

# Le monde du recrutement se questionne sur les usages de l'intelligence artificielle

Les outils comme ChatGPT imposent la prise en compte de nouveaux enjeux éthiques

Très classiquement, elle a répondu à une petite annonce, en janvier. Puis, très classiquement encore, elle a reçu un mail préformaté lui indiquant qu'elle avait été retenue pour un entretien d'embauche. Dans ce même message, l'entreprise en question, la SNCF, lui avait indiqué que ce dernier se passerait en ligne sur une interface. Qu'en d'autres termes, personne ne serait derrière l'écran.

Le jour J, Anne Vulliez s'est malgré tout fait surprendre par la méthode, à savoir cliquer sur un lien, faire un bref test, puis répondre à l'oral à trois questions écrites, en une minute chacune, chrono sous les yeux, en actionnant sa webcam. « J'ai à peine eu le temps de dire bonjour, merci, que c'était déjà fini », raconte cette responsable en communication.

Quelques semaines plus tard, la candidate reçoit un nouveau courriel lui signifiant, cette fois, qu'elle n'a pas été retenue. « Du début à la fin, il n'y a eu aucune interaction humaine », s'étonne-t-elle encore, pourtant ouverte aux

nouvelles technologies. « Nombre d'entreprises veulent montrer qu'elles sont innovantes. Mais à l'heure où elles doivent remettre de l'humain dans leur stratégie, elles utilisent souvent l'intelligence artificielle [IA] à mauvais escient. »

Rédaction d'offres d'emploi, filtrage des CV, tests en ligne... L'IA générative, popularisée fin 2022 par ChatGPT, et qui consiste à créer du texte à partir d'instructions précises, est un outil supplémentaire qui s'invite désormais à tous les stades du recrutement. Dans la rédaction d'offres d'emploi, comme reconnaissent le faire L'Oréal ou le cabinet de conseil Ernst & Young (EY), mais aussi lors des entretiens. Mais cette robotisation n'a pas attendu l'IA générative.

« Certaines entreprises ont d'ores et déjà recours à des chatbots [robots conversationnels] qui posent des questions, enregistrent des réponses et prétendent savoir "décoder" les expressions du visage du candidat sous forme de "cartographie de ses émotions", censée renseigner sur sa personnalité », confirme Gilles Gateau, le directeur général de l'Association pour l'emploi des cadres.

## Nécessité de transparence

Menées au nom d'économies, ces pratiques sont aussi justifiées par leurs promoteurs par le fait qu'elles ne véhiculeraient pas plus de stéréotypes qu'un recruteur classique. Plusieurs affaires ont cependant révélé que ces algorithmes pouvaient être porteurs de biais. En 2018, Amazon a dû renoncer à l'utilisation d'un outil de tri automatique des candidatures. Ce dernier discriminait les femmes qui postulaient à des métiers techniques ou de développeuse Web.

Adopté en décembre 2023, le règlement européen sur l'IA classe d'ailleurs le recrutement

## Offres d'emploi, filtrage des CV... Plusieurs affaires ont révélé que les algorithmes pouvaient être porteurs de biais

comme un secteur à haut risque, obligeant les entreprises à faire montre de transparence sur leurs méthodes.

## Entretiens menés sans humain

Au-delà de ces risques, cette automatisation permet-elle de trouver les meilleurs profils, comme le laissent entendre ses défenseurs ? Le risque de cette présélection par des algorithmes est celui d'une « hypernormalisation », ou de ne « recruter que des personnes qui ont le même profil », met en garde Benoît Serre, vice-président de l'Association nationale des DRH. Il y voit même une démarche paradoxale, à l'heure où les entreprises sont en quête de compétences comportementales, ou « soft skills ».

En menant des entretiens sans humain, « les employeurs risquent de se priver de la possibilité d'un vrai échange avec le candidat et de passer à côté des compétences dont ils ont besoin », renchérit Anne Vulliez, qui juge la démarche « contre-productive » par rapport à la volonté des sociétés de renforcer leur marque employeur. Sur ce terrain, elle se fonde justement discrètement : sollicitées par *Le Monde*, nombre d'entreprises, y compris Microsoft et Google, ont refusé de répondre sur le sujet.

