

Haute École
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

L'IA dans les RH : miroir amplificateur de nos préjugés

Mémoire présenté par :
Marc ISSIA AMOUNDALA

Pour l'obtention du diplôme de
Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2024-2025

Promotrice : Madame Samia Saadani

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Haute École
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

L'IA dans les RH : miroir amplificateur de nos préjugés

Mémoire présenté par :
Marc ISSIA AMOUNDALA

Pour l'obtention du diplôme de
Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2024-2025

Promotrice : Madame Samia Saadani

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Remerciements

Avant de commencer la rédaction de ce mémoire, j'aimerais remercier certaines personnes, sans qui ce mémoire n'aurait pas pu être possible.

Pour commencer, j'aimerais remercier ma promotrice, madame Samia Saadani, qui aura su m'accompagner pendant ces 7 mois, après un début académique compliqué. Elle aura su faire preuve de constance et d'un suivi exemplaire envers ma personne, et tout cela n'aurait pas été possible sans elle.

Je tiens également à remercier les personnes qui se sont portées volontaires pour répondre à mes interviews, et dont leurs réponses m'auront été d'une grande aide, afin d'émettre mes recommandations.

Enfin, j'aimerais remercier mes parents pour leur soutien indéfectible tout au long de cette période, qui n'aura pas été la plus facile.

Engagement anti-plagiat

« Je soussigné, ISSIA AMOUNDALA, Marc, étudiant en master 2, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle ; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. 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. »

18 mai 2025

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Déclaration sur l'honneur — Référencement et usages des IA

L'étudiant(e) doit également compléter, signer et faire figurer dans le travail / mémoire le document ci-dessous.
L'objectif est un usage transparent de l'IA. Merci de cocher les cases qui vous concernent.

Je soussigné(e), ISSIA AMOUNDALA Marc 170200 (nom + numéro de matricule), déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon travail / mémoire :

Type d'assistance		Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.	
Assistance avant la rédaction	J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.	X
Assistance à l'élaboration d'un texte	J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions.	
	J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.	
	Certains parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	
Assistance pour la révision du texte	J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.	
	J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	
Assistance à la traduction	J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.	
	J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.	
Autres usages		X

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon travail / mémoire, à savoir :

J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait àBraine-l'-Alleud..... (ville), le 18 mai 2025..... (date)

Signature ISSIA AMOUNDALA Marc 170200

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
I. ANALYSE SOCIOLOGIQUE DE LA DISCRIMINATION A L'EMBAUCHE.....	4
1.1 LES APPROCHES JURIDIQUES DES DISCRIMINATIONS A L'EMBAUCHE	6
1.2 LES APPROCHES SOCIOLOGIQUES DES DISCRIMINATIONS A L'EMBAUCHE	8
1.3 APPROCHE INDIVIDUELLE DE LA DISCRIMINATION.....	9
1.4 APPROCHE INSTITUTIONNELLE ET STRUCTURELLE DE LA DISCRIMINATION	10
1.4.1 <i>Brève approche de la discrimination dans le secteur du recrutement</i>	12
1.4.2 <i>Approche croisée de la discrimination</i>	13
II. LES ENJEUX TECHNIQUES DES BIAIS ALGORITHMIQUES DANS L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE.....	18
2.1 L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE	19
2.1.1 <i>Origines</i>	19
2.1.2 <i>Définition</i>	19
2.1.3 <i>Sous-domaines de l'IA</i>	20
2.1.4 <i>Composantes de l'IA</i>	21
2.2 LES BIAIS ALGORITHMIQUES : DEFINITIONS ET TYPES	22
2.2.1 <i>Biais et algorithmes</i>	22
2.2.2 <i>Aspects humains des biais algorithmiques</i>	23
2.2.2.1 Biais de données.....	26
2.2.2.2 Biais d'intelligence artificielle.....	27
III. REVOLUTION DANS LE RECRUTEMENT : L'IA ET SES IMPLICATIONS ETHIQUES.....	28
3.1 LA FONCTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	28
3.1.1 <i>Histoire et rôle des Ressources humaines</i>	28
3.1.2 <i>Méthodes traditionnelles et numériques</i>	29
3.1.3 <i>Attentes des entreprises</i>	29
3.2 LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT.....	30
3.2.1 <i>Le recrutement en ligne</i>	31
3.2.2 <i>Avantages attendus et limites du recrutement en ligne</i>	31
3.3 ENJEUX ETHIQUES	32
3.3.1 <i>Neutralité et transparence</i>	33
3.3.2 <i>Enjeux légaux</i>	33
3.4 LEÇONS ET PROBLEMATISATION	34
IV. PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE	37
4.1 CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE	37
4.2 METHODOLOGIE.....	37
4.3 REVUE DE LITTERATURE	38
4.4 COLLECTE ET ANALYSE DE DONNEES	39
4.5 LIMITES ET OBSTACLES.....	41
V. RESULTATS EMPIRIQUES.....	42
5.1 LE RECRUTEMENT.....	42
5.1.1 <i>Le marché du recrutement à l'heure actuelle</i>	42
5.1.2 <i>Le processus de recrutement</i>	43
5.1.3 <i>La place des réseaux sociaux</i>	45
5.2 L'IA ET LE RECRUTEMENT.....	46
5.2.1 <i>Les outils de recrutement</i>	47
5.2.2 <i>Discrimination : approche des entreprises et personnel</i>	50

5.3	NOTIONS DE BIAIS ET ALGORITHMES.....	51
5.4	FUTUR DU RECRUTEMENT : QUELLE PLACE POUR L'IA ?	53
VI.	DISCUSSION	56
6.1	LE RECRUTEMENT EN LIGNE ET LES RESEAUX SOCIAUX	56
6.2	LES PROCESSUS DE RECRUTEMENT	57
6.3	L'IA ET SA PERCEPTION	58
6.4	BIAIS ET DISCRIMINATION	59
6.5	QUE POUVONS-NOUS EN TIRER ?	61
6.6	RECOMMANDATIONS.....	62
6.6.1	<i>Audit des biais dans les données d'entraînement</i>	<i>63</i>
6.6.2	<i>Inclusion d'un comité éthique IA au sein des processus RH.....</i>	<i>63</i>
6.6.3	<i>Organisation d'ateliers de sensibilisation aux biais inconscients</i>	<i>64</i>
	CONCLUSION GENERALE.....	65
	BIBLIOGRAPHIE	67

Liste des tableaux et figures

Figure 1 — Répartition de la population par origine.....	14
Tableau 1 — Tableau récapitulatif des personnes contactées pour les entretiens	40
Tableau 2 — Liste des entretiens	40

Liste des acronymes

AIA	Artificial Intelligence Act
CEO	Chief Executive Officer
CV	Curriculum Vitae
DL	Deep Learning
EU	European Union
DL	Deep Learning
HR	Human Ressources
IA	Intelligence Artificielle
IBM	International Business Machines Corporation
ISO	International Organization for Standardization
IT	Information and Technology
ML	Machine Learning
NLP	Natural Language Processing
RGPD	Règlement Général sur la Protection des Données
RH	Ressources Humaines
SPF	Services Publics Fédéraux
SWIFT	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication

Introduction

Et si l'intelligence artificielle, censée nous libérer de nos biais, n'était finalement que leur fidèle reflet ? Ayant été longtemps perçue comme une solution d'objectivité totale, l'intelligence artificielle (IA) s'est démocratisée à bien des égards, et est entrée dans le monde des ressources humaines avec bien des promesses.

Recrutement neutre, accroissement de la performance, automatisation des tâches, telles sont les promesses annoncées par l'implémentation de ces nouveaux logiciels. Cela passe par l'automatisation des CV, la présélection de candidats, mais également — comme nous le verrons — l'évaluation des entretiens.

Cependant, il y a quelques années, suite au scandale éclatant vis-à-vis de leur logiciel de tri de CV, Amazon décida de s'en séparer. En effet, celui-ci défavorisait de façon systématique les candidatures féminines. Force est de constater que ces événements ne sont pas anodins.

En 2024, une équipe de chercheurs de l'université de Washington a décidé de réaliser des tests sur base de CV fictifs. Le but était de comparer le taux d'acceptation de CV ayant pour nom et prénom des consonances issues des minorités, et des noms et prénoms de personnes blanches issues du groupe dominant. Le résultat fut interpellant.

En testant plus de 550 CV sur trois des plus grands modèles de langage, il se trouve que dans 85 % des cas, les CV des personnes à consonance blanche issues du groupe dominant étaient favorisés par le logiciel. Quant aux femmes, seulement dans 11 % des cas, leurs CV étaient sélectionnés par le logiciel.

Les CV des personnes à consonance noire n'étaient jamais sélectionnés au profit des CV à consonance blanche, issus du groupe dominant (Bennett & Krishnamurthy, 2024).

Nous sommes au temps où l'IA s'installe durablement dans nos processus de gestion des talents ; la question de son impact sur l'équité et la diversité en est devenue incontournable. Dans un contexte où les entreprises sont de plus en plus soumises à des obligations légales, éthiques et sociales en matière de non-discrimination à l'embauche, la délégation du jugement humain à des machines soulève de nombreuses interrogations.

Peut-on vraiment parler d'objectivité algorithmique lorsque les données d'apprentissage sont elles-mêmes imprégnées des biais historiques, sociaux ou culturels ? L'IA permet-elle d'atténuer ces préjugés, ou, au contraire, agit-elle comme un miroir amplificateur de nos inégalités systémiques ?

Le domaine des ressources humaines est particulièrement sensible à cette problématique, car il repose sur des décisions ayant des effets substantiels sur la vie des individus : embauche, mobilité, formation, promotion.

De ce fait, l'IA est souvent perçue comme un outil neutre permettant de limiter les erreurs de jugement ou les discriminations inconscientes des recruteurs. Cependant, de nombreuses études récentes montrent que ces systèmes, bien qu'automatisés, restent principalement dépendants des données historiques sur lesquelles ils sont entraînés.

Or, ces données reflètent souvent les pratiques discriminatoires passées : surreprésentation de certains profils et population, sous-évaluation de compétences minoritaires, reproduction de stéréotypes genrés ou raciaux... En réalité, l'illusion d'objectivité technique masque une réalité plus complexe : celle d'une intelligence artificielle qui apprend à discriminer si les données qui la nourrissent sont biaisées. De plus, les algorithmes eux-mêmes sont conçus, paramétrés et ajustés par des humains, eux aussi porteurs de représentations sociales et de biais inhérents à leur vécu.

Cette dimension rend difficile l'idée d'une neutralité complète des systèmes de recrutement automatisés. Cela soulève alors des enjeux cruciaux en matière de responsabilité, de transparence et de gouvernance algorithmique.

Ce mémoire a pour ambition d'explorer cette tension entre innovation technologique et reproduction des inégalités dans le domaine du recrutement. Il s'agit d'analyser comment les biais algorithmiques s'intègrent dans les systèmes de décision RH, quelles formes de discrimination ils peuvent engendrer, et dans quelle mesure il est possible — ou non — de les corriger.

À travers une approche pluridisciplinaire mêlant sciences sociales ou encore, éthique de la technologie, nous allons tenter de développer plusieurs concepts qui nous aideront à répondre à notre problématique :

« Comment les biais algorithmiques dans les systèmes de recrutement automatisés influencent-ils la discrimination à l'embauche, notamment en matière de diversité ethnique ? »

Pour ce faire, nous aborderons trois axes complémentaires qui nous permettront de mieux saisir notre problématique.

Nous commencerons par présenter une analyse à la fois juridique et sociologique de la discrimination, en nous intéressant aux mécanismes sociaux tant historiques que structurels, lesquels visent à exclure certains groupes ethniques du marché de l'emploi. Nous verrons alors que ces mécanismes, conscients ou non, se traduisent sous la forme de stéréotypes, biais institutionnalisés...

En deuxième lieu, nous aborderons le thème des biais algorithmiques et de l'IA. L'analyse portera à la fois sur une explication de l'IA en général, mais également de la manière dont les différents systèmes d'intelligence artificielle peuvent venir amplifier les inégalités sociétales déjà existantes. Nous verrons qu'à partir des données historiques utilisées pour la conception de certains modèles, les algorithmes viennent reproduire des schémas discriminatoires qui sont déjà ancrés dans notre société.

Enfin, nous concluons notre revue de littérature par une étude de l'IA au sein des processus de recrutement. Cela se fera par une analyse des outils utilisés dans cesdits processus, une remise en question de leur éthique, leur transparence, mais également leur impact sur les décisions prises.

Par cette approche pluridisciplinaire, ce mémoire aura pour but de mettre en exergue la manière dont l'IA, perçue comme un outil de rationalisation de la gestion des ressources humaines, peut — malgré elle — devenir un vecteur discriminant, si elle n'est pas surveillée/encadrée d'une manière se voulant à la fois critique, mais aussi rigoureuse.

À la suite de cette partie théorique s'en suivra une étude qualitative, qui est basée sur un guide d'entretien semi-directif. Ces entretiens auront été menés auprès d'experts en recrutement, ainsi qu'un ingénieur en IA. Nous présenterons les résultats empiriques autour de thèmes, ce qui donnera lieu à une analyse thématique dans notre discussion.

Enfin, nous émettrons des recommandations managériales, et nous concluons donc ce mémoire dans le cadre de cette année académique 2024-2025.

I. Analyse sociologique de la discrimination à l'embauche

« S'il existe des blancs à se comporter sainement en face d'un noir, c'est justement le cas que nous n'avons pas à retenir. Ce n'est pas parce que le foie de mon malade fonctionne que je dirai : les reins sont sains. Le foie étant reconnu normal, je l'abandonne à sa normalité, qui est normale, et je me tourne vers les reins : en occurrence, les reins sont malades. » (Frantz Fanon, 1952, p.49)

Cette partie sera dédiée au phénomène social de la discrimination à l'embauche. Le but de cette partie est d'analyser la dimension sociologique de cette problématique afin de la lier avec l'aspect numérique, ce qui nous permettra de mieux dresser un état des lieux et comprendre les mécanismes de la discrimination à l'embauche.

Néanmoins, plusieurs raisons de mes choix de données quant à ce mémoire, et ce chapitre en particulier, se doivent d'être développées. Dans le cadre de ce chapitre, mon choix de recourir à des données relatives à la France s'explique par plusieurs raisons. La France et la Belgique partagent des similitudes tant socioculturelles, que juridiques et historiques.

Nous savons que la plupart des pays de l'Union Européenne subissent les mêmes problématiques au niveau de la discrimination, religion, ethnicité...

De plus, la France possède une database quant à cette problématique, bien plus vaste et complète sur ces phénomènes. Je pense notamment à l'institution Défenseur des droits, l'INSEE... Ces institutions publient régulièrement des rapports assez détaillés sur une multitude de sujets socio-économiques. A contrario, La Belgique n'a pour l'instant pas investi dans des études statistiques de grande ampleur sur ce phénomène.

D'un point de vue sociohistorique, les groupes particulièrement discriminés à l'embauche, en raison de leur origine ethnique, sont similaires tant en Belgique qu'en France. Comme l'ajoutent Piton et Ryckx (2022) : « La littérature sur les performances en matière d'emploi des immigrés de la première génération en Belgique est assez limitée, bien que plus étendue que celle sur la deuxième génération ». (p.34)

Ces comparaisons nous permettront de mettre en exergue, à la fois, les similitudes et les différences entre nos deux pays, et nous permettront de nous appuyer sur un cadre théorique et empirique plus complet.

Discrimination à l'embauche : phénomène social structuré

La discrimination à l'embauche est un sujet qui anime notre société de manière quotidienne dans le domaine des débats publics. Que ce soit sur l'insertion des femmes et des hommes de manière équitable, des conditions d'emploi ou encore de l'égalité des chances, celle-ci n'en demeure pas moins centrale au sein de notre société.

Bien qu'étant un mot parfois utilisé de travers, il faut redéfinir le concept de discrimination. James Heckman (1998) définit la discrimination comme étant une situation dans laquelle une entreprise ne réserve pas les mêmes conditions (accès à l'emploi, à la formation, niveau des salaires, promotions, etc.) à deux travailleurs distincts, disposant pourtant de compétences productives parfaitement identiques et de compétences non productives différentes (telles que le genre ou l'origine).

Selon une étude des défenseurs des droits (Défenseur des droits, 2020, p.4), 42 % des personnes actives déclarent avoir été témoins d'actes de discrimination(s) dans un cadre professionnel. Ces actes, selon les personnes interrogées, se basent principalement sur leur apparence, sexe ou origine. Suite à ce genre d'actes, force est de constater l'effet négatif que ces actions ont sur les victimes. 50 % des interrogés émettent un sentiment associé à de la fatigue, de la tristesse, voire une dégradation de leur état de santé (Défenseur des droits, 2020, p.5).

Comme le démontrent les statistiques, la discrimination sur le lieu de travail est non seulement abondante, mais elle amène une détérioration de l'être intérieur, vis-à-vis des individus sujets à ces actions.

Pour mieux comprendre les mécanismes de discrimination à l'embauche, nous allons nous intéresser aux diverses approches du phénomène en effectuant :

- Une approche juridique
- Une approche sociologique

1.1 Les approches juridiques des discriminations à l'embauche

Voici comment est définie la discrimination aux yeux de la loi belge :

« La discrimination est le fait de traiter une personne de manière moins favorable qu'une autre personne en raison de son origine, de son sexe, de son orientation sexuelle, de son âge, d'un handicap, de sa situation de famille, de ses convictions, de son appartenance à une association ou d'une organisation syndicale, de son état de santé, de ses caractéristiques génétiques, de ses mœurs, de son appartenance à une minorité linguistique ou culturelle, de son sexe biologique ou de son genre, de son statut d'ancien combattant ou de son statut de victime de crime ou de terrorisme. » (Loi du 10 mai 2007 relative à l'égalité de traitement [2007], Moniteur belge, 10 mai 2007, n° S 1-2.)

Au travers de son histoire, la discrimination n'a pas toujours été reconnue et condamnée comme elle l'est aujourd'hui. Dans le courant des années 1980 apparut ce qui est connu aujourd'hui sous le nom de la loi Moureaux. Cette loi entrée en vigueur le 30 juillet 1981 fut la première loi qui visait réellement à répondre à la montée du racisme et de la xénophobie. Par cette loi, des sanctions pénales furent introduites contre tout acte discriminatoire basé soit sur la race, la couleur, l'ascendance... (Loi tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme ou la xénophobie, 2007.)

Le 25 février 2003, la loi mise en vigueur visait à agrandir le champ de protection des victimes, en rajoutant des critères de discrimination tels que l'âge, l'orientation sexuelle, l'état civil, la naissance, la fortune, les convictions religieuses ou philosophiques... (Loi tendant à lutter contre la discrimination et modifiant la loi du 15 février 1993 créant un Centre pour l'égalité des changes et la lutte contre le racisme, 2003.)

Voici comment est défini le comportement discriminatoire aux yeux de la loi française :

« Tout agissement lié à [un motif prohibé], subi par une personne et ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant ». (Cour d'appel de Rennes n° 14/00134, 10 décembre 2014.)

Si nous regardons à nos frontières, c'est autour des années 70 que la discrimination fait son apparition dans le droit français et dans plusieurs autres contextes nationaux. Ces entrées en vigueur ont notamment vu le jour grâce à plusieurs prérogatives européennes et internationales. Dans un contexte de mondialisation grandissant, la protection de l'individu se voulait prioritaire.

C'est par la loi de 1972 que la France introduit le principe de non-discrimination dans le Code pénal français, fondant celle-ci sur « l'appartenance à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée » (Loi n° 72-546 du 1er juillet 1972 relative à la lutte contre le racisme, 1972).

Par ces nouvelles incorporations de principes fondamentaux à notre société, on peut constater un élargissement au fil du temps des critères repris dans la notion de discrimination. L'une des évolutions les plus marquantes est celle visant à séparer la discrimination directe et indirecte. Bereni & Chappe (2011) mettent en lumière la distinction faite à l'égard de ces deux concepts qui nous viennent du droit européen.

La discrimination directe est perçue lorsqu'un individu prend en compte un critère dit prohibé dans sa prise de décision. Néanmoins, on parlera de discrimination indirecte « lorsqu'une norme ou pratique apparemment neutre a un impact potentiellement défavorable sur les membres d'un groupe distingué à raison d'un critère prohibé » (Bereni & Chappe, 2011, p.12).

Lorsque nous regardons à l'introduction de ces concepts dans nos normes juridiques, nous sommes forcés de constater que ce qui pourrait être considéré comme la norme ne l'est que depuis un demi-siècle. Cette notion, de très près liée à celle d'égalité, porte en elle des caractéristiques semblables telles que le fait de proscrire les différences de traitement arbitraires qui prennent place entre différentes personnes mises dans des situations dites identiques (Benni & Chappe, 2011).

Néanmoins, la discrimination diffère dans le cœur même de son concept, étant donné le champ d'action qu'elle régit. Borillo (2003) cite les recherches de Danièle Lochak à ce sujet et énonce l'argument de la « conception extensive ». La liberté ne serait donc que le prolongement, voire un concept plus large renfermant celui de la discrimination.

En effet, en matière de droit, la discrimination est fondée sur un ensemble de catégories de critères déjà cités précédemment. Cela signifie qu'au-delà de ce périmètre, tout traitement considéré comme inégal serait possible (Benni & Chappe, 2011).

De la même manière que les critères sont délimités, la plupart des législations mises en place à cet effet délimitent également les secteurs auxquels la discrimination s'applique (activité économique, embauche, licenciement...), rendant de ce fait, en dehors des relations liées aux marchés, ces sanctions ineffectives.

En matière socio-économique, Borillo (2003) nous présente cette vérité malheureusement accablante sur notre société, qui se présente ainsi : « La discrimination est inhérente au fonctionnement même du marché » (Borillo, 2003, p.9).

Bien que l'on nous inculque les principes de libre concurrence, de règles objectives, identiques pour chaque acteur... le marché tel que nous le connaissons n'a fait que renforcer le gouffre social inhérent à notre société. Borillo (2003) reprendra les mots d'Hayek en disant : « Le pauvre a beaucoup moins de possibilités que le riche » (Borillo, 2003, p.9).

1.2 Les approches sociologiques des discriminations à l'embauche

La discrimination étant un concept largement étudié au sein de la littérature scientifique, cette section se penchera plus particulièrement sur les facteurs sociologiques émanant de cette discrimination, et comment ceux-ci peuvent exercer une influence prépondérante dans un cadre comme l'embauche.

Dans bon nombre de nos économies occidentales, la discrimination à l'embauche est un sujet qui n'a cessé de faire parler et d'agiter l'opinion politique. Néanmoins, les raisons sous-jacentes à ce phénomène n'en demeurent pas moins variées.

La discrimination peut s'expliquer sous deux angles distincts, mais qui se relient par des facteurs communs :

- La discrimination individuelle
- La discrimination institutionnelle

Dans le premier cas, un individu fera preuve de discrimination en se basant uniquement sur ses expériences personnelles, lesquelles serviront à nourrir ses préjugés et stéréotypes.

D'un autre côté, la discrimination institutionnelle sera ressentie lorsque celle-ci cherchera à ostraciser un groupe en particulier via divers moyens. Dans notre société, cela se remarque notamment quant aux accès à l'éducation, au logement, ou encore les injustices criminelles, et tout cela envers les groupes appartenant aux minorités.

