Institut pour l'égalité
des femmes et des hommes

ÉTUDE

Recrutement et sélection à l'ère de l'IA

Utilisation de l'IA, conscience des risques de biais et recommandations relatives aux risques de discrimination de genre

Auteur·rice·s

Dr. Simon Wuidar | LENTIC, HEC-Liège, ULiège
Laura Engels | School voor Sociale Wetenschappen, UHasselt
Prof. Olivier Lisein | LENTIC, HEC-Liège, ULiège
Prof. Patrizia Zanoni | School voor Sociale Wetenschappen, UHasselt
Dr. Giseline Rondeaux | LENTIC, HEC-Liège, ULiège
Dr. Thomas Pirsoul | LENTIC, HEC-Liège, ULiège

.be

Résumé

Contexte et objectifs

L'intelligence artificielle transforme profondément les processus de recrutement en Belgique, promettant gain d'efficacité et objectivité accrue, tout en soulevant des préoccupations quant à la reproduction potentielle de biais discriminatoires. Classés comme « systèmes à haut risque » par l'AI Act européen, les systèmes d'IA de recrutement nécessitent une attention particulière. Cette étude examine l'utilisation de l'IA dans les processus de recrutement et de sélection en Belgique. Elle analyse les pratiques actuelles des recruteur·euse·s, évalue leur conscience des risques de discrimination de genre et examine comment les développeur·euse·s intègrent ces considérations dans leurs systèmes.

Méthodologie

L'étude s'appuie sur une approche mixte combinant trois phases : une phase qualitative exploratoire (22 entretiens semi-directifs avec des développeur·euse·s et des professionnel·le·s RH), une phase quantitative confirmatoire (416 professionnel·le·s du recrutement interrogé·e·s représentant toutes les régions et secteurs) et une phase qualitative d'approfondissement (cinq *focus groups* de co-construction des recommandations).

Principaux constats

Adoption généralisée mais segmentée : 74 % des recruteur·euse·s utilisent l'IA à au moins une étape du processus, avec une utilisation intensive en phase de préparation (77 %), modérée en phase de recherche de candidat·e·s (43 %) et limitée en phase de sélection (21 %). L'IA est principalement mobilisée comme « super support administratif », en particulier pour les profils à forte affluence (l'expertise humaine restant privilégiée pour les profils de niche).

Perception globalement positive mais nuancée : 64 % des recruteur·euse·s se déclarent favorables à l'IA, principalement pour le gain de temps et l'espoir d'une plus grande productivité. Toutefois, des inquiétudes majeures persistent concernant la déshumanisation des processus, la confidentialité des données, la fiabilité des résultats et le risque de standardisation excessive des profils recherchés.

Conscience insuffisante des risques légaux et de biais : Seulement 21 % des organisations ont pris des mesures relatives aux législations sur l'IA, et 41 % des recruteur·euse·s ne savent pas ce qu'il en est réellement. Les biais de genre sont rarement mentionnés spontanément, bien que 12 à 17 % des recruteur·euse·s reconnaissent avoir observé des résultats biaisés produits par l'IA, plutôt en lien avec d'autres formes de biais : algorithmes des réseaux sociaux, âge, origine, etc.

Un paradoxe fondamental : L'IA est simultanément perçue comme solution pour neutraliser les biais humains et comme risque de reproduction voire d'amplification des discriminations

existantes. Cette tension révèle la nécessité d'un encadrement rigoureux et d'une vigilance constante.

Recommandations

L'étude formule des recommandations structurées selon trois niveaux d'action complémentaires, visant à créer un écosystème responsable où l'IA devient un levier d'égalité de genre plutôt qu'un vecteur de discrimination. Une sélection des recommandations :

Au niveau des pouvoirs publics : étudier l'adéquation du cadre juridique pour lutter la discrimination de genre par l'IA dans les processus de recrutement, développer de la documentation et des formations pour informer les personnes utilisatrices et développeuses et sensibiliser aux obligations légales et aux risques de discrimination (de genre), et prévoir des moyens suffisants pour les autorités de protection des droits fondamentaux.

Au niveau organisationnel (organisations utilisatrices et développeuses) : créer un comité d'éthique IA au sein des organisations qui utilisent l'IA, faire des contrôles réguliers des systèmes IA, garantir une supervision humaine systématique et former au recrutement inclusif et à l'utilisation de l'IA sans discrimination. Pour les développeur·euse·s, intégrer le principe « *Equality by Design* » dès la conception et tester les algorithmes sur des bases diversifiées, aussi après-vente.

Au niveau individuel : développer la maîtrise du *prompting* inclusif, maintenir une posture critique face aux résultats de l'IA, assurer une double supervision humaine pour les décisions importantes et informer systématiquement les candidat·e·s de l'usage de l'IA.

Conclusion

L'adoption de l'IA dans le recrutement est une réalité en Belgique, mais son déploiement doit s'accompagner d'une vigilance accrue et d'un encadrement rigoureux pour éviter que les promesses d'objectivité ne se transforment en mécanismes de (re)production systématique des inégalités de genre. L'enjeu crucial consiste à combiner régulation publique, responsabilité des acteurs et formation continue pour faire de l'IA un véritable outil au service de l'égalité et de la diversité dans le monde professionnel.

Table des matières

Contexte et objectifs 2
Méthodologie 2
Principaux constats 2
Recommandations 3
Conclusion 3

Introduction 9

1. Contexte théorique et objectifs 12

1.1. Contexte théorique 12
1.2. Objectifs et questions de recherche 15

2. Méthodologie 18

2.1. Présentation générale 18
2.2. Démarche qualitative exploratoire 19
2.2.1. Objectifs 19
2.2.2. Collecte & analyse 21
2.3. Démarche quantitative confirmatoire 23
2.3.1. Objectifs 23
2.3.2. Élaboration et diffusion du questionnaire 24
2.3.3. Identification des répondant·e·s et variables socio-démographiques 25
2.3.4. Analyse des données collectées 26
2.4. *Focus groups* 26
2.4.1. Objectifs 26
2.4.2. Organisation & déroulement 26

3. Résultats 29

3.1. Phase qualitative exploratoire 29
3.1.1. État des lieux des utilisations et perspectives actuelles de l'IA 29
3.1.2. Perspectives des professionnel·le·s RH sur l'usage de AI 32
3.1.3. Perspectives des développeur·euse·s sur l'usage de AI 36
3.2. Phase quantitative confirmatoire 38

3.2.1. Utilisations de l'IA pour le recrutement et la sélection 38
3.2.2. Attitudes et perceptions à l'égard de l'IA 41
3.2.3. Focus sur les risques de biais, et en particulier sur la question du genre 48
3.2.4. Analyses inférentielles 53

3.3. Retours des *focus groups* 55

3.3.1. IA générative et support à la rédaction 56
3.3.2. Réseaux sociaux et algorithmes 57
3.3.3. IA prédictive et aide à la décision 58

4. Conclusion et recommandations 60

4.1. Recommandations adressées aux pouvoirs publics 61
4.2. Recommandations adressées aux organisations 63

4.2.1. Pour les organisations utilisatrices des systèmes d'IA 63
4.2.2. Pour les organisations développeuses des systèmes d'IA 65

4.3. Recommandations adressées aux recruteur·euse·s 65

Annexes 67

Annexe 1 : Citations originales 67

Bibliographie 69

Liste des tableaux

Tableau 1 : Récapitulatif des entretiens exploratoires réalisés 21
Tableau 2 : Récapitulatif des différents *focus groups* réalisés 27

Liste des figures

Figure 1 : Présentation schématique de la méthodologie 18
Figure 2 : Les différents niveaux des systèmes d'IA 20
Figure 3 : Illustration des systèmes d'IA identifiés lors de la phase exploratoire 30
Figure 4 : Représentation des systèmes pour la gestion automatique des CV les plus souvent mentionnés par les recruteur·euse·s 38
Figure 5 : Avantages de l'IA pour la phase de préparation du recrutement 39
Figure 6 : Avantages de l'IA pour la phase de *sourcing* 40
Figure 7 : Avantages de l'IA pour la phase de sélection 41
Figure 8 : Appréciation personnelle des personnes responsable de recrutement concernant l'utilisation de l'IA dans les processus de recrutement/sélection 42
Figure 9 : Réponse à la question « L'UE a adopté la loi sur l'IA (« AI Act »). Pensez-vous que ce règlement aura un impact significatif sur vos activités de recrutement/sélection ? » 43
Figure 10 : Réponse à la question « Je pense que l'IA réduira le temps consacré à la recherche de candidat·e·s » 44
Figure 11 : Réponse à la question « Je pense que l'IA permettra d'éviter la monotonie du travail effectué au cours du processus de recherche de candidat·e·s » 44
Figure 12 : Réponse à la question « Je pense que l'IA permettra d'accéder à de meilleurs candidat·e·s » 45
Figure 13 : Réponse à la question « Je pense que l'IA réduira le stress lié à la recherche du candidat approprié » 45
Figure 14 : Réponse à la question « Je pense que l'IA m'aidera à analyser correctement les CV » 46
Figure 15 : Réponse à la question « Je pense que les candidat·e·s les plus appropriés seront sélectionnés grâce à l'IA » 46
Figure 16 : Réponse à la question « Je pense que l'IA réduira le temps consacré à la sélection du personnel » 47
Figure 17 : Réponse à la question « Je pense que l'IA rendra le processus de sélection plus neutre et plus objectif » 47
Figure 18 : Réponse à la question « Je fais confiance à l'IA pour produire des résultats fiables » 48
Figure 19 : Réponse à la question « Selon vous, quel(s) type(s) de biais l'IA peut-elle (re)produire lors de la phase de préparation du recrutement ? » 49
Figure 20 : Réponse à la question « Je fais confiance à l'IA pour produire des résultats fiables » 50
Figure 21 : Réponse à la question « Selon vous, quel(s) type(s) de biais l'IA peut-elle (re)produire lors de la recherche de candidat·e·s (sourcing) ? » 51
Figure 22 : Réponse à la question « Je fais confiance à l'IA pour produire des résultats fiables » 52
Figure 23 : Réponse à la question « Selon vous, quel(s) type(s) de biais l'IA peut-elle (re)produire lors de la phase de sélection ? » 52

Glossaire

AI Act	La loi européenne sur l'intelligence artificielle
AI policy (ou AI policies)	Politique relative à l'usage de l'intelligence artificielle au sein d'une organisation
ATS	*Applicant tracking system*
CV	Curriculum vitæ
DPO	Délégué à la protection des données
DRH	Directeur.rice des ressources humaines
ENG	*English*
FR	Français
IA	Intelligence artificielle
IMT/LMI	Intermédiaire du marché du travail/*labour market intermediary*
LLM	*Large language model*
Matching	Un processus qui utilise l'intelligence artificielle et des algorithmes pour comparer automatiquement les compétences, les expériences et les informations d'un candidat avec les critères d'un poste, afin d'identifier les correspondances les plus pertinentes.
NL	*Nederlands*
Parsing	Activité par laquelle un algorithme lit automatiquement et analyse les CV pour extraire et organiser les informations clés, comme les compétences, les formations et l'expérience professionnelle.
Prompt (*prompting*)	Le terme « *prompting* » désigne l'acte de formuler des instructions claires et précises pour interagir avec une intelligence artificielle (IA) afin d'obtenir un résultat souhaité, que ce soit du texte, une image ou une réponse spécifique
R&D	Recherche et développement
Sourcing	Un processus proactif de recherche et d'identification de talents potentiels pour un poste à pourvoir, avant même qu'ils ne postulent à une offre
UE	Union européenne

Introduction

Soucieux d'obtenir une analyse approfondie de l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) dans les processus de recrutement et de sélection en Belgique, ainsi que de comprendre comment les employeurs[1] et les développeur·euse·s prêtent attention aux risques liés aux biais et à la discrimination de genre inscrits dans les systèmes automatisés et algorithmiques, l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes (IEFH) a lancé un marché public. Ce marché vise à réaliser une recherche portant sur la double question de « l'utilisation des systèmes d'IA et d'automatisation pour le recrutement et la sélection en Belgique et du degré de conscience des risques en matière de discrimination de genre dans le cadre de leur utilisation ». Cette recherche s'attache à dresser un état des lieux des pratiques actuelles, tout en proposant des recommandations politiques et managériales circonstanciées sur le sujet. L'objectif, à terme, est d'accompagner les développeur·euse·s et les employeurs dans une utilisation responsable de ces technologies de recrutement, et de promouvoir un marché du travail plus inclusif et plus égalitaire sur le plan du genre. Le présent rapport entend répondre aux attentes de ce marché public. Il est le fruit d'une collaboration entre le LENTIC, centre de recherche spécialisé de HEC Liège – Ecole de Gestion de l'Université de Liège (adjudicataire) et l'Ecole des Sciences Sociales de l'Université de Hasselt (partenaire).

Véritable révolution de nos sociétés modernes, l'IA bouscule nos vies sur de nombreux plans : bouleversement de secteurs d'activités entiers (banque-assurance, édition, logistique, tourisme, etc.), évolution des métiers et des pratiques, transformation des modes d'apprentissages et des outils pédagogiques, etc. Le monde du travail – et en particulier le domaine de la gestion des ressources humaines – n'en est pas exempt (Chevalier & Dejoux, 2021 ; Dima et al., 2024). Dans la fonction RH, le champ du recrutement et de la sélection des candidat·e·s constitue sans aucun doute l'un des premiers exemples. Ainsi, si les pratiques ont toujours évolué au regard des innovations technologiques, en intégrant les *Jobboards* ou les réseaux sociaux par exemple, l'apparition récente de l'IA bouleverse le recrutement et ses pratiques effectives de manière significative (Benedetto Meyer & Boboc, 2021 ; Hmoud & Laszlo, 2019), soulevant divers questionnements chez les professionnel·le·s, mais aussi les candidat·e·s (Fernández-Martínez, & Fernández, 2020 ; Hunkenschroer & Luetge, 2022 ; Lacroux & Martin-Lacroux, 2021 ; Ntoutsi et al., 2020 ; Peyronnet, 2020).