Par crainte de cette standardisation, d'autres reviennent aussi sur leurs choix. C'est le cas de

L'Oréal qui, dès 2017, avait confié la présélection des candidats à une plate-forme conversationnelle. Une innovation abandonnée à partir de 2020. « Cet outil n'évaluait qu'une partie du processus, et nous souhaitions aller plus loin dans la justesse de la sélection », note Norma Taylor-Ladousse, directrice internationale marketing et digital pour le recrutement du groupe. A ce jour, « aucune décision en matière de sélection des candidats n'est prise par l'IA », assure-t-elle.

En revanche, l'IA peut aider l'entreprise dans la recherche de certains profils. Sur le réseau professionnel LinkedIn, l'outil permet d'intégrer des critères de compétences plus larges en vue d'élargir le vivier des talents pour plus de diversité », ajoute cette même responsable.

Dans le domaine de l'intérim, chez Adecco, qui fait travailler 200 000 personnes par mois environ, des pistes sont envisagées ou testées auprès d'agences pilotes. Mais rien n'est définitivement intégré. Ainsi, « l'IA pourrait, indique Hélène Jonquoy, chargée du pôle IA générative, suggérer des idées de questions au recruteur en vue de stimuler leur créativité ». Ou encore « actualiser, à partir d'une discussion entre un recruteur et un candidat, si ces derniers en sont d'accord, la fiche de poste de celui-ci ».

L'entreprise étudie aussi, depuis 2023, un projet d'avatar outillé à l'IA générative qui ferait office de coach pour préparer les candidats à un entretien. Cette même directrice insiste : « Ce sont les recruteurs qui entrent les scénarios des questions à poser lors du coaching et bien sûr qui font ensuite l'entretien. » En résumé, dans le monde des RH, cette technologie n'a de sens que si l'humain reste aux manettes. ■

MARJORIE CESSAC

## L'ARGOT DE BUREAU

CHRONIQUE PAR JULES THOMAS

# Le « job hopping » ou butinage



Nous sommes dans le bureau d'un recruteur. Dernière étape d'un entretien d'embauche. « Le problème, cher monsieur, c'est que j'ai appelé les vingt-quatre personnes qui vous ont recruté ces dix dernières années. Et à chaque fois vous êtes parti du jour au lendemain, avant la fin de votre période d'essai. »

– Vous savez, je ne me sentais jamais bien. Je suis perfectionniste ! C'est d'ailleurs mon plus grand défaut. Mais je suis certain d'avoir enfin trouvé chaussure à mon pied, je vous assure.

– Malheureusement, c'est aussi l'exacte formule que vous avez utilisée devant la moitié d'entre eux. Ils me l'ont dit. »

Sur le marché du travail, certains profils apprécient les sauts de puce ou d'abeille. Ces petits sauts, que l'on peut qualifier de butinage professionnel, trouvent leur grâce en anglais : le « job hopping », qui désigne un changement d'emploi très régulier – tous les ans ou tous les deux ans.

Derrière le job hopping, on trouve l'image d'un travailleur qui bénéficie d'un marché à son avantage, se tournant vers

le plus offrant. On pense notamment aux secteurs où la pénurie de main-d'œuvre est chronique, comme les services à la personne ou le bâtiment. En 2023, la moitié des cadres ont estimé pouvoir trouver facilement un poste équivalent s'ils devaient changer d'entreprise ou perdre leur emploi, selon l'Association pour l'emploi des cadres.

En effet, c'est un bon moyen de voir sa rémunération grimper rapidement : 43 % des cadres estimaient pouvoir augmenter leur

rémunération de 5 % en changeant d'employeur. C'est une sorte de jeu. Outre l'argument légitime du salaire, ces joyeux butineurs peuvent faire valoir une certaine capacité d'adaptation, leur expérience ou un important éventail de compétences. Parfois, la mobilité peut s'expliquer par une déception, ou l'envie permanente de nouveaux projets.

Mais ne soyons pas dupes : ce terme n'est pas vraiment utilisé pour jeter des roses aux abeilles. Il a pour but de cibler ces « nouveaux mercenaires » du travail, réputés plutôt jeunes, qui n'auraient plus la moindre loyauté envers leur employeur. Du côté des RH, évidemment, la méfiance règne : les recherches montrent que le job hopping est un stigmate négatif. A quoi bon intégrer pendant deux mois une nouvelle tête qui se fera la malle aussitôt formée ?