En Belgique, la ville de Namur avait effectué une étude sur la discrimination quant à l'accès au logement en 2022.

Ils avaient effectué des tests de correspondance (plus de 2 200 tests avec des locataires fictifs en tout point, hormis les noms de famille). Selon leurs résultats (Discrimination au logement à Namur, 2024), 17 % des candidats avec un nom de famille d'origine étrangère (congolais et marocain) n'ont pas été invités à visiter le bien immobilier. Une différence plus importante s'observe chez les bailleurs privés.

En France, à la suite de la dissolution de l'Assemblée nationale par Emmanuel Macron, une vague d'actes racistes s'en est suivie. Des agressions xénophobes, physiques ou encore verbales, tout cela caractérise la montée en puissance du rassemblement national. Voici comment le journal Le Monde introduisait son

article du 10 juillet 2024 :

« Une boulangerie d’Avignon où travaille un apprenti malien taguée de l’insulte “nègre” puis incendiée (France Bleu Vaucluse), une infirmière libérale Franco-Marocaine de l’Ariège qui se voit annuler une visite chez un patient après avoir répondu à une question sur l’origine de son nom de famille (RMC), un chauffeur de bus du Val-de- Marne traité de “sale bougnoule”, des commerçants franco-algériens à Dijon (Le Bien public) et d’autres, noirs, à Perpignan (Var-Matin) qui reçoivent des lettres racistes leur intimant de partir : “Je vous conseille de préparer votre départ pour l’Afrique”, “Casse-toi et ne reviens pas”... » (Rodier, 2024, para 1.)

1.3 Approche individuelle de la discrimination

Comme nous pouvons le voir par divers exemples, les discriminations émanent dans tout point de notre société, et dans n’importe quel secteur, ce qui nous amène à analyser ces comportements d’un point de vue sociologique et psychologique.

Dans le domaine de la psychologie sociale, plusieurs facteurs sont à prendre en compte. Une différence est établie entre les stéréotypes, les préjugés et la discrimination. Chacun de ces facteurs se rapporte à une classe précise, à savoir :

- Les composantes cognitives
- Les composantes affectives
- Les composantes comportementales (Yzerbyt et Demoulin, 2019)

On parlera de **stéréotype** lorsque l’on fait appel à notre registre de croyances, c’est-à-dire que nous allons inconsciemment associer des particularités psychologiques (que celles-ci soient positives ou négatives) à des individus de certains groupes (Guimond, 2023).

Les **préjugés** font référence à des attitudes qui résultent en une aversion pour autrui, une sorte d’évaluation visant à détériorer la conception que l’on se fait de l’autre (Guimond, 2023).

Enfin, la **discrimination**, comme évoquée précédemment, fera elle référence aux actes et comportements vis-à-vis d’un groupe de personnes, résultant de tous ces faits énoncés antérieurement (Guimond, 2023).

La discrimination, lorsqu’elle est subie, a des effets divers sur celui qui en est victime. En règle générale, certains signes peuvent être des prédicteurs de soucis mentaux ou encore physiques. La littérature scientifique ne manque pas d’études quant aux effets de l’abus de certaines substances : l’alcool, le

manque de sommeil ou autres...

Malheureusement, tous les groupes sociaux ne réagissent pas de la même manière à ces divers effets. Il faut encore établir des sous-classes selon le genre, les revenus, les personnes de couleurs, et ces groupes ont souvent un dénominateur commun : la discrimination.

La santé fait partie d'un point d'intersectionnalité avec divers facteurs sociaux (logement, emploi, éducation...) et a donc une influence importante sur celle-ci (Davis, 2020). Deux angles peuvent être abordés quant au lien entre la discrimination et la santé :

- L'impact psychologique d'être discriminé
- Le refus d'accès à certaines ressources dû à la discrimination.

Davis (2020) démontre les points suivants afin de montrer le lien étroit entre la discrimination et l'impact sur la santé mentale. Un individu expérimentant de la discrimination va suivre une succession d'états émotionnels, physiologiques, mais aussi pouvant aller jusqu'aux troubles comportementaux. Si cela mène à des états de stress dans la plupart des cas, les individus victimes de discrimination peuvent aller jusqu'à aggraver leur état par des pratiques néfastes à leur santé (alcool, cigarettes...).

1.4 Approche institutionnelle et structurelle de la discrimination

En voyant ces exemples de discrimination, cela nous amène à voir les pratiques de discrimination comme un effet entonnoir : la discrimination part premièrement des institutions étatiques, qui vont dès lors, influencer les comportements des individus dans leurs relations interpersonnelles.

Pour comprendre ce schéma institutionnel, il faut partir du concept duquel peut découler la discrimination, c'est-à-dire le racisme.

« Le racisme est d'abord, historiquement dans le contexte occidental, une doctrine ou une idéologie qui s'appuie sur l'hypothèse de l'existence de races humaines inégales entre elles. Cette doctrine produit des discours, des idéologies, des théories racistes. » (Université de Montréal, n. d.)

Banaji, Fiske et Massey (2021) ajoutent que ces idéologies racistes viennent alors instaurer ce qu'on appelle un racisme systémique. Cette conception de la société va influencer trois sphères différentes :

- Les structures institutionnelles (politiques, pratiques...).
- Les structures sociales (culture, programmes, lois...)
- Les structures mentales individuelles (comportements, valeurs, croyances...)

Stryker apporte une vision qui vient asseoir les bases de notre analyse sociologique à ce sujet : « Pour les sociologues, la discrimination est de manière inhérente à un phénomène qui se situe au niveau du groupe. C'est un comportement qui désavantage des membres des groupes minoritaires par rapport à des membres des groupes majoritaires en raison de leur appartenance de groupe » (Stryker, 2001, p. 15).

Dans notre société, bon nombre de modèles sont construits sur ce qui se définit comme étant une discrimination systémique. Par les mécanismes que nous venons de décrire, les institutions ont alors le pouvoir de faire perdurer le rapport de force opposant ainsi les groupes sociaux majoritaires aux groupes sociaux minoritaires. Ce même phénomène se retrouve aussi dans les cas d'embauche. Nous y reviendrons dans une partie sous-jacente à ce chapitre.

Dans le courant des années 1970, Stokely Carmichael et Charles Hamilton viennent apporter une nuance à un concept déjà bien connu, à savoir le racisme institutionnel, sous la forme de « discrimination institutionnelle ». Selon Carmichael et Hamilton (1967), les institutions étatiques intègrent certaines normes ou pratiques caractérisées comme étant discriminantes en dépit de leur position censée être neutre.

Sidanius et Pratto (1999) ajoutent des informations complémentaires, à savoir que la discrimination institutionnelle résulte dans le fait d'octroyer de manière dite disproportionnée « de la valeur sociale positive aux dominants et de la valeur sociale négative aux subordonnés » (Sidanius & Pratto, 1999, p. 127).

De nouveau, nous voyons ici le rapport d'opposition entre un groupe dominant, exerçant son oppression, et un groupe dominé. La discrimination en elle-même est donc une combinaison à la fois de facteurs individuels, mais aussi institutionnels. Et bien que ces ouvrages datent de la fin du 20^e siècle, cette réalité persiste encore à l'heure actuelle comme nous le verrons par la suite. Pour confirmer ces arguments énoncés auparavant, Guimond (2023) reprend les tests effectués par Quillian et al. (2019), et les résultats furent sans appel. Dans une centaine d'études de tests par correspondance, les sujets non-blancs furent sévèrement pénalisés.

Cela vient confirmer la théorie de Sidanius & Pratto (1999) qui met l'emphasis sur une présence importante de la discrimination envers les personnes non-blanches en Europe, et à posteriori en Amérique du Nord.

Selon le défenseur des droits (2020), 49 % des interrogés déclarent avoir ressenti un sentiment de déprime, de fatigue, voire une dégradation de l'état de leur santé à la suite d'un acte de discrimination ayant eu lieu sur leur lieu de travail.

À la suite de ces actes, les états émotionnels peuvent varier. Un individu pourra se sentir rejeté, entraînant celui-ci à ne plus répondre à d'autres offres d'emplois, pratiquant ainsi l'autocensure. 22 % des personnes actives en France

arrêtent de soumettre leur candidature à des annonces par suite d'actes de discrimination (Défenseur des droits, 2020).

Malheureusement, les chiffres ne s'arrêtent pas là :

- 49 % des personnes actives évoquent un sentiment de fatigue, tristesse, déprime...
- 38 % des victimes de discrimination n'ont plus envie de travailler.
- 29 % déclarent avoir des pertes de mémoire.
- 44 % déclarent avoir connu des relations perturbées avec leur famille à la suite d'actes de discrimination.

Davis (2020) montre à travers ses études que l'exposition constante à de la discrimination résulte en de la dépression, de l'anxiété, et cela peut même entraîner des maladies mentales.

Un autre lien peu connu, mais assez documenté dans la littérature scientifique, tourne autour du rôle qu'engendre la discrimination dans les cas d'AVC (Arrêt Vasculaire Cérébral). Parmi les personnes de couleur noire, notamment chez les femmes noires, un nombre plus important de cas d'hypertension a été enregistré (Davis, 2020). Selon la National Library of Medicine (2015), les risques d'AVC étaient plus importants chez les patientes qui étaient sujettes à de la discrimination dans deux ou plus de domaines de leur vie.

Un autre parallélisme que Davis (2020) établit est la diminution de l'accès aux soins de santé en fonction de notre race, genre ou encore orientation sexuelle. Davis (2020) ajoute que bien que la perte d'un emploi, la perte d'un proche soient des choses que tout individu peut vivre, ces événements sont vécus en plus grand nombre et à un rythme plus élevé auprès des populations victimes de discrimination.

1.4.1 Brève approche de la discrimination dans le secteur du recrutement

Tous ces facteurs juridiques et sociologiques se retrouvent également dans le sujet de notre étude, que nous aborderons plus en détail dans le chapitre 3 de notre travail, chapitre qui portera sur l'intersectionnalité entre les biais algorithmiques dans l'IA et la discrimination à l'embauche.

À travers cette analyse sociologique, voyons maintenant comment cela se dépeint dans le secteur du recrutement. En Belgique, l'Organisme Unia (2024) a ouvert 670 dossiers pour des raisons à caractères raciaux pour l'année 2023. L'un des exemples qui nous soient donnés est celui d'une personne avec un nom étranger n'ayant reçu qu'une réponse après avoir changé celui-ci à un nom de consonance dit « belge » (Unia, 2024, p.1).

Ce ne sont malheureusement pas les seuls exemples dont nous disposons, une

personne étrangère d'origine subsaharienne ne recevant une réponse qu'après avoir retiré sa photo de son CV (Piwowarow & Dock, 2024).

À l'instar de nos homologues américains, les CV en Belgique, ou encore en France regorgent de plus d'informations personnelles, augmentant ainsi la propension des recruteurs à pouvoir discriminer sur la base d'informations personnelles (Amadiou & Roy, 2019, p. 162).

Les caractéristiques physiques ne sont pas les seuls déterminants utilisés à des fins discriminatoires. Selon Challe et al. (2019), le lieu de résidence peut également faire office de point de discrimination. Les auteurs mentionnent que selon l'endroit où nous habitons, la composition sociodémographique de celui-ci va alors conditionner l'accès à l'emploi pour la personne issue de milieux/villes à forte présence étrangère.

1.4. 2 Approche croisée de la discrimination

Chaque point que nous nous proposons d'aborder au travers de ce travail est directement ou indirectement lié au domaine que nous allons développer dans cette partie suivante, à savoir, l'analyse des répercussions économiques de la discrimination à l'embauche.

Nul n'est sans savoir que la discrimination, et de surcroît, à l'embauche, est à la fois une privation d'opportunité, mais également un racket de pouvoir de la part de ces institutions (étatiques ou non), ayant permis la pérennité de ces agissements à coup de législations et mesures politiques, tendant toujours à agrandir ladite égalité des chances prônée dans une civilisation arborant fièrement les valeurs des droits de l'Homme.

Pour démontrer nos affirmations, nous allons nous pencher sur l'état du marché de l'emploi en Belgique, et montrer que par des situations préexistantes à l'embauche, les personnes issues des minorités ne peuvent prétendre à un accès équitable aux mêmes opportunités vis-à-vis des personnes belges dites de souche.

Selon le Service Public Fédéral (2022), 31,8 % de la population belge comprise entre 18-64 ans possède un diplôme de l'enseignement supérieur. Pour mettre ce chiffre en contraste avec certains groupes ethniques, nous nous concentrerons principalement sur les groupes issus du Maghreb et de l'Afrique subsaharienne.

Leur étude se basant sur les chiffres de la population en 2019, celle-ci équivalait à 6 980 711 personnes. Néanmoins, nous voyons selon ces mêmes chiffres que les Maghrébins et les Africains d'origine subsaharienne ne représentent que 8,1 % de ces personnes.

Le point clivant que nous allons aborder est la comparaison entre les étrangers diplômés et leur accès au marché de l’emploi. Selon le Service Public Fédéral (2022), 15,7 % de la population maghrébine possède un diplôme de type d’enseignement supérieur. Ce nombre s’élève à 21,5 % pour les ressortissants d’origine subsaharienne.

Mais ces faibles pourcentages sont à mettre en perspective avec le total de leur groupe ethnique. Pour ce faire, voici un tableau représentatif de la répartition ethnique de la Belgique pour la tranche des 18-64 ans en 2019 :

FIGURE 1 : Répartition de la population selon l'origine (18-64 ans, 2019)

Population de 18 à 64 ans 6.980.711					
Origine belge ¹	4.296.053 61,5%	Origine étrangère ²	2.354.241 33,7%	Origine non déterminée	330.417 4,7%
		UE-14 ³	953.346 13,7%	Belge né belge, un parent né belge, l'autre non déterminé	220.436 3,2%
		UE-13 ⁴	240.240 3,4%	Belge né belge parents non déterminés	109.833 1,6%
		Candidat UE	176.399 2,5%	Reste	148 0,0%
		Autre Européen	118.255 1,7%		
		Maghrébin	375.952 5,4%		
		Afrique subsaharienne	189.874 2,7%		
		Proche/Moyen-Orient ⁵	71.563 1,0%		
		Océanie/Extrême-Orient ⁶	52.763 0,8%		
		Autre Asiatique	82.309 1,2%		
		Nord-Américain	15.219 0,2%		
		Sud/Centre-Américain	53.903 0,8%		
		Indéterminé	24.418 0,3%		

1. Origine belge : personnes de nationalité belge, nées belges et dont les parents sont nés belges.
2. Origine étrangère : personnes ayant une nationalité autre que belge ou qui sont nées avec une nationalité autre que belge ou dont un des parents est né avec une nationalité étrangère ou a une nationalité étrangère.
3. UE-14 : France, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Luxembourg, Irlande, Royaume-Uni, Danemark, Grèce, Espagne, Portugal, Finlande, Suède et Autriche.
4. UE-13 : République tchèque, Estonie, Chypre, Lettonie, Lituanie, Hongrie, Malte, Pologne, Slovaquie, Bulgarie, Roumanie et Croatie.
5. Proche/Moyen-Orient : Iran, Israël, Territoires palestiniens, Jordanie, Irak, Syrie, Liban, Arabie saoudite, Yémen, Oman, Emirats arabes unis, Qatar, Bahreïn, Koweït, Égypte, Pakistan et Afghanistan.
6. Océanie/Extrême-Orient : Chine, Inde, Corée du Sud, Japon, Taïwan, Océanie.

Source : Datawarehouse marché du travail et protection sociale, BCSS. Calculs et traitement : SPF ETCS.

Figure 1 — Répartition de la population par origine

D’un point de vue économique, l’article d’Economy-pedia (2025) nous donne cette vision d’une économie prospère (vision duale entre capitalisme et socialisme) ; elle est semblable à une économie qui d’une part, se concentre sur l’accumulation et la réalisation du profit ou d’actifs, et d’une autre part, une économie où l’État et les institutions annexes s’engagent dans un partage des richesses équitables, tout en pourvoyant des droits sociaux équitables à ses concitoyens.

Même en se basant sur les théories capitalistes et communistes qui ont régi nos sociétés actuelles, on ne peut que constater l’accroissement des inégalités dans les grandes villes, et ce depuis les années 80. Pour ce qui est de la Belgique,

l'après-Seconde Guerre mondiale a marqué un exode important de plusieurs peuples vers notre pays pour répondre à une demande de main-d'œuvre ouvrière importante.

Les années 60 ont marqué l'arrivée importante d'une immigration marocaine. En effet, c'est le 17 février 1964 que la Belgique et le Maroc signent un accord bilatéral de main-d'œuvre.

Due à un essor économique important, la Belgique fera appel pendant une trentaine d'années post Seconde Guerre mondiale (1946-1976) à une main-d'œuvre issue principalement de l'immigration.

De Coorebyter (1988) ajoute que l'immigration marocaine est composée principalement de jeunes vers le début des années 80. Une chose à savoir sur cette immigration massive pendant ces trente années est qu'elle a façonné la Belgique d'aujourd'hui grâce à une répartition démographique spatiale. L'auteur (1988) ajoute ceci : l'immigration italienne au milieu des années 60 se concentrait principalement à Mons, Liège, La Louvière... Tandis que l'immigration marocaine, elle, se concentrait principalement à Bruxelles.

Par ces vagues d'immigrations, ces personnes étaient envoyées dans les mines, les secteurs de la sidérurgie, de l'Horeca, du nettoyage. De Coorebyter (1988), montre que la majorité de cette immigration prend alors les postes que les Belges avaient délaissés à cause de conditions de travail déplorables, des bas salaires... Cette immigration a quitté une situation économique difficile et n'a eu d'autres choix que d'accepter les traitements négligents d'un État ne respectant point les besoins primaires de tout citoyen.

L'immigré est donc traité comme un étranger, ostracisé en masse dans plusieurs quartiers et sujet au racisme perpétuel au sortir d'une époque coloniale. La politique d'accueil de la Belgique suscite donc des questions. La majorité de cette classe ouvrière ne sait ni lire ni écrire, et ils se voient dans l'obligation d'accepter tout travail, se situant au bas de l'échelle professionnelle (De Coorebyter, 1988).

La vague d'immigration des trente glorieuses a été le début de la paupérisation de ces groupes ethniques. Cela s'explique par un phénomène qu'on appellera concentration spatiale. Selon Sassen (1991), l'essor économique à partir des années 80 entraîne ce qu'il qualifie de concentration tant au niveau du capital, mais aussi de postes stratégiques et des pôles économiques importants.

Cela entraîne alors une dualité économique quant au marché du travail, où l'on voit le travail manuel (peu qualifié) décliner, et une ascension de la demande pour des travaux de plus en plus qualifiés (Van Hamme, Wertz, Biot, 2011). Nous assistons à ce qu'on pourrait qualifier de discrimination croisée. Croisée, car elle vient mettre en avant une intersectionnalité entre la discrimination

subie par les descendants d'immigrés, et la reproduction sociale, inhérente à l'humain, qui va cantonner un groupe démographique dans une situation déjà prédéfinie par les codes et valeurs, instaurés par le système.

Perelman et Pestieau (2023) soutiennent cet argument en ajoutant ceci : même si un enfant d'immigrés arrive à gravir l'échelle sociale, il aura toujours des obstacles sur le marché du travail, où le capital social représente un facteur clé.

On retrouve alors ce schéma où les promotions sont fréquemment influencées par les relations sociales d'un individu, lesquelles sont souvent héritées de la famille. Ces réseaux jouent un rôle crucial dans la reproduction sociale, un phénomène sociologique où les individus maintiennent la même position sociale de génération en génération (Perelman et Pestieau, 2023).

De par cette courte analyse historique, on ne peut que constater le comportement clivant de l'État belge vis-à-vis des personnes issues des minorités avec un refus à un traitement équitable, une population cantonnée à des travaux inférieurs et maltraités, un manque d'accès au niveau d'opportunité, agrandissant encore et toujours les inégalités sociales. Le phénomène de polarisation professionnelle auquel nous avons assisté a entraîné la chute de la demande de travaux manuels, main-d'œuvre qui vint expressément durant cette période.

Selon Van Hamme, Wertz et Biot (2011), ce processus est le résultat de la course à l'innovation et à la technologie, entraînant une demande de main-d'œuvre plus qualifiée. Cela entraîne une chute des secteurs dits tertiaires, amenant une baisse de la demande ouvrière. Ce phénomène est considéré par ces auteurs comme étant de la « déqualification ».

Il est intéressant de voir la corrélation entre l'arrivée de ces personnes issues de l'immigration et la place qu'elles occupent au sein de notre société. Selon le Service Public Fédéral (2022), 40,6 % des Maghrébins se sont engagés dans des études de programmes généraux, contre 42,8 % pour les personnes d'origine subsaharienne. Voici comment le SPF (2022) définit les programmes généraux : « programmes de base, alphabétisation et apprentissage du calcul, développement personnel ».

Il va de soi que de telles études ne peuvent amener un individu à une ascension sociale importante. De plus, par le caractère de discrimination systémique qui a été exercé à l'égard de ceux qui sont issus de l'immigration, on ne peut que déplorer les inégalités sous-jacentes et inhérentes à notre système.

Le SPF (2022) nous donne les faits suivants assez attristants :

- Avec des diplômes de niveaux égaux, les personnes d'origine étrangère subissent une discrimination salariale, comparée aux personnes belges de souche.

- Les personnes d'origines étrangères sont le plus souvent employées comme intérimaires ou ouvriers, avec des durées de contrat plus courtes que celle des personnes d'origine belge.

Que cela soit au niveau sociologique ou économique, la discrimination envers les personnes étrangères sévit sur tous les plans.

Concernant cet argument, Edo et Jacquemet (2014) apportent un nouveau concept qui expliquerait pourquoi les personnes issues de l'immigration ne disposent pas des mêmes opportunités que les natifs du pays testé, en l'occurrence, la France.

Ce concept est appelé « homophilie ». À la suite d'une étude faite à partir de CV fictifs, avec des noms tant à consonance étrangère que française, les résultats sont sans appel : pour une même candidature à plus de 300 entreprises, le CV avec un nom de consonance française obtient 16 % de réponses positives, tandis que le CV à consonance maghrébine n'en obtient que 7 %.

L'homophilie se traduit comme suit : « réserver un traitement inégalitaire aux individus sur la base de leur appartenance ou non au groupe ethnique majoritaire » (Edo & Jacquemet, 2014, p.21). Cela fait écho aux arguments sur la discrimination institutionnelle mentionnée auparavant.

En conclusion, les chiffres nous montrent qu'une discrimination existe, et nous écrivons ce travail afin de l'aborder et de comprendre les soucis inhérents à notre société.

II. Les enjeux techniques des biais algorithmiques dans l'intelligence artificielle

Après avoir exploré les dynamiques sociologiques de la discrimination à l'embauche, nous allons nous tourner vers les nouvelles technologies qui influencent de plus en plus ce domaine.

L'évolution toujours croissante des technologies numériques a drastiquement modifié le secteur du recrutement. Grâce à certains logiciels de gestion et aux plateformes de recrutement en ligne, cela a permis d'automatiser un grand nombre de tâches au quotidien.