Qu'il s'agisse par exemple du *sourcing* (constitution de base de données), de l'assistance pour la rédaction des offres d'emploi, des *chatbots* visant à échanger avec les candidat·e·s, des systèmes de *screening* automatisé de CV, ou encore des différents systèmes de classification des candidat·e·s par traitement automatisé des données, l'IA est de plus en plus présente à différents niveaux des processus de recrutement et sélection (Jbara & Dadi, 2023). Dans ce contexte de généralisation (et de croissance) du recours à l'IA, un grand nombre de recruteur·euse·s s'attendent à ce que de tels dispositifs contribuent, *in fine*, à atténuer voire éliminer les préjugés et autres stéréotypes dans les processus de sélection (Mihaljević et al.,

[1] Le mot 'employeur' utilisé dans cette étude fait référence à l'employeur comme structure, par exemple une société, entreprise, association, etc. et non à un·e individu.

2022). Cela serait rendu possible grâce à des solutions telles que la génération automatique de descriptions de postes utilisant une terminologie inclusive, ou encore grâce à des processus de sélection reposant sur des tests de compétences standardisés plutôt que sur des dispositifs de sélection basés sur des évaluations par des humains. En effet, ces derniers fonctionnent souvent avec des biais et préjugés et prennent donc des décisions potentiellement discriminatoires.

Au regard de ces discours, il est essentiel de questionner les usages concrets des systèmes d'intelligence artificielle en matière de recrutement, de dépasser les discours centrés sur de prétendus « bénéfices universels attendus » de l'IA, et d'interroger dans quelle mesure les systèmes IA transforment les pratiques des acteur·rice·s du secteur. Ceci implique d'examiner les risques liés aux biais genrés qui ont toujours marqué les processus de recrutement. Les technologies reposant sur l'IA, loin d'être neutres, peuvent en effet amplifier les inégalités existantes si elles ne sont pas conçues en portant une attention particulière aux enjeux de diversité et d'inclusion. Plusieurs autres questions émergent alors. De quelle manière ces enjeux liés à l'usage des systèmes d'IA dans les processus de recrutement sont-ils considérés ? Ces considérations sont-elles intégrées dès leur conception ? Quel rôle jouent-elles dans leur utilisation ? Les utilisateur·rice·s des systèmes d'IA ont-ils·elles conscience de ces risques ? Ces questions sont traitées dans ce présent rapport.

La littérature a permis de mettre en avant de multiples risques liés à un usage accru des algorithmes et de l'IA dans les contextes professionnels et en particulier dans les processus de recrutement et sélection. Parmi ceux-ci, celui de l'importance de la qualité des données utilisées pour entrainer les modèles d'IA est régulièrement mentionné (Blons, 2023 ; Dickson, 2018). Il s'agit du principe du « *garbage in, garbage out* », qui avance que de mauvaises données à l'entrée des systèmes donneront obligatoirement de mauvais résultats en sortie. De ce principe découle celui du *« bias in, bias out »*, qui stipule que des données biaisées produiront *de facto* des résultats biaisés (Lacroux et Martin-Lacroux, 2021). Les risques propres à la discrimination de genre font l'objet d'une littérature relativement récente, dont nous présenterons quelques travaux dans la section consacrée à la revue de la littérature.

Face à ces risques, la législation européenne sur l'IA (« AI Act ») prévoit des exigences et des obligations claires. Dans ce cadre, les systèmes IA destinés à être utilisés pour le recrutement et la sélection de personnes physiques sont identifiés comme des « systèmes à haut risque » (annexe III). Cela signifie que les développeur·euse·s, mais aussi les déployeurs[2], doivent se conformer à certaines exigences liées, entre autres, à la gestion des risques, à la surveillance humaine ou encore à la transparence. Ces paramètres peuvent contribuer à la prévention de de préjugés et de risques de discrimination liés. Il convient dès lors de se questionner sur les connaissances et les applications effectives de l'AI Act par les utilisateur·rice·s et concepteur·rice·s de l'IA, mais aussi sur la prise en compte de ces règlements par les acteur·rice·s du recrutement (qu'ils·elles soient développeur·euse·s ou recruteur·euse·s).

[2] Selon l'article 3.4 de l'AI Act, on entend par déployeur « une personne physique ou morale, une autorité publique, une agence ou un autre organisme utilisant sous sa propre autorité un système d'IA sauf lorsque ce système est utilisé dans le cadre d'une activité personnelle à caractère non professionnel ». L'article 26 formule plusieurs obligations pour les déployeurs de systèmes d'IA à haut risque.

Dans cette perspective, le présent rapport vise à comprendre comment, concrètement, la relation humain-système d'IA se déroule à chaque étape du processus de recrutement (quels systèmes sont mobilisés, sur quelles tâches, à quelles fins ?), comment l'IA s'intègre au sein des entreprises, et plus largement quels défis elle soulève au niveau des pouvoirs publics (Ibrahim & Hassan, 2019 ; Memon et al., 2024 ; Ore & Sposato, 2022 ; Potočnik et al., 2021 ; Tursunbayeva et al., 2022). Il s'agit en particulier d'apprécier les pratiques spécifiques déployées par les employeurs en Belgique et d'évaluer le degré de prise de conscience des risques en matière de discrimination de genre dans le cadre des processus de recrutement parmi les employeurs et les développeur·euse·s. Par son ancrage situé, ce rapport tient compte du caractère variable et singulier (au regard des spécificités du contexte) des situations de recrutement où l'IA peut être intégrée, en termes d'utilité, de pertinence, de risques ou de dégradation des activités de travail (Gamkrelidze, 2022).

Ce rapport est structuré en quatre parties. Dans la première, nous revenons sur le contexte théorique ainsi que sur les différents objectifs poursuivis par l'étude. Dans la deuxième partie, nous exposons la méthodologie qui a orienté la recherche. La troisième partie est dédiée aux résultats, et est subdivisée en trois sections : un retour sur les résultats qualitatifs issus des entretiens, une présentation des résultats quantitatifs issus du questionnaire, et un retour sur les résultats qualitatifs issus des *focus groups*. La quatrième partie est, quant à elle, dédiée aux recommandations.

1. Contexte théorique et objectifs

1.1. Contexte théorique

Avant d'entrer pleinement dans la présentation des résultats de l'étude, il convient de mettre en avant les apports des travaux existants sur la thématique de l'IA dans le recrutement et la sélection. L'innovation technologique transforme en profondeur les enjeux et pratiques du recrutement et de la sélection, rendant son implémentation à la fois dynamique et stratégique sur les plans économique et social. La pénurie actuelle de main-d'œuvre dans de nombreux secteurs en Europe (EURES, 2023), combinée à une concurrence intense pour l'attraction des meilleurs profils, justifie une exploration des systèmes d'IA comme leviers potentiels pour améliorer l'efficacité et la qualité des processus de recrutement. Les Intermédiaires du Marché du Travail (IMT), définis comme des entités qui s'interposent entre les employé·e·s et les client·e·s ayant besoin de réaliser un travail (Bonet et al., 2013), jouent un rôle central en facilitant et régulant les interactions entre employeurs et demandeur·euse·s d'emploi. En professionnalisant les activités de « *matching* » entre employeurs et candidat·e·s (Bessy & Chauvin, 2013), ces intermédiaires ont progressivement assumé la gestion du recrutement et de la sélection, ainsi que des autres activités de gestion des ressources humaines, une tâche autrefois confiée aux organisations elles-mêmes (Bonet et al., 2013).

Les intermédiaires professionnelles, tels que les agences de travail temporaire et de recrutement, ont pris une importance croissante dans de nombreux secteurs, s'équipant régulièrement de systèmes technologiques innovants dont les impacts sur les pratiques et l'écosystème du recrutement restent encore peu appréhendés. Face à une concurrence accrue pour les talents, exacerbée par la pénurie de candidat·e·s, le rôle des recruteur·euse·s évolue également. Ils et elles doivent désormais accorder une attention particulière aux phases d'attraction des candidat·e·s et à l'utilisation de systèmes d'IA dès la création et la publication des offres d'emploi. Parallèlement, ces professionnel·le·s doivent renforcer leurs compétences interpersonnelles pour établir des relations durables avec les candidat·e·s, ce qui se passe de plus en plus en ligne, par exemple via les réseaux sociaux (Caers & Castelyns, 2011 ; Wuidar et al., 2024).

L'intégration de l'IA dans les processus de recrutement constitue en outre une orientation de choix par les promesses qu'elle suscite : efficacité, rentabilité, objectivité, ou encore lutte contre les biais discriminatoires (Mihaljević et al., 2022). En effet, l'IA peut être mobilisée à toutes les étapes du processus de recrutement, depuis l'extraction d'informations à partir de CV jusqu'à l'analyse automatisée d'entretiens, le *matching* prédictif, en passant par la sélection assistée et multicritère de candidat·e·s (Nawaz, 2020), ou encore la prise de décision « *data-driven* » (Vrontis et al., 2022 ; Budwhar et al., 2022). Il ne s'agit plus seulement de fournir des systèmes dédiés à l'automatisation de certains processus de travail, mais aussi d'accroître l'efficience décisionnelle grâce à l'implantation d'outils qui suppléent, voire s'approprient, une partie ou toutes les capacités humaines des recruteur·euse·s. Si quelques études exploratoires (de la Rochefoucauld, 2022), ont examiné ces innovations dans le secteur du recrutement, notamment l'usage de conseillers virtuels en agences de travail temporaire

(Cuillandre, 2018) et les outils de *sourcing* et de présélection de candidatures pilotés par l'IA (Comtet et Oiry, 2017), la plupart des études se concentrent principalement sur les critères et facteurs d'acceptation des technologies par les utilisateur·rice·s (Horodyski, 2023 ; Laurim et al., 2021; Li et al., 2021). De plus, divers travaux, tels que l'étude de Tambe, Cappelli & Yakubovich (2019), mettent en évidence les défis que l'IA pose à la GRH. Quatre éléments majeurs en ressortent : la complexité des phénomènes de GRH, les contraintes imposées par de petits ensembles de données, les problèmes de responsabilité liés à l'équité et à d'autres contraintes éthiques et légales, ainsi que les réactions négatives possibles des employé·e·s aux décisions de gestion prises à l'aide d'algorithmes basés sur les données. Ce faisant, les auteur·rice·s soulignent l'écart encore important entre la promesse de l'IA et la réalité effective de son utilisation dans les processus de GRH.

De plus, les recherches centrées sur les facteurs d'acceptation des technologies offrent une vision incomplète du concept de « recrutement augmenté par l'IA », où recruteur·euse·s et systèmes d'IA collaborent étroitement (Raisch & Krakowski, 2021). Elles n'explorent généralement pas en profondeur les ressources et marges de manœuvre nécessaires aux employé·e·s pour agir de manière raisonnée avec ces systèmes. Des questions essentielles, telles que la mobilisation des connaissances et des savoir-faire liés à l'expertise, l'importance des collectifs de travail dans l'appropriation des technologies, ou encore le caractère évolutif de leur activité, restent souvent négligées (Coutrot & Perez, 2022). Il est également crucial de comprendre les arbitrages qui sont effectués par les recruteur·euse·s lorsqu'ils·elles sont confronté·e·s à des recommandations des systèmes d'IA qui divergent de leurs propres évaluations. Cependant, bien que ces défis aient été clairement identifiés, peu d'études empiriques décrivent l'expérience de l'utilisation des systèmes d'IA dans la fonction RH, en particulier dans les processus de recrutement et de sélection. Les données relatives aux systèmes de recrutement et de sélection et leurs utilisations, ou encore aux types d'utilisateur·rice·s et de développeur·euse·s et à leur conscience des risques, sont actuellement lacunaires. C'est le cas notamment des biais et risques de discrimination, notamment liés au genre, qui sont au cœur de cette étude.

Si l'on se réfère au droit européen, la discrimination fondée sur le genre est interdite lors des processus de recrutement et de sélection. Des comportements tels que le non-engagement d'une femme en raison de sa grossesse ou la mise en œuvre d'une politique d'entreprise favorisant ouvertement les hommes représentent des violations manifestes des règles d'égalité entre les sexes. Si cette réalité juridique existe depuis de nombreuses années dans les pays de l'UE (cf. Loi Genre du 10 mai 2007 en Belgique), comprendre les ressorts de la discrimination fondée sur le genre lorsque des algorithmes sont utilisés représente un défi. Des juristes européen·ne·s ont exprimé leurs inquiétudes en raison du risque accru et du « danger clair et bien présent » de préjugés et de discrimination liés aux algorithmes utilisés en particulier dans les processus de recrutement et de sélection (Lütz, 2024). Le problème principal est que, lors du recours à des systèmes d'IA, des biais sont susceptibles de se présenter à différents niveaux : les algorithmes peuvent soit en produire, soit en reproduire, soit renforcer des biais ou stéréotypes existants. Lütz (2022) parle d'effets directs et indirects des algorithmes en lien avec la discrimination de genre.

