, Interactive Voice Response, and Computer-Assisted Telephone Screening Interviews*. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(4), 334-344. DOI: 10.1111/1468-2389.00186

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2016). *Organizational socialization: The effective onboarding of new employees*. Oxford University Press.

Bauer, T. N., Parry, M. E., & Cable, D. M. (2018). *They see me, they see me not: How gender and applicant passive status influence recruiters' selection decisions*. Journal of Business and Psychology, 33(2), 207-223.

Bender (2020). *Fonctions RH*, 5e édition (5th ed.). Pearson France

Bentley, T. W., Teo, S. T., McLeod, L., Tan, F. K., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). *The role of organisational support in teleworker wellbeing : A socio-technical systems approach*. Applied Ergonomics, 52, 207-215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>

Bernard, David 2015. «Recrutement prédictif : avons-nous encore besoin des recruteurs ? Focus RH [en ligne]. 30 novembre 2015. Disponible à l'adresse : <https://www.focusrh.com/tribunes/recrutement-predictif-avons-nous-encore-besoin-des-recruteurs-par-david-bernard-28113.html>.

Breaugh, J. A., & Starke, M. (2018). *Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions*. Journal of Management, 44(8), 3275-3301.

Calo, R. (2017). *Artificial intelligence policy: A primer and roadmap*. SSRN Electronic Journal. doi: 10.2139/ssrn.3016189

Cappelli, P. (2001) *Making the Most of On-Line Recruiting*. Harvard Business Review, 79, 139-146.

Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). *Talent management: Conceptual approaches and practical challenges*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 305-331.

Cascio, W. F. (2018). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (10th ed.). McGraw-Hill Education. (ISBN-13: 978-1259734412)

Chatzipanagiotou, K., Karacapilidis, N., & Karousos, N. (2020). *The Role and Contribution of HR Consultants: A Systematic Literature Review*. Journal of Organizational Change Management, 33(7), 810-833.

Chiaradia Olivier (2019), *La gestion des ressources humaines dans le secteur hospitalier*. Mémoire de fin d'études de Master, UCL, Belgique.

Chytiri, A. (2019), *Human Resource Managers' Role in the Digital Era*. Consulté sur https://www.researchgate.net/publication/335911346_Human_Resource_Managers%27_Role_in_the_Digital_Era

Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2015). *Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective*. Journal of Management, 41(2), 540-566.

D'Silva, C. (2020). *A Study on Increase in E-Recruitment and Selection Process*. International Journal of Research in Engineering, Science and Management, 3(8), 205–213. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_17

Dargaisse, Julien (2017). « *Comment l'intelligence artificielle transforme les RH et le recrutement*. Par Julien Dargaisse. » Focus RH [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://www.focusrh.com/tribunes/comment-l-intelligence-artificielle-transforme-les-rh-et-le-recrutement-par-julien-dargaisse-30461.html>.

Dave Bartram (2000). *Internet recruitment and selection : kissing Frogs to find Princes*. Récupéré de <https://sci-hub.st/https://doi.org/10.1111/1468-2389.00155>

Davenport, T.H. and Short, J.E. (1990) *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*. Sloan Management Review, 31, 11-27.

Dejoux, C., Pennaforte, A., Condomines, B., & Gréselle-Zaïbet, O. (2020). *Fonctions RH : Des stratégies, métiers et outils en transformation*.

DeNisi, A. S., & Smith, C. E. (2014). *Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research*. Academy of Management Annals, 8(1), 127-179.

Desbarats, I. (2019). *Le recrutement à l'ère de l'IA : l'éthique au secours du droit ?* Revue Lamy Droit des Affaires, 37. Consulté sur <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02524850>

Desimone, R.L., Werner, J.M. and Harris, D.M.(2002) *Human Resource Development*. (3rd ed) Orlando, Harcourt College Publishers

Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. Pearson Education.

Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). *How many jobs can be done at home ?* Journal of Public Economics, 189, 104235. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104235>

Edouard M., Mone (2017), *Employee engagement through effective performance management: a practical guide for managers*, 2nd Edition. Published by Routledge. London

Fraij, J., & László, V. (2021). *A literature Review: Artificial Intelligence Impact on the Recruitment Process*. International Journal of Engineering and Management Sciences, 6(1), 108–119. <https://doi.org/10.21791/ijems.2021.1.10>.

Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). *The future of employment: How susceptible are jobs to computerization?* Technological Forecasting and Social Change, 114, 254-280.

Galanaki, E., & Papalexandris, A. (2017). *Recruitment and selection*. In The Oxford Handbook of Recruitment (pp. 1-22). Oxford University Press.

Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. R. (2010). *Human Resource Selection* (7th ed.). Cengage Learning. (ISBN-13: 978-0538469944)

Geetha, R., & Bhanu, D. (2018). *Recruitment through Artificial Intelligence: A Conceptual Study*. International Journal of Mechanical Engineering and Technology, 9(7), 63–70.

Giumetti, G. W., & Brown, B. (2009). *Recruitment web site characteristics and applicant attraction: A meta-analysis and review [Dataset]*. In PsycEXTRA Dataset. <https://doi.org/10.1037/e518422013-720>

Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). *Telecommuting's differential impact on work-family conflict : Is there no place like home ?* Journal of Applied Psychology, 91(6), 1340-1350. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1340>

Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2020). *Managing Human Resources*, Managing Human Resources (9th ed.). Pearson.

Gubler, T., Arnold, J., & Coombs, C. (2015). *Employee perceptions of training and development opportunities and their relationship with retention: A study of information technology employees in Switzerland*. European Journal of Training and Development, 39(2), 112-126.

Hafeez, I., Riaz, M., & Riaz, T. (2019). *An empirical study of talent acquisition in IT industry*. International Journal of Human Resource Studies, 9(3), 180-191.

Harvard Business Review. (2013). *The impact of employee engagement on performance*. Harvard Business Review Analytic Services.

Haslinda A., (2015), *Evolving terms of human resource management and development*. Consulté sur <https://www.sosyalarastirmalar.com/articles/evolving-terms-of-human-resource-management-and-development.pdf>

Hmoud, B., & László, V. (2019). *Will artificial intelligence take over human resources recruitment and selection?*. Network Intelligence Studies, 7(13), 21–30.

Holm, Anna B. (2012). *E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management*. Récupéré du site <https://sci-hub.st/10.2307/23279203>

Imran, R. (2021). *Re-Inventing Human Resource Management Through Artificial Intelligence*. In Fourth Industrial Revolution and Business Dynamics, 243–258. https://doi.org/10.1007/978-981-16-3250-1_12

J. Kevin Ford (2021). *Learning and development in organizations: An evidence-based approach*. First edition. Published by Routledge. New York and London

John M. Ivancevich (2010), *Human Resource Management*, 11e édition. Mc Graw-Hill/Irwin Publisher. Consulté sur

<http://196.188.170.250:8080/jspui/bitstream/123456789/1589/1/Human%20Resource%20Management%20by%20John%20Ivancevich%20%28z-lib.org%29.pdf>

Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). *The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors*. Journal of Management, 39(2), 366-391.

Kipkemboi Jacob (2015), *History, evolution and development of human resource management : a contemporary perspective*. Published by European Centre for Research Training and Development UK. Consulté sur <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/History-Evolution-and-Development-of-Human-Resource-Management-A-Contemporary-Perspective.pdf>

Kim, T. Y., & Beehr, T. A. (2017). *Self-esteem and employee reactions to feedback: The role of employee feedback-seeking behavior*. Journal of Business and Psychology, 32(6), 623-636.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (2017). *Building a better relationship between employees and managers through effective communication: An attributional approach*. Academy of Management Review, 42(3), 361-381.

Kumar, S., & Pansari, A. (2015). *Measuring employee engagement: Role of the Gallup Q12 engagement survey*. Journal of Workplace Behavioral Health, 30(1), 1-17.

Kundhavai, S., Sumathi, K., & Ahamed, S. (2020). *Role of Artificial Intelligence While Hiring through Referral Recruitment: A Conceptual Review and Model for Future Research*. International Journal of Psychosocial Rehabilitation, 24(5), 3453–3464. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I5/PR202056>

Lacroux, A., & Martin-Lacroux, C. (2021). *L'Intelligence artificielle au service de la lutte contre les discriminations dans le recrutement : nouvelles promesses et nouveaux risques*. Management & Avenir, N° 122(2), 121–142. <https://doi.org/10.3917/mav.122.0121>

Laumer, S., Maier, C., & Eckhardt, A. (2019). *Social media as a sourcing tool for recruitment: A study of German companies*. Journal of Business Research, 98, 489-499.