En France, le gouvernement a emboîté le pas de ces RH inquiets d'une prolifération des « profiteurs », puisqu'elle a instauré en 2023 une présomption de démission pour les salariés qui abandonnent leur poste... Ce qui les empêche d'obtenir des allocations-chômage. De plus, le marché de l'emploi s'assombrit. Le job hopping pourrait alors redevenir pour ces salariés ce qu'il a toujours été pour de nombreux précaires : quelque chose de subi. Plutôt que de toujours chercher une herbe plus verte ailleurs, l'abeille est alors chassée de fleur qui fane en fleur qui fane. ■

## CES SALARIÉS FONT VALOIR UNE CERTAINE CAPACITÉ D'ADAPTATION

## LES CHIFFRES

81 %

C'est la part des entreprises de neuf pays développés (dont la France) qui ont l'intention d'utiliser l'IA pour recruter des candidats cette année, selon une étude de The Adecco Group.

57 %

C'est la part de cadres dirigeants qui estiment, dans la même étude, que la dimension humaine restera le premier facteur de succès d'une entreprise, devant l'IA.

## AVIS D'EXPERT | DROIT SOCIAL

# Délégué ou représentant syndical ?

Depuis leur naissance en 1936, l'élection des délégués du personnel d'abord puis celle des membres du comité d'entreprise, créé en 1945 dans les entreprises de plus de cinquante salariés, ont donné lieu à un nombre incalculable de décisions de justice.

Bien que délégués du personnel et comités d'entreprise aient été fusionnés en un comité social et économique (CSE) en 2018, les litiges sur la désignation des représentants syndicaux au CSE, troisième composante avec l'employeur et les élus de cette instance, n'ont pas cessé. Les règles de désignation de ces représentants des syndicats au CSE – mais qui n'y ont pas de voix délibérative – diffèrent en fonction de plusieurs seuils d'effectifs.

La situation est simple dans les entreprises d'au moins 300 salariés : chaque organisation syndicale représentative peut désigner un représentant syndical au CSE, à condition que cette personne soit éligible. Il en est de même dans les établissements entre 50 et 300 salariés : le délégué syndical de chaque organisation est, de droit, représentant syndical au CSE. Elle est plus complexe en deçà de cinquante salariés, dans la mesure où il y peut y avoir imbrication de la fonction d'élu avec celle de délégué syndical.

Dans ces établissements, les syndicats représentatifs peuvent désigner, pour la durée de son mandat, un membre élu au CSE comme délégué syndical à condition qu'il ait recueilli à titre personnel et dans son collège électoral au moins 10 % des suffrages exprimés au premier tour des dernières élections dudit CSE. Ce salarié aura deux fonctions. En revanche, par un arrêt du 11 septembre 2019, la chambre sociale de la Cour de cassation a édicté un principe de non-cumul entre la fonction d'élu du CSE et celle de représentant syndical au CSE. Il n'est donc pas possible de désigner le délégué syndical choisi parmi les élus du CSE en tant que représentant syndical à ce même CSE.

Cette impossibilité vient d'être confirmée alors même qu'une convention collective nationale, celle des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées (1966), ouvre à tous les syndicats représentatifs la possibilité de désigner un délégué syndical quel que soit l'effectif de l'établissement. Cette désignation n'avait pas été contestée par l'employeur, mais celui-ci avait par contre saisi le tribunal judiciaire en annulation de la désignation concomitante de la déléguée syndicale comme représentante syndicale au CSE : l'employeur invoquait le fait que son effectif était inférieur à cinquante salariés. Il a perdu devant ces premiers juges, au motif que la salariée, désignée en tant que représentante syndicale sans être élue au CSE, n'aura dans cette instance qu'une voix délibérative, et qu'il n'y avait dès lors pas de cumul incompatible. Ce jugement est cassé par un arrêt de la chambre sociale de la Cour de cassation du 20 mars 2024 : la désignation dérogatoire du délégué syndical en vertu d'une convention collective ne permet pas de désigner un représentant syndical distinct au CSE.