Toujours selon Lütz (2022), les effets directs liés au genre peuvent être des violations des normes d'égalité ou des productions discriminatoires des algorithmes. Ils sont à peu près identiques à la discrimination classique issue d'une décision humaine. Toutefois, de nombreuses questions se posent lorsqu'un effet direct lié au genre est causé par des algorithmes et entraîne un préjudice, en lien notamment avec les preuves, la responsabilité, et la mise en œuvre de procédures judiciaires visant à les sanctionner. Les effets indirects liés au genre générés par les algorithmes peuvent être définis comme tous les effets qui façonnent, influencent et perpétuent les préjugés et les stéréotypes sexistes en agissant sur les ensembles de données qui sous-tendent les algorithmes, et qui n'ont pas d'impact direct ni ne constituent une violation manifeste de la législation européenne en matière d'égalité entre les femmes et les hommes (Lütz, 2022). La complexité pour réguler ces effets tient au fait que les algorithmes contribuent à reproduire ou renforcer des biais et stéréotypes sociaux existants. Ainsi, si des biais genrés expliquent certaines disparités relatives à la performance entre les hommes et les femmes, comme c'est le cas pour les différences en matière de temps de travail (les femmes optant, entre autres, plus souvent pour des horaires à temps partiel), les systèmes peuvent ainsi reproduire ces biais.

Parmi les effets indirects, il arrive que certains systèmes de prédiction de mots génèrent des associations problématiques : ainsi, le mot « femme » est dans certains cas associé à des termes comme « foyer » ou « bibliothécaire », tandis que « homme » est lié à des mots tels que « maestro » ou « philosophe » (Bolukbasi et al., 2016 ; Lacroux et Martin-Lacroux, 2021). Certains systèmes considèrent ainsi des traits tels que le leadership ou l'assertivité comme des qualités essentiellement masculines. Njoto et al. (2024) ont par ailleurs montré que les parents qui se sont occupés des enfants pendant leur carrière étaient systématiquement discriminés par rapport à d'autres candidat·e·s par certains systèmes de sélection automatique. Il se peut aussi que la capacité de réflexion et d'apprentissage des algorithmes repose uniquement sur des données humaines collectées auprès des employé·e·s les plus performant·e·s, ce qui risque de biaiser les outputs de la machine (Abradi, Cambini, Rondi, 2021). Par ailleurs, il a été démontré que des logiciels de reconnaissance des émotions peuvent exacerber des biais raciaux et genrés, désavantageant systématiquement certains groupes (Fernandez-Martinez et Fernandez, 2020). Lorsque les *data scientists* ont la possibilité de vérifier la qualité de l'articulation entre les profils effectifs et les prédictions et ainsi d'évaluer la pertinence ainsi que l'éthique des données utilisées par les algorithmes, là aussi, des risques de biais directs et indirects ont été soulevés dans la littérature (Lacroux et Martin-Lacroux, 2021). Il existe effectivement un biais lié aux concepteur·rice·s de ces technologies d'IA : souvent issues de catégories socio-économiques privilégiées, ces personnes, généralement des hommes, peuvent involontairement reproduire leurs propres préjugés dans les outils qu'elles développent et paramètrent. En Belgique, seulement 19 % des spécialistes TIC sont des femmes (Eurostat, 2025)[3].

L'AI Act prévoit toute une série de mesures qui visent à amoindrir les risques pour les systèmes définis comme étant « haut risque », dont les systèmes utilisés pour le recrutement ou la sélection. L'AI Act stipule la mise en œuvre de différentes mesures : des systèmes de gestion

[3] Voir statistiques publiées par Eurostat, régulièrement mises à jour : https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT_specialists_in_employment#ICT_specialists_by_sex

des risques (art. 9), des systèmes de gestion de données (art. 10), une documentation technique (art. 11), l'enregistrement automatique des événements (art. 12), la transparence et l'explicabilité des systèmes (art. 13), la mise en place d'une supervision humaine systématique (art.14), ou encore l'obligation d'atteindre un niveau approprié d'exactitude, de robustesse et de cybersécurité (art. 15). Le fournisseur doit aussi assurer une évaluation de la conformité (art. 43). Les déployeurs des systèmes d'IA à haut risque (dont les entreprises utilisatrices) doivent entre autres prendre des mesures techniques et organisationnelles appropriées afin de garantir qu'ils utilisent ces systèmes conformément aux notices d'utilisation accompagnant les systèmes, et les déployeurs qui sont des employeurs sont obligés d'informer les représentant·e·s des employé·e·s et les employé·e·s concerné·e·s si un système d'IA à haut risque est utilisé sur le lieu de travail (art. 26). Les déployeurs de systèmes d'IA à haut risque qui prennent des décisions ou facilitent les prises de décision concernant des personnes physiques, doivent aussi informer lesdites personnes physiques qu'elles sont soumises à l'utilisation du système d'IA à haut risque (art. 26).

L'AI Act prévoit en outre la création d'autorités de surveillance nationales pour contrôler la conformité des systèmes d'IA et de leurs utilisations, ainsi que la désignation des autorités de protection des droits fondamentaux (art. 77). Il existe notamment une obligation de mettre en place des systèmes de plainte accessibles pour les personnes ayant des motifs de considérer qu'il y a eu violation du règlement, et de respecter le droit à l'explication des décisions individuelles (art. 85-86). L'article 99 prévoit en outre des sanctions financières significatives pour les opérateurs en cas de violation. Au vu du champ d'application large de ces différentes mesures, il est crucial que les états - mais aussi et surtout les organisations - se saisissent de cette législation pour mettre en œuvre un cadre sécurisé et raisonné de l'IA dans les processus de recrutement et de sélection (Lütz, 2025).

1.2. Objectifs et questions de recherche

En s'appuyant sur les connaissances scientifiques déjà établies sur le sujet, notre étude tente de contribuer à la compréhension des usages des systèmes d'IA au sein des organisations, des effets sur les pratiques de recrutement et de leur emploi au sein de l'écosystème du recrutement. Ainsi, les objectifs généraux de la présente recherche se résument en trois points :

1. **Cerner la nature et l'ampleur de l'utilisation par les employeurs de l'IA et de systèmes d'automatisation pour le recrutement et la sélection :**

Il s'agit tout d'abord d'apprécier le degré de développement des usages, c'est-à-dire la mesure dans laquelle le recours aux systèmes d'IA est répandu chez les recruteur·euse·s, et à quelle(s) étape(s) du recrutement ces usages se concentrent.

Outre une quantification de ces usages, il s'agit également de les qualifier, c'est-à-dire d'identifier précisément quels outils sont utilisés pour quels usages, et à quelles fins. Nous considérerons ainsi à la fois les outils en eux-mêmes (leur origine - développement interne ou acquisition externe - et leurs fonctionnalités), mais aussi les motivations des employeurs à y

recourir, et la mesure dans laquelle ils envisagent le développement de leurs usages, qu'ils soient existants, émergents, ou futurs.

2. **Évaluer la mesure dans laquelle les employeurs qui acquièrent et utilisent ces systèmes ont conscience des risques de biais de genre et de discrimination basée sur le genre, et si et comment ils gèrent cela de manière proactive :**

Cet objectif implique d'investiguer la connaissance qu'ont les acteur·rice·s (utilisateur·rice·s et concepteurs·rice·s des systèmes d'IA) du cadre juridique en place (AI Act). Il s'agit à ce niveau d'estimer :

Le degré de connaissance des dispositions réglementaires dont disposent les employeurs, la mesure dans laquelle ce dernier exerce une influence sur leurs décisions en matière d'usages des systèmes d'IA, et le degré d'anticipation dont tant les employeurs que les développeur·euse·s font preuve dans la mise en œuvre (déploiement ou usages) des systèmes d'IA pour la gestion des pratiques de recrutement/sélection et, potentiellement, plus largement, la gestion du personnel.

Dans l'analyse des usages, il convient également d'opérer un focus sur l'influence de ces outils sur la prise de décision (degré d'automatisation, dispositifs de contrôle humain), et de cerner le degré de conscience qu'ont les employeurs des risques d'émergence ou de renforcement de préjugés de genre et de discrimination basée sur le genre qui peuvent se produire à l'occasion du recours à ces outils lors du recrutement et de la sélection. Les employeurs seront également interrogés sur la possible expérience dont ils disposent déjà au travers de constats de ces risques qu'ils auraient vécus antérieurement. Nous nous pencherons enfin sur les actions d'anticipation ou de limitation de ces risques qui auront éventuellement été entreprises (à l'acquisition ou lors de l'usage de ces outils, le cas échéant en concertation avec les développeur·euse·s).

3. **Apprécier la mesure dans laquelle les développeur·euse·s d'IA et de systèmes d'automatisation pour les processus de recrutement et de sélection tiennent compte du risque de biais de genre et de discrimination basée sur le genre, et si une politique interne est menée à cet égard :**

Ce troisième objectif, ciblé sur les développeur·euse·s, vise à considérer le degré de conscience des risques d'émergence ou de renforcement des discriminations et inégalités basées sur le genre, et de quelle manière, le cas échéant, ils·elles préviennent ces risques (suivi des usages, *debiaising tools*, actions correctrices, etc.). Nous les interrogerons également sur leur vision des potentiels effets de l'AI Act sur la prévention ou la réduction de ces risques de préjugés ou de discriminations. Ces informations seront enfin mises en perspective avec certains éléments de contexte potentiellement signifiants au regard de la politique de l'entreprise en matière de préjugés et de discriminations.

En définitive, ce projet de recherche se construit en réponse à la problématique suivante : comment se présente aujourd'hui l'utilisation de l'IA et de systèmes d'automatisation pour le recrutement et la sélection par les employeurs en Belgique, et dans quelle mesure les

employeurs et les développeur·euse·s ont-ils·elles conscience des risques en matière de discrimination de genre dans le cadre de l'utilisation de ces systèmes ? La méthodologie que nous entendons mettre en œuvre pour rencontrer ces objectifs de recherche et répondre à ces questions est détaillée dans la section suivante.

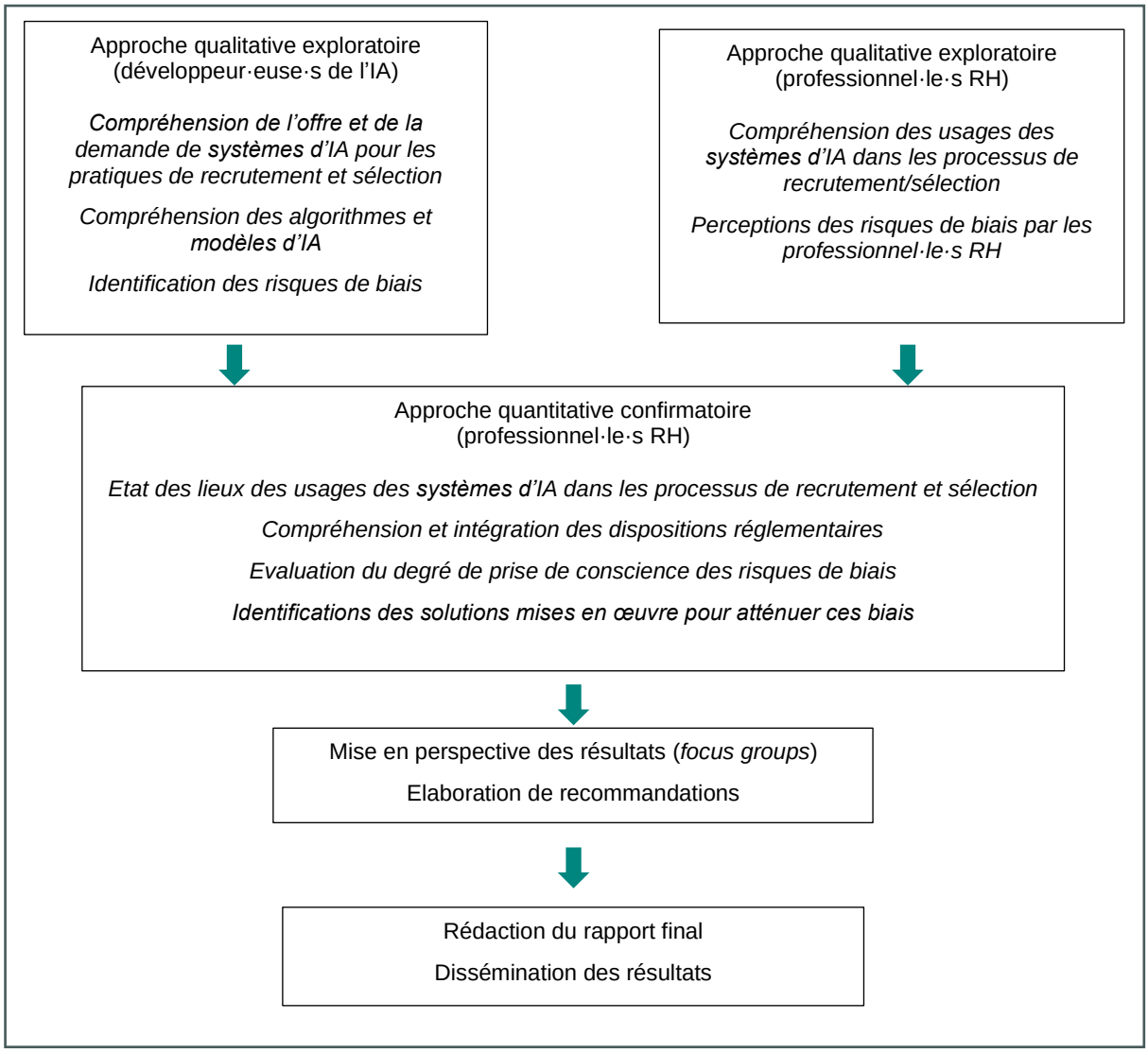
2. Méthodologie

2.1. Présentation générale

Cadré avec les débats en cours dans la littérature scientifique sur le sujet de la présente étude, la méthodologie est structurée en trois axes complémentaires, centrés sur une approche qualitative exploratoire, une approche quantitative confirmatoire ainsi que sur l'approfondissement et la mise en perspective des résultats, à l'aide de *focus groups* ciblés. L'analyse croisée des données qualitatives et quantitatives a servi de base à l'élaboration de recommandations détaillées, tournées vers un renforcement des aspects inclusifs et égalitaires sur le plan du genre du marché du travail.