La transformation digitale qui s'est opérée dans notre ère avait premièrement pour but d'élargir les marchés, et influencer la position stratégique d'une entreprise sur le marché (Albassam, 2023). Dès lors, les technologies de l'information (IT) présentes dans le milieu du recrutement viennent démontrer les effets d'une telle transformation (Albassam, 2023).

Au cours de ces dernières années, l'utilisation de l'IA au sein des processus de recrutement n'a cessé de s'accroître afin d'optimiser les stratégies utilisées pour recruter (Albassam, 2023). Dans ce contexte, les logiciels utilisés sont censés apporter une objectivité accrue comparée à celle d'un humain quand il en vient à l'analyse des compétences, l'expérience professionnelle... et ainsi éliminer les préjugés humains (Pinto, 2024). Néanmoins, comme nous le démontrent Lacroux & Lacroux (2021), ces intelligences artificielles (IA) « peinent à honorer leurs promesses, et sont même susceptibles de faire naître de nouveaux biais de décision chez les recruteurs » (Lacroux & Lacroux, 2021, p. 122).

En effet, les algorithmes utilisés peuvent perpétuer, voire amplifier, les discriminations existantes (Revue Juridique, 2023). Ce chapitre se penchera sur les biais algorithmiques, leurs origines et leurs impacts sur le recrutement, afin de mieux comprendre comment ces technologies peuvent être à la fois une opportunité et un défi pour l'équité dans l'embauche. Nous aborderons également l'aspect de l'intelligence artificielle afin de poser une base qui nous permettra d'analyser les biais algorithmiques.

2.1 L'intelligence artificielle

2.1.1 Origines

Afin de mieux comprendre comment nous en sommes arrivés à être si dépendants de ces outils au sein de ces processus de recrutement, nous nous devons d'apporter quelques éléments historiques quant à l'évolution des processus au sein de ce domaine.

L'intelligence artificielle ne voit réellement le jour qu'en 1956 grâce à John McCarthy dans le cadre du « Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence ». Lors de ce projet, des chercheurs se sont réunis afin d'explorer les possibilités de simuler l'intelligence humaine (Stanford University, 2020).

Selon Fraij & László (2021), John McCarthy définit l'intelligence artificielle comme ceci :

« La science et l'ingénierie de la fabrication de machines intelligentes, de brillants programmes informatiques » (Fraij & László, 2021, p.110).

Bien que ce qui est qualifié aujourd'hui comme étant l'intelligence artificielle, celle-ci est présente depuis plusieurs décennies au sein de nos sociétés, mais son implémentation au sein d'environnements dits organisationnels est assez récente (Imran, 2021).

En effet, ce n'est qu'à partir des années 80 que l'IA fera finalement son apparition dans le monde industriel. Comme le mentionne Hmoud & László (2019), malgré son apparition, celle-ci n'était utilisée qu'afin d'automatiser la plupart des tâches qui étaient alors considérées comme étant répétitives et précises. Ceci a entraîné le remplacement de l'homme par la machine dans plusieurs milieux industriels.

2.1.2 Définition

Plusieurs définitions existent afin d'expliquer ce que représente le concept d'intelligence artificielle. En voici quelques-unes :

- « L'étude des agents intelligents, où un agent est un système qui perçoit son environnement et prend des actions maximisant ses chances de succès » (Russell & Norvig, 2016)
- « Un domaine visant à "créer des machines capables de générer des comportements intelligents » (Goodfellow, Bengio, et Courville, 2016)

Un consensus en ressort de toutes ces explications, celui-ci étant que l'IA repose autour de certaines caractéristiques phares, à savoir :

- L'IA est capable de traiter et d'effectuer différentes tâches réalisées en général par l'humain ;
- L'IA est munie de caractéristiques cognitives.

Selon plusieurs experts, cette intelligence peut voir, analyser et communiquer avec son environnement, tirer des leçons de ses expériences passées et résoudre des problèmes complexes toute seule (Fraij et László, 2021 ; Geetha et Bhanu, 2018 ; Hmoud et László, 2019).

Comme nous pouvons le constater, aucune définition claire de l'IA ne fait l'unanimité aujourd'hui. Toutes abordent des concepts en commun. Néanmoins, aucun consensus n'existe sur son explication.

Nous concluons par la définition du Parlement européen : « L'IA désigne la possibilité pour une machine de reproduire des comportements liés aux humains, tels que le raisonnement, la planification et la créativité. L'IA permet à des systèmes techniques de percevoir leur environnement, gérer ces perceptions, résoudre des problèmes et entreprendre des actions pour atteindre un but précis. L'ordinateur reçoit des données (déjà préparées ou collectées via ses capteurs — une caméra, par exemple), les analyse et réagit. Les systèmes dotés d'IA sont capables d'adapter leurs comportements (plus ou moins) en analysant les effets produits par leurs actions précédentes, tout en travaillant de manière autonome. » (Parlement Européen, 2020.)

2.1.3 Sous-domaines de l'IA

Il faut savoir que l'IA, au-delà d'être une technologie, se compose de plusieurs sous-domaines (Machine Learning [ML], Natural Language Processing [NLP], ... Nous allons tenter d'apporter une vue d'ensemble concernant ses caractéristiques.

Selon Vonintsoa (2021), le but poussant à rendre ces machines aussi intelligentes, émane premièrement d'une tentative de reproduction du réseau neuronal biologique, basé sur un modèle mathématique. Grâce à ce réseau, les machines munies d'IA et disposant d'un réseau neuronal biologique ont la capacité de traiter des informations diverses, comme si elles disposaient d'un système cérébral humain.

Vonintsoa (2021) ajoute que ces mêmes réseaux sont p semblable à des algorithmes, conçus pour effectuer des tâches, liées à un passage de données.

Dans une moindre mesure, on distingue encore d'autres types de classification parmi l'IA, à savoir :

- IA étroite
- IA générale

L'IA étroite est considérée comme étant une IA qui va se spécialiser dans un champ exact de situations. C'est ce type d'IA qui est majoritairement présent à l'heure actuelle au sein de notre société. Elle a pour but d'imiter les capacités cognitives d'un humain. Celle-ci n'est pas consciente de son existence et est programmée afin d'effectuer une série de tâches spécifiques qui lui sont attribuées. (Intelligence artificielle, n. d.)

Comme mentionné plus haut, l'IA est composée de différents sous-domaines. Ci-dessous une image reprenant les 6 composantes majeures de l'IA :

Voici quelques exemples de son utilisation :

- génération d'images
- reconnaissance faciale/vocale
- reconnaissance musicale
- ...

2.1.4 Composantes de l'IA

Selon Mitchell (2024), voici les sous-catégories principales qui représentent l'IA :

1. **Machine Learning (ML)** : le Machine Learning est le champ d'étude des algorithmes, qui se focalise sur la capacité des ordinateurs à apprendre, sans être programmé en avance. Le machine learning permet donc d'utiliser les données de manière plus efficace (Mahesh, 2020). Le machine Learning est un modèle qui se base sur des données précises (dites structurées ou semi-structurées), afin de prédire des résultats futurs (Robert, 2020). Grâce au Machine Learning, les machines peuvent dès lors apprendre d'elles-mêmes, sans devoir être configurées à nouveau.

On le retrouve dans les grands moteurs de recherche (Google, Baidu,...) ou encore dans les fils d'actualité de Facebook, Twitter,... Cela est possible grâce à la grande quantité de collections de données de ces entreprises.

2. **Natural Language Processing (NLP)** : cette composante de l'IA se focalise principalement sur la communication entre la science informatique, et l'humain (Robert, 2024). Cette composante va donc mettre en avant le traitement du langage naturel, tant parlé qu'écrit (Vonintsoa, 2025). Cette composante est principalement présente dans nos correcteurs automatiques, en marketing, ou encore dans les chatbots...

3. **Deep Learning (DL)** : le Deep Learning est une sous-catégorie du Machine Learning, dans le sens où son apprentissage est plus approfondi, ce qui lui permet de détecter des schémas de manière plus précise dans l'utilisation des données (Robert, 2020). Ce qui vient différencier également le DL du ML, c'est l'utilisation de réseaux de neurones profonds, cela représente les couches de nœuds, utilisées dans les calculs, conceptions et autres du modèle (Robert, 2020).

Contrairement à l'IA étroite, l'IA forte, aussi appelée IA générale, est dotée de compétences supérieures et semblables aux humains. Bien que ce champ de l'IA en soit encore au stade théorique, les chercheurs, à long terme, aimeraient pouvoir créer une IA qui serait dotée d'émotions et de conscience de soi. Elle serait en mesure de tenir une conversation avec nous tout en étant conscient de son existence. (Intelligence artificielle, n. d.) À l'heure actuelle, ce genre d'IA peut se retrouver dans tout ce qui est films, séries, mais le but serait d'arriver à une conception d'IA forte qui pourrait assister l'humain dans certaines tâches.

2.2 Les biais algorithmiques : définitions et types

Après avoir présenté l'intelligence artificielle et ce qui s'y rattache, nous allons passer à l'analyse d'une autre composante de notre problématique, à savoir les biais algorithmiques.

2.2.1 Biais et algorithmes

Avant de parler d'algorithme au sens numérique de notre ère, l'algorithme est avant tout un concept existant depuis l'Antiquité.

D'abord issu du mot latinisé « algorithmi », émanant du mathématicien perse du 8e siècle Muhammad Ibn Mūsā Al-Kwarizmi, le principe algorithmique fut introduit par Euclide au 37me siècle avant Jésus-Christ. Celui-ci consiste en une méthode de résolution de problèmes, par des étapes dites, hiérarchisées (Jean, 2019). Selon Jean (2019), le principe algorithmique d'Euclide englobe un ensemble d'ordre et de conditions d'exécution d'opérations.

Avec l'arrivée des ordinateurs, ce qui n'était autrefois que des théories mathématiques a pris la forme de statistiques numériques, intégrées via des codes informatiques au sein de logiciels se développant toujours plus. Jean (2019) ajoute que ces algorithmes qui autrefois étaient implémentés dans des programmes informatiques afin d'être exécutés par des ordinateurs ont évolué. Aujourd'hui, ils sont totalement numériques.

De la statistique visant à mesurer la société, des tendances, des moyennes... nous sommes passés à des algorithmes utilisant les statistiques afin de cibler des singularités (Richard, 2018).

Selon Patrice, David, Stephan & Patrick (2019), un algorithme représente un ensemble de règles et d'instructions, établies afin de produire un résultat escompté. L'algorithme, confectionné selon un dataset défini, permet alors, par une série d'étapes d'obtenir un certain résultat.

Selon Richard (2018), les algorithmes représentent donc un ensemble de séquences de commandes qui, une fois effectué, permet d'obtenir un résultat déterminé.

Les types d'algorithmes sont divers et variés, tous disposant de finalités différentes. Patrice et al. (2019) ajoutent que la conception de ces algorithmes a drastiquement augmenté au cours de ces dernières années. Cela est dû notamment à un champ développé précédemment, le machine learning (ML). Grâce à ces algorithmes toujours de plus en plus puissants, ceux-ci sont capables :

- d'automatiser des traitements répétitifs à grande échelle ;
- de trier des centaines de milliers de résultats ;
- de formuler des recommandations après avoir examiné des millions de décisions passées (Patrice et al., 2019).

De l'autre côté de l'algorithme se trouve ce que l'on appelle un « biais ».

Lors du débat « Is bias biased? », Ousey (2022) définit le biais comme étant ceci : « Le biais est défini comme toute tendance qui empêche une considération impartiale d'une question. » (Traduction libre.)

Ces tendances ne sont pas définies dans le temps et peuvent donc survenir à n'importe quel moment d'une potentielle analyse, d'une récolte de données, ce qui peut donc interférer avec la validité de certaines données, ou encore l'impartialité de celles-ci.

Plusieurs types de biais sont reconnus et développés au sein du monde psychologique. Nous allons tenter d'en analyser un avant de voir, comment celui-ci a pu s'implémenter dans la conception de certains algorithmes qui régissent notre société.

2.2. 2 Aspects humains des biais algorithmiques

Le type de biais qui prolifère dans notre société est appelé « biais inconscients », plus connus sous le nom de « Biais implicites ». Dans un monde qui évolue à une vitesse décuplée, mais surtout un monde dominé par l'omniprésence des technologies, le cerveau humain tente tant bien que mal de stocker et analyser ce surplus d'informations. Néanmoins, ne pouvant tout analyser en une fois, il va souvent prendre des raccourcis quant à certaines prises de décision.

Cette manière de procéder est ce qui va, dès lors, créer ces biais implicites qui viennent s'imbriquer dans certains processus décisionnels.

En choisissant la facilité, les conséquences se répercutent sur nos manières de penser, ainsi que nos décisions.

Selon Gillepsie (2012), voilà où nous a menés cette course aux raccourcis via les algorithmes :

« Le fait que nous nous tournions aujourd’hui vers les algorithmes pour identifier ce que nous devons connaître a la même importance que lorsque nous nous tournions vers les experts accrédités, la méthode scientifique, le sens commun ou la parole de Dieu. » (Gillepsie, 2012.)

Syveren (2022) explique que nos comportements sociaux sont majoritairement influencés par certaines manières d’agir inconscientes, ou encore, nos préjugés/stéréotypes. La résultante est que, nos actions, notre compréhension ou encore notre perception seront influencées par toutes ces caractéristiques.

Mazarin Banaji et Anthony Greenwald, deux psychologues, sont les premiers à avoir étudié ce phénomène. Selon leur étude (1995), nos actions inconscientes se tourneront toujours vers un groupe social spécifique. Cependant, ces attitudes demeurent incontrôlables et elles ne sont point intentionnelles. Au vu de l’état de notre société, quand bien même nous voudrions paraître impartiaux, nul ne peut, inconsciemment, s’empêcher de tomber en proie à ces biais. De manière prononcée ou non.

Selon Weber et Wiersema (2017), notre cerveau est conçu de telle sorte à ce que la collecte et le stockage d’information s’effectuent en suivant une suite d’associations.

De plus, notre cerveau, comme énoncé précédemment, ira toujours d’un point A à un point B en prenant un raccourci. Ils ajoutent encore (2017) que le présent de tout à chacun est intrinsèquement influencé par les expériences passées, notre culture ou encore notre éducation. Ces facteurs prennent alors une place prépondérante dans notre vie actuelle et influencent, toujours de manière inconsciente, certains de nos raisonnements et agissements.

Il est vrai que l’emploi du concept d’« algorithme » n’a été démocratisé qu’assez récemment au sein de notre société. Reflet sans doute, de l’expansion toujours plus grande de ces technologies numériques qui nous environnent. Par cette même expansion s’en est suivi une autre, à savoir l’augmentation du volume de données pouvant être à la fois traité, stocké, archivé...

Selon Rouet (2019), avec un tel volume de données à leur disposition, les chercheurs essaient premièrement de donner un sens à toutes ces données, donner certaines réponses quant à des hypothèses soumises... Grâce aux algorithmes, les entreprises sont souvent soumises à un flux à la fois conséquent, mais aussi constant de données. L’envers du décor derrière ces surprogrammes, réside dans le fait que toutes les données collectées ne sont pas toujours liées aux besoins initiaux de ceux qui les récoltent, mais elles sont tout de même disponibles.

Rouet (2019) ajoute, que la récolte de toutes ces données permet alors d'effectuer une sorte de profilage et une étude de comportements sur le particulier. Tout ceci est le fruit de la collection de toutes ces connexions numériques. Au-delà de tout ce qui a un attrait à l'automatisation de certaines tâches, ou encore l'optimisation des ressources, l'amélioration de ces algorithmes a malheureusement plongé notre système dans un cercle vicieux qui ne fait que s'assombrir.

L'appât du gain et la maximisation du profit sont devenus aujourd'hui pensées maîtresses derrière toute conception ou idéologie animant notre système économique.

De l'étude comportementale, en passant par des analyses visant à prédire x ou y données/événements, l'algorithme est au cœur même de ce que les entreprises appellent : la création de valeur.

Comme Ertzscheid (2017) a pu l'expliquer, la société a été réduite au rang de documents, coincée dans un monde d'interconnexions. Les figures proéminentes de ce secteur n'ont alors qu'un seul objectif : nous amener à utiliser encore et toujours leurs services numériques le plus souvent possible, afin de mener à bien leur collecte de données.

Cela nous emmène donc à nous poser une certaine question : au vu de ces analyses, qu'en est-il de la neutralité derrière ces mêmes algorithmes ?

Voici comment Rouet (2019) répond à cette question : « La neutralité de ces plateformes n'est qu'une illusion » (Rouet, 2019, p25). Nul n'est sans savoir que ces algorithmes, conçus dans un but et objectif, ont indirectement une obligation de résultat vis-à-vis de ces entreprises. Il ajoute à cela qu'étant créés par des humains, les algorithmes ne peuvent être neutres. S'ils sont créés par des humains, cela fait de ces programmes le résultat de conventions sociales.

Cathy O'Neil (2016) ajoute ceci : « les algorithmes incriminés sont des « armes de destruction mathématique » qui « promettent efficacité et équité, mais pervertissent en réalité l'enseignement supérieur, aggravent l'endettement, favorisent une incarcération massive, oppriment en toutes occasions les plus pauvres, et sapent la démocratie » (2016, p.297).

Nous le voyons donc que dans un contexte général, il est dur de voir une certaine neutralité quant à la conception des algorithmes. Les biais étant inhérents et propres à chacun, s'en dissocier lors de la conception de ceux-ci se révèle être une tâche compliquée.

Les algorithmes, comme mentionné précédemment, sont conçus pour un but précis. Rouet ajoute (2019) que ces mêmes algorithmes sont utilisés pour un but précis, mais sont souvent conçus avec une démarche différente de ce but.

Cela donne lieu à de faux positifs. Il donne cette suite d'exemples :
« Par exemple, une carte bancaire utilisée dans un pays étranger signalé comme risqué peut être bloquée par la banque quand l'algorithme prédit une fraude probable, alors que le titulaire est en voyage pour la première fois dans le pays. Plus dramatiquement, des demandeurs de crédits peuvent voir leur demande rejetée, car les données analysées relatives à leur compte en banque les classent dans une catégorie à risque de mauvais payeurs. La composition des corpus de données peut induire des résultats biaisés : par exemple, un déséquilibre entre hommes et femmes dans une base de données relative à des embauches passées dans une entreprise, utilisée comme références d'un algorithme d'aide au recrutement, peut aboutir à la discrimination de candidates qualifiées. » (Rouet, 2019, p.27.)

2.2.2.1 Biais de données

À travers cette courte analyse, nous pouvons classer les biais en trois catégories :

- Biais de données
- Biais d'intelligence artificielle
- Biais algorithmiques

Tous les biais qui ont un attrait aux biais algorithmiques se retrouvent sous les biais d'intelligence artificielle, que nous aborderons juste après les biais de données.

Les biais de données sont des biais présents dans l'algorithme, lorsque les données d'entraînement utilisées pour réaliser le modèle voulu comportent des biais, et affectent de manière négative le comportement de ce modèle (IBM, 2024).

L'un des domaines dans lesquels nous pouvons retrouver ce genre de biais est celui de la médecine. Norori, Hu, Aellen, Faraci & Tzovara (2021) mettent en avant les progrès de l'IA dans le domaine médical, mais nous mettent en garde quant aux questions tant éthiques que sociales que celle-ci soulève.

Dans le cas où les médecins voudraient mesurer la saturation en oxygène dans le sang d'une personne, ils auraient alors recours à des oxymètres de pouls. Néanmoins, ceux-ci peuvent être influencés par la couleur de peau du patient (Norori et al, 2021).

En effet, la saturation en oxygène sera souvent surestimée chez les patients non blancs, ce qui pourrait résulter en une potentielle hypoxémie qui ne serait pas décelée chez le patient de couleur (Norori et al, 2021). Comme nous l'avons abordé dans le premier chapitre basé sur la discrimination, le domaine de la santé peut dès lors être préjudiciable pour les personnes de couleurs tant au niveau des biais implicites, inhérents aux personnes du corps médical, mais aussi par les biais de données présents dans les technologies utilisées, qui ne représentent pas forcément un échantillon fidèle de toute une population.

2.2.2. 2 Biais d'intelligence artificielle

En ce sens, il est utile de parler des biais d'intelligence artificielle. Les biais d'intelligence artificielle représentent l'ensemble comprenant tous les biais inhérents aux biais algorithmiques.

Comme nous l'avons développé dans les parties précédentes, le Machine Learning fait référence au champ d'études qui va donner aux ordinateurs la capacité d'apprendre sans être entièrement programmé, mais aussi aux programmes informatiques, la capacité d'employer un ensemble de données afin de reproduire des modèles, et établir des relations de type statistiques (Samuel, 1959).

Schwartz, Vassilev, Greene, Perine, Burt, & Hall (2022), ajoutent à cela que les biais d'Intelligence artificielle peuvent être intégrés de manière délibérée, ou par inadvertance. Dans le cas des biais d'IA, l'ISO (International Organization for Standardization) définit les biais dans l'IA comme étant « le degré auquel une valeur de référence s'écarte de la vérité » (ISO, 2006).

C'est dans cette conception que nous allons voir comment l'implémentation des outils liés à l'IA a pu jouer un rôle positif ou non au sein des processus de recrutements dans le monde de l'entreprise.

III. Révolution dans le recrutement : l'IA et ses implications éthiques

Ayant analysé les différents biais qui peuvent influencer les décisions prises par les systèmes d'intelligence artificielle, il est essentiel de comprendre comment ces technologies sont appliquées dans des contextes concrets.

L'un des domaines où l'IA a trouvé une application significative est le recrutement. En intégrant des outils d'IA dans les processus de recrutement, les entreprises cherchent à améliorer l'efficacité, la précision et l'objectivité de leurs pratiques d'embauche (Yanamala, 2021). Cependant, cette intégration n'est pas sans défis, notamment en ce qui concerne la gestion des biais algorithmiques précédemment discutés.

Dans ce chapitre, nous examinerons comment l'IA est utilisée dans le recrutement, les avantages qu'elle apporte, ainsi que les précautions nécessaires pour minimiser les biais et garantir des pratiques équitables et inclusives.

3.1 La fonction des Ressources humaines

3.1.1 Histoire et rôle des Ressources humaines

En matière de recrutement, la gestion des ressources humaines trouve son origine dans le courant du 18^e siècle, pendant la révolution industrielle. Celle-ci a lancé la montée des RH afin de pallier à la préparation des adoptions des procédures de production de masse (Haslinda, 2009).

C'est dans le courant de cette période que plusieurs théoriciens vont alors émettre des modèles basés sur la psychologie et la sociologie. On retrouve alors d'une part, l'école classique, emmenée par Frederick Taylor et mise en avant par Henry Ford et ses usines automobiles. Cette approche se focalise sur le travail en lui-même, et comment les travailleurs peuvent s'adapter aux processus de celui-ci.

D'un autre côté se trouve ce qui est défini comme étant l'école comportementale. Cette étude vise à mettre en avant les travailleurs. Par cette analyse, l'emphase est alors placée sur les besoins des travailleurs afin d'atteindre une meilleure productivité organisationnelle (Rotich, 2015 ; Haslinda 2009).

Voici comment peut se définir la fonction des ressources humaines selon Lefebvre-Dalloz (n. d) :

« Les RH englobent un ensemble d'activités, de politiques et de procédures qui visent à maximiser le potentiel individuel et collectif des employés pour l'accomplissement des objectifs organisationnels. Les Ressources humaines traitent des aspects humains et sociaux des relations de travail. Elles visent à optimiser l'utilisation des compétences, des talents et du potentiel des employés pour atteindre les objectifs de l'entreprise. » (Lefebvre-Dalloz, n. d.)