Le CSE d'une entreprise de moins de cinquante salariés ne peut être tripartite : il ne peut réunir que l'employeur et des élus.

Rien n'interdit toutefois qu'une convention collective d'entreprise ou de branche organise à l'avenir, clairement, la présence d'un représentant syndical au CSE dans les entreprises de moins de cinquante salariés, tout en rappelant le principe de non-cumul avec un mandat électif au sein du CSE avec cette fonction. ■

Francis Kessler est maître de conférences à l'université Paris-I-Panthéon-Sorbonne.

## LES LITIGES SUR LA DÉSIGNATION DES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX AU CSE N'ONT PAS CESSÉ

## L'AUDIT INTERNE FACE À L'IA

Comment gérer la complexité et l'incertitude ? C'est aujourd'hui l'une des préoccupations majeures des entreprises, face aux multiples crises et bouleversements. C'est aussi la problématique centrale d'un ouvrage collectif de Dauphine recherches en management, *L'Etat du management 2024*, réalisé sous la direction des universitaires Sarah Lasri, Céline Marie Michaïlesco et Sébastien Damart.

Le centre de recherche en sciences de gestion fait le point sur les travaux menés en son sein. Il offre ainsi un regard sur les points d'intérêt des chercheurs et, par ricochet, sur les questionnements qui traversent aujourd'hui les organisations. Comment s'assurent-elles de leur légitimité dans une « société de la défiance » ? De quelle manière prennent-elles en compte les enjeux sociaux ?

L'ouvrage aborde à ce sujet les difficultés à « intégrer l'humain dans la comptabilité » et à « dépasser la logique financière ». Les enjeux environnementaux – la prise en compte de « l'impact sur le vivant » – sont aussi évoqués. « Quels que soient les défis à relever, les entreprises doivent être capables de résilience », constatent les auteurs.

Dans les organisations, les acteurs doivent démontrer, en conséquence, une réelle agilité. C'est notamment le cas lorsqu'ils intègrent, dans leur travail quotidien, « les évolutions techniques et tech-

nologiques du digital », qui « participent elles aussi à la complexification de l'écosystème [des entreprises] ». Un focus est réalisé à ce propos par trois chercheurs, Hayk Hovhannisyán, Béatrice Bon Michel et Nicolas Gasnier-Duparc, sur « l'influence de l'intelligence artificielle sur la démarche d'audit interne ». Il donne une intéressante illustration de l'ampleur des mutations promises par cette « force transformative inégale », mais aussi des multiples défis qu'elle pose aux organisations.

## « Source potentielle de risque »

Si l'intégration de l'IA reste aujourd'hui encore limitée (25 % des auditeurs disent en avoir un usage fréquent), son potentiel est bien identifié par la profession. Réduction du temps de traitement (notamment pour l'analyse des textes et de leur conformité), élargissement du périmètre audité pour gagner en performance, augmentation de la fiabilité des résultats, vision prédictive...

Mais si l'arrivée de l'IA vise à améliorer l'analyse des risques, elle peut être elle-même une « source potentielle de risque », soulignent les auteurs. Ils citent ainsi de possibles erreurs de paramétrage, des biais dans la sélection des données, une surcharge informationnelle, une remise en cause du jugement de l'auditeur... Une donne que les entreprises doivent prendre en compte avant d'intégrer une solution d'IA.



## L'ÉTAT DU MANAGEMENT 2024

de Dauphine recherches en management, La Découverte, 128 pages, 11 euros

Cela implique en particulier une montée en compétences des auditeurs – c'est là l'un des principaux défis des organisations mis en lumière par l'ouvrage. « La fonction d'audit interne doit être capable (...) de structurer l'apprentissage de la machine ; d'apprendre en parallèle de ces systèmes ; de savoir exploiter les données et informations qui en résultent ».

S'ajoute à cela « une capacité à travailler de manière collaborative avec d'autres services de l'entreprise ». L'IA favorise en effet le « développement d'une culture de l'expérimentation ». Ainsi « l'audit interne s'associe (...) avec les équipes informatiques et les experts métier » pour un usage plus pertinent des données. De quoi faire évoluer une profession qui « sous le couvert de la confidentialité, tendait [jusqu'à] à travailler de manière autocentrée ». ■

FRANÇOIS DESNOYERS