Ces axes de travail sont présentés de façon plus détaillée dans les sections qui suivent et résumés de façon schématique dans la figure ci-dessous, qui présente une vue globale du dispositif de recherche mobilisé.

Figure 1 : Présentation schématique de la méthodologie



Au cours de l'étude, un comité d'accompagnement et un comité d'experts ont été sollicités à plusieurs moments clés. Les membres des deux comités ont apporté leurs contributions et leurs commentaires sur les documents élaborés pour la méthodologie et sur les recommandations.

Les membres du comité d'accompagnement et du comité d'experts étaient les personnes suivantes :

- Fabian Lütz (University of Ottawa) ;
- Nele Roekens (Unia) ;
- Fabienne Kéfer (Université de Liège) ;
- Petra Foubert (Hasselt University) ;
- Laurens Naudt (KU Leuven) ;
- Lisa Koutsoviti Kumeri (Maastricht University).

2.2. Démarche qualitative exploratoire

2.2.1. Objectifs

L'approche qualitative initiale invite à explorer en profondeur l'étendue de l'offre de systèmes d'IA - et l'activité de conception de ces systèmes d'IA - pour identifier plus précisément (1) l'offre et la demande perçue de solutions que les développeur·euse·s de systèmes d'IA proposent pour faciliter les process de recrutement/sélection (2) les algorithmes et modèles d'IA facilitant l'appariement des candidat·e·s dans des processus de recrutement assistés par IA et (3) la genèse des biais potentiels. L'accent est mis dans ce cadre sur l'examen des pratiques des développeur·euse·s de systèmes d'IA, sur leur degré de conscientisation des risques de discrimination de genre associés aux solutions technologiques qu'ils·elles développent, sur l'identification des mécanismes par lesquels les biais sont introduits et perpétués ainsi que sur les mesures envisageables pour atténuer ces biais, en lien notamment au règlement européen sur l'IA (AI Act) de 2024.

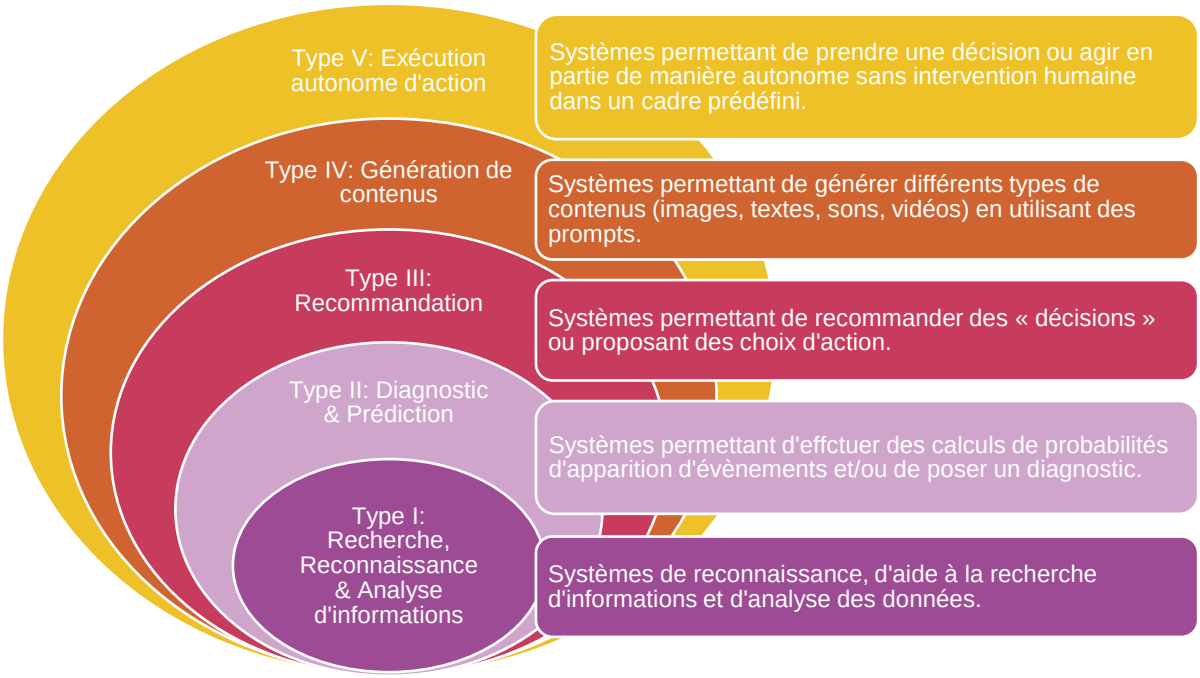
Une attention particulière est par ailleurs portée aux relations entre les développeur·euse·s de systèmes d'IA (équipes R&D, start-ups spécialisées en IA, etc.) et les utilisateur·rice·s finaux (services RH internes, organisations commanditaires, etc.) lors des phases de conception et d'implémentation-test des systèmes d'IA dans les entreprises. Nous mettons notamment l'accent sur les collaborations entre développeur·euse·s et professionnel·le·s du recrutement, ainsi que sur les ajustements apportés aux technologies en fonction des besoins et des retours des utilisateur·rice·s. Cette approche permet de cerner plus en avant les dynamiques collaboratives existant entre développeur·euse·s de systèmes d'IA et RH, les retours d'expériences que ces dernier·ère·s font aux premier·ère·s ainsi que la façon dont les développeur·euse·s font évoluer leurs solutions sur base des suggestions formulées par les utilisateur·rice·s (notamment en matière de risques de discrimination).

Dans cette logique, nous avons également investigué les usages concrets que font les RH des systèmes d'IA dans leurs processus de recrutement et sélection (rédaction d'offres d'emploi,

tri des CV, recherches de candidat·e·s en ligne, tests de personnalité, *matching* des profils. etc.). À travers les entretiens qualitatifs exploratoires, nous avons ainsi pu saisir la diversité des usages actuels des systèmes d'IA au sein des entreprises ainsi que les perceptions qu'ont les RH « utilisateur·rice·s des systèmes d'IA » des risques de biais et de discrimination de genre que peuvent générer ces outils.

Cette démarche qualitative exploratoire nous a permis d'établir une cartographie préliminaire des pratiques d'utilisation des systèmes d'IA dans divers contextes organisationnels et secteurs, en nous inspirant notamment sur la typologie proposée par Gamkrelidze (2022, voir figure ci-dessous), et de les situer dans les différentes étapes temporelles du processus de recrutement (i.e. collecte du besoin (*intake*), rédaction d'offres, recherche de candidat·e·s (*sourcing*) ; tri et classement des CV (*screening*) ; évaluation et entretien (sélection - *matching*) ; contractualisation). Cette démarche qualitative initiale nous a également permis d'appréhender les principaux facteurs de risques de biais et discriminations – qu'ils soient intrinsèques aux fondements de l'outil ou situés au niveau de ses usages – par les développeur·euse·s et les RH en charge de processus de recrutement/sélection.

Figure 2 : Les différents niveaux des systèmes d'IA



Les informations récoltées ont par ailleurs servi de base à l'élaboration de l'enquête par questionnaire (en seconde étape de cette démarche) afin qu'elle soit exhaustive et reflète au mieux les usages effectifs en lien avec les différentes catégories d'employeurs identifiés.

2.2.2. Collecte & analyse

Cette première phase de l'étude repose principalement sur des entretiens qualitatifs semi-directifs conduits avec des développeur·euse·s et utilisateur·rice·s client·e·s en charge de processus de recrutement et de sélection. Elle inclut également des analyses de divers documents techniques, organisationnels et juridiques fournis par les personnes interviewées. Supportés par des guides d'entretiens différenciés selon qu'il s'agisse de l'offre ou de l'usage des systèmes d'IA, ces entretiens semi-directifs s'attachent à évaluer la prise de conscience des et des RH (recruteur·euse·s) quant aux risques de discrimination et d'inégalité de genre engendrés par l'IA, ainsi que les stratégies mises en œuvre pour les atténuer, dans l'organisation et dans leurs échanges (par exemple, la surveillance des pratiques, l'utilisation d'outils de réduction des biais et les mesures correctives). Ces données sont contextualisées en fonction de certains aspects pertinents pour la politique de l'entreprise sur les préjugés et les discriminations, comme la diversité de genre au sein des équipes.

Finalement, nous avons conduit 22 entretiens semi-directifs (détaillés dans le tableau 1 ci-dessous). 10 entretiens ont été réalisés en Flandres et 12 en Wallonie. Huit de ces 22 entretiens ont été réalisés avec des développeur·euse·s. Nous avons été particulièrement attentifs à diversifier le panel de développeur·euse·s rencontré.e.s sur la base de plusieurs critères (notamment la nature des systèmes d'IA qu'ils·elles développent, les types d'usages que permettent leurs systèmes d'IA, les client·e·s avec lesquels ils·elles travaillent, le degré d'expertise qui est le leur sur les sujets de la présente étude, leur région géographique (Région flamande, Région wallonne, Région de Bruxelles-Capitale), leur sexe, etc.).

14 entretiens ont été réalisés avec des RH de profils diversifiés (huit RH managers et/ou en charge de recrutement dans des secteurs et entreprises diversifiés et six en charge de recrutement relevant principalement d'agences intérim ou de cabinets de recrutement). Les usages que font ces professionnel·le·s RH des systèmes IA, les expériences qu'ils·elles ont en la matière, leur degré de maturité par rapport à la digitalisation de leurs pratiques de recrutement et sélection ont également constitué un critère de différenciation de notre échantillon de personnes rencontrées, afin d'assurer un éventail large des pratiques, des enjeux et des risques du recours à l'IA dans les processus de recrutement et sélection.

À ces entretiens s'ajoutent par ailleurs les résultats des 15 entretiens exploratoires conduits dans le cadre de la recherche postdoctorale "NeutrIA" – "Utilisation de l'intelligence artificielle au cours des opérations de recrutement et Discriminations de genre que l'utilisation algorithmique peut induire" actuellement menée à l'ULiège, de sorte à renforcer l'importance des données qualitatives collectées dans la première phase de l'étude. Ces entretiens sont mobilisés pour confirmer et/ou pour renforcer certains éléments développés dans l'analyse qualitative des résultats.

Tableau 1 : Récapitulatif des entretiens exploratoires réalisés

N°	Catégorie	Secteurs/expertise	Langue
1	HR	Société de titres-services	NL
2	HR	Banque et assurance	NL

N°	Catégorie	Secteurs/expertise	Langue
3	HR	Services	NL
4	HR	Vente	NL
5	HR	Télécommunications	ENG
6	HR	Public	FR
7	HR	Industrie	FR
8	HR	Agroalimentaire	FR
9	LMI	Consultance	NL
10	LMI	Travail intérimaire	NL
11	LMI	Agence de recrutement	FR
12	LMI	Recruteur freelance	FR
13	LMI	Consultance IT	FR
14	LMI	Agence de recrutement	FR
15	Dev	Fournisseur de solutions IA	NL
16	Dev	Fournisseur de solutions IA	NL
17	Dev	Fournisseur de solutions IA	NL
18	Dev	Fournisseur ATS	FR
19	Dev	Multi-app developer	FR
20	Dev	Fournisseur de solutions IA	FR
21	Dev	Finance	FR
22	Dev	Fournisseur de solutions IA	FR

L'ensemble de ces entretiens exploratoires a fait l'objet d'une analyse fine, croisant notamment les points de vue et les perceptions des acteur·rice·s rencontré·e·s, sur lesquels nous portons un regard critique circonstancié. Cette analyse a reposé sur la transcription intégrale des 22 entretiens. Nous avons ainsi pu coder les entretiens grâce à différentes thématiques élaborées lors de séances de travail de l'équipe de recherche. À des fins de lisibilité et de clarté de présentation, nous avons séparé l'analyse en deux grandes parties, à savoir une première centrée sur les utilisations effectives et perspectives de l'IA et la seconde centrée sur la conscience des risques de biais et attitudes liés aux usages de l'IA. La première partie permet d'aborder les usages actuels de l'IA, de discuter des motivations et craintes des recruteur·euse·s, ou encore d'aborder les usages prospectifs de l'IA en matière de recrutement. La seconde partie permet de se concentrer sur les risques de biais (en particulier

lié au genre), à l'aune de la perspective des recruteur·euse·s utilisateur·rice·s des systèmes d'IA, mais aussi de celle des développeur·euse·s de ces solutions.

Cette analyse a permis à l'équipe de recherche d'explorer en profondeur la problématique du présent marché et d'orienter la suite de ses travaux. En particulier, ces résultats ont servi de base à l'élaboration du questionnaire quantitatif et à la réflexion sur les recommandations proposées à la fin du rapport.

2.3. Démarche quantitative confirmatoire

2.3.1. Objectifs

L'objectif principal de cette deuxième phase est de recueillir des informations détaillées, à large échelle, sur les pratiques effectives d'utilisation des systèmes d'IA par les professionnel·le·s RH en charge du recrutement.

Menée dans une optique quantitative, cette étude a pour objectifs de cerner les usages faits des systèmes d'IA par les professionnel·le·s RH aux différentes étapes des processus de recrutement, d'évaluer la compréhension des dispositions réglementaires par les employeurs en ce qui concerne les systèmes d'IA, l'impact de ces dispositions sur leurs décisions d'utilisation, et le degré de vigilance des employeurs dans la mise en œuvre des systèmes d'IA dans les processus de recrutement et de sélection.