Par cette définition, nous pouvons comprendre que la fonction des RH n'est pas cantonnée qu'à un seul aspect de l'entreprise, mais s'étend sur une multitude de domaines opérationnels. La fonction des RH vise, par ailleurs, à soutenir les employés dans leur développement au sein de l'entreprise.

Au sein de leur fonction, réside un domaine d'actions, sur lequel nous allons nous attarder, à savoir, le recrutement. Nous allons voir comment celui-ci se définit, se déroule, et quelles sont les implications de l'IA à l'intérieur de celui-ci.

3.1. 2 Méthodes traditionnelles et numériques

Dans cette ère du numérique, on peut constater que les secteurs liés au recrutement ont, avec le temps, adopté un système de recrutement hybride, alliant les interviews en face-à-face, et les screenings via des questionnaires en ligne (Jayaraj, Gowrishankkar, Sarasu, 2023).

Les bienfaits de l'IA dans les systèmes des recrutements se perçoivent également pour les chercheurs d'emplois. En effet, ceux-ci peuvent postuler à différentes annonces dans leurs langues de préférence (Cavaliere & al., 2020).

L'implémentation de l'IA dans le quotidien des RH a permis d'automatiser un grand nombre de tâches, notamment en leur permettant d'analyser un nombre de données importantes par le biais de ces technologies (Yanamala, 2021). Ces technologies, permettant d'améliorer les processus de recrutement, font appel à chaque dernière technologie disponible sur le marché, rendant ce processus dès lors toujours plus efficace (Korzh, 2022).

3.1. 3 Attentes des entreprises

En implémentant l'IA au sein des processus de recrutement, les entreprises veulent obtenir une sélection des candidats qui se veut plus objective, et qui peut correspondre au mieux aux postes recherchés (Pinto, 2024).

Avec tous les avantages que représente l'IA, les entreprises investissant dans ces processus espèrent augmenter l'efficacité de leurs processus de recrutement, réduire leurs coûts liés à ces processus, ou encore augmenter la qualité des candidats recrutés (Yanamala, 2021). En une période limitée, les recruteurs peuvent maintenant choisir parmi une panoplie de CV, appeler des candidats au moyen des dernières technologies (Korz, 2022).

Néanmoins, l'implémentation de l'IA au sein des processus de recrutement soulève de nombreuses questions, tant éthiques que morales. Baser son choix sur une présélection d'un algorithme laisse la place à des limitations de l'IA quant aux biais algorithmiques, mais aussi les limites de l'IA quant au fait de pouvoir prendre des décisions complexes et nuancées (Yanamala, 2021).

Comme nous l'avons vu dans ce mémoire, les données qui sont utilisées pour entraîner les algorithmes peuvent présenter des biais, et donc aggraver les discriminations existantes (Lawton, 2023).

3.2 Le processus de recrutement

Selon Hamza et al (2021), la phase de recrutement sert à sélectionner et/ou à embaucher le(s) meilleur(s) candidat(s), afin de pourvoir à un poste vacant. Cette phase va servir, à ce qu'appellent Cober et al., (2004), à développer leur capital humain.

Pendant cette phase de recrutement, les RH accomplissent plusieurs tâches différentes, à savoir :

- analyse selon les besoins de l'entreprise ;
- attirer le(s) candidat(s) ;
- screening;
- sélection du candidat ;
- contractualisation...

(Hamza et al., 2021)

Au fil des années, les processus de recrutement ont évolué pour donner lieu au recrutement en ligne au moyen d'internet (Parry & Tyson, 2008). Solanki & Gujarati (2024) apportent une différence notable entre le recrutement dit traditionnel, et le recrutement en ligne. Le recrutement traditionnel se distinguait par des agences de recrutement, des chasseurs de têtes, annonces dans les journaux...

De ce fait, ces méthodes sont considérées comme étant traditionnelles, car elles sont présentes depuis un certain temps (Solanki & Gujarati, 2024). Étant donné l'évolution toujours constante de la technologie, ces méthodes n'ont plus la même efficacité qu'autrefois, ce qui a amené un shift dans les processus de recrutement, en donnant naissance au recrutement en ligne (Solanki & Gujarati, 2024).

3.2.1 Le recrutement en ligne

Le recrutement en ligne se définit comme l'ensemble des processus visant à utiliser les nouvelles technologies afin de recruter des employés potentiels au sein d'une compagnie (Solanki & Gujarati, 2024). Les plateformes en ligne sont, dès lors, utilisées afin de sélectionner, interviewer les candidats postulant aux postes vacants (Solanki & Gujarati, 2024).

À la suite de la pandémie du COVID-19, le recrutement en ligne a connu une forte ascension, poussant les entreprises à investir massivement dans les plateformes de recrutement en ligne et différentes formes de technologies (Abbas, Shah & Othman, 2021). L'un des moyens les plus simples, qui s'est démocratisé au fil des années, est le système des candidatures en ligne. Ce système met en lien le candidat et une annonce potentielle, à travers laquelle le candidat n'a qu'à remplir un formulaire, en fournissant toutes les données nécessaires, ainsi que les documents adéquats aux recruteurs (Abbas, Shah & Othman, 2021).

En plus de ces systèmes de candidatures en ligne, les entreprises disposent d'une multitude de sites de recrutement en ligne tels que Indeed, Monster, Glassdoor... (Smythe, Grotlüschen, & Buddeberg, 2021.) Grâce à ces sites, et des frais dans le chef de ces entreprises envers ces sites de recrutement, cela permet aux recruteurs d'avoir accès à un ensemble de candidats bien plus large et diversifié (Abbas, Shah & Othman, 2021). Selon D'Silva (2020), l'utilisation des processus de recrutement en ligne a rendu la phase de recrutement plus efficace, tant au niveau des résultats, mais aussi du temps passé dans la sélection des candidats.

3.2.2 Avantages attendus et limites du recrutement en ligne

À première vue, l'utilisation des nouvelles technologies semble être bénéfique à bien des égards quant aux processus de recrutement. Néanmoins, comme nous allons le voir dans cette sous-partie, le recrutement en ligne représente à la fois un avantage pour les entreprises, mais dispose également de limites tant pour les recruteurs que les candidats. Comme déjà mentionné auparavant, par l'utilisation de l'IA dans les processus de recrutement, cela permet de réduire le temps passé sur le traitement des candidatures, mais elle permet également d'automatiser une grande partie des tâches dites répétitives (Saadane, Mustapha, Nabila & Douari, 2024).

De plus, l'utilisation de l'IA au sein des processus de recrutement vise à réduire les erreurs dans les décisions prises par les humains (Rathi, 2018). Comme la plupart des auteurs mentionnés dans ce mémoire, l'utilisation de l'IA selon eux se veut doter de grands avantages, et a pour but de transformer le paysage du processus de recrutement chez les RH.

Néanmoins, comme Rouet (2019) nous le rappelle, les algorithmes utilisés ne font que traiter des données tout en exposant des liaisons entre celles-ci. L'interprétation de ces liaisons repose entre des mains humaines, c'est-à-dire que les causes de ces relations établies par les algorithmes ne sont pas étudiées, mais les données sont considérées comme des conséquences auxquelles on va estimer des causes probables (Rouet, 2019).

Cela vient dès lors réduire la transparence de ces algorithmes, car ces modèles complexes viennent compliquer parfois la prise de décision (Rathi, 2018).

Selon Ruschemeier (2023), nous sous-estimons l'influence que peut avoir l'IA dans nos processus de décision, par le fait que la partie humaine dans la conception de celui-ci est bien trop souvent mise de côté. Il y a un manque de transparence qui survient au niveau des explications des prises de décisions par ces systèmes automatisés (Saadane, Mustapha, Nabila & Douari, 2024). D'autre part, le désavantage qu'apportent les processus de recrutement en ligne réside dans le fait que la multitude d'offres mises à disposition des candidats peut attirer des chercheurs d'emploi passifs. En effet, les candidats peuvent postuler à n'importe quelle annonce, sans être pour autant à la recherche d'un emploi de manière active (Solanki & Gujarati, 2024).

D'un autre côté, au vu du grand nombre d'applications reçues pendant ce processus, cela peut rendre les étapes de screening ou encore de sélection plus ardue comme tâche (Solanki & Gujarati, 2024).

D'autres limites qui s'érigent quant à l'utilisation de l'IA au sein des processus de recrutement peuvent être trouvées au niveau de la gouvernance, qui elle, en est encore aux premiers stades (Rathi, 2018).

Malgré les avantages qui paraissent de prime abord nombreux, beaucoup de questionnements subsistent quant aux valeurs éthiques et morales de leur utilisation, notamment au sein d'un milieu tel que le recrutement. Dans la partie qui va suivre, nous allons nous attarder au cadre légal qui régit l'utilisation de l'intelligence artificielle, ainsi que les régulations mises en place pour encadrer son utilisation.

3.3 Enjeux éthiques

Les enjeux autour des algorithmes et de l'IA sont nombreux, notamment au niveau de l'éthique de ceux-ci. Cette partie vise à mettre en exergue les interrogations quant au scope régissant l'IA dans notre société, ainsi qu'à une analyse plus poussée quant à la possible neutralité des algorithmes.

Au fur et à mesure que notre société a évolué, nous avons délégué la plupart de nos processus décisionnels aux algorithmes (Mitelstadt, Allo, Taddeo, Wachter & Floridi, 2016). Pourtant, ces algorithmes peuvent affecter des vies par leurs résultats parfois discriminatoires, voire biaisés (Stinson, 2022).

Comme il a été démontré, l'implication des humains, souvent à l'origine de ces biais algorithmiques, est bien trop souvent mise de côté. La distance entre la conception de ces algorithmes et notre compréhension de leurs implications éthiques est bien plus grande qu'on ne le pense, et cette distance engendre des effets négatifs dans nos sociétés, mais plus particulièrement au niveau individuel (Mittelstadt et al., 2016).

3.3.1 Neutralité et transparence

Les exemples les plus fréquents dont nous disposons, au niveau des discriminations issues des algorithmes, se retrouvent souvent dans les domaines liés au recrutement, secteur médical... (Stinson, 2022.) Les données utilisées pour entraîner les algorithmes d'apprentissage automatique (ML) sont elles-mêmes biaisées, ce qui produit des résultats discriminants (Stinson, 2022).

Afin de créer ces algorithmes, leur développement nécessite un nombre de données à grande échelle afin de mener à bien les processus de ML (Schwartz et al, 2022). Malheureusement, dans cette course effrénée vers l'évolution technologique, les développeurs auront, dès lors, tendance à se tourner vers les endroits où sont concentrées le plus de données, en adaptant leurs questions de recherche en fonction de ces données (Tromble, 2021).

En faisant fi du caractère objectif des données disponibles, les développeurs se tournent donc vers des ensembles de données déjà disponibles, au lieu de se tourner vers des données qui correspondraient au mieux à la situation requise (Robertson, Khoo, Song, 2020).

Cela conduit donc à une utilisation de données déjà biaisées, et qui n'est dès lors pas une représentation objective des différentes populations, ou des phénomènes qui sont conçus (Passi & Barocas, 2019). En effet, les groupes désavantagés incluent souvent les personnes handicapées, les femmes, ou encore les peuples indigènes (D'Ignazio & Klein, 2020 ; Criado, 2019 ; Stone, 2020). Ce même phénomène de datas utilisé hors de leur contexte originel se retrouve également dans les traitements de langage naturel, créant à son tour des scénarios de discrimination.

À travers tous ces exemples que nous voyons, certains domaines tels que les forces de l'ordre, l'embauche ou encore le secteur de la santé sont plus en proie à être sujets à des cas de discrimination, dus à des algorithmes de machine learning qui reproduisent ces mêmes erreurs, les perpétuant ainsi dans les générations qui suivent (Stinson, 2022).

Malheureusement à cela, vient s'ajouter également le manque de diversité au sein des équipes de développeurs, tant au niveau du genre qu'au niveau ethnique (Stinson, 2022).

3.3.2 Enjeux légaux

Malgré l'émergence rapide de l'IA au sein de nos sociétés, depuis quelques années, un cadre légal a vu le jour afin de régir celui-ci. La loi majeure régissant l'utilisation de l'IA est connue sous le nom d'« Artificial Intelligence Act » (AIA).

À l'heure actuelle, la question de la vie privée et de la protection des données anime les débats au sein du sillage politique (Novelli et al., 2024). L'IA est divisée en 4 catégories différentes selon leurs risques, au sein de l'AIA :

- inacceptable ;
- élevé ;
- limité ;
- minimal.

Ces catégories existent afin de déterminer les risques existants pour chaque système d'intelligence artificielle, et ainsi de punir les personnes détenant ces systèmes, selon la catégorie concernée (Novelli et al., 2024).

Pour retrouver les prémices d'une telle régulation, il faut remonter au 21 avril 2021 où la Commission Européenne proposa un projet de loi afin d'encadrer l'utilisation de l'IA, les risques et les sanctions relatives à son utilisation. Le « European Union Artificial Intelligence Act », que l'on nommera EU AIA, regroupent des points majeurs :

- l'harmonisation des règles existantes sur le développement de l'IA, ainsi que son utilisation au sein de l'UE ;
- la mise en place d'un focus sur le secteur public, ainsi que sur les législations déjà présentes ;
- l'espace de juridiction qui s'étend également en dehors de l'UE, et les sanctions s'appliquant également à tout fournisseur qui fournit un système ou qui en place sur le marché européen ;
- l'importance des sanctions financières pouvant s'élever jusqu'à 6 % du chiffre d'affaires annuel (semblable aux sanctions du RGPD) ;
- la mise en lien des autres législations existantes avec cette nouvelle législation (Digital Service Act, Digital Market Act) (Edwards, 2021).

Bien que les obligations premières de cet acte visent les fournisseurs de tels logiciels dotés d'une IA, les utilisateurs sont également concernés par ces règles (Edwards, 2021). L'utilisateur est défini comme étant toute personne naturelle ou légale, utilisant un système doté d'une IA sous son autorité (Edwards, 2021).

N'ayant pas le cadre entier pour s'attarder sur le scope légal de l'IA, je renvoie nos lecteurs à l'article de Lilian Edwards « The EU AI Act: a summary of its significance and scope », afin d'approfondir le sujet pour ceux qui seraient intéressés.

3.4 Leçons et problématisation

À travers ces 3 sections, nous avons pu aborder notre sujet sous plusieurs aspects.

Ce mémoire s'est d'abord penché sur une analyse sociologique de la discrimination à l'embauche, car, pour comprendre ce phénomène, il faut comprendre pourquoi la discrimination est sous-jacente à certaines sociétés.

En effet, certaines sociétés sont plus enclines à discriminer que d'autres, de par leur histoire principalement. Un domaine qui fut donc considéré comme propice à notre étude fut le recrutement. C'est un domaine qui englobe la majorité de notre société, étant donné que tous, ou presque, seront soumis à cette phase de nos vies, dans une recherche d'emploi.

Comme mentionné à plusieurs reprises, notre société a évolué à une telle vitesse, que se passer de l'IA aujourd'hui reviendrait à être moins compétitif vis-à-vis de ses concurrents. Ce n'est donc pas l'utilisation de l'IA qui est décriée au sein de ce mémoire, mais bien l'exécution lors de sa conception qui, quand elle n'est point accomplie de manière neutre et impartiale, viendra amplifier les biais inhérents à l'algorithme. Les répercussions en sont donc désastreuses.

La quête principale est toujours une volonté d'un recrutement plus inclusif et équitable. Cela passe premièrement par une reconnaissance de la discrimination systémique sévissant dans nos sociétés, mais également, par une interrogation quant à nos législations sur l'IA, et la liberté que l'on octroie dans leur utilisation, dans des domaines sensibles (Recrutement, secteur médical...).

Comme vu dans le premier chapitre, ces deux domaines peuvent entraîner des répercussions néfastes sur la vie de ceux qui sont, sujets à ces actes.

En effet, le recrutement est un secteur sensible qui touche une majeure partie de la population.

De ce fait, il est important de prendre en compte les considérations sociétales de l'implémentation de l'IA au sein des entreprises. Comme nous avons pu le voir, les scientifiques ne sont pas unanimes quant à la neutralité de ces outils.

Bien que les évolutions nous poussent à adopter de manière constante les dernières nouveautés, la revue de littérature nous rappelle d'être prudents quant à son utilisation, surtout que peu ont la connaissance nécessaire pour réellement comprendre en profondeur comment ces algorithmes fonctionnent.

Le lien entre la discrimination institutionnelle et les algorithmes a pu être établi à plusieurs reprises dans ce mémoire, c'est également l'aspect de la discrimination à l'embauche et des outils utilisés lors de ceux-ci qui a éveillé notre curiosité à ce sujet.

Quoique l'on puisse dire, l'IA au sein des organisations n'est pas encore totalement adaptée, notamment à cause des questions éthiques comme nous avons pu le voir, et les études en sont encore au début.

Discrimination, Intelligence Artificielle et biais algorithmiques, tels sont les éléments majeurs qui nous ont menés à énoncer notre problématique :

« Comment les biais algorithmiques dans les systèmes de recrutement automatisé influencent-ils la discrimination à l'embauche, notamment en matière de diversité ethnique ? ».

IV. Problématique et Méthodologie

4.1 Choix de la problématique

Mon parcours à l'ICHEC m'a permis de m'ouvrir sur énormément d'aspects, notamment au niveau des sciences sociales. Grâce à plusieurs cours au sein de mon parcours académique (AIP, Stage B2...), nous avons pu développer les compétences nécessaires afin de mener à bien un travail de recherche. Lors de ma première année de master, j'ai pu effectuer mon stage chez SWIFT durant trois mois. Malheureusement, à cause de certains problèmes administratifs indépendants de ma personne, je ne fus pas en mesure d'écrire sur les choses que j'ai pu apprendre sur ce lieu prestigieux.

Néanmoins, cela ne m'a pas empêché d'entamer ce mémoire sur ce sujet. Comme précisé auparavant, la recherche d'un emploi est une étape que tout un chacun, ou presque, expérimente durant sa vie. Étant passionné de sociologie, j'ai alors décidé d'aborder ce thème de la discrimination à l'embauche, tout en l'alliant à l'un des thèmes phares de notre actualité : l'intelligence artificielle. Dans le cadre d'un travail de fin d'études comme le mémoire, je voulais donc à la fois mettre en avant le fruit de mes années au sein de l'ICHEC, mais aussi aborder un sujet pour lequel j'éprouve un intérêt particulier.

C'est dans cet élan que le thème de l'IA dans le recrutement m'est alors apparu comme une évidence. Afin de se démarquer des études communes sur ce thème, j'ai décidé de m'intéresser sur un point qui n'est pas, de prime abord, le lien évident que l'on pourrait faire avec cette thématique.

C'est ainsi que notre problématique a pris forme, et s'est donc orientée vers l'influence des biais algorithmiques dans les milieux de recrutement.

4.2 Méthodologie

Cette partie nous permettra d'expliquer et passer en revue les étapes qui nous ont permis d'aboutir à nos résultats, et déterminer l'objectif de notre étude. Cette partie représente le socle de notre travail, car elle nous permet d'établir la stratégie afin de récolter et traiter nos données. La méthodologie m'ayant paru la plus adéquate afin d'approfondir notre question de recherche est une analyse qualitative.

L'analyse qualitative représente le fait d'étudier un phénomène, ou comportement, sur un petit échantillon, sur la base d'un guide d'entretien (Vandercammen, 2018). Selon Paquet et al. (2020), une analyse qualitative peut donc être utilisée, lorsque l'on veut analyser en détail un sujet précis.

Au cours de notre étude, une analyse qualitative a donc été réalisée sur base d'une série d'entretiens individuels. Les entretiens reposaient sur un échange direct entre les interlocuteurs choisis en amont et moi-même. Ces entretiens nous ont permis de récolter à la fois des avis, mais également des opinions sur divers sujets. Selon Paquet (2020), les entretiens permettent d'obtenir une opinion subjective d'un nombre restreint de personnes.

Il existe trois types d'entretiens selon Paquet et al. (2020), et voici celui que nous avons utilisé : l'entretien semi-dirigé. Ce type d'entretien repose sur un guide d'entretien qui va permettre de définir le cadre de la conversation. Néanmoins, l'ordre des questions peut dès lors varier, laissant place à plus de liberté et de spontanéité, tant pour la personne interviewée, que celle menant l'entretien. Nous avons posé des questions ouvertes afin de laisser place à la discussion. En voici quelques exemples :

- Quelle place occupent les réseaux sociaux dans votre processus de recrutement ?
- Quels sont, selon vous, les avantages et les limites de l'utilisation de l'IA dans le recrutement ?
- Qu'est-ce que vous évoque le concept de discrimination à l'embauche ?
- Quels efforts votre entreprise déploie-t-elle pour promouvoir la diversité et l'inclusion dans le recrutement ?

Les données que nous avons pu recueillir lors de nos entretiens ont été analysées de manière thématique. Plusieurs thèmes récurrents ont pu être décelés et seront développés dans la partie dédiée à l'analyse empirique. Par le biais de notre étude, les résultats présentés seront, du moins nous l'espérons, une source d'informations supplémentaires sur le sujet.

Le but est d'interpeller sur les dangers que pourrait représenter l'utilisation de telles technologies au sein des processus de recrutement, mais également ouvrir la discussion quant à l'inclusion de professionnels du secteur de recrutement, dans la création de tels outils.

Comme nous pourrons le voir dans les retranscriptions de nos interviews, ce type d'entretien m'a permis d'obtenir à la fois des confirmations quant à la théorie présentée en première partie de ce mémoire, mais également des informations supplémentaires afin de mener à bien nos conclusions.

Étant donné que notre sujet portait à la fois sur l'intelligence artificielle et sur le secteur du recrutement, il m'a semblé pertinent d'interviewer non seulement des personnes exerçant au sein du recrutement (à savoir les ressources humaines), mais également des experts en IA, afin de comprendre de manière plus précise ce qui se cache derrière ces outils utilisés lors des processus de recrutement. Nous développerons ce point dans la suite de cette section.

4.3 Revue de littérature

Comme mentionné en amont, la revue de littérature fut l'étape clé de l'étude de notre problématique. Il nous fallait d'abord établir un cadre théorique nous permettant de le confronter au terrain. Afin de mener à bien notre travail de recherche, nous avons dû définir un ensemble de concepts théoriques, pertinents à notre étude, à savoir :

- le biais algorithmique ;
- la discrimination ;
- l'Intelligence Artificielle ;
- le Machine Learning...

Avant de se lancer dans la rédaction de cette revue de littérature, un premier entretien, non enregistré, a été réalisé avec Remi Comte-Offenbach (responsable de la création de l'IA chez Alan).

En définissant un scope théorique clair et concis, cela nous a donc permis d'aller confronter cela avec la réalité du terrain. Cette recherche documentée s'est faite de plusieurs manières. L'ICHEC nous a donné plusieurs ressources afin de mener à bien nos recherches scientifiques, notamment grâce à la bibliothèque de l'ICHEC, mais également grâce aux accès à Cairn Info. Nous avons également utilisé Google Scholar, qui nous a permis d'obtenir des sources scientifiques et complètes quant à nos recherches. Les articles utilisés lors de la construction de notre revue de littérature sont assez récents afin d'apporter des perspectives actuelles, mais aussi qui permettent de susciter la discussion.