Laurière, J. (2019). *Intelligence artificielle – Résolution de problèmes par l'homme et la machine*. Consulté sur https://www.academia.edu/40051956/Intelligence_artificielle_R%C3%A9solution_de_probl%C3%A8mes_par_lhomme_et_la_machine

Laurim, V., Arpaci, S., Prommegger, B., & Krcmar, H. (2021). *Computer, Whom Should I Hire? – Acceptance Criteria for Artificial Intelligence in the Recruitment Process*. Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences. <https://doi.org/10.24251/hicss.2021.668>

- Liu, K., Wang, C., Chen, Y., & Gong, Y. (2018). *Cyber security and privacy issues in the use of cloud computing*. *Future Generation Computer Systems*, 81, 583-592. doi: 10.1016/j.future.2017.10.028
- Lloyd, C. and Rawlinson, M. (1992) *New technology and human resource management in Blyton, P. and Turnbull, P. (eds) Reassessing Human Resource Management*. London: Sage Publications. pp. 185-199
- Manuti, A., & De Palma, P. D. (2018). *Digital HR*. In Springer eBooks. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-60210-3>
- Marianna Martins (2022), *Intelligence artificielle appliquée au processus de recrutement - Les perceptions des recruteurs*, Mémoire de fin d'études de Master, Université de Liège, Belgique. Consulté sur <https://matheo.uliege.be/bitstream/2268.2/16352/4/s162904MartinsMariana2022.pdf>
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). *An evidence-based review of HR Analytics*. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2020). *Compensation*. McGraw Hill.
- Mittelstadt, B. D., Fairweather, N. B., Shaw, M., & McBride, N. (2019). *The ethics of algorithms in public and private sector decision-making: Accountability, transparency, and fairness*. Springer. doi: 10.1007/978-3-319-74454-4
- Nawaz, N., & Gomes, A. M. (2019). *Artificial Intelligence Chatbots are New Recruiters*. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3521915>
- Parry, E., & Tyson, S. (2018). *Managing Human Factors in AI-Enabled Future Work Systems*. *Journal of Business and Psychology*, 33(5), 569-587.
- Plowman, D. A., Hickey, C. A., & Richardson, K. L. (2017). *Talent acquisition: An exploratory study of recruitment practices and strategies*. *Journal of Business and Psychology*, 32(4), 467-480.
- Raveendra, P. V., Satish, Y. M., & Singh, P. (2020). *Changing Landscape of Recruitment Industry: A Study on the Impact of Artificial Intelligence on Eliminating Hiring Bias from Recruitment and Selection Process*. *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*, 17(9), 4404– 4407. <https://doi.org/10.1166/jctn.2020.9086>
- Ruth, S. R. (2011). *The Dark Side of Telecommuting - Is a Tipping Point Approaching ?* Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1880895>
- Ryan, A. M., & Tippins, N. T. (2010). *Attracting and selecting: What psychological research tells us*. *Human Resource Management*, 49(3), 429-450.

- Sackett, P. R., & Lievens, F. (2008). Personnel Selection. *Annual Review of Psychology*, 59(1), 419-450. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093716>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). *What do we really know about employee onboarding?* *Human Resource Management Review*, 24(2), 169-181.
- Saks, A. M. (2019). *Antecedents and consequences of employee engagement revisited*. *Journal of organizational effectiveness*, 6(1), 19-38. <https://doi.org/10.1108/joepp-06-2018-0034>
- Salgado, J. F. (2002). *The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis*. *Personnel Psychology*, 45(1), 147-166. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1992.tb00970.x
- Shaw, J. D., & Gupta, N. (2019). *Pay and performance: Implications for motivation and rewards*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 81-104.
- Shen, J., Benson, G. S., & Darby, M. R. (2015). *Recruiting through job advertisements: The effects of cognitive elaboration on decision making*. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 777-788.
- Singh, P., & Finn, D. (2003). *The effects of information technology on recruitment*. *Journal of Labor Research*, 24(3), 395–408. doi:10.1007/s12122-003-1003-4
- Sweeney, L. (2013). *Discrimination in online ad delivery*. *Communications of the ACM*, 56(5), 44-54. doi: 10.1145/2447976.2447992
- Thompson, R. F., Payne, S. C., & Taylor, A. (2015). *Applicant attraction to flexible work arrangements : Separating the influence of flextime and flexplace*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 726-749. <https://doi.org/10.1111/joop.12095>
- Vardarlier, P., & Zafer, C. (2020). *Use of artificial intelligence as business strategy in recruitment process and social perspective*. In *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems* (pp. 355–373). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_17
- Vedapradha, R., Hariharan, R., & Shivakami, R. (2019). *Artificial Intelligence: A Technological Prototype in Recruitment*. *Journal of Service Science and Management*, 12(03), 382–390. <https://doi.org/10.4236/jssm.2019.123026>
- Verhoeven, A. A., Oude Vrielink, M. J., & Smit, M. J. (2019). *Automated resume screening: Towards fair and effective decision support in human resources management*. *Information & Management*, 56(4), 540-550.