Elle vise également à disposer de données statistiques sur les types de systèmes d'IA utilisés, leurs finalités, et la façon dont ces technologies sont intégrées ou non dans les pratiques quotidiennes des individus et des organisations, en fonction de leur taille et de leur secteur d'activité. Les éventuelles mesures préventives ou correctives mises en place par les acteur·rice·s RH pour anticiper ou réduire les risques de discrimination, que ce soit lors de l'acquisition ou de l'utilisation de ces outils, font également l'objet de questions dédiées, afin d'obtenir des données sur le sujet.

En outre, l'étude examine les perceptions des professionnel·le·s du recrutement travaillant dans des organisations qui n'ont pas (ou pas encore) intégré ces technologies, dans l'optique de les différencier des réponses d'utilisateur·rice·s plus avancé·e·s.

Cette enquête entend par conséquent établir un état des lieux statistiquement significatif des pratiques d'utilisation des systèmes d'IA dans divers contextes organisationnels et secteurs d'activités ainsi qu'à dresser un panorama des degrés de connaissance et de prise de conscience des professionnel·le·s RH des risques de biais et de discrimination de genre induits par le recours aux systèmes d'IA. Ces données statistiques sont par ailleurs affinées, en tenant compte des différentes variables d'identification des répondant·e·s et de réponses apportées au questionnaire afin d'obtenir une vision la plus précise possible de la problématique (par exemple, l'influence de la taille et du type d'organisations, du genre des répondant·e·s, expérience des répondant·e·s, etc.).

2.3.2. Élaboration et diffusion du questionnaire

Cette phase repose sur une enquête par questionnaire destinée aux professionnel·le·s impliqué·e·s dans les activités de recrutement, qu'ils·elles intègrent ou non des systèmes d'IA dans leurs pratiques. Les professionnel·le·s du recrutement visés par cette enquête sous forme de questionnaire sont multiples : DRH, recruteur·euse·s, chasseur·euse·s de têtes, etc. L'enquête s'intéresse également aux intermédiaires du marché du travail, comme les agences d'emploi intérimaires et autres cabinets de recrutement, afin de comprendre leur rôle dans l'adoption des systèmes d'IA.

Le questionnaire a été conçu par l'équipe de recherche, sur base entre autres des résultats de la phase qualitative. Il a été conçu sous format électronique (grâce au logiciel QUALTRICS), dans le but de faciliter sa diffusion. Le questionnaire est structuré en trois sections principales, contenant les éléments suivants :

1. **IA et pratiques de recrutement** : cette première section vise à dresser l'état des lieux des usages et pratiques relatifs à l'IA dans le recrutement, en les déclinant en trois grands moments : la préparation du recrutement, la recherche de candidat·e·s, et la sélection. Après quelques questions génériques sur les usages de l'IA par les recruteur·euse·s, le questionnaire propose des questions davantage ciblées sur les trois moments mentionnés ci-dessus, afin d'avoir une vision holistique des usages de l'IA tout au long du processus de recrutement. Cette section comprend des questions sur les outils utilisés, sur les fréquences d'utilisation, sur les motivations qui poussent à utiliser l'IA, ainsi que sur les risques de biais et la qualification de ces biais tels qu'ils sont perçus par les recruteur·euse·s. Dans cette section, plusieurs questions sont conditionnées aux réponses antérieures, cela afin de permettre de distinguer les profils les plus avancés dans leur utilisation de l'IA, en opposition aux plus novices.
2. **Attitudes générales à l'égard de l'IA** : cette deuxième section comprend un ensemble de questions relatives à l'appréciation, aux attentes et aux craintes relatives aux utilisations de l'IA. Ces questions sont destinées à tous·tes les répondant·e·s et permettent de capter les perceptions des recruteur·euse·s relatives aux usages de l'IA.
3. **Questions relatives aux profils** : cette troisième section comprend les questions socio-démographiques relatives à l'identification des répondant·e·s. Elle comporte également un ensemble de questions relatives à la situation professionnelle des répondant·e·s : fonction, ancienneté, localisation du siège et du bureau de l'entreprise, taille de l'entreprise, etc.

Le questionnaire a été administré au public cible de l'étude par différents canaux complémentaires. La diffusion du questionnaire s'est notamment appuyée sur des associations professionnelles et des organismes tels que l'Association des Dirigeants de Personnel, Federgon, SDWorx, etc. Des sollicitations directes auprès de recruteur·euse·s, de DRH et d'intermédiaires du marché du travail ont également été adressées, à partir de bases de données de ces professions. De même, les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, groupes thématiques, Réseau des gestionnaires de la diversité), où les professionnel·le·s du recrutement sont très actif·ve·s, ont aussi été mobilisés afin de médiatiser à large échelle notre étude et tenter d'obtenir un nombre conséquent de réponses à notre questionnaire. Enfin, une diffusion de l'étude par l'entremise de la presse professionnelle (HTag, ZigZagHR, HR

magazine, etc.) a également été déployée, avec l'aide de personnes relais actives dans ces journaux qui font partie de nos réseaux en tant que chercheur·euse·s et professeur·e·s en GRH. La diffusion du questionnaire a débuté le 22 mai 2025 et s'est achevée le 4 août 2025. Cela a permis d'aboutir à l'échantillon décrit dans la prochaine section.

2.3.3. Identification des répondant·e·s et variables socio-démographiques

À l'issue de la diffusion du questionnaire (en date du 04/08/2025), nous avons obtenu un échantillon composé de 471 participant·e·s. Parmi ces réponses, 416 ont été considérées comme complètes et exploitables. Les réponses réputées inexploitables présentaient un taux de réponse aux questions inférieur à 15 %, ne permettant pas d'analyses approfondies. En ce qui concerne les caractéristiques de l'échantillon retenu, voici les éléments principaux :

- **Genre** : 53 % de femmes pour 19 % d'hommes, *28 % sans réponse*.
- **Âge moyen** : 38,4 ans.
- **Diplôme le plus élevé** : enseignement secondaire inférieur (1 %), enseignement secondaire supérieur (4 %), enseignement supérieur court (baccalauréat, graduat) (22 %), enseignement supérieur long (master, licence) (60 %), enseignement supérieur de 3ième cycle (doctorat, MBA, double master, etc.) (12 %)
- **Fonction dans l'organisation** : gestionnaire/directeur·rice des ressources humaines (20 %), recruteur·euse (au sein d'une entreprise) (20 %), recruteur·euse (au sein d'une agence de recrutement/intérim) (14 %), recruteur·euse (freelance) (2 %), manager (7 %), autre (10 %), *sans réponse (27 %).*
- **Ancienneté moyenne dans la fonction** : 10 ans.
- **Localisation du siège de l'organisation :** Flandre (26 %), Wallonie (44 %), Bruxelles (25 %), étranger (6 %).
- **Localisation du bureau de travail** : Flandre (17 %), Wallonie (38 %), Bruxelles (14 %), étranger (3 %), *sans réponse (28 %).*
- **Domaine d'activité de l'entreprise** : agriculture (1 %), banque, assurance, finance (3 %), construction (5 %), commerce électronique (1 %), industrie (12 %), santé et services sociaux (8 %), services aux entreprises (11 %), services aux particuliers (2 %), services informatiques et développement logiciels (9 %), télécommunication (1 %), transport et logistique (3 %), services publics (31 %), autres (14 %).
- **Taille de l'organisation** : Moins de 50 employé·e·s (13 %), 50-249 employé·e·s (14 %), 250-999 employé·e·s (18 %), 1000 employé·e·s et plus (28 %), *sans réponse (27 %).*

Voici également trois caractéristiques davantage liées à la question du recrutement :

- **Profils les plus souvent recrutés** : ouvrier·ère·s (26 %), employé·e·s (57 %), responsable/cadres (37 %), autre (8 %).
- **Combien de personnes l'organisation recrute par an** : 1-10 (12 %), 11-50 (27 %), 51-100 (15 %), 101-300 (18 %), plus de 300 (23 %), je ne sais pas (5 %).
- **Lieux de recrutement principaux** : Flandre (23 %), Wallonie (53 %), Bruxelles (19 %), partout en Belgique (19 %), étranger (12 %).

2.3.4. Analyse des données collectées

Différentes étapes d'analyses statistiques ont été réalisées pour mettre en évidence les résultats clés de notre étude. Dans un premier temps, des analyses descriptives ont permis de résumer les principales tendances, caractéristiques et fréquences des données. Ensuite, plusieurs analyses inférentielles ont été menées afin de tester des relations et comparer des groupes de répondant·e·s. Plus spécifiquement, nous avons investigué dans quelle mesure les réponses aux questions pouvaient différer en fonction du genre, de la fonction, de la taille d'entreprise, de la région dans laquelle les participant·e·s travaillent, de l'âge et enfin de l'ancienneté. Des tableaux de contingence accompagnés de tests du Chi-carré ont été utilisés pour examiner les associations entre variables qualitatives. Des régressions linéaires simples ont été réalisées afin d'étudier la relation entre les variables indépendantes quantitatives (ex. âge) et les variables dépendantes continues (ex. fréquence d'utilisation). De plus, des analyses de la variance (ANOVA) ont permis de comparer les moyennes d'une variable continue (ex. appréciation de l'IA) entre plusieurs groupes définis (ex. fonctions). Enfin, des tests de *Student* pour échantillons indépendants ont été utilisés pour comparer la moyenne entre deux groupes (ex. homme vs. femme), en fonction d'une variable indépendante dichotomique (ex. oui vs. non).

2.4. *Focus groups*

2.4.1. Objectifs

Cette troisième phase de l'étude est organisée sous la forme de *focus groups* (voir infra). Elle a pour objectif principal d'approfondir les tendances identifiées lors des entretiens qualitatifs exploratoires et les résultats de l'enquête par questionnaire. Elle permet également de mieux comprendre les réalités des pratiques mises en place par les professionnel·le·s RH ainsi que de détecter des facteurs explicatifs de ces positionnements, usages et perceptions différenciés des professionnel·le·s RH par rapport aux questions centrales de cette étude. Enfin, les *focus groups* ont pour objectif de réfléchir, dans une logique de co-construction avec les acteur·rice·s de terrain et parties prenantes de cette recherche, à l'élaboration de recommandations circonstanciées.

2.4.2. Organisation & déroulement

Pour approfondir et mettre en perspective les résultats de notre étude, ainsi que pour établir les recommandations attendues au terme de notre mission, nous avons privilégié une démarche de co-construction avec les parties prenantes concernées par cette problématique. Pour ce faire, nous avons organisé cinq *focus groups*, répartis comme suit :

Tableau 2 : Récapitulatif des différents *focus groups* réalisés

N°	Profils	Location	Langue
1	• Membres du comité d'accompagnement • Comité d'experts	En ligne	ENG
2	Recruteur·euse·s	En ligne	NL
3	Recruteur·euse·s	En ligne	NL
4	Recruteur·euse·s	En ligne	FR
5	Recruteur·euse·s	En présentiel (Liège)	FR

Un premier *focus group* a été organisé spécifiquement avec les membres du comité d'accompagnement et du comité d'experts entourant cette recherche. Aguerris aux problématiques sous-jacentes à cette étude, ils ont permis de mettre en perspective les résultats et de réfléchir à des recommandations circonstanciées sous une optique multidimensionnelle, en croisant des points de vue et des regards disciplinaires contrastés. Les quatre autres *focus groups* ont été organisés avec un panel diversifié de recruteur ·euse·s, ce qui nous a permis de formuler des recommandations qui ont été testées face à la réalité du travail de recrutement.

Quatre *focus groups* ont été organisés en ligne, un *focus group* a été organisé en personne. La décision d'organiser ou non le groupe de discussion en ligne dépendait de la disponibilité et de la flexibilité des participant·e·s. Le contenu des groupes de discussion est resté inchangé. Dans chacun des quatre *focus groups* organisés avec les recruteur·euse·s, la composition des groupes a été réalisée sur base d'une liste de personnes ayant manifesté leur intérêt d'en savoir plus sur l'étude à l'issue de leur participation à l'enquête quantitative. Grâce à la variété de profils présents dans cette liste, nous avons pu constituer des groupes variés.

- Participant·e·s : entre six et huit participant·e·s par *focus group*
- Mix entre utilisateur·rice·s aguerris et non aguerris
- Mix sur les fonctions (precruteur·euse·s en entreprise, en agence, manager RH/directeur·rice, etc.)

En ce qui concerne la structure des *focus groups*, il se sont déroulés de la manière suivante (déroulement sur base d'une durée de 1h30 à 2h) :

1. **Introduction, présentation des modérateur·rice·s et des participant·e·s** (15 minutes) : présentation des objectifs de la séance, suivie d'un rapide tour de table visant à se présenter et à expliquer les motivations de sa présence à ce focus group.
2. **Présentation des résultats** (20 minutes) : présentation synthétique des résultats principaux de l'étude (en particulier ceux issus de la phase quantitative).
3. **Réflexion sur les résultats et sur les recommandations**, à différents niveaux - individuel, organisationnel et politique (80 minutes) : séance de brainstorming collectif visant à élaborer les recommandations à différents niveaux.
4. **Remarques conclusives** (5 minutes) : clôture de la séance et information concernant les prochaines étapes clés de la recherche : date de publication du rapport, etc.

Cette démarche de co-construction s'est révélée essentielle pour répondre aux attentes de cette étude. Elle a assuré l'adéquation des recommandations aux réalités organisationnelles. Ces *focus groups* ont permis aux participant·e·s de discuter plus finement des usages mis en place et des risques rencontrés – objectivés à l'aide de nos résultats –, d'échanger dans un cadre collectif plutôt qu'individuel, de croiser les perspectives et de réfléchir à des solutions réalisables et réalistes. Ils ont également permis à notre équipe de recherche de tester des idées en vue de la formulation de recommandations concrètes qui peuvent être mobilisées dans l'optique d'atténuer les biais et de prévenir les discriminations liées au recours à des systèmes d'IA dans les pratiques de recrutement et de sélection.