L'intégration de l'intelligence artificielle au sein des processus de recrutement entre à la fois dans une démarche visant les entreprises à rester de manière constante, compétitive vis-à-vis de leurs concurrents, mais interroge toutefois quant au côté déshumanisant de la profession que cette transition pourrait engendrer.

Enfin, la démarche entreprise lors de ce mémoire peut être considérée comme étant déductive. Nous avons premièrement construit un cadre théorique, avant d'aller confronter celui-ci sur le terrain, par le moyen d'entretiens (Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2017).

4.4 Collecte et analyse de données

Dans cette partie, nous allons nous attarder sur la manière dont nous avons récolté les données qui seront utilisées pour mener à bien notre analyse empirique. Le but principal était de mener une série de 10 interviews, néanmoins seulement 6 ont pu être conduits. Malgré le nombre, ces interviews nous ont permis de récolter des informations plus que nécessaires pour pouvoir mener une analyse thématique qui sera détaillée, dans la suite de ce mémoire.

Les personnes ciblées travaillent dans le secteur du recrutement, que ce soit en agence spécialisée, ou dans le secteur privé. Enfin, une interview a été menée avec un expert en IA, afin de pouvoir avoir une vue d'ensemble, tant sur les personnes actives que dans le recrutement, mais également sur la perspective se cachant derrière les algorithmes.

L'échantillon des personnes qui ont été interviewées est composé de personnes résidant en Belgique, mais également en France. Cela s'inscrit dans la continuité de la logique de notre revue de littérature, notamment le premier chapitre, qui reprend des données tant belges que françaises. Afin de mener à bien cette récolte de données, nous avons commencé par solliciter notre réseau LinkedIn. Étant le réseau professionnel par excellence, cela nous a paru comme une évidence afin d'obtenir un maximum de réponses.

	<i>Entourage</i>	<i>LinkedIn</i>	Σ
<i>Personnes contactées</i>	15	20	35
<i>Réponses</i>	10	13	23
<i>Réponses positives</i>	1	8	9

Tableau 1 — Tableau récapitulatif des personnes contactées pour les entretiens

Par souci d'intégrité, nous avons demandé l'accord aux participants afin d'enregistrer et de divulguer leur nom lors de la rédaction de ce mémoire. L'échantillon des personnes interviewées était composé de personnes effectuant du recrutement en externe, mais également en interne. Comme mentionné en amont, il nous a également paru pertinent d'interviewer un expert en IA, ce qui nous a apporté des informations pertinentes quant à nos bases déjà préétablies lors de la revue de littérature.

Afin de mener au mieux la préparation de ces entretiens, un total de dix entretiens avait été visé. Malheureusement, sur les 9 réponses positives, seulement 6 entretiens ont pu avoir lieu, dus à des désistements de dernière minute. Un entretien a été réalisé en personne, et les cinq autres l'ont été via la plateforme Teams.

Nom du participant	Fonction	Expérience	Date de l'entretien	Lieu	Moyen	Durée de l'entretien
Julien Chenoy	HR Manager	6 années	04/04/2025	Belgique	Présentiel	48 minutes
Lea Akundji	HR Consultant	4 années	10/04/2025	France	Teams	42 minutes
Chloé Philippo	Senior HR Advisor	3 années	11/04/2025	Belgique	Visioconférence	1 heure 30 minutes
Dalia Bennani	Associate Recruitment Consultant	9 mois	14/04/2025	Belgique	Visioconférence	40 minutes
Marie Parmentier	Manager Finance & Accounting	11 années	23/04/2025	Belgique	Visioconférence	48 minutes
Judicael Poumay	Ingénieur IA (Phd)	3 années (Recherches depuis 2019)	25/04/2025	Belgique	Visioconférence	43 minutes

Tableau 2 — Liste des entretiens

Étant donné que nous avons conduit des entretiens semi-directifs, nous avons réparti nos questions par thèmes, comme :

- les processus de recrutement ;
- les profils des candidats ;
- l'IA dans le recrutement ;
- la discrimination à l'embauche et diversité.

Les thèmes abordés lors de nos entretiens ont pu évoluer, suivant le fil des discussions entretenues avec nos interlocuteurs. Pour traiter au mieux nos données, nous avons retranscrit les interviews afin de rendre compte des résultats obtenus lors de ces entretiens. Lors de notre présentation et analyse empirique, les données récoltées lors de ces entretiens permettront de fournir des informations essentielles à notre analyse thématique.

4.5 Limites et obstacles

Lors de cette étape, nous nous sommes heurtés à quelques obstacles. L'approche qualitative, visant à obtenir des données via des entretiens, n'est pas sans difficulté. En effet, malgré le nombre d'interviews visées en amont, nous nous sommes retrouvés face à des empêchements, mais également des réponses sans suite malgré les relances et un accord pour nos entretiens.

Ensuite, bien que les appels Teams/visioconférence soient devenus la norme aujourd'hui, le fait de ne pas être physiquement présent avec nos interlocuteurs peut venir altérer la manière dont les échanges se déroulent, et comment ceux-ci auraient pu se dérouler.

Un autre obstacle que nous avons pu rencontrer en amont, bien que celui-ci ne se soit pas directement ressenti dans les interviews, est l'aspect subjectif recherché lors des interviews. Lors de l'approche sur le terrain, le but est de comparer ce que les experts vivent et pensent, face à ce que nous avons pu énoncer dans la littérature scientifique concernant notre sujet. Cela peut donc conduire les interlocuteurs à répondre à nos questions de manière à rentrer dans les codes, et rester politiquement corrects. En amont de ces interviews, les répondants ont également dû obtenir l'accord de leurs supérieurs quant aux informations qu'il leur était permis de divulguer lors de nos entretiens.

Malgré les quelques contraintes que nous avons pu rencontrer lors de cette étape, nous estimons que les données récoltées sont fiables et pertinentes afin de représenter au mieux l'étendue du terrain de manière objective.

Grâce à certaines personnes de notre réseau, nous avons également pu être mis en contact avec une chargée des ressources humaines, exerçant sur le territoire français, en région parisienne. Cela nous a paru pertinent comme approche, étant donné les similitudes tant démographiques, mais également sociétales que nos deux pays (Belgique et France) partagent. Cela permet également d'avoir un point de vue extérieur sur la situation au-delà de nos frontières qui se révèle pertinent dans le cadre de notre étude.

V. Résultats empiriques

Après avoir détaillé notre base méthodologique, nous allons en premier lieu présenter les résultats empiriques que nous avons pu récolter lors de nos entretiens. L'échantillon des personnes interviewées est composé de :

- 2 recruteurs internes ;
- 3 recruteurs externes ;
- 1 expert en IA.

Cela nous a permis d'avoir des points de vue variés quant à nos questions, mais également d'avoir une vue sur le recrutement en interne, au sein de leur propre organisation, mais également sur le recrutement externe, dans un cabinet de recrutement.

Dans cette partie, nous nous concentrerons sur des parties de nos entretiens, reposant sur les paroles de nos interlocuteurs. Nous aborderons le recrutement, l'implication de l'IA dans le recrutement, les concepts de discrimination et diversité, ainsi que certaines spécificités des algorithmes.

5.1 Le recrutement

Cette section sera dédiée au recrutement au sens large, c'est-à-dire la manière dont les recruteurs perçoivent le recrutement et son marché à l'heure actuelle, les processus de leurs entreprises pour recruter de manière efficace, ainsi que les outils à leur disposition.

5.1.1 Le marché du recrutement à l'heure actuelle

Lors de nos entretiens avec ces personnes travaillant dans le recrutement, force est de constater que les tendances quant à la demande d'emploi ont pu s'inverser à bien des niveaux, et suivre une sorte de cycle, c'est ce que nous partage Marie Parmentier :

« On passe par des marchés qui sont différents, on a toujours des cycles, on a des périodes où nous sommes sur des marchés qui sont très orientés candidats, par exemple pendant le COVID, c'était un marché où tout le monde se posait un peu des questions, donc il y avait très peu de recrutement. Après ça, ça a été le boom parce que tout le monde s'est un peu questionné sur ce qu'il voulait faire dans leur vie, et là il y a eu énormément de demandes pour des profils, mais très peu de profils disponibles. Donc on était dans un marché où l'on suppliait limite les candidats de venir postuler. Et maintenant nous sommes dans un marché plus équilibré. »
(Marie Parmentier — Manager Finance & Accounting, Robert Walters — 23/04/2025.)

Entre 2020 et 2022, la période du COVID a drastiquement redéfini le paysage du recrutement. L'économie étant presque à l'arrêt, nous nous sommes retrouvés dans une situation où l'offre était inférieure à la demande d'emploi. Bien sûr, ces informations sont à mettre en lien avec chaque secteur.

Dû à cet arrêt forcé, la manière de recruter des entreprises a également dû s'adapter pour donner lieu au recrutement en ligne, totalement démocratisé :

« Pour le moment je ne vois pas encore trop l'impact dessus, mais je pense que ça va arriver très prochainement, donc pour ça je dirais que l'IA n'a pas encore d'impact. [...] Ce que je trouve qui a beaucoup changé, c'est le COVID. T'as toute une manière de faire du recrutement différent, dans le sens où avant on voyait tout le temps les candidats. Les candidats se déplaçaient, ils venaient en présentiel parce que tout le monde était au bureau. Les gens avaient l'habitude d'être présents, de faire du face-To-face, maintenant moi je fais tous mes meetings en Teams. Et ça, ça change beaucoup parce que t'as toute une partie [...], voir quelqu'un en teams ce n'est pas la même chose que de voir la personne en face. C'est tout un langage corporel qui est hyper important. T'es un être humain, et tu travailles avec des êtres humains, et tout ça, c'est un truc avec Teams que tu ne sais pas voir. » (Julien Chenoy — HR Manager, CBRE — 04/04/2025)

Le recrutement en ligne (également appelé e-recrutement) s'est rapidement imposé comme une solution inévitable en période post-covid. Les entreprises ont adopté de nouvelles stratégies digitales, tout en renforçant leur présence sur les réseaux sociaux. Là où les entretiens se faisaient en présentiel, Teams s'est installé comme l'alternative par défaut. C'est un sentiment que nous partage aussi Chloé, qui met en avant le côté humain de sa profession :

« Cela m'est déjà arrivé d'avoir des meetings sur place. Cela met une autre ambiance tout de même, indirectement j'ai quand même l'impression que c'est plus humain et que tu sais plus voir le body language, certes. Mais je trouve quand même que parfois, je sais aller plus en détail sur ce que j'explique parce que j'ai un peu moins peur d'aller sur mon ordinateur (en appel Teams), d'aller chercher x informations. Tandis que [...] j'ai l'impression de moins divaguer parce que j'ai la structure sous les yeux. » (Chloé Philippo — Senior HR Advisor, Axxis — 11/04/2025.)

5.1.2 Le processus de recrutement

Au cours de nos entretiens, nous avons pu constater que la manière de recruter, et les processus mis en place au sein des entreprises sont assez similaires :

« On va traiter les candidatures directement, Indeed nous fait un classement par rapport aux métiers. On va savoir très rapidement si la personne recherche quelque chose en fonction de l'annonce, ou si elle a juste postulé, pour postuler [...]. Ensuite, on fait une présélection, après que le logiciel nous ait fait une présélection. On ne passe pas plus d'une minute par CV [...]. Il faut compter à peu près 500-600 CV pour une seule annonce, on n'a donc pas vraiment le temps de rester plus de deux minutes sur un CV. Pour la troisième phase, on va faire la présélection téléphonique. On va appeler chaque personne, s'ils ne répondent pas, on laisse un message, s'ils répondent on va poser des questions basiques sur leurs expériences et leurs recherches, afin de pouvoir cerner le candidat. [...] (Léa Akundji — HR Consultant, Jeams — 10/04/2025)

Bien que le COVID ait changé la manière que les entreprises avaient de recruter, certaines tâches dites « traditionnelles » demeurent toujours comme étant le noyau central du recrutement. Les recruteurs allient le travail administratif à l'utilisation de l'IA qui leur permet d'automatiser certaines tâches. Néanmoins, comme nous avons pu le voir au cours de nos entretiens, l'utilisation de l'IA n'est pas aussi poussée. Comme il nous l'est démontré, l'analyse des CV, la tâche la plus conséquente en matière de temps, est faite principalement de manière manuelle.

« Ton process il commence déjà avant que tu reçoives leur CV, et ton process il commence à partir du moment où tu as le business qui dit « j'ai un besoin de mon équipe, donc là tu vas voir le Business et tu dis, voilà, c'est quoi tes recherches, qu'est-ce que tu as besoin pour ton équipe ? C'est quoi le profil ? Et donc tu draftes un peu ce profil idéal, le fameux mouton à 5 pattes comme on dit tout le temps, tu le draft et puis après tu fais une job description qui va essayer d'une part pas seulement de résumer le job, mais surtout d'attirer la personne. C'est pas juste dire ce que tu fais, c'est pourquoi est-ce que la personne devrait enfin, c'est une vraie guerre des talents et donc c'est vraiment convaincre la personne que ça va être aussi bien de travailler chez nous. Tout ça c'est comment est-ce que tu vas mettre en place ta job description pour arriver à ce que quelqu'un arrive parmi ces centaines de job description, il va arriver sur la tienne, il va se dire waouh, ça a l'air trop bien. J'ai envie de postuler là. » (Julien Chenoy — HR Manager, CBRE — 04/04/2025)

Avant de recruter, les recruteurs se doivent d'établir une liste reprenant les besoins du département. Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, c'est la première étape qui précède le fait de vouloir attirer le candidat. C'est une vraie guerre des talents que mènent les entreprises, afin d'augmenter leur capital humain, et de rester compétitives. Cette emphase mise sur la job description comme ils l'appellent se retrouve à la fois dans les entreprises internes, mais également dans les entreprises externes :

« Dans les publications, comme ça tu sais, c'est par rapport à l'IA aussi, on utilise quand même ChatGPT pour la publication, qui est intégrée dans notre base de données. Nous on publie via notre base de données, et donc ChatGPT nous permet de modifier un peu la job desc pour pas que ça ressemble 100 % à celle du client, et après c'est envoyé à notre site internet [...]. » (Chloé Phillippo — Senior HR Advisor, Axxis — 11/04/2025)

Que cela soit chez Axxis, ou Robert Walters, on remarque que l'utilisation de la data base pour filtrer les recherches, est une méthode commune :

« On va rentrer le poste, on va parler avec l'équipe [...], on va regarder dans notre database qui reprend avec certains filters les profils qui ont de l'expérience en controlling, avec telles connaissances linguistiques, etc.... » (Marie Parmentier — Manager Finance & Accounting, Robert Walters — 23/04/2025)

Là où nos recruteurs ont pu nous parler des clients pour lesquels ils recrutent, et de leurs attentes, on peut remarquer un processus similaire en interne, où la discussion avec le/les département(s) est primordiale :

« Mais en fait, c'est là où en fait ta discussion avec le manager ou t'as drafté ton profil est hyper importante, parce que t'as des managers qui vont dire moi je suis ouvert et donc là tu sais, tu as des managers qui vont dire non, non, non, moi je veux quelqu'un qui a une expérience là, s'il n'a pas ça, on le voit pas on parle. Et en fait, si t'as fait un un bon, un bon meeting avec ton manager et tu sais exactement ce que tu recherches, c'est facile pour, c'est plus facile pour savoir qui peut rentrer dans le process et qui ne peut pas rentrer dans le processus. Pas et ça, ça dépend vraiment de chaque manager et et c'est ça aussi que plus tu fais des recrutements avec tes managers, au plus tu vas savoir comment fonctionne l'un, comment fonctionne l'autre, ce qui passe bien, ce qui passe moins bien. Et tu sais après avoir fait 4-5 recrutements. Tu sais, tu sais généralement ce qui fonctionne et ce qui fonctionne bien chez la personne, tu vois et donc ça t'aide aussi à la fin dans ton recrutement de filtrer parfois les différents CV. Mais parfois oui, il y a des doutes sur des CV, ben alors moi je les rencontre. Et donc quand je dis Go, enfin, quand on dit Go pour un CV, moi je planifie, un teams, une interview de 30 minutes avec la personne. Moi je m'occupe que de la partie de soft skills, je fais pas de travail, je serai incapable de le tester techniquement. Si c'est positif, donc j'envoie mon feedback au manager si c'est positif une rencontre est faite avec le manager, idéalement en face-To-face, c'est plutôt une interview technique, mais aussi pour voir un peu est-ce qu'il y a un feat avec la culture CBRE, avec l'équipe et maintenant on le fait peut-être moins avant. Enfin, je crois que tu ne l'as pas eu, mais on essaie maintenant de rajouter une 3e étape, qui est une rencontre avec l'équipe, ou certaines personnes de l'équipe. » (Julien Chenoy — HR Manager, CBRE — 04/04/2025)

5.1.3 La place des réseaux sociaux

À travers les différentes plateformes professionnelles existantes, et à la disposition des recruteurs, ceux-ci n'hésitent pas à s'implémenter sur les réseaux sociaux, pour toucher les générations plus jeunes, et qui sont de plus en plus à la recherche d'emploi. Cela s'est inscrit dans leur stratégie d'expansion post-COVID, visant à toucher une génération toujours plus connectée. Cela va en phase avec la guerre des talents qui nous a été énoncée, et que Julien Chenoy (HR Manager, CBRE —04/04/2025) mentionne lors de notre entretien.

Les entreprises se doivent d'adopter de nouvelles approches innovantes :

« Dans les 3 ans, j'ai vraiment vu cela changé chez Axxis, il y a une équipe Marketing/Communication qui s'est construite. Maintenant elles sont deux, et amènent une nouvelle ligne sur ce plan-là. Il y a eu un changement sur LinkedIn aussi. Soit dans les choses que nous faisons pour augmenter la visibilité, mais également dans les postes de fonction que l'on fait. Chaque semaine, ou deux semaines, on essaye de faire un petit poste avec les trois éléments en disant ce que l'on recherche. Un mail est envoyé en interne pour que tout le monde puisse aller liker. [...] Maintenant il y a aussi la page Instagram, où l'on publie les choses que l'on fait, afin de toucher un peu plus les jeunes. » (Chloé Philippo — Senior HR Advisor, Axxis

— 11/04/2025)

« Dans notre processus de recrutement, on va avoir des chargés de sourcing [...]. Ils vont utiliser plusieurs plateformes (Indeed, LinkedIn, ...). Même les réseaux sociaux, on a beaucoup évolué aujourd'hui. On va également utiliser des Hashtags, pour ceux qui sont ouverts à un nouveau poste, etc. Sur Indeed, le plus classique, on va mettre des annonces, on va recevoir énormément de candidatures, et au fur et à mesure, on va traiter les candidatures directement. Indeed nous fait un classement par rapport aux métiers, et on va savoir très rapidement si la personne recherche quelque chose en fonction de l'annonce, ou si elle a juste postulé pour postuler, parce qu'elle recherche. On peut avoir le cas d'une personne qui... Nous on va mettre qu'on recherche pour un CAP cuisine, et la personne elle a fait de l'électricité. »
(Lea Akundji — HR Consultant, Teams — 10/04/2025)

Ce que l'on peut également remarquer, c'est que l'aspect marketing des entreprises va en lien direct avec la stratégie de digitalisation des entreprises. Tout comme un produit ou un service qu'une entreprise essaie de vendre, les offres d'emploi se doivent d'être attirantes pour la personne recherchant un emploi.

5.2 L'IA et le recrutement

Après avoir passé en revue les différents processus de recrutement, nous allons passer en revue la conception de l'IA pour les personnes que nous avons interviewées, les logiciels/technologies utilisées au sein de leur organisation. Voici comment les experts en recrutement se sentent premièrement, vis-à-vis de l'IA dans leur fonction :

« Moi je réfléchis quand même toujours avant d'utiliser quelque chose tu vois je ne suis jamais dans, il y a un nouveau truc qui sort je vais l'utiliser tout de suite tu vois ? J'aime bien comprendre, ok c'est quoi la vraie plus-value avant de me lancer donc c'est pour ça que moi en fait l'intelligence artificielle je crois que je l'ai utilisé seulement il y a un mois il y a deux mois avant je n'avais jamais utilisé ça. Je ne l'utilise quasiment jamais, vraiment mon day-To-day c'est vraiment seulement maintenant ou sur certains sujets HR je commence à utiliser l'intelligence artificielle [...] ». (Julien Chenoy — HR Manager, CBRE — 04/04/2025)

« On est passé d'un recrutement très administratif à un processus un peu plus fluide, digitalisé, centré sur l'expérience candidat. Et les entretiens visio, déjà, l'analyse des sociétés, ce qui ne pouvait pas se faire avant, l'automatisation de certaines étapes, comme on l'a cité tout à l'heure, le sourcing, la présélection, c'est devenu vraiment des monnaies courantes. Je trouve que ça a vraiment évolué, même dans mon entreprise et dans d'autres entreprises que j'ai faites avant, avec la digitalisation. [...] Je trouve que ça a l'influence parce que, déjà, ça nous fait gagner du temps et parce qu'il faut dire la vérité, l'IA permet d'automatiser certaines tâches chronophages, si je peux dire ça, comme le tri des CV, par exemple. Comme je t'ai dit, ça nous met un pourcentage, on fait une présélection, on met une présélection sur ce que l'IA, en fait, nous a déjà trié. Ce n'est plus comme avant où on recevait un tas de CV et on devait trier. Là, c'est l'IA qui a déjà trié.

Et nous, grâce au tri qu'il a fait, on refait un tri dessus. Donc la programmation des entretiens ou le matching des profils, ça nous permet simplement de gagner du temps et d'élargir le vivier de candidats. » (Lea Akundji — HR Consultant, Jeams — 10/04/2025)

Dans l'ère dans laquelle nous nous trouvons, l'IA a pris une place prépondérante dans nos vies, et bien qu'une partie de la littérature suggère une présence accrue de l'IA dans les multinationales, nous pouvons constater que l'IA n'est pas autant utilisée à différents stades des entreprises. Néanmoins, celle-ci vient s'harmoniser avec les processus traditionnels déjà mis en place au sein des entreprises. La plupart de nos recruteurs perçoivent l'IA comme un assistant leur permettant de gagner du temps dans certaines tâches qui seraient redondantes et chronophages.

De plus, bien que l'IA ait pris une place importante à l'heure actuelle, nos recruteurs sont conscients que celle-ci n'est pas autosuffisante, une intervention humaine reste toujours nécessaire pour passer derrière et s'assurer qu'aucune erreur n'ait été commise. Au sein de certaines entreprises, ce n'est qu'un aspect émergent, et il n'est pas encore totalement intégré. Malgré cela, comme nous allons le voir, certaines entreprises disposent d'IA plus avancée à certains stades.

Enfin, Julien Chenoy (HR Manager, CBRE —04/04/2025) nous met en garde sur le fait de réfléchir avant d'utiliser de manière machinale une IA. Dans un secteur comme celui-ci, chaque décision est importante, étant donné que celle-ci affecte directement une personne.

5.2.1 Les outils de recrutement

Au cours de nos entretiens, il s'est avéré que le moyen de recrutement le plus utilisé était le LinkedIn Recruiter, dont nous avons pu avoir une démonstration lors de nos entretiens. Dans ce secteur, les plateformes telles que LinkedIn ou encore Facebook sont primordiales pour les entreprises afin de toucher et entrer en contact avec de potentiels candidats. C'est une véritable interconnexion qui se crée via une multitude de réseaux sociaux, permettant ainsi de toucher un plus grand nombre de personnes. Voici les outils dont disposent les recruteurs afin de mener à bien leurs missions :

« Donc, on a une toute nouvelle database qui, justement, reprend aussi certains points d'IA. Parce qu'on avait une database très, très ancienne. Et pour ce, on va dire, on n'utilisait entre nous presque pas notre database pour faire des recherches plus que LinkedIn parce que notre truc était vraiment dépassé. Et maintenant, justement, on a repris ces algorithmes dans notre database. Ce qui fait qu'aujourd'hui, on peut copier-coller une partie du profil qu'on recherche. Donc, on prend le descriptif pour ça du client, on prend le profil recherché, on le copie-paste dans notre barre de recherche. Et alors, lui, il va automatiquement regarder et tout organiser pour qu'on ne doive pas nous-même mettre manuellement les filtres, etc. Donc, ça, c'est une manière qu'on utilise l'IA. On a aussi dans notre système un outil qui rédige nos adverts automatiquement pour les poster en ligne. Parce qu'on a les jobdesks de nos clients. Mais on ne va pas les reposer à l'identique. On les met toujours un peu dans notre template aussi pour la concurrence. On ne voit pas exactement ce qu'on va poster là. Donc, ça, on a un outil qui fait

ça pour nous. Et ce même outil peut aussi déjà nous écrire un post à mettre sur LinkedIn, par exemple, avec des petits emojis, etc. Donc, ça nous propose ça.

On l'utilise aussi, évidemment, pour améliorer les mails. Si on doit écrire des mails, c'est quand même idéal pour un peu les rendre un peu plus sexy, on va dire. » (Marie Parmentier — Manager Finance & Accounting, Robert Walters -23/04/2025)

« L'IA enregistre tout l'entretien, et ça me permet de le regarder à nouveau. Cela me permet d'envoyer le rapport, et je trouve ça très intéressant parce que parfois j'ai été déconcentré. Pour tout ce qui est néerlandais, français... J'ai de bonnes connaissances linguistiques en néerlandais, mais parfois, sur le moment j'arrive pas trop à voir si c'est un bon anglais ou pas, à aller trop dans les détails de la fonction, le faire réécouter à des collègues avec un meilleur anglais ou néerlandais. Après l'entretien, ça nous envoie un rapport, avec les différents points clés de l'entretien, que l'on peut inclure dans notre base de données [...]. » (Chloé Philippo — Senior HR Advisor, Axxis — 11/04/2025)

Cette IA, qui se dénomme « Lexxi », agit comme une sorte d'assistant pour les recruteurs d'Axxis. Il enregistre l'entretien, leur transmet un rapport par point (Introduction, Langues, expérience, salaires...). Celui-ci leur est envoyé par mail après chaque entretien. Par souci de confidentialité, la démonstration a été coupée de l'entretien, au vu des informations confidentielles qui nous ont été montrées.

Comme nous avons pu le voir lors de nos entretiens, les recruteurs, hormis chez Axxis, n'ont pas une IA spécialement conçue pour être utilisée dans leur quotidien. La norme étant le LinkedIn recruteur, nous avons voulu savoir quelle était leur perception sur les limites et les avantages de l'IA sur leur travail :

« Je pense qu'il y a vraiment des trucs qui sont tops, de type : Je dois faire une présentation sur un sujet, où est-ce que je commence ? Comment est-ce que je structure ma pensée ? [...] Mais par contre, des personnes qui me disent qu'ils font tout via l'IA, ça je ne comprends pas, c'est une perte de temps. Il faut comprendre l'outil, et où est-ce que tu peux gagner du temps. On parlait des screening des CV, une IA qui sait me screener, et qui assure qu'il n'y ait pas de discrimination, ça c'est top. Un truc qui peut déjà te filtrer tout ce travail-là, qui représente sur une année des heures et des heures, des journées de perdues à filtrer des CV, tu n'as en tant qu'être humain aucune plus-value. Mais si une IA pouvait déjà faire une présélection, et sortir les points négatifs et les points positifs, et toi tu n'as qu'à faire l'interview, ça serait top. » (Julien Chenoy — HR Manager, CBRE — 04/04/2025)

C'est un consensus que l'on retrouve dans la plupart de nos entretiens, l'automatisation de certaines tâches, et le gain de temps quant à la présélection des CV. Néanmoins il faut rester conscient des erreurs qu'une IA peut commettre lors de sa sélection :

« Moi, je pense qu'il y a des avantages et il y a des limites, un peu comme dans tout. Alors, les avantages, c'est que comme je l'ai dit, c'est qu'on va gagner du temps. On aura une meilleure objectivité. On aura une expérience candidat améliorée parce que ça va être trié. Ça va être

recommandé. Le CV va avoir des étoiles, une bonne note en pourcentage. Mais après, c'est vrai qu'il y a des limites. Par exemple, si c'est mal paramétré, on peut passer devant un CV qui, malheureusement, avait tout le potentiel.

Mais en fait, l'IA ne nous l'a pas proposé ou qu'il n'a pas jugé bon par rapport à un paramètre que nous, on aura programmé. Donc, l'IA peut reproduire ou amplifier des biais humains. Et il faut le dire que l'IA, malgré tout son potentiel, ne pourra jamais remplacer le jugement humain. Surtout pour l'évaluation des soft skills qui ne pourront pas se voir. Ça veut dire qu'en fait, l'IA peut nous proposer un CV super bien parce que ça a bien été tracé. Les expériences ont bien été relatées, etc. Mais on va tomber sur une personne qui n'a pas envie de parler ou qui ne s'exprime pas forcément bien à l'oral. Alors que s'il nous avait proposé un CV qui, malheureusement, n'était pas bien présenté, mais qu'on aurait quand même appelé cette personne pour parler avec elle, on aurait vu qu'en fait, elle est beaucoup plus motivée que l'autre. Elle s'exprime beaucoup mieux. Elle a beaucoup d'autres compétences que ce soit linguistique ou autre. Mais tout ça, c'est des trucs qu'on ne peut pas voir forcément avec l'IA puisqu'en fait, automatiquement, il nous le met de côté. Ou du moins, il lui met une note très basse qui, avec tous les CV qu'on reçoit, ne donne pas forcément le temps d'aller chercher ce CV-là. » (Léa Akundji — HR Consultant, Jeams — 10/04/2025)

Enfin, il est essentiel de ne pas faire confiance à l'IA de manière aveugle. Bien que celle-ci dispose d'avantages énormes, la responsabilité des recruteurs est engagée à chaque décision prise. Ce point vient confirmer ce que nous avons établi dans la théorie que l'IA en tant que telle vient automatiser et accélérer le processus des recruteurs à certaines étapes de celui-ci. Néanmoins, avoir une confiance aveugle en celle-ci peut résulter en certaines omissions, dues à un algorithme qui pourrait rejeter des CV, des personnes, sur base de critères qu'un humain aurait pu lui, sélectionner :

« C'est un peu à double tranchant, on est vraiment au début. On a commencé par le tester à 5 consultants, et maintenant nous sommes 30-40 dessus. Quand on est passé de 6 à 30, le prompt réagissait bizarrement [mimiques pour montrer que ce n'était pas très stable], il n'y avait pas tout dedans, donc il fallait faire attention. On peut toujours relire la vidéo, mais le but n'est pas de relire la vidéo, sinon ça ne sert à rien. Le but principal de l'IA est le temps efficace. Après nous on doit être sûrs, on a un engagement auprès du client que, ce que l'on dit est vrai. Si je dis qu'il a 8000 € brut, il a 8000 € brut. Si je n'ai pas bien écouté, et que l'IA met 7500 €, ce n'est pas bon. Il faut donc toujours checker derrière, et s'assurer d'avoir mis les éléments importants. » (Chloé Philippo — Senior HR Advisor, Axxis — 11/04/2025)

Comme nous avons pu le voir chez la plupart de nos recruteurs, l'utilisation de l'IA est assez sporadique, et n'en est qu'à ses débuts. Des périodes de tests sont effectuées, et malgré cela, l'IA n'en demeure pas pour autant autosuffisante. De la même manière, Chloé Philippo (Senior HR Advisor, Axxis — 11/04/2025) met en garde ses compères sur le fait qu'une relecture est primordiale après utilisation de tels logiciels.

5.2.2 Discrimination : approche des entreprises et personnelle

La troisième phase de notre présentation des résultats empiriques s'est orientée sur la discrimination dans le recrutement, les politiques mises en place quant à la diversité, et le lien pouvant être créé entre la discrimination et les biais inhérents aux recruteurs. Voici comment nos recruteurs perçoivent premièrement les concepts de discrimination et de diversité :

« Moi, ce que je trouve hyper compliqué, c'est qu'en fait, c'est tellement vaste comme sujet. Ça part un peu dans tous les sens. Tu vois la diversité, ce n'est pas juste, est-ce que tu es belge ou pas belge ? Est-ce que tu es blanc, est-ce que tu es noir ? La diversité, c'est plein de choses, c'est aussi tes classes sociales tu vois ? C'est : est-ce que t'es une femme, un homme ou bien est-ce que tu te considères comme transgenre ? Enfin, en fait, c'est tellement large que du coup c'est hyper compliqué, je trouve, en Ressources humaines, de mettre en place des politiques de diversité. Est-ce que tu dois parce que parce que ça peut brasser super large tu vois ? Donc je trouve que t'es vite perdu là-dedans et que le plus important à faire, en fait, c'est de discuter avec ton management en disant qu'est-ce qu'on peut faire ? Mais pour moi, en termes d'HR, le plus important, c'est de se dire qu'il n'y a personne qui vienne et qui me dise : Voilà, j'ai été victime de, il n'y a pas de discrimination à l'embauche ou bien je n'ai pas eu de problème, de blagues racistes avec mes collègues. Voilà ça pour moi, c'était des trucs des no gos absolus, tu vois et quand j'entends ça, il faut agir directement. Pour le moment, je ne l'ai pas encore entendu, mais ça pour moi, c'est un peu là, la limite qu'il faut, pas franchir, voilà. » (Julien Chenoy — HR Manager, CBRE — 04/04/2025)

« Ça m'évoque, je sais qu'il y a beaucoup de discrimination. Pas forcément chez Robert Walters, dans le sens où on est un peu intransigeants à ce niveau-là et on sait que, par exemple, si un de nos clients nous dit, écoutez, nous, ce n'est pas une telle nationalité, c'est hors de question. Je ne veux pas. Ou par exemple, des femmes, je ne veux pas. On est clairs. Dès le départ, on leur dit, écoutez, on essaie d'être un minimum, je veux dire, compréhensifs. Voilà, exactement, professionnel, dans le sens où, OK, on comprend, du coup, votre point de vue, votre demande, mais ça, malheureusement, on ne pourra pas du tout l'appliquer. Ça, en tous les cas, avec nos clients, on est intransigeants. Et puis, de notre côté, on essaie de... moi, ça me paraît logique que ça n'ait pas lieu d'être ici, même dans n'importe quel contexte, mais pour moi, ce n'est pas du tout une question. Maintenant, c'est vrai que pour certaines personnes, ça ne l'est pas forcément. Mais on essaie d'avoir des reminders en disant que, du coup... Je veux dire, c'est la qualité du CV qui compte, plutôt que, peu importe, de nouveau, les langues ou le genre, peu importe. » (Dalia Benani — Associate Recruitment Consultant, Robert Walters — 14/04/2025)

Pour nos recruteurs, la discrimination n'a pas sa place au sein de leurs organisations. Ces concepts renferment une multitude de couches, et ne sont pas forcément figés sur un seul aspect. Cela nous a donc poussés à leur demander ce que leur entreprise mettait en place pour sensibiliser contre la discrimination à l'embauche, et quelle était leur approche personnelle afin de s'assurer de ne pas discriminer :

« Alors, nous, on met en place des processus de recrutement neutre en ce qui concerne mes tâches. En tout cas, ça veut dire qu'on va faire des CV anonymes pour certains postes. On va former nos recruteurs à la non-discrimination et on va veiller à diffuser nos offres sur des canaux inclusifs. Donc, il y a plusieurs sites, même les sites classiques. Après, il faut savoir que chaque entreprise, nous, pas parce qu'on est une startup, mais chaque entreprise a un certain pourcentage à respecter pour le recrutement de personnes en situation de handicap. Donc, nous, on va accompagner toutes ces entreprises. On va leur proposer nos services. On va leur proposer nos CV sans forcément dire qu'on a des personnes en situation de handicap, mais on va leur dire qu'on a tout type de CV parce qu'on ne veut pas non plus les marginaliser. Donc, c'est aussi notre but de pouvoir présenter notre recrutement, en tout cas nos services de recrutement de manière anonyme. On leur propose énormément de CV. On leur dit qu'on peut leur apporter ça, ça, ça. On leur fait surtout des sensibilisations par rapport au sujet d'inclusion, de diversité et de handicap. Donc, on fait également des forums, on participe à des forums. On fait également des interventions au sein des entreprises pour montrer la place, l'équité, en fait, que chacun a le droit au sein d'une entreprise. Et oui, voilà, on poste nos offres sur des canaux inclusifs ou également sur Indeed où ça fonctionne beaucoup avec quelques hashtags » (Lea Akundji — HR Consultant, Jeams — 10/04/2025)

« Tu sais que tu peux discriminer rien que sur l'âge, rien que sur le nom de famille, et parfois je pense qu'il y a des gens qui ne savent pas que, discriminer sur la résidence, la localisation, c'est une discrimination, et je suis sûr qu'il en existe plein des cas comme ça. Si tu demandes aujourd'hui quels sont les critères de discrimination, les gens vont te dire : homme, femme, blanc, noir, race, et puis il va être bloqué. [...] Moi quand je suis devant un CV, ce que je me dis à chaque fois quand je mets un no-go c'est : si la personne me contacte demain, est-ce que je sais lui expliquer de manière objective pourquoi je l'ai refusé ». (Julien Chenoy — HR Manager, CBRE — 04/04/2025)

5.3 Notions de biais et algorithmes

Dans cette section de nos résultats empiriques, nous avons pu faire le pont entre nos deux thématiques principales : les biais (à la fois algorithmiques, mais aussi discriminatoires), et les algorithmes qui se retrouvent dans les IA que nous utilisons, et ici en l'occurrence, que les recruteurs utilisent de manière quotidienne dans leur travail.

Nous avons demandé à nos interlocuteurs, tout en leur mettant un contexte, quel était leur degré de conscience de potentiels biais algorithmiques au sein des outils qu'ils emploient régulièrement, et comment ils se positionnaient face à ceux-ci.

La partie intéressante de cette analyse réside dans le fait que malgré leur non-expertise présumée dans ce domaine, nous avons pu mettre cela en comparaison avec les réponses de notre expert en IA. Et bien que ce ne soit pas leur champ d'application, nos recruteurs ont su faire preuve de recul et d'analyse critique sur ce qui compose les IA les entourant :

« Pourtant, c'est les mêmes CV. Tu ne crois pas que c'est parce que ton intelligence artificielle, elle se base sur quoi ? Elle s'entraîne via une réaction à l'humain. Et ton humain, s'il fait des biais connectifs, ton IA va dupliquer ces biais connectifs là. [...] En fait, limite, tu devrais quasiment aller voir l'algorithme de ton IA, tu vois, pour voir, OK, sur base, faire des tests d'IA et faire deux CV où tu mets un Jean-Michel Bertrand et l'autre tu mets, peu importe, un nom à consonance étrangère, entre guillemets, on se comprend et tu fais des tests et tu vois, est-ce que l'IA peut être neutre, exactement. Par contre, ce que moi, je trouve qui peut être plus intéressant, parce que moi, je travaillais chez UNIA, un de mes projets que je n'ai pas eu le temps de mettre sur pied, mais on avait bien commencé, c'est de trouver une manière d'anonymiser les CV, enfin non, ce n'était pas ça, c'est de trouver une manière, enfin trouver un système qui permettrait de ne pas discriminer. Et là, pour une IA, comment est-ce qu'un recrutement doit être fait, c'est d'anonymiser tous les CV, parce qu'en anonymisant, c'est-à-dire que tu n'as pas d'informations sur l'origine, tu n'as pas d'informations sur l'adresse, la localisation de la personne, ni sur comment elle s'appelle, tu as juste l'expérience. » (Julien Chenoy — HR Manager, CBRE — 04/04/2025)

La connexion établie entre les données implantées et celles ressorties par l'IA est établie. Le biais n'est pas inhérent à la machine, mais bien à l'humain. Ce qui pousse à aller voir au-delà même des outils qui sont à leur disposition, mais à l'algorithme en lui-même.

« En fait, tu entraînes tes modèles à partir de données, et les modèles, ils ne sont pas tant biaisés que ça par rapport aux données. Par contre, les données, elles reflètent la société. Et si la société, elle, elle est biaisée, alors les données sont biaisées, et alors les modèles. » (Judicael Poumay — Ingénieur IA, Freelance — 25/04/2025)

Bien que la solution d'anonymiser les CV peut être louable, tout réside dans l'input de données injecté dans les modèles. Comme énoncé par nos interlocuteurs, les données ne sont que le reflet de la société, et d'elles-mêmes, ne peuvent faire grand-chose. Le problème réside donc, à la fois dans la conception de ces modèles, mais également dans ceux qui les conçoivent.

Quand on parle de discrimination, et c'est le consensus recueilli auprès de nos interlocuteurs, les critères utilisés pour définir ce qui est discriminant ou non, varient de tout à chacun. Cela rend, dès lors, la tâche encore plus compliquée afin de conscientiser les personnes quant à cette problématique.

« C'est souvent inconscient, hein, le biais qu'on a parce qu'on va voir quelqu'un qui vient vraiment du même background que vous, et on va automatiquement dire "Ah ben tiens, ça, c'est un pote qui vous ressemble." Mais après, il va dire "Non, non, non, non, non." Il faut vraiment, à chaque fois qu'on sent qu'on a un a priori positif ou négatif sur quelqu'un, faire un step back et regarder purement, vraiment enlever. Moi, alors, j'essaie vraiment d'enlever complètement la partie hobby, la partie origine, et regarder vraiment purement, uniquement les instituts, les postes, la carrière, etc., et de me dire "OK, qu'est-ce que cette personne a fait au niveau technique ?" Mais c'est vrai que parfois, on se rend compte "Ah ben tiens, j'ai un a priori parce que..." Ou parce que cette personne vous rappelle un autre candidat que vous avez vu ou des choses comme ça. Donc parfois, on est pris dedans et c'est important de toujours être très conscient quand on se crée un CV de pourquoi est-ce qu'on dit oui ou pourquoi est-ce qu'on dit » (Marie Parmentier — Manager Finance & Accounting, Robert Walters — 23/04/2025).

Les biais dont nous faisons preuve, de manière consciente ou non, sont parfois inconscients et font appel à des parties de nous que nous pouvons ignorer par moment. Il est donc important, surtout dans un secteur comme celui-ci, de faire fi des pensées ou a priori que nous pourrions avoir en amont, afin de nous concentrer sur les caractéristiques essentielles des candidats.

5.4 Futur du recrutement : Quelle place pour l'IA ?

Afin de terminer nos interviews avec nos recruteurs, nous leur avons demandé comment ils envisageaient le futur de leur profession, au regard des avancées technologiques qui ne cessent d'arriver de manière constante. Dans ce même élan, nous avons également demandé à notre expert comment est-ce qu'il voyait l'IA évoluer au fil des années à venir, et la place que l'humain entretiendra dans la société avec celle-ci :

« Je ne vois pas l'IA qui va tout remplacer. Pourquoi ? Parce qu'on reste des êtres humains et c'est justement ça que moi j'aime bien, c'est l'humain qui est là, tu vois. Et qu'à un moment, tu vas devoir mettre des gens en relation et... alors je pense qu'une machine peut aller très loin, mais je pense que la vie d'un être humain, aujourd'hui en tout cas, sera toujours importante et demain aussi. Par contre, elle peut déjà t'aider dans plein de steps, tu vois, genre le filtrage, genre tu pourrais... Toutes les parties administratives, tu vois, de toi dire "OK, je veux le rencontrer", hop, il envoie l'email, tu vois, tu as pu le faire. Ce genre de choses là, planifier les interviews, ben en fait, un IA sait le faire, ça. En fait, sur toutes les parties administratives aujourd'hui, c'est ça qui est dommage en HR c'est que ton admin, parfois, il te bouffe 50 % de ton temps, parfois plus. Et en fait, si tu arrives à avoir un IA sur plein de processus et de chars qui vient te faciliter la tâche sur l'admin, ben l'admin, c'est chiant. Et donc en fait, si l'admin, il peut te le dégager, toi, tu peux passer plus de temps à quoi ? À mettre en place des process de bien-être et mettre en place des formations. Tu peux être là pour tes collègues, tu peux faire plus de one-To-one, tu peux être plus là pour le business, comprendre ce qu'ils font, tu vois, et essayer de comprendre, ok, mais qu'est-ce que vous avez besoin ? En fait, tout ça, c'est le plus intéressant dans les chars. Et malheureusement, cette partie-là, elle est restreinte parce

que t'as trop d'admins. » (Julien Chenoy — HR Manager, CBRE — 04/04/2025)

D'une part, l'IA ne pourra jamais remplacer entièrement un métier qui est premièrement basé sur le rapport humain. L'aspect humain, comme il a été énoncé auparavant, est l'une des caractéristiques primordiales de cette fonction. Néanmoins, quant aux perspectives de l'IA dans leur domaine, l'emphase est mise sur le potentiel de l'IA à venir réduire le temps perdu sur tout ce qui correspond au travail administratif. Sur ce plan-là, l'IA est vue comme étant un outil pouvant drastiquement influencer leurs tâches.