3. Résultats

3.1. Phase qualitative exploratoire

3.1.1. État des lieux des utilisations et perspectives actuelles de l'IA

En préambule de cette section portant sur les usages et perspectives actuelles de l'IA dans le recrutement, il est intéressant de noter que les différents contacts lancés sur le terrain ont donné lieu à de nombreux retours enthousiastes et positifs, la thématique de l'IA et plus spécifiquement des biais relatifs à ses usages étant régulièrement jugée comme un sujet *« important »* et *« pas assez mis en avant »*. Il convient également de souligner que les demandes initiales ont donné lieu à de nombreux refus d'entretien, les personnes contactées jugeant ne pas avoir d'utilisations suffisamment concrètes de l'IA. Cela peut indiquer que l'utilisation de l'IA pour le recrutement et la sélection n'en est qu'à ses débuts.

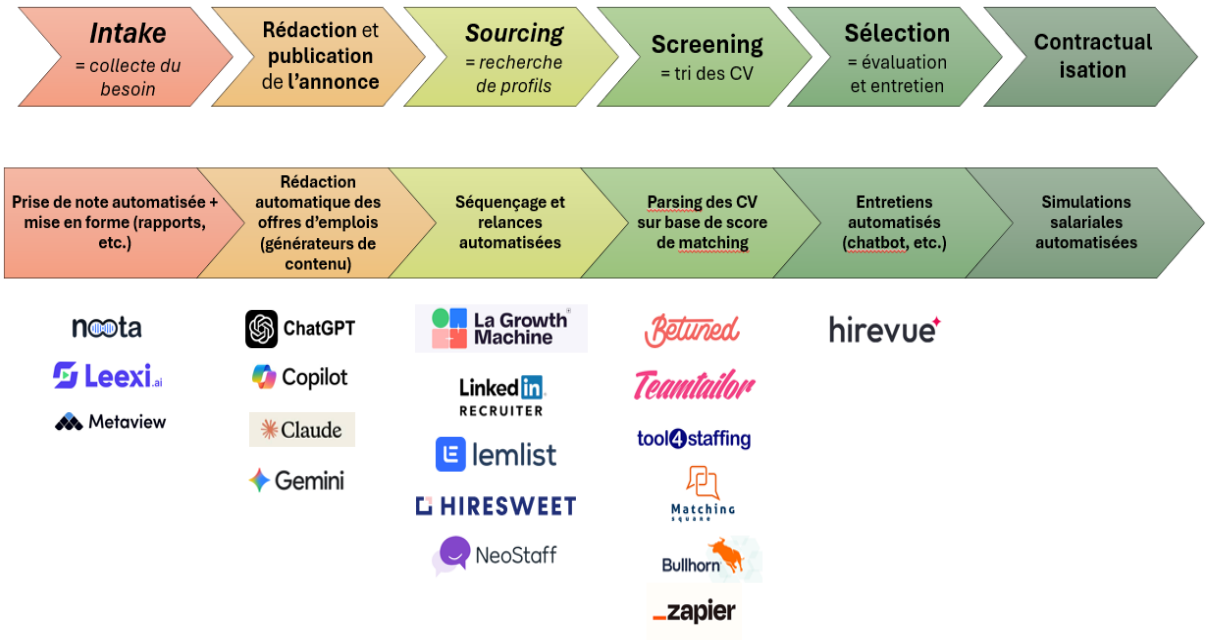
Par ailleurs, les entretiens montrent que selon le profil recherché, l'utilisation de l'IA augmente ou diminue. Par exemple, l'IA semble davantage utilisée pour les profils d'emplois à forte affluence que pour les profils d'emploi davantage spécifiques et de niche.

De manière générale, les entretiens exploratoires ont révélé qu'il existe une distinction entre deux types d'utilisation de l'IA :

- Une utilisation dite « institutionnelle », via des systèmes mis à disposition par l'entreprise ;
- Une utilisation davantage individuelle, plus informelle et moins structurée (parfois qualifiée de « *shadow IA* » dans la littérature grise), soit via des systèmes mis à disposition par l'entreprise, soit via des systèmes mobilisés directement par les recruteur·euse·s, qui ne sont pas spécifiquement liés au recrutement et à la sélection.

En décomposant le processus de recrutement en six étapes clés (Torrington et al., 2020), nous avons pu identifier différents types de systèmes d'IA utilisés par les recruteur·euse·s (voir figure 3 ci-dessous). Il est important de préciser que la galerie proposée de systèmes d'IA repose sur les entretiens qualitatifs réalisés et que l'échantillon n'est donc pas représentatif de la population belge de recruteur·euse·set par conséquent des outils effectivement utilisés dans le recrutement en Belgique. Il est également important de préciser que la figure ci-dessous n'inclut pas les systèmes développés en interne ou spécifiquement dédiés à certaines entreprises.

Figure 3 : Illustration des systèmes d'IA identifiés lors de la phase exploratoire



1. ***Intake*** : collecte du besoin relatif au recrutement

Qu'il s'agisse de client·e·s internes (personnes recruteuses en entreprise) ou externes (agences de recrutement), ils·elles passent toujours par une phase de collecte et de compréhension du besoin, portant à la fois sur le profil recherché et le contexte du recrutement. Cette phase se traduit généralement par un entretien avec celui·celle à l'initiative du recrutement. Lors de cette phase, plusieurs utilisent des systèmes d'IA visant à automatiser la prise de notes (ex. Noota, Leexi, Metaview, etc.). Certain·e·s passent ces notes dans un « prompt » ChatGPT afin d'en effectuer la mise en forme. De cette manière, ils·elles disposent de rapports formatés et standardisés reprenant le contexte de l'entretien ainsi que les caractéristiques principales du·de la candidat·e recherché.

2. **Rédaction et publication** de l'annonce

Une fois que le besoin est clairement identifié et circonscrit, les recruteur·euse·s rédigent l'offre d'emploi. Pour ce faire, un grand nombre nous ont confié utiliser différents *chatbots* reposant sur des LLM (ex. ChatGPT, Claude, Co-pilot, etc.). Certaines personnes créent par exemple des « bots » sur Chat GPT, qui sont basés sur des séquences de questions/réponses concernant l'offre à rédiger. Sur cette base, des systèmes tels que ChatGPT permettent de générer différents documents qui seront mobilisés par les recruteur·se·s : des score-card (outils permettant de définir précisément les attentes d'une entreprise pour un poste à pourvoir, ainsi que les critères d'évaluation des candidat·e·s), des questions d'entretiens (en ce compris des questions techniques relatives aux métiers spécifiques), et également les annonces mises en forme dans différents formats (PDF, Word, réseaux sociaux, etc.). Notre enquête exploratoire a révélé que les recruteur·se·s ont très régulièrement recours à l'IA au cours de cette phase du recrutement.

3. ***Sourcing*** : recherche de profils compatibles

Une fois l'offre publiée, les recruteur·euse·s ne se contentent généralement pas d'attendre que les candidatures affluent, mais cherchent activement de candidat·e·s qui pourraient correspondre au poste. Pour ce faire, l'outil presque qu'unanimement utilisé est LinkedIn Recruiter. Cette version payante de LinkedIn (via des licences prises par les entreprises) permet d'identifier les candidat·e·s qui sont en recherche active ou à l'écoute d'opportunités, en plus de proposer un outil de suggestion automatique de candidat·e·s sur base de leurs compétences, profil, ou encore localisation. Pour ce faire, les recruteur·euse·s mobilisent différents moyens de recherche qui reposent généralement sur des recherches booléennes avancée directement dans le moteur de recherche de LinkedIn. Certain·e·s recruteur·euse·s combinent cet outil avec d'autres, tels que LinkedIn Sales Navigator (qui permet entre autres de prospecter, d'étendre son réseau, et de rédiger des messages de prise de contact personnalisés) ou encore Kaspr (qui permet de récupérer les adresses mails et numéros de téléphone de personnes identifiées, pour autant qu'ils soient disponibles quelque part sur Internet). Certain·e·s vont même encore plus loin en utilisant des systèmes plutôt destinés au marketing (ex. Lemlist, La Growth Machine, etc.) qui permettent par exemple de programmer des séquences de messages (de suivi et de relance) personnalisés aux candidat·e·s.

4. ***Screening*** : tri des CV présélectionnés

Alors que des candidat·e·s sont identifié·e·s (soit via des candidatures spontanées soit via des démarches plus actives de prospection), il convient pour les recruteur·euse·s de gérer ces flux de candidatures. Pour ce faire, plusieurs entreprises de notre échantillon utilisent des ATS (*Applicant Tracking System*) afin de centraliser, d'organiser, et de trier les candidatures. Parmi les systèmes ATS mentionnés par les recruteur·euse·s, certains proposent des solutions de *parsing* automatique (tri automatisé) de CV reposant sur l'IA, à savoir des outils avec un système de scores de correspondance entre les offres d'emploi de la structure et les profils des candidat·e·s. On peut par exemple mentionner ici le cas de la plateforme *Matching Square*, qui est spécialisée dans le *matching* automatique de CV. La plateforme est spécifiquement dédiée aux salons d'emploi, où se rencontrent un nombre important d'employeurs et de candidat·e·s. La plateforme propose d'extraire les données principales des CV et de les faire correspondre (via un score exprimé en pourcentage) aux offres proposées sur le salon d'emploi en question. De cette manière, la plateforme simplifie la recherche des candidat·e·s et l'analyse des employeurs.

En ce qui concerne les ATS, leurs applications s'étendent bien souvent au-delà de la gestion du flux de candidat·e·s. Certains permettent par exemple de travailler sur la marque employeur en proposant des liens avec les sites carrière de l'entreprise (connexion par exemple entre la page Jobs de l'entreprise et l'ATS). D'autres proposent, grâce à l'IA, de rédiger des offres d'emploi et de les diffuser automatiquement sur plusieurs réseaux et plateformes.

5. **Sélection** : évaluation et entretien

Une fois les CV triés et ayant donné lieu à une liste restreinte de candidat·e·s (*shortlist*), les recruteur·se·s procèdent à la phase d'évaluation approfondie des candidat·e·s, à travers entre autres des entretiens et éventuellement différents types de test. Là encore, les entretiens

exploratoires ont permis de constater qu'il existe des systèmes d'évaluation mobilisant l'IA. C'est le cas par exemple du système Hirevue qui permet de réaliser des entretiens vidéo automatisés (où les candidat·e·s se filment en train de répondre à plusieurs questions). Le système procède alors à une première analyse de la vidéo afin d'orienter l'analyse de la personne chargée de recrutement. Ce type de système est notamment utilisé par les entreprises ayant de larges volumes de recrutement sur des périodes courtes.

Lors des entretiens avec les candidat·e·s, il est apparu que plusieurs recruteur·euse·s utilisent également des systèmes d'IA pour la prise de note automatisée. Ces notes sont souvent une nouvelle fois traitées par d'autres systèmes tels que ChatGPT, afin d'effectuer une mise en forme. L'objectif peut être, par exemple, de produire des rapports formatés (et autres outputs tels que des e-mails types) pouvant être envoyés au·à la commanditaire du recrutement.

6. **Contractualisation**

Une fois le·la candidat·e choisi·e, il s'en suit de nombreuses étapes de nature essentiellement administrative (établissement du contrat de travail, calcul de la rémunération et des avantages, établissement des conventions, etc.). Dans nos entretiens exploratoires, aucun système d'IA n'a été mentionné pour l'automatisation de cette étape.

3.1.2. Perspectives des professionnel·le·s RH sur l'usage de AI

Après une première partie essentiellement descriptive exposant les usages observés, cette deuxième partie vise à entrer plus en détail dans les discours des recruteur·euse·s relatifs à l'IA, en mettant notamment l'accent sur les motivations qui les poussent à utiliser l'IA, ou à l'inverse sur les craintes qui les refrènent. Nous nous concentrons ici en particulier sur les réflexions des personnes interrogées sur les opportunités et les menaces pour l'inclusion, en particulier liées à la question du genre.

Il est intéressant de noter qu'au sein de mêmes entreprises, coexistent des avis et usages très contrastés concernant l'IA. Dans les agences de recrutement par exemple, il y a régulièrement un·e ou deux recruteur·euse·s qui se saisissent particulièrement de l'IA. De cette manière, ces personnes deviennent les « référentes » internes pour ces questions, sans pour autant être des expertes. Cette spécialisation se fait au fil des appétences des recruteur·euse·s. Dans certaines agences où nous nous sommes rendus, ces personnes référentes ont été formés afin d'acquérir un statut davantage formel : elles testent des projets pilotes, informent leurs directions sur les évolutions de l'IA, forment d'autres collaborateur·rice·s, etc.

Motivations pour l'usage de AI

Parmi les avantages très régulièrement mentionnés de l'IA par les recruteur·euse·s, on retrouve le gain de temps lié à l'automatisation d'activités chronophages telles que la rédaction de rapports d'entretien ou d'offres d'emploi. Certain·e·s recruteur·euse·s avancent ainsi que l'IA peut leur faire gagner jusqu'à un jour de travail par semaine. Ce temps peut alors être utilisé pour renforcer le contact humain dans les phases ultérieures du processus, comme le décrit ci-dessous un professionnel des ressources humaines. Grâce à un système de *CV-parsing*, le système d'IA renvoie automatiquement certain·e·s candidat·e·s au tour suivant, ce

qui, selon cette personne[4], permet aux recruteur·euse·s de consacrer plus de temps à d'autres activités :

> « Eh bien, le temps que vous perdiez auparavant à examiner tous ces CV un par un, et dont une partie peut désormais être analysée automatiquement, vous pouvez désormais vous consacrer à des discussions plus longues lors des entretiens d'embauche ou dans les relations avec les experts, afin de vous faire une opinion plus précise : passer un autre coup de fil et poser quelques questions supplémentaires ».
>
> Recruteur interne – HR – entretien n°2 – NL

La communication personnalisée avec les candidat·e·s est une autre motivation importante pour le déploiement de l'IA dans le processus de recrutement. Grâce aux systèmes LLM, les recruteur·euse·s peuvent ainsi personnaliser le ton et le style de leurs échanges avec les client·e·s ou les candidat·e·s. La personnalisation est également utilisée pour attirer certains groupes cibles diversifiés, comme le montre l'exemple de l'interview n°1 : dans cette entreprise, les recruteur·euse·s utilisent des outils d'IA pour faciliter la communication lors d'entretiens d'embauche avec des personnes qui ne parlent ni le néerlandais ni le français. Il y a quelque temps, l'entreprise a mis en place un système utilisant des écouteurs intra-auriculaires lors des entretiens d'embauche avec traduction en temps réel. La technologie s'étant finalement avérée insuffisante, ce système a été abandonné. Un nouveau projet pilote est en cours : il s'agit d'un *chatbot* permettant de répondre dans la langue maternelle de l'expéditeur.

Plusieurs recruteur·euse·s insistent sur le fait que l'IA est utile principalement en amont du premier contact humain. Cela explique pourquoi, à l'heure actuelle, les systèmes d'IA sont principalement utilisés lors des premières phases du recrutement (*intake* – rédaction – *sourcing*), comme le montre la prégnance de systèmes utilisés pour ces trois premières phases dans la figure 3.

En outre, certain·e·s recruteur·euse·s ont l'impression que des systèmes tels que *CV-parsing et scoring*, en standardisant davantage le processus de recrutement, permettent d'émettre un jugement plus neutre que les personnes elles-mêmes. Les recruteur·euse·s font ainsi référence au fait que ces machines ne sont pas entravées par des préjugés fondés sur le nom, l'âge, l'appartenance ethnique et autres, puisque ces informations ne sont pas retenues par le système et ne peuvent dès lors pas donner lieu à des préjugés. En d'autres termes, les recruteur·euse·s reconnaissent qu'il existe de nombreux préjugés qui entravent un processus de recrutement équitable et pensent que la technologie peut aider à rendre un jugement plus neutre :

[4] Les citations données en français sont reprises dans l'étude sous forme de transcriptions des entretiens, alors que les citations données en néerlandais et en anglais ont été traduites vers le français pour la fluidité de la lecture. Les citations originales se trouvent en annexe.

« En fait, notre politique stipule […] entre autres : « nous voulons un processus aussi équitable, transparent et inclusif que possible. Et nous voulons minimiser, voire éliminer autant que possible les préjugés. » Et que fait donc ce lecteur de CV ? S'il trouve une correspondance certaine, il envoie le candidat vers l'environnement de test. Vous recevrez ici un lien vers votre test. Que ce soit un homme ou une femme, quel que soit l'âge du candidat, la langue qu'il parle, le pays d'où il vient, tout cela n'a aucune importance, euh, nous ne sommes pas gênés par une quelconque estimation pour le renvoyer au test suivant. Le système dit simplement : « Voici une correspondance certaine ». Je ne vous demande pas de faire une évaluation basée sur votre capacité à prononcer correctement le nom, par exemple, ou sur le fait que vous recherchiez un homme ou une femme. Non, non, je transmets immédiatement. C'est donc très sec, très objectif... ce qui élimine déjà une partie du biais. Car ce n'est pas le recruteur qui décide si quelqu'un peut passer les tests à ce stade. »

Recruteur interne – HR – entretien n°2 – NL

Dans ce contexte, il est intéressant de noter que dans les grandes entreprises, des équipes spécifiques s'occupent du contrôle de la légalité des outils (tels que les DPO). Dans d'autres entreprises, des produits « *over the counter* » sont souvent achetés, avec l'espoir et la croyance que ces systèmes sont conçus ou fonctionnent conformément à la législation en vigueur. Nos entretiens montrent que les recruteur·euse·s et les professionnel·le·s des RH eux·elles-mêmes connaissent peu la loi sur l'IA, mais qu'ils·elles font confiance aux systèmes utilisés pour se conformer à cette législation.

Craintes concernant l'usage de l'AI

Si les professionnel·le·s des RH sont généralement favorables à l'utilisation de l'IA, ils·elles ont également émis certaines réserves à ce sujet. Par exemple, de nombreuses personnes ont insisté sur le fait que les systèmes visant à automatiser certaines parties du processus doivent systématiquement être sujets à un contrôle humain. À ce titre, plusieurs recruteur·euse·s ont mentionné des cas « d'hallucinations » de l'IA, à savoir des requêtes pour lesquelles l'IA produit des résultats complètement hors propos (il s'agit de réponses statistiquement plausibles, mais complètement fausses). Selon ces recruteur·euse·s, les compétences relatives au métier prennent encore plus d'importance dans ces contextes puisque les recruteur·euse·s doivent être en mesure de critiquer les résultats produits par l'IA. Ils·elles estiment que c'est principalement le contrôle humain attentif qui permet d'éviter les biais.

« Je considère l'IA comme un bon stagiaire, il aide à faire plein de choses, mais on se doit de toujours repasser derrière. […] Le contrôle humain du recruteur est indispensable. »

Recruteur Freelance – LMI – entretien n°12 – FR

En raison des modèles de probabilités statistiques sur lesquels repose l'IA, les professionnel·le·s des RH expriment également la crainte que le·la meilleur·e candidat·e pour le poste ne soit pas nécessairement choisi·e, mais plutôt celui·celle qui ressemble le plus aux précédent·e·s candidat·e·s sélectionné·e·s.

> « Je pense que si vous n'êtes pas assez critique avec l'outil, vous pouvez reproduire beaucoup de similarités. J'ai un peu peur d'avoir toujours les mêmes personnes dans l'entreprise. Donc, en proposant toujours le meilleur profil en fonction du meilleur profil que vous estimez et en pouvant toujours proposer le même type de profil, alors... Ce n'est qu'un modèle de reproduction, et vous ne diversifiez pas. Et donc pour moi, c'est peut-être un peu un problème de diversité, il faut vraiment en être conscient. »
>
> Recruteur interne – HR – entretien n°5 – ENG

Les recruteur·euse·s pointent aussi régulièrement un risque de standardisation des recrutements, où ils·elles perdraient ce qui fait la spécificité de chaque processus. C'est le cas avec certains outils qu'ils·elles utilisent, mais aussi avec les candidatures qui risquent d'être de plus en plus formatées. Selon les recruteur·euse·s rencontré·e·s, les candidat·e·s rédigent eux-mêmes de plus en plus leurs candidatures grâce à l'IA générative (CV, lettre de motivation, etc.). Les avis convergent sur le fait que cela amenuiserait la créativité des candidatures.

En outre, les systèmes d'analyse risqueraient de passer à côté d'informations contextuelles qui pourraient s'avérer cruciales (comme l'expérience dans un secteur similaire). De plus, ils·elles estiment que ce type d'outil peut être utile pour des recrutements à grande échelle pour un même poste, mais pas pour des besoins spécifiques et ponctuels. Outre les raisons évoquées précédemment, les recruteur·euse·s mentionnent également le risque de biais que certain·e·s qualifient d'« *invisibles* » et qui peuvent affecter le processus de recrutement. Si ce risque de biais est régulièrement mentionné, ces biais sont rarement exprimés de manière claire et définie, les recruteur·euse·s parlent davantage de risques diffus qui pourraient nuire à certain·e·s candidat·e·s :

> « L'inconvénient c'est que les personnes qui ont un CV [...] qui n'est pas très beau, ou qui ont connu des déboires. Auparavant, lorsqu'un recruteur effectuait toutes ces premières étapes, il pouvait, grâce à une conversation agréable, être honnête, ce ne sont pas des critères objectifs, mais aujourd'hui, cela ne vous aide pas vraiment dans la première étape. Donc, si nous laissons l'IA s'occuper de tout, nous allons vraiment perdre un certain nombre de personnes qui ont probablement de très bonnes valeurs, mais qui ne répondent pas aux critères objectifs appropriés. »
>
> HR manager – entretien n°3 – NL

La transparence est un autre thème qui est ressorti des entretiens. Dans les situations où certain·e·s candidat·e·s sont partiellement évalués par l'IA, les recruteur·euse·s doivent aussi être en mesure de justifier leurs décisions. Cette transparence est importante vis-à-vis des

client·e·s qui sont à l'initiative des recrutements, mais aussi, et surtout vis-à-vis des candidat·e·s.

En ce qui concerne la connaissance du cadre réglementaire, et plus particulièrement de la loi sur l'IA, peu de recruteur·euse·s interrogé·e·s en connaissent le contenu. Lors de nos entretiens, nous avons cependant découvert que plusieurs organisations étaient en train de rédiger des « politiques IA » (*AI policy*) ou de modifier leur réglementation du travail en fonction de l'arrivée de l'IA dans les pratiques de leurs employé·e·s. Dans plusieurs cas, ces politiques internes sont une réponse à des pratiques déjà bien implantées dans les organisations et qui deviennent peu à peu ingérables (notamment en ce qui concerne la gestion des données confidentielles). Néanmoins, les RH sont généralement convaincu·e·s que l'IA doit être encadrée pour garantir son utilisation responsable. C'est le cas notamment en ce qui concerne la gestion des données à caractère personnel. Certain·e·s recruteur·euse·s pointent un risque lié à la confidentialité des données. En effet, il est de plus en plus régulier de voir des recruteur·euse·s livrer des données confidentielles à des systèmes d'IA. Relativement à ce point, plusieurs personnes pointent le manque d'information et de formation sur ces enjeux.

3.1.3. Perspectives des développeur·euse·s sur l'usage de AI

Au fil des entretiens avec les développeur·euse·s, nous avons constaté que même si certain·e·s sont vendeur·euse·s de systèmes d'IA, ils·elles sont souvent d'accord sur le fait que l'IA ne peut pas décider seule en matière de recrutement. Ils·elles sont en revanche généralement porteurs d'un discours mettant en avant l'objectivité de l'IA. Selon certain·e·s :

> « Quand un recruteur trie un CV en 10 secondes, il applique ses propres biais. C'est impossible de faire autrement. L'IA amène une certaine dose d'objectivité. »
>
> Dev – entretien n°22 – FR

Les développeur·euse·s avancent que cette objectivité est également justifiée par la construction des algorithmes, où l'on peut facilement éliminer les critères de sélection renvoyant aux personnes (genre, âge, etc.). Les personnes peuvent par exemple être identifiées uniquement grâce à leurs adresses IP. Ce faisant, certain·e·s avancent que l'IA n'est pas discriminante en soi, mais qu'il existe effectivement un risque de reproduction de certains biais. Selon eux·elles, les sources des problèmes liés aux biais sont beaucoup plus souvent liées aux instructions que les utilisateur·rice·s formulent à l'IA plutôt qu'aux algorithmes en tant que tels. En ce sens, plusieurs ont insisté sur l'importance des manuels d'utilisation liés aux systèmes. Ils·elles estiment que ces manuels doivent impérativement inclure une section sur les usages éthiques de l'IA. Ils agissent aussi comme une protection pour les développeur·euse·s au cas où leurs systèmes ne seraient pas utilisés conformément à l'usage prescrit.

Cependant, il est important de noter que les développeur·euse·s ont des points de vue différents sur ce que l'IA devrait faire ou non. Par exemple, alors que certain·e·s conçoivent des systèmes de mise en correspondance pour faire correspondre automatiquement les profils et les postes vacants, d'autres développeur·euse·s voient un risque trop important de biais.

« Nous n'allons pas créer un système qui apprend à faire correspondre les CV et les offres d'emploi sur la base de données historiques. Parce que nous savons tout simplement que les données historiques peuvent comporter des biais, qui peuvent être très profonds. Même si vous dites, par exemple, que nous n'allons pas inclure le sexe dans les données d'entraînement, nous n'allons pas inclure le genre dans les données d'entraînement, nous allons simplement nous concentrer, par exemple, sur le diplôme et le lieu, nous n'allons pas non plus inclure le nom, nous allons nous concentrer uniquement sur la description de cette personne, son diplôme et son expérience, son lieu de résidence, et nous allons entraîner un modèle de correspondance de cette manière. Mais même dans ce cas, il se pourrait que, simplement en raison du style d'écriture, de la façon dont cette personne se décrit, voire de la mise en page de son CV, etc., le système puisse quand même, d'une manière ou d'une autre, détecter quels CV sont ceux de femmes et ceux d'hommes. Et d'une manière ou d'une autre, cela pourrait même créer un biais. Et c'est ce que nous voulons vraiment éviter à tout prix. C'est pourquoi, dans ce cas précis, nous avons simplement dit : « Écoutez, [...] le *matching* avec les offres d'emploi, c'est quelque chose que nous allons laisser faire par des humains. »

Dev – entretien n°16 – NL

Plusieurs ont également rappelé que l'IA générative se nourrit des contenus publiés sur Internet, et que cela inclut *de facto* des biais.