« Alors, moi je trouve que le secteur devient de plus en plus, enfin le recruteur devient de plus en plus une sorte de mentor, une sorte de coach, pardon, et pour son entreprise et pour les candidats qu'il recrute. C'est un peu un analyste de données RH et un ambassadeur, si je peux dire, de la marque employeur, puisque c'est lui qui va vendre l'entreprise. Et là, on voit aussi avec l'évolution, il devra aussi maîtriser les outils digitaux, comme on l'a vu tout à l'heure. Travailler de main forte avec l'IA, malheureusement, puisque ça nous fait gagner énormément de temps, mais de ne pas se laisser contrôler par l'IA, parce que, comme on a dit, l'IA ne pourra jamais remplacer un humain. Donc vraiment, de travailler sur ça, de réfléchir à comment on pourrait améliorer l'intelligence artificielle, comment on pourrait compenser cette intelligence artificielle en ne perdant pas l'humain derrière ça, et comprendre les enjeux éthiques liés à la technologie RH. Donc oui, je trouve que ça va évoluer de manière très forte, surtout aujourd'hui, même avec Chat GPT, par exemple, beaucoup plus d'entreprises ou même de professionnels utilisent ces logiciels-là. Donc on voit qu'en fait, finalement, je ne pense pas, en tout cas que dans l'ère même 2050 —, 2030, pour faire plus court, qu'on va se passer de l'intelligence artificielle, mais il faudrait vraiment travailler de main forte avec l'intelligence artificielle, tout en n'oubliant pas que l'humain est là, et surtout s'en servir pour des tâches qu'on ne peut pas faire soi-même, ou tout simplement essayer de gagner du temps sans faire passer l'intelligence artificielle avant l'humain. » (Lea Akundji — HR Consultant, Jeams — 10/04/2025)

De nouveau, l'invitation est envoyée, d'une part à ne pas discréditer l'IA, car cela ne sera pas possible de s'en passer totalement, mais d'autre part, de prendre conscience de la place de l'humain à l'intérieur de ce processus. Les attentes restent similaires à celles qu'énonce notre revue de littérature, à savoir le gain de temps et l'automatisation de certaines tâches. Enfin, pour le mot de la fin, je nous laisse sur ces paroles de notre expert, nous donnant sa vision sur l'impact qu'a eu l'IA dans nos vies, et qu'est-ce que cela représente au niveau sociétal :

« Chaque personne avec qui l'on parle, ayant des doutes sur l'IA, a des doutes différents. Cela serait intéressant de savoir les doutes exacts que ces gens ont [...]. Cela est sain, d'avoir certains doutes, sinon on rentre des bulles, et ça devient la folie. Je pense que l'IA va être la technologie la plus importante depuis internet, depuis la machine à vapeur. Je pense que l'on rentre dans cette liste-là de choses en termes d'importance. L'IA c'est quoi ? C'est un cerveau en plus auquel on a accès dans notre téléphone. De la même manière que la calculatrice nous a fait gagner du temps, l'IA va nous sauver du temps de cerveau pour faire d'autres choses plus importantes, et là ce n'est que le début. Cela ne fait que 2-3 ans que ça

a été démocratisé, mais ça va être difficile de savoir ce qu'il va se passer dans 5 ans. »
(Judicael Poumay — Ingénieur IA, Freelance — 25/04/2025)

VI. Discussion

Dans cette partie, nous allons revenir sur les résultats empiriques que nous avons pu récolter lors de nos entretiens. Cette discussion aura pour but de faire dialoguer la revue de littérature, s'appuyant sur les sources scientifiques présentées en première partie de mémoire, et les confronter aux résultats empiriques de nos entretiens.

Enfin, après nos liens et différences établis, nous émettrons nos recommandations, qui nous semblent les plus appropriées, sur base de toute notre analyse menée jusqu'ici.

6.1 Le recrutement en ligne et les réseaux sociaux

Comme nous avons pu le voir au cours de nos entretiens, l'événement clé qui a modifié le paysage du monde du recrutement est le COVID. Dans l'établissement de notre revue de littérature, ce qui en ressortait était principalement la stratégie digitale des entreprises, qui ont dû dès lors modifier, mais surtout repenser leur manière de recruter, au vu du shift opéré par la pandémie du COVID-19 (Cfr 3.2.1).

Comme la revue de littérature a pu nous le démontrer, la présence sur les réseaux sociaux, et toute autre plateforme, est une nécessité de premier ordre pour les entreprises, afin d'attirer de nouveaux candidats (Abbas, Shah & Othman, 2021, et Smith et al., 2020).

Cela a pu nous être confirmé par nos interlocuteurs, qui ont également mis l'accent sur le réseau social professionnel LinkedIn. Ce réseau est une part entière de leur quotidien, et il se trouve que ces recruteurs disposent de ce qui s'appelle « LinkedIn recruteur ». Cette option leur permet, en tant que recruteur, d'organiser leur recherche de candidats de manière filtrée, de disposer d'une IA les assistant dans leurs recherches, mais également de les aider dans la rédaction de leurs messages afin de contacter de potentiels candidats.

L'autre facette de ce recrutement en ligne réside dans la part des candidats. Dû à l'augmentation constante des annonces en ligne, les candidats se retrouvent face à une multitude de choix. Cela n'est pas forcément une chose positive, car, comme la revue de littérature a pu nous le démontrer, cela peut attirer des candidats passifs. Lors de nos entretiens, c'est aussi un fait semblable qui nous a été énoncé, à savoir que les candidats peuvent parfois postuler à des annonces qui ne rentrent pas forcément dans leur champ d'application.

Enfin, le mode de vie à distance s'est démocratisé, des interviews en passant par le télétravail, cela est devenu une habitude d'échanger à distance. Comme cela a pu nous l'être montré lors de nos interviews, les effets peuvent être parfois négatifs, étant donné que les employés ne prennent plus l'habitude d'être en présence d'autres personnes, et ne savent dès lors, plus vraiment se comporter en présence d'autres personnes.

6.2 Les processus de recrutement

Dans le cadre de leur travail, chaque processus comporte plus ou moins les mêmes étapes, néanmoins certaines différences n'en demeurent pas moins pour autant. Semblables à notre revue de littérature, les recruteurs passent par une phase d'analyse des besoins de l'entreprise (interne), ou alors du client (externe). Le point de départ est une discussion avec, soit le manager du département, soit le client sollicitant les services de la société externe de recrutement.

Lors de nos entretiens, cela nous a été confirmé comme l'un des points centraux dans leur recherche, à savoir la job description. Le but n'est pas seulement d'établir une offre, mais de la rendre attractive. Il faut à la fois répondre à une demande pour remplir un poste, mais également attirer le meilleur candidat possible pour le poste. Un point de convergence est établi entre notre revue de littérature et nos entretiens, à savoir que ce concept est appelé « la guerre des talents ».

À la suite de ces annonces, les étapes telles que le screening, le sourcing, ou encore la contractualisation sont similaires dans les différents secteurs que nous avons pu analyser.

La différence que nous avons pu observer lors de nos entretiens est surtout dans la manière dont les entretiens et le processus de recrutement sont effectués. Celui-ci diffère en fonction des agences/entreprises, et peut, par moment, être assez fastidieux. Dans notre interview avec Julien Chenoy (HR Manager, CBRE —04/04/2025), celui-ci nous a confié que le processus était souvent fait en deux phases. Une première phase en sa personne, afin de tester la personnalité du candidat, son parcours ainsi que ses expériences. L'entretien technique, lui, ne se fait qu'après une première approbation de sa part et du département en question.

En deuxième lieu, un entretien dit technique a lieu en présence du manager, et comme il nous l'a confié, il y a une tentative d'inclure l'équipe dans le processus, en invitant soit un membre, ou l'équipe à être présent lors de l'entretien, afin de les responsabiliser quant à la décision finale.

Cela diffère par exemple de nos informations récoltées avec Lea Akundji (HR Consultant, Jeams —10/04/2025). Dans leur processus de recrutement, le candidat peut passer jusqu'à 3 entretiens différents avant d'arriver à l'entretien technique. Cela nous permet de voir que bien que la théorie nous ait donné un cadre reprenant les étapes globales du recrutement, il en relève de la responsabilité de chaque entreprise d'adapter son processus de recrutement comme bon lui semble. Enfin, le dernier point de convergence que nous avons pu relever réside dans l'évolution tant de la fonction, mais également des processus de recrutement qui nous ont été présentés. Dans notre revue de littérature, nous avons pu présenter la corrélation entre le passage du recrutement traditionnel à un recrutement principalement numérique.

Ce shift, opéré principalement par l'évolution des technologies, a d'une part, transformé la manière dont les recrutements sont effectués, mais a également changé le métier de recruteur.

La plupart des recruteurs en agence externe (Axxis, Robert Walters, ...) sont souvent spécialisés dans un domaine en particulier. Nos entretiens avec Marie Parmentier (HR Manager Finance & Accounting, Robert Walters —23/04/2025) et Dalia Bennani (Associate Recruitment Consultant, Robert Walters —14/04/2025) nous ont montré que les différents marchés ne réagissent pas tous de la même manière aux événements macroéconomiques nous entourant.

De plus, étant donné le changement vers un recrutement principalement numérique, les annonces dans les journaux, ou autres moyens traditionnels (cf. 3,2) ont été délaissés au profit des sites tels que LinkedIn, Monster, Indeed... Cela a amené une optimisation du ciblage des candidats, mais aussi, à l'aide des outils à leur disposition, un accès à un panel plus large de candidats.

6.3 L'IA et sa perception

Dans notre revue de littérature, nous avons présenté l'IA sous un aspect technique, afin d'englober l'ensemble de ce qu'elle compose. Le but étant d'avoir une compréhension complète de son utilisation et de sa conception. Lors de nos entretiens, il s'est avéré que nos interlocuteurs (hormis l'expert), bien que non expérimentés sur le sujet, avaient une idée assez claire de ce qu'était l'IA, et de ce qu'il se cachait à l'intérieur des différents algorithmes.

Le point de divergence que nos interviews nous ont révélé est que l'utilisation de l'IA est faite avec parcimonie. En effet, nous n'en sommes qu'au début, et contrairement à la revue de littérature, l'IA n'est pas forcément implémentée de manière accrue au sein des entreprises, et beaucoup de tâches restent, à l'heure actuelle, effectuées par des humains.

Un autre point qui a pu différer légèrement de notre analyse théorique est la neutralité de l'IA. L'utilisation de nos sources scientifiques ne soutenait pas à première vue, la neutralité de celle-ci, remettant en cause son côté éthique et les décisions prises. Par le biais de nos interviews, ce qu'il en est ressorti est que les données utilisées lors de la conception des modèles algorithmiques sont le précurseur des données biaisées que nous pouvons trouver comme résultat.

Le même consensus avait été partiellement établi dans le deuxième chapitre de ce mémoire, à savoir que la plupart des données utilisées lors de la conception de ces modèles algorithmiques ne sont pas toujours représentatives des populations étudiées, ce qui entraîne par moment une erreur au sens statistique (Schwartz et al., 2022).

Étant donné le stade prématuré de l'IA au sein des processus de recrutement, nous n'avons eu que deux cas concrets de son utilisation, à savoir le LinkedIn recruteur, mais également Leexi. Contrairement à ce que l'on aurait pu croire en lisant les revues scientifiques, l'IA n'est pas toujours ce vecteur décisionnel qui va influencer la décision finale vis-à-vis d'un candidat. Pour la plupart de nos recruteurs, il était également clair que l'IA serait incapable de sortir du champ pour lequel il a été conçu. Or, quand on en vient au recrutement, il est nécessaire de savoir que le candidat idéal n'est pas toujours celui qui remplit toutes les cases de manière parfaite.

Nos recruteurs ont pu nous dire que, là où l'IA aurait pu écarter un candidat parce qu'il ne répondait pas aux critères sur les bases desquels l'algorithme aurait été conçu, l'humain lui peut sortir de ce champ carré et faire des exceptions basées sur leur intuition. L'IA agit donc selon un schéma répétitif, et ne peut sélectionner un/des candidat(s) qui sortirait (en) t de l'ordinaire, comme nous l'a montré notre revue de littérature (Lacroux & Lacroux, 2021). Néanmoins, on peut constater que la plupart de nos recruteurs sont conscients que les IA qu'ils peuvent utiliser pour filtrer certaines de leurs tâches quand il en vient à la sélection des candidats peuvent faire preuve de biais.

Au sein de nos recruteurs, le consensus est que l'IA sert d'assistant, et permet d'automatiser les tâches dites répétitives et chronophages. Selon Julien Chenoy (HR Manager, CBRE —04/04/2025), une IA qui serait capable d'automatiser la majeure partie de ses tâches administratives permettrait de passer plus de temps sur d'autres piliers du monde des RH.

En effet, la tâche la plus conséquente demeure le recrutement dans leur scope de travail. Certains piliers sont donc délaissés au profit du recrutement et de l'administratif. Il nous met également en garde de toujours avoir un regard critique sur notre utilisation de l'IA, et ne pas l'utiliser de manière machinale. Au vu de la revue de littérature, cela converge également avec nos trouvailles, le but de l'implémentation de l'IA au sein des entreprises étant d'automatiser les tâches répétitives, et accorder un gain de temps à ceux qui l'utilisent.

6.4 Biais et discrimination

Le dernier point d'analyse de notre discussion est la partie faisant référence au premier chapitre de notre mémoire, à savoir la discrimination à l'embauche et son approche sociologique. Plusieurs aspects ont dû être pris en compte dans nos questions lors de nos interviews, afin de pouvoir en tirer le maximum lors de nos échanges.

Nous avons commencé par demander ce qu'évoquait la discrimination aux yeux de nos recruteurs afin de voir le degré de conscience qu'ils avaient quant à ce sujet. La plupart des échanges autour des premières réponses reçues tournaient autour du genre, orientation sexuelle, race, origines... Étant les dénominateurs les plus fréquents et les plus entendus dans les cas de discrimination.

Néanmoins, lors de notre interview avec Julien Chenoy (HR Manager, CBRE —04/04/2025), ayant travaillé à l'UNIA, nous avons pu aborder certains points de la discrimination qui avaient été évoqués au préalable dans notre revue de littérature.

En effet, les concepts comme l'homophilie se sont retrouvés dans plusieurs de ses paroles, et notamment d'autres critères de discrimination qui ne paraîtrait peut-être pas familier au grand public. Cela nous a permis de confronter nos trouvailles avec le terrain, et voir comment l'existence de nos biais intérieurs peut ou ne peut s'exprimer lorsqu'ils sont confrontés quotidiennement à ces choix quant aux candidats.

Nos interlocuteurs ont également été honnêtes quant à l'existence de biais en tout à chacun, et ont également convergé avec notre revue de littérature sur l'existence de biais inconscients, dus à leurs expériences, leur passé... S'en est donc suivie une discussion afin de comprendre comment ils arrivaient à effectuer leur travail tout en restant impartiaux vis-à-vis des candidats. La solution qui revenait le plus souvent était de faire fi du prénom, nom, localisation... et de ne se concentrer que sur l'expérience du candidat.

L'utilisation du LinkedIn recruteur a été grandement mentionnée au cours de cette section, il nous a donc paru logique de leur demander comment pouvaient-ils s'assurer que leur sélection était neutre vis-à-vis des candidats présélectionnés par l'IA ?

Selon nos recruteurs, il n'y a aucun moyen de s'assurer de cela. Marie Parmentier (Manager Finance & Accounting, Robert Walters —23/04/2025) nous a fait mention du fait que, l'IA va souvent agir selon ce qui lui sera donné. Dans le sens où, si un recruteur vise souvent un certain type de candidats, le LinkedIn recruteur lui donnera souvent ce même type de candidats.

Julien Chenoy (HR Manager, CBRE —04/04/2025) va même jusqu'à dire qu'il faudrait regarder premièrement l'algorithme de l'IA utilisé, afin de s'assurer qu'aucune discrimination n'est incluse dans sa conception.

Dans notre revue de littérature, nous avons vu que les minorités, à compétence égale, n'ont pas les mêmes opportunités que les personnes natives (Revue de littérature basée sur les cas de la Belgique et la France). De ce fait, nous savons que la plupart des modèles conçus ne sont pas forcément représentatifs des populations dites indigènes et étrangères. Dans les quelques démonstrations que j'ai pu voir du LinkedIn recruteur, les résultats des personnes sorties par l'IA confirmaient ce que notre revue de littérature a pu démontrer à ce sujet.

Ce résultat nous ramène aux paroles de notre expert en IA (Judicael Poumay — Ingénieur en IA, Freelance — 25/04/2025) :

« Est-ce qu'il faut qu'on débiaise le modèle ou est-ce qu'il faut qu'on débiaise la société plutôt ? Moi, personnellement, je trouve que ça amène un effet pervers parce que ça amène un peu l'effet vitrine où si tu tapes CEO dans Google, si Google a été débiaisé, il va te rendre autant d'hommes que de femmes alors qu'en pratique, ce n'est pas le cas. Et du coup, d'un point de vue superficiel, tu as l'impression qu'il n'y a plus de biais alors qu'en réalité, c'est le cas. »
(Judicael Poumay — Ingénieur en IA, Freelance — 25/04/2025)

6.5 Que pouvons-nous en tirer ?

Au fil de nos discussions, il nous a paru clair que le plus gros point de divergence résidait dans l'actuelle présence des IA avancées au sein des entreprises. Des cas existent, personne ne le nie, mais son utilisation en est encore à ses débuts, et a encore un long chemin devant lui avant de pouvoir être complètement autonome.

Nos recruteurs sont d'avis que l'humain doit toujours être au cœur des décisions, quand bien même l'IA serait dotée d'une intelligence supérieure, elle n'est pas capable d'avoir ce recul critique que peuvent avoir les recruteurs lorsqu'ils sont mis face à une situation qui n'est ni toute blanche, ni toute noire. Dans la sélection d'un candidat, des zones grises peuvent subsister, et il en va de la responsabilité du recruteur d'exercer son jugement objectif sur la situation.

De plus, ces interviews ont pu répondre à une partie de notre problématique, car nous pouvons affirmer que, les logiciels qui sont à la disposition des recruteurs sont neutres de premier abord, mais vivant dans une société biaisée, les données utilisées à sa conception ne le sont pas. De ce fait, le résultat ne sera qu'une amplification de nos propres biais et préjugés.

Les biais algorithmiques sont, dès lors, une cause sous-jacente à un problème qui se veut plus profond, un problème sociétal. L'influence même des biais algorithmiques réside dans notre société et la manière dont celle-ci opère.

À cela, il nous faut ajouter la perception de la discrimination aux yeux des recruteurs. Bien qu'étant sensible à ce sujet, l'implémentation de mesures visant à sensibiliser à cet égard reste, aujourd'hui, encore assez faible. On peut constater que lesdites formations tournent autour de certains e-learning, ou formations générales englobant plusieurs sujets relatifs au monde des ressources humaines.

Malgré cela, il nous a été agréable de réaliser que ce sujet, bien que trop important, n'est pas non plus mis de côté dans la pensée de nos experts. À plusieurs reprises, nous avons pu obtenir leur propre méthodologie qu'ils appliquaient lors des recrutements. Il est également important de mentionner que chaque expert nous a donné une parole de fin assez similaire, à savoir que chaque personne est différente et qu'elle se doit d'être prise dans sa singularité.

Comme démontré dans notre revue de littérature, la disparité existante entre les minorités ethniques et les personnes blanches non issues de minorités ethniques est grandissante à bien des égards. Cela peut notamment s'expliquer par le manque de connaissance quant à ce qu'inclut réellement la discrimination, mais également un manque de déconstruction quant à nos propres actions et manières de penser au quotidien.

Néanmoins, ces interviews nous ont permis d'obtenir une meilleure idée sur la manière dont nous proposerons nos recommandations dans la partie suivante qui précèdera notre conclusion générale.

6.6 Recommandations

Dans le cadre de ce mémoire qui avait pour but d'analyser l'influence des biais algorithmiques dans l'IA, ainsi que leur impact sur la discrimination à l'embauche, enrichi d'entretiens avec des experts en recrutement, ainsi qu'un expert en IA, cela nous a permis de mettre en exergue quelques plans d'action concrets.

Ces recommandations que nous allons émettre sont destinées aux entreprises ayant recours à l'IA dans leur processus de recrutement, mais également aux personnes exerçant au sein des ressources humaines, et en utilisant de manière quotidienne. Ces recommandations ont pour but de promouvoir un ensemble de pratiques qui se veulent transparentes, responsables, mais également équitables.

Afin d'établir nos recommandations, nous avons dégagé 5 critères, émanant de toutes les analyses présentées jusqu'à maintenant :

- la pertinence contextuelle ;
- la faisabilité ;
- l'impact attendu ;
- l'appui théorique et empirique ;
- la mesurabilité.

Les recommandations qui suivront se doivent d'être considérées, non comme des solutions figées, mais comme des pistes d'actions qui peuvent être explorées par les entreprises souhaitant intégrer, de manière éthique et inclusive, l'IA dans leurs processus de recrutement.

6.6.1 Audit des biais dans les données d'entraînement

Dans cette première recommandation, il nous paraît essentiel de commencer par ce qui constitue la base de tout modèle utilisé pour concevoir les logiciels. Afin d'assurer une utilisation équitable et transparente de leurs logiciels, il est primordial d'effectuer un audit régulier des algorithmes créés pour les logiciels utilisés.

Par cet audit, cela permettrait non seulement d'analyser les données d'entraînement, les critères de sélection, mais également d'analyser les résultats qui en ressortent lors des sélections. Comme nous avons pu le voir dans notre revue de littérature, les entreprises ont des attentes touchant l'automatisation de certains de leur processus de sélection. Néanmoins, elles ne disposent pas toujours des compétences techniques afin d'en évaluer les effets possibles.

L'audit pourrait être réalisé à la fois de manière interne, mais également par un tiers externe, ce qui renforcerait la qualité d'un point de vue de transparence. Cet audit se ferait en munissant donc les données et modèles utilisés pour construire les algorithmes.

Le but de cet audit est de détecter, et si besoin, de corriger les biais dits systémiques, améliorer la transparence quant aux décisions, mais également renforcer la confiance extérieure quant à des processus de recrutement équitable.

Notre recommandation repose sur un fondement théorique amené par Barocas et Selbst (2016), à savoir qu'il est important d'effectuer un certain audit des systèmes algorithmiques qui sont mis en place au sein des entreprises, ainsi qu'obtenir les retours des entreprises sur ceux-ci.

Enfin, il nous paraît utile d'utiliser des indicateurs afin de mesurer l'efficacité de tels audits. Il serait intéressant de voir la diversité des profils recrutés, récolter un pourcentage quant aux taux de révision des décisions prises par l'algorithme...

Il existe une multitude de tests pouvant être effectués pour auditer un algorithme, à savoir des tests de robustesse, des tests de transparence, ou encore des tests de non-discrimination.

6.6.2 Inclusion d'un comité éthique IA au sein des processus RH

Comme deuxième recommandation, nous allons rester dans le cadre de l'IA, à savoir qu'il nous paraît utile de recommander une implémentation d'un comité éthique dédié à l'IA, afin de s'assurer d'une utilisation équitable et responsable de ces technologies. Dans ce comité, il serait pertinent d'inclure des représentants des ressources humaines, des experts en IA, des juristes, mais également des représentants des salariés.

Dans notre revue de littérature, nous avons pu toucher aux questionnements éthiques que soulève l'implémentation de telles technologies au sein des entreprises. Cela vient remettre en question la responsabilité des entreprises, mais aussi leur position quant à la non-discrimination.

Ce genre de comité s'installe plutôt dans des moyennes à grandes entreprises. Il faudrait alors, soit mobiliser des moyens internes, ou alors faire appel à des consultants externes. Ce comité agirait de manière autonome, ou serait une possible extension de comité déjà existant si tel est le cas.

Le but de ce comité serait de veiller et de valider les outils et pratiques RH utilisant l'IA dans leur processus, renforçant ainsi la confiance dans toutes les parties prenantes. Cette recommandation trouve un cadre institutionnel grâce aux principes de gouvernance promus par la Commission Européenne (2020), qui vise à amener une supervision humaine dans l'usage des technologies.

Afin de mesurer l'efficacité d'un tel comité, il faudrait regarder au nombre de projets examinés, le nombre de recommandations émises, ou encore des enquêtes internes pour étudier la perception qu'ont les employés de l'IA.