En ce qui concerne les dispositions règlement et en particulier l'AI Act, les développeur·euse·s étaient généralement au fait de son existence. Selon eux·elles, la fermeté de l'Europe (au regard du reste du monde) en matière de gestion des données via l'IA a du bon, même si elle risque aussi de freiner certains développements. Ils·elles pensent également que les réglementations impactent avant tout les entreprises, qui doivent se mettre en conformité via des chartes et autres règlements intérieurs. En ce qui concerne les usages individuels, certain·e·s ont insisté sur la formation et sur l'importance de mettre à disposition les technologies en les accompagnant de manuels d'utilisation. Il s'agirait d'un dispositif important pour prévenir l'apparition de biais lors de l'utilisation.

L'enjeu sur lequel travaillent beaucoup de développeur·euse·s est celui du stockage et de la gestion des données, l'idée étant que les organisations qui utilisent des systèmes d'IA restent maîtres de leurs données. Pour ce faire, plusieurs cas de figure existent. Un des plus simples est de se référer aux conditions générales des fournisseurs des systèmes d'IA. ChatGPT par exemple dispose d'une politique[5] de gestion des données à caractère personnel. Il existe aussi la possibilité de faire tourner l'IA en « interne », sans diffusion des données à l'extérieur (ex. ChatGPT Entreprise avec option « *data sharing off* »). Cependant, de nombreuses organisations ne font pas confiance à ces politiques, et préfèrent opter pour des systèmes où les données restent sur leurs propres serveurs. Les développeur·euse·s travaillent alors sur des interfaces (RAG) intégrant des systèmes d'IA adaptés aux besoins des entreprises. D'autres proposent des systèmes où la conservation de certaines données est éphémère,

[5] https://openai.com/fr-FR/policies/privacy-policy/

jusqu'à la fin de leur utilisation. Ils·elles garantissent ensuite une suppression totale des données.

3.2. Phase quantitative confirmatoire

Cette section propose de revenir sur les résultats issus de l'enquête quantitative diffusée par questionnaire électronique et portant sur les pratiques et perception des recruteur·euse·s en matière d'utilisation de l'IA dans le processus de recrutement et de sélection. La première sous-section (3.2.1.) analyse les usages effectifs de l'IA et s'inscrit donc en réponse au premier objectif de la présente recherche, qui est de cerner la nature et l'ampleur de l'utilisation par les employeurs de l'IA et de systèmes d'automatisation pour le recrutement et la sélection. La sous-section suivante (3.2.2.) propose, quant à elle, de revenir sur les attitudes et perceptions, avant de mettre l'emphase sur les risques de biais et de discrimination (section 3.2.3.). La dernière sous-section (3.2.4.) présente les différentes analyses inférentielles réalisées.

3.2.1. Utilisations de l'IA pour le recrutement et la sélection

À la question de savoir si leurs organisations utilisent des systèmes digitaux dédiés pour la gestion automatique des CV (ATS ou équivalent), 51 % des répondant·e·s répondent « oui », 43 % « non » et 6 % « je ne sais pas ». Parmi ceux·celles qui utilisent de tels systèmes, 18 % annoncent utiliser des solutions développées en interne. 9 % ne connaissent pas le nom du système utilisé. Voici une représentation des noms des systèmes (ATS) qui sont utilisés par les répondant·e·s pour gérer leur flux de candidatures (la taille des mots représentant la fréquence d'occurrences des systèmes).

Figure 4 : Représentation des systèmes pour la gestion automatique des CV les plus souvent mentionnés par les recruteur·euse·s

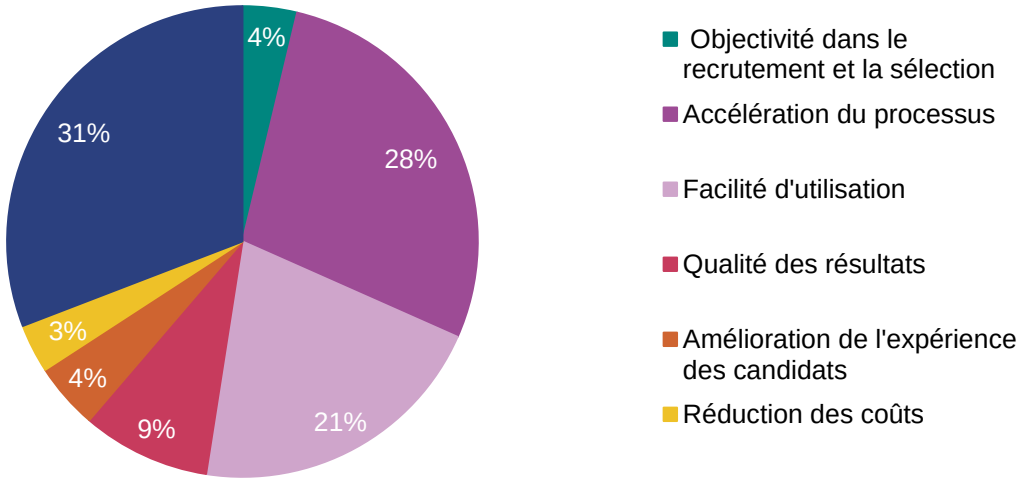
Toujours parmi ceux·celles dont les organisations utilisent des systèmes digitaux pour la gestion automatique des CV (ATS ou équivalent), 47 % annoncent intégrer des fonctionnalités mobilisant de l'IA (36 % répondent « non » et 17 % répondent « je ne sais pas »). 77 % déclarent utiliser cette option d'IA (contre 23 % qui annoncent ne pas l'utiliser).

En dehors des systèmes de gestion automatique des CV (ATS ou équivalent), 74 % annoncent utiliser l'IA au moins à un moment de leurs processus de recrutement et de sélection.

Focus sur la préparation du recrutement

En ce qui concerne la phase de préparation du recrutement, à savoir l'identification, la définition du besoin (*intake*) et la rédaction de l'offre d'emploi, 77 % des répondant·e·s annoncent utiliser l'IA. Parmi les outils utilisés, on retrouve ChatGPT et CoPilot loin devant, suivi d'autres LLM tels que Claude, Gemini, Perplexity, Le Chat, Grok, etc. On retrouve également à cette étape des outils de prise de notes automatisée (Fathom, Noota, Leexy, etc.), ce qui rejoint les constats dressés dans la section dédiée à l'analyse qualitative. Les répondant·e·s attribuent trois avantages principaux à l'utilisation de l'IA pour cette phase, à savoir 1) la diminution de la charge de travail administrative, 2) l'accélération du processus et 3) la facilité d'utilisation.

Figure 5 : Avantages de l'IA pour la phase de préparation du recrutement

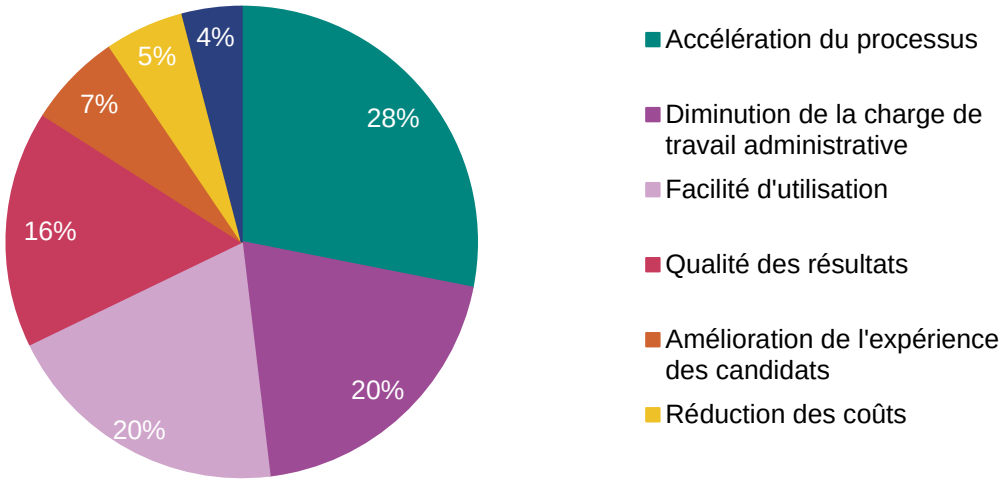


Parmi les éléments mentionnés ouvertement (à la proposition « autre : précisez »), on retrouve la qualité de la rédaction assistée par l'IA, la possibilité de brainstormer avec l'IA, l'apport de créativité, ou encore la possibilité de traduire rapidement des documents (tels que des offres d'emploi). En ce qui concerne la fréquence d'utilisation, la majorité des recruteur·euse·s (26 %) utilisent l'IA quelques fois par semaine, 21 % l'utilisent tous les jours, et 24 % quelques fois par mois.

Focus sur la recherche de candidat·e·s

Pour la phase de recherche de candidat·e·s (*sourcing*), à savoir la distribution de l'offre d'emploi, la recherche et le ciblage des candidat·e·s, 43 % des répondant·e·s annoncent utiliser l'IA. Pour cette étape, le système presque unanimement mentionné est LinkedIn Recruiter. Selon eux·elles, l'utilisation de ce système permet : 1) d'accélérer le processus, 2) de diminuer la charge de travail administrative et 3) une facilité d'utilisation.

Figure 6 : Avantages de l'IA pour la phase de *sourcing*



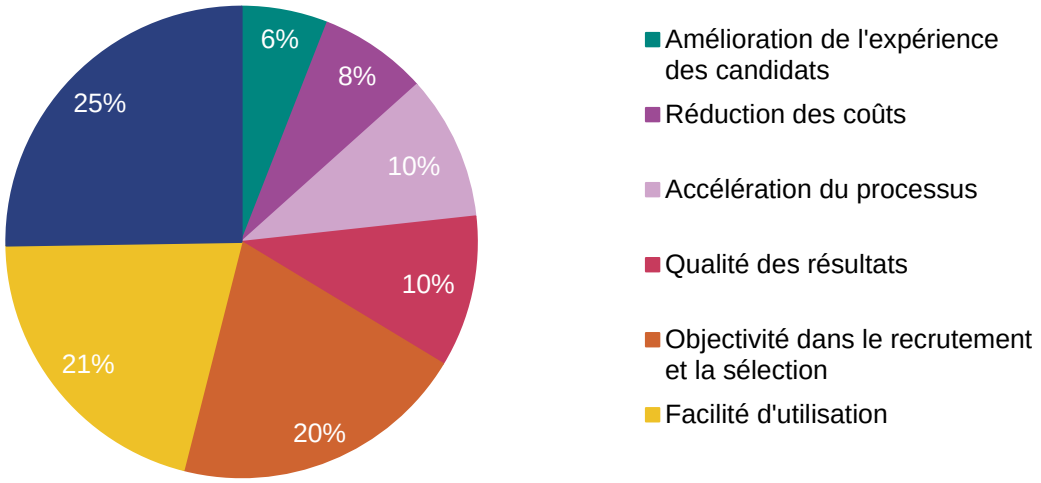
Parmi les autres avantages mentionnés, on retrouve la possibilité que l'offre soit diffusée en priorité aux profils concernés, la détection de profils « cachés », la possibilité de démarcher activement des candidat·e·s et de contacter directement ceux·celles qui sont en recherche active, etc. Des répondant·e·s mettent néanmoins en garde concernant les suggestions de profils émises par l'IA, en mentionnant que ces suggestions omettent régulièrement des données importantes dans les présélections proposées. La fréquence d'utilisation est presque équitablement répartie entre les recruteur·euse·s, entre quelques fois par mois (24 %), quelques fois par semaine (23 %) et tous les jours (21 %).

Focus sur la sélection

Pour la phase de sélection (entretiens et tests, *scoring* des candidat·e·s, etc.), il n'y a plus que 21 % des répondant·e·s qui déclarent utiliser l'IA. Les systèmes utilisés ici sont assez variés : on retrouve des systèmes de *parsing* intégré dans les ATS, proposant du *matching* automatisé[6] (Jobloom, Bullhorn for Salesforce, theMatchbox, etc.), des systèmes pour la prise de note en entretien et l'aide à la rédaction de rapport (ChatGPT, Copilot, etc.), ou encore de système visant à supporter l'évaluation des candidat·e·s (Assessfirst). Les trois principaux avantages attribués par les répondant·e·s à l'utilisation de l'IA pour cette phase sont les suivants : 1) la diminution de la charge de travail administrative, 2) la facilité d'utilisation, et 3) l'objectivité dans le recrutement et la sélection.

[6] Les systèmes proposant par exemple des scores visant à estimer la compatibilité entre un profil et une offre d'emploi.

Figure 7 : Avantages de l'IA pour la phase de sélection



En ce qui concerne la fréquence d'utilisation, 31 % l'utilisent quelques fois par semaine, 24 % l'utilisent quelques fois par mois et 19 % l'utilisent tous les jours.

Les résultats présentés dans cette section montrent que plus on se situe à des étapes avancées du processus de recrutement, moins l'IA semble être utilisée par les recruteur·euse·s. Cela corrobore les résultats des entretiens qualitatifs qui montraient que l'IA est principalement utilisée *« en amont du premier contact humain »*, principalement en support du processus.

3.2.2. Attitudes et perceptions à l'égard de l'IA

Outre la présentation descriptive des usages qui est proposée dans la section qui précède, nous avons adressé de multiples questions davantage perceptives concernant l'IA et ses utilisations pour les processus de recrutement et de sélection.

Deux questions étaient destinées spécifiquement aux répondant·e·s déclarant ne pas utiliser l'IA. La première était de savoir si ces personnes envisagent d'utiliser l'IA dans le futur. À cette question, 48 % se sont positionné·e·s positivement, 20 % négativement, alors que 31 % déclarent ne pas savoir s'ils·elles l'utiliseront dans le futur. La seconde question adressée à ces « non-utilisateur·rice·s » était de savoir pourquoi ils·elles n'utilisent pas l'IA. Parmi les réponses proposées, voici les six principales qui ressortent, dans l'ordre :