6.6.3 Organisation d'ateliers de sensibilisation aux biais inconscients

La troisième recommandation repose autour des biais inconscients inhérents à notre personne. Les biais inconscients influencent assez souvent les décisions des recruteurs, surtout en présence d'outils automatisés. Ces ateliers auraient donc pour but de sensibiliser les recruteurs afin de mieux comprendre les mécanismes cognitifs qui régissent l'origine de ces biais.

Nous recommandons deux alternatives quant à la faisabilité, soit une animation en interne, soit des intervenants spécialisés sur le sujet, et venant s'ajouter aux formations déjà existantes.

Grâce à ces ateliers, les recruteurs auraient une meilleure prise de conscience des biais cognitifs, afin de limiter leur reproduction dans les processus de recrutement.

Afin de mesurer cette recommandation, il serait judicieux d'organiser des questionnaires d'auto-évaluation, et comparer l'avant et l'après, et voir l'évolution — ou la non-évolution — de la perception de ces biais.

Conclusion générale

Ce mémoire avait pour but de comprendre comment les outils d'IA utilisés au sein des processus de recrutement pouvaient reproduire ou amplifier les discriminations sociales existantes. Par nos analyses menées sur le terrain, mais également grâce à la revue de littérature établie en début de mémoire, deux axes majeurs ont pu être décelés.

Premièrement, l'influence des biais algorithmiques émane d'une prédisposition sociétale à des tendances discriminatoires. Les cas de la Belgique et de la France ayant été évoqués dans ce mémoire dépeignent une certaine propension à une discrimination systémique. Celle-ci s'est traduite au fil du temps par une concentration ethnique de certains groupes dans certaines villes, mais également par des barrières à l'entrée à certaines qualifications.

L'histoire discriminante, émanant d'un système institutionnalisé, suit donc un effet pyramidal. En partant du haut, c'est-à-dire des institutions étatiques, les valeurs véhiculées et ancrées dans les mœurs sociétales trouvent refuge, à bien des égards, dans plusieurs domaines de notre société. Il n'est donc pas anodin que des cas de discrimination à l'embauche sévissent toujours aujourd'hui.

À compétences égales, les minorités sont plus à même d'être disqualifiées pour un emploi, au profit du groupe dominant. Notre approche sociologique nous a prouvé qu'en fonction des groupes ethniques, ce pourcentage varie. Il n'en demeure pas moins que les inégalités ne font que s'agrandir.

De ce postulat, nous en sommes venus aux biais algorithmiques, à savoir, l'autre axe majeur de notre étude. Nous étions partis sur la base de notre revue de littérature, que l'IA ne peut être neutre. Néanmoins, notre entretien avec votre expert en IA, nous a amené une nuance primordiale. L'IA en elle-même est neutre. Là où la distinction se doit d'être faite, c'est que les résultats que nous récolterons de cet IA, ne seront que le reflet des données qui lui sont injectées.

Comme énoncé, la prédisposition de notre société fait en sorte que, les données historiques utilisées lors de la construction des modèles ne feront qu'accentuer les biais sociétaux sévissant au quotidien. L'IA n'est que le reflet de ce qu'on lui donne.

Ainsi, l'influence des biais algorithmiques dans l'IA, dans le recrutement à l'embauche s'explique d'une part, par une société sujette à discriminer consciemment et inconsciemment, d'une autre part, par des modèles biaisés, se basant sur des données historiques qui elles-mêmes sont biaisées et discriminantes. Le seul effet possible sera une amplification des biais et des préjugés que nous pouvons observer au quotidien.

Tout au long de ce travail, nous avons essayé de rester fidèles à un secteur d'étude en particulier, à savoir la France et la Belgique. Néanmoins, une des limites que nous avons pu rencontrer se retrouvait au niveau des sources scientifiques sur le sujet.

Quant à la discrimination, les sources françaises se sont trouvées être plus exhaustives, étant donné leurs ressources mises à disposition quant à ce sujet.

Pour ce qui touchait à l'intelligence artificielle, il n'est pas surprenant de voir que la littérature anglo-saxonne aura su nous apporter un bon lot d'éléments, nécessaire à la mise en place de notre théorie.

L'IA n'en est qu'à ses débuts, comme nous avons pu le voir lors de nos entretiens. Elle est prometteuse et porteuse de nombreuses opportunités. Néanmoins, à l'heure actuelle, il serait difficile de concevoir qu'elle puisse entièrement remplacer nos recruteurs dans l'entièreté de leur processus.

Afin de réduire les biais algorithmiques, il faut commencer par regarder au-dedans de nous, car nous sommes la raison première pour laquelle les discriminations à l'embauche existent. Les biais algorithmiques ne sont qu'une conséquence de celle-ci.

De par ces constats, nous invitons toute entreprise à repenser l'utilisation de l'IA en profondeur, tout en renforçant les cadres juridiques et éthiques encadrant leur utilisation. Conjuguer l'innovation et l'exigence de justice sociale, tels sont les défis qui nous attendent pour la société de demain.

C'est sur les paroles de Virginia Eubanks que nous concluons ce mémoire :

*« Automation of eligibility processes does not eliminate bias;
it makes bias harder to see—and harder to challenge » (Eubanks, 2018, p. 11)*

Bibliographie

Abbas, S. I., Shah, M. H., & Othman, Y. H. (2021). Critical review of recruitment and selection methods: understanding the current practices. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)*, 3(3), 46–52.

A. L. Samuel, "Some Studies in Machine Learning Using the Game of Checkers," IBM Journal of Research and Development, vol. 3, no. 3, pp. 210–229, 1959.

Albassam, W. A. (2023). The power of artificial intelligence in recruitment: An analytical review of current AI-based recruitment strategies. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(6), 4.

Amadiou, J. & Roy, A. (2019). *Stéréotypes et discriminations dans le recrutement*. Hermès, La Revue, 83 (1), 162-169. <https://shs.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2019-1-page-162?lang=fr>

Banaji, M. R., Fiske, S. T. & Massey, D. S. Systemic racism: individuals and interactions, institutions and society. *Cogn. Research* 6, 82 (2021). <https://doi.org/10.1186/s41235-021-00349-3>

Barabel, M., Meier, O., & Perret, V. (2020). *L'IA au service des RH*. Dunod.

Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Sage Publications. 184 p.

Barocas, S., & Selbst, A. D. (2016). Big data's disparate impact. *California Law Review*, 104 (3), 671–732. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2477899>

Bennett, C. C., & Krishnamurthy, A. (2024, October 31). *AI hiring tools still show bias against Black and female names, UW study finds*. University of Washington News. <https://www.washington.edu/news/2024/10/31/ai-bias-resume-screening-race-gender/>

Bertail, P., Bounie, D., Clémenton, S., & Waelbroeck, P. (2019). Algorithmes : biais, discrimination et équité. *HR Today*, (58).

Black, J. S. & Van Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? *Business Horizons*, 63(2), 215–226.

Bourhis R. 2021. "Les préjugés, la discrimination et les relations intergroupes." in R. J. Vallerand (éd.) *Les Fondements de la psychologie sociale*. 3e édition. Montréal : Gaétan Morin, 359-388.

Buolamwini, J., & Gebru, T. (2018). Gender shades: Intersectional accuracy disparities in commercial gender classification. In *Conference on Fairness, Accountability and Transparency* (pp. 77–91)

Campenhoudt, V. L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales — 5e éd.* DUNOD.

Cardon, D. (2019). *Le pouvoir des algorithmes*. Revue Française de Sociologie, 60 (4), 701 - 728. <https://doi.org/10.3917/rfs.604.0701>

Carmichael, S. & Hamilton, C. V. (1967). *Black Power: The Politics of Liberation in America*. Random House.

Challe, L., Chareyron, S., l'Horty, Y., & Petit, P. (2020). Les effets des emplois francs sur les discriminations dans le recrutement : une évaluation par testing répétés.

Cober, R. T., Brown, D. J., Keeping, L. M. & Levy, P. E. (2004). Recruitment on the net: How do organizational web site characteristics influence applicant attraction? *Journal of Management*, 30(5), 623–646. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.03.001>

Criado-Perez, C. (2019). *Invisible women: Data bias in a world designed for men*.

Davis, B. A. (2020). Discrimination: A social determinant of health inequities. *Health Affairs*. <https://www.healthaffairs.org/content/forefront/discrimination-social-determinant-health-inequities>

Deloitte. (n.d.). HR bots: the new superpower for the workforce? *Adapting to “Robotic” Powers in the Workplace*, 02.

De Coorebyter, V. (1988). Immigration et Culture : Décor et concept

Défenseur des droits, & Organisation internationale du travail. (2020). *13e baromètre sur la perception des discriminations dans l'emploi*. https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/2023-08/ddd_enquete-oit-13e_barometre-20201204.pdf

D'Ignazio, C., & Klein, L. F. (2020). *Data feminism*. MIT Press. <https://data-feminism.mitpress.mit.edu/>

Economy-pedia. (2025). *La prospérité*. <https://economy-pedia.com/11029970-prosperity>

Edo, A., & Jacquemet, N. (2014). Discrimination à l'embauche selon l'origine et le genre : défiance indifférenciée ou ciblée sur certains groupes ? *Economie et Statistique/Economics and Statistics*, (464-465-466), 155-172.

Edwards, L. (2021). The EU AI Act: a summary of its significance and scope. *Artificial Intelligence (the EU AI Act)*, 1, 25.

Ertzscheid O., L'Appétit des géants. Pouvoir des algorithmes, ambition des plateformes, Caen, C&F, 2017

Eubanks, V. (2018). *Automating Inequality: How High-Tech Tools Profile, Police, and Punish the Poor*. New York, NY: St., Martin's Press.

European Commission. (2021). *Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act) and amending certain Union legislative acts*

Fanon, F. (1952). *Peau noire, masques blancs*. Éditions du Seuil.

Fraj, 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>.

Frei, J., Voélin, L., Mahon, P., & Denise, E. M. (2022). La lutte contre la discrimination (raciale) dans les relations de travail. À l'aune du cas de la Belgique et d'autres expériences nationales.

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

Gillespie, T. (2012, novembre 26). *The relevance of algorithms*. Culture Digitally. Récupéré de <https://culturedigitally.org/2012/11/the-relevance-of-algorithms/>

Goodfellow, I., Bengio, Y., & Courville, A. (2016). *Deep learning*. MIT Press.

Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review*, 102 (1), 4–27. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.102.1.4>

Guimond, S. (2019). Les discriminations individuelles et institutionnelles : Apports théoriques et méthodologiques de la psychologie sociale. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 32(2), 45-67.

Gupta, A., & Mishra, M. (2022). Ethical concerns while using artificial intelligence in recruitment of employees. . *Business Ethics and Leadership*, 6(2), 6–11. [http://doi.org/10.21272/bel.6\(2\).6-11.2022](http://doi.org/10.21272/bel.6(2).6-11.2022)

Hacker, P. (2021). A legal framework for AI training data—from first principles to the Artificial Intelligence Act. *Law, Innovation and Technology*, 13(2), 257–301. <https://doi.org/10.1080/17579961.2021.1977219>

Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., ... & Anwar, G. (2021). Recruitment and selection: The relationship between recruitment and selection with organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 1–13.

Haslinda, A. (2009). Evolving terms of human resource management and development. *The journal of International social research*, 2(9), 180–186.

Heckman J.J. (1998), “Detecting Discrimination”, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, n° 2, pp. 101–116.

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

IBM. (2024). What is Data Bias? *IBM*. <https://www.ibm.com/think/topics/data-bias>

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

INSEE. (2023). *Discriminations – Immigrés et descendants d’immigrés*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6793302?sommaire=6793391>

Intelligence Artificielle. (n.d.) Définition de l’IA étroite. Intelligence Artificielle. <https://intelligence-artificielle.com/definition-ia-etroite/>

Intelligence Artificielle. (n.d.) IA guide complet. Intelligence Artificielle. <https://intelligence-artificielle.com/ia-guide-complet/>

ISO, « Statistics—Vocabulary and symbols—Part 1: General statistical terms and terms used in probability, » ISO, Tech. Rep. ISO 3534-1:2006, 2006. [Online]. <https://www.iso.org/cms/render/live/en/sites/isoorg/contents/data/standard/04/01/40145.html>

Jayaraj, A. M., Gowrishankar, V., & Sarasu, A. (2023). New trends in hr recruitment process and it’s impact on job seekers. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 449, p. 03013). EDP Sciences.

Jean, A. (2019, janvier 11). *Parlez-vous d’algorithme antique ou numérique ?* Le Point. Récupéré de https://www.lepoint.fr/debats/aurelie-jean-parlez-vous-d-algorithme-antique-ou-numerique-11-01-2019-2285050_2.php

Köchling, A., & Wehner, M. C. (2020). Discriminated by an algorithm: a systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development. *Business Research*, 13(3), 795–848.

- Korzh, N. (2022). Recruiting 4.0: transformation in conditions of digitization and generational change. *transformation*, 1(2), 3.
- 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. Cairn.info. <http://tinyurl.com/4xfpm4u>
- Lawton, G. (2023). Les biais du recrutement augmenté à l'IA : ce qu'il faut savoir. LeMagIT. <http://tinyurl.com/56pm89sx>,
- Legg, S., & Hutter, M. (2007). A collection of definitions of intelligence. *Frontiers in Artificial Intelligence and Applications*, 157, 17–24. doi:10.3233/978-1-58603-712-6-17
- Légifrance. (1972). *Loi n° 72-546 du 1er juillet 1972 relative à la lutte contre le racisme*. Journal officiel de la République française. <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000864827>
- Legros, C., & Balagué, C. (2023). Intelligence artificielle et recrutement : typologie, controverses et pratiques responsables (Doctoral dissertation, Equipe de recherche Good in Tech ; Institut Mines Télécom Business School ; Sciences Po ; Fondation du risque, Institut Louis Bachelier).
- Lefebvre-Dalloz. (n.d.) Ressources humaines (RH) : Définition, Fonction, Entreprise. Formation Lefebvre-Dalloz. <https://formation.lefebvre-dalloz.fr/dossier/ressources-humaines>
- LéVif. (2023). Parviendra-t-on enfin à l'adoption d'un plan ambitieux de lutte contre le racisme en Belgique ? <https://www.levif.be/belgique/parviendra-t-on-enfin-a-ladoption-dun-plan-ambitieux-de-lutte-contre-le-racisme-en-belgique-carte-blanche>
- L'IA, nouvelle source de discrimination ? Le défi juridique du XXIe siècle. (2023). *Revue Juridique*. Récupéré de [L'IA, nouvelle source de discrimination ? Le défi juridique du XXIesiècle — Etude avocats à la Réunion](#)
- Loi du 10 mai 2007 relative à l'égalité de traitement. (2007). *Moniteur belge*, 10 mai 2007, n° S 1-2. doi : 10,100 7/s 10551-007-0010-0 (DOI non disponible)
- Lloyd, R., & Aho, W. (2021). *The history of human resources in the United States: A primer on modern practice*. Fort Hays State University. https://scholars.fhsu.edu/management_oer/2/
- L.P.L. Cavaliere, K. Nath, W. Wisetsri, K.O. Villalba-Condori, D. Arias-Chavez, R. Setiawan, K. Koti, and R. Regin, *The Impact of E-Recruitment and Artificial Intelligence (AI) Tools on HR Effectiveness: The Case of High Schools* (Doctoral dissertation, Petra Christian University, 2021)

Mahesh, B. (2020). Machine learning algorithms-a review. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. [Internet], 9(1), 381–386.

Mittelstadt, B. D., Allo, P., Taddeo, M., Wachter, S., & Floridi, L. (2016). The ethics of algorithms: Mapping the debate. *Big Data & Society*, 3(2). <https://doi.org/10.1177/2053951716679679>[1]

McCarthy, J. (1956). Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence.

Norori, N., Hu, Q., Aellen, F. M., Faraci, F. D., & Tzovara, A. (2021). Addressing bias in big data and AI for health care: A call for open science. *Patterns*, 2(10).

Novelli, C., Casolari, F., Hacker, P., Spedicato, G., & Floridi, L. (2024). Generative AI in EU law: Liability, privacy, intellectual property, and cybersecurity. *Computer Law & Security Review*, 55, 106,066.

Novelli, C., Casolari, F., Rotolo, A., Taddeo, M., & Floridi, L. (2024). Taking AI risks seriously: a new assessment model for the AI Act. *AI & SOCIETY*, 39(5), 2493–2497.

O’Neil, C. (2016). *Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy*. Crown Publishing Group.

Ousey, K., Totty, J., Pagnamenta, F., Moore, Z., & Williams, K. (2022). Is bias biased?. *Wounds UK*, 18(1).

Paquet, G., Schrooten, V. et Simon, S. (2020). Réaliser et rédiger son mémoire en gestion. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.

Parlement européen. (2020, 27 août.) Intelligence artificielle : définition et utilisation. <https://www.europarl.europa.eu/topics/fr/article/20200827STO85804/intelligence-artificielle-definition-et-utilisation>

Parry, E., & Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 257–274. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00070.x>

Passi, S., & Barocas, S. (2019). Problem formulation and fairness. *Proceedings of the Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 39–48. arXiv:1901.02547. <http://arxiv.org/abs/1901.02547>

Perelman, S., & Pestieau, P. (2023). Numéro 179-mai 2023 : Mobilité sociale et populisme. *Regards économiques*.

Pinto, M. (2024). L'intelligence artificielle dans le recrutement : un réel risque de discrimination. Esenca. <https://www.esenca.be/wp-content/uploads/2024/03/Analyse-2024-IA-discrimination-embauche.pdf>

Piton, C., & Rycx, F. (2022). L'ascenseur social est-il en panne pour les descendants d'immigrés ?. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 601 (1), 31-45.

Psycom. (2023, février.) *Racisme : quels effets sur la santé mentale des personnes noires*. <https://www.psycom.org/actualites/revue-de-presse/racisme-quels-effets-sur-la-sante-mentale-des-personnes-noires/>

Rathi, R. A. (2018). Artificial intelligence and the future of hr practices. *International Journal of Applied Research*, 4(6), 113–116.

Richard, C. (2018). *Dans la boîte noire des algorithmes*. *Revue du Crieur*, 11, 68-85.

Robert, J. (2020, 18 novembre). *Machine Learning: Définition, fonctionnement, utilisations*. DataScientest. <https://datascientest.com/machine-learning-tout-savoir>

Robert, J. (2024, 22 octobre). *Natural Language Processing (NLP): Définition et principes*. DataScientest. <https://datascientest.com/introduction-au-nlp-natural-language-processing>

Robertson, K., Khoo, C., & Song, Y. (2020). To surveil and predict: A human rights analysis of algorithmic policing in Canada. *Citizen Lab & International Human Rights Program, University of Toronto*. <https://citizenlab.ca/wp-content/uploads/2020/09/To-Surveil-and-Predict.pdf>

Rodier, A. (2024, juillet 10). *Le racisme au travail de plus en plus désinhibé*. *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/emploi/article/2024/07/10/le-racisme-au-travail-de-plus-en-plus-desinhibe_6248283_1698637.html

Rotich, K. J. (2015). History, evolution and development of human resource management: a contemporary perspective. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(3), 58–73.

Rouet, G. (2019). Démystifier les algorithmes. *Hermès*, (3), 21-31.

Russell, S. J., & Norvig, P. (2016). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (3rd ed.). Pearson Education Limited.

SAADANE, H., Mustapha, A. B. I. D., Nabila, B. H. I. H., & DOUARI, A. (2024). Automatisation des Tâches RH grâce à l'IA : Une Nouvelle Ère pour la Gestion des Ressources humaines. *African Scientific Journal*, 0354-0354.

Sassen, S. (1991). *The Global Cities*, Princeton University Press

Schwartz, R., Vassilev, A., Greene, K., Perine, L., Burt, A., & Hall, P. (2022). *Towards a standard for identifying and managing bias in artificial intelligence* (NIST Special Publication 1270). National Institute of Standards and Technology. <https://doi.org/10.6028/NIST.SP.1270>

Sidanius, J., & Pratto, F. (1999). *Social dominance: An intergroup theory of social hierarchy and oppression*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139175043>

SINHA, V., & THALY, P. (2013) "A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations". *Management*, 18 (2), 141–156. (consulté le 02 Novembre 2024).

Smith, P., & Johnson, K. (2020). Utilizing data analytics in social media recruitment: Strategies for optimization. *Journal of Human Resources Management*, 35(2), 87-1

Smythe, S., Grotlüschen, A., & Buddeberg, K. (2021). The automated literacies of e-recruitment and online services. *Studies in the Education of Adults*, 53(1), 4–22.

Solanki, M. D., & Gujarati, P. (2024). The Digital Revolution In Recruitment: Unraveling The Impact And Challenges Of E-Recruitment.

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale & Unia. (2022). *Monitoring socio-économique 2022 : Marché du travail et origine*. SPF Emploi.

Stanford University. (2020). Appendix I: A Short History of AI. One Hundred Year Study on Artificial Intelligence: AI100. <https://ai100.stanford.edu>

Stinson, C. (2022). Algorithms are not neutral: Bias in collaborative filtering. *AI and Ethics*, 2(4), 763–770.

Stone, D. (2020). *Counting: How we use numbers to decide what matters*. Liveright Publishing.

Suveren, Y. (2022). Unconscious bias: Definition and significance. *Psikiyatride Guncel Yaklasimlar*, 14(3), 414–426.

Stryker, R. (2001). Disparate impact and the quota debates: Law, labor market sociology, and equal employment policies. *Sociological Quarterly*, 42(1), 13–46. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.2001.tb01769.x>

Suveren, Y. (2022). Unconscious bias: Definition and significance. *Psikiyatride Guncel Yaklasimlar*, 14 (3), 414-426.

Unia (2024). Le racisme encore trop présent sur le marché de l'emploi (p.1). https://www.unia.be/files/20240319-ComPr_racisme_et_emploi.pdf

Tan, Y., & Celis, L. E. (2019). Assessing social and intersectional biases in contextualized word representations. arXiv. <http://arxiv.org/abs/1911.01485>

Tromble, R. (2021). Where have all the data gone? A critical reflection on academic digital research in the post-API age. *Social Media + Society*, 7(1), 2,056,305,121,988,929. <https://doi.org/10.1177/2056305121988929>

Université de Montréal. (n.d.). *Qu'est-ce que le racisme ?* Respect. <https://respect.umontreal.ca/discrimination-et-racisme/quest-ce-que-le-racisme/>

Vandercammen, M. (2018). *Étude de marchés Méthodes et outils*, (5th edition), DeBoeck, Belgique

Vonintsoa, R. (2025, 28 février). *NLP: guide complet du traitement du langage naturel*. Intelligence Artificielle. <https://intelligence-artificielle.com/nlp-guide-complet/>

Weber L, Wiersema M (2017) Dismissing a tarnished CEO? Psychological mechanisms and unconscious biases in the board's evaluation. *Calif Manage Rev*, 59:22-41.

Wojtczak, S. (2022). Endowing Artificial Intelligence with legal subjectivity. *AI & SOCIETY*, 37(1), 205–213.

Yzerbyt, V. Y., & Demoulin, S. (2019). Justice reactions to deviant ingroup members: Ingroup identity threat motivates utilitarian punishments. *British Journal of Social Psychology*, 58(4), 869–893.

Yanamala, K. K. R. (2021). Integration of AI with traditional recruitment methods. *Journal of Advanced Computing Systems*, 1(1), 1–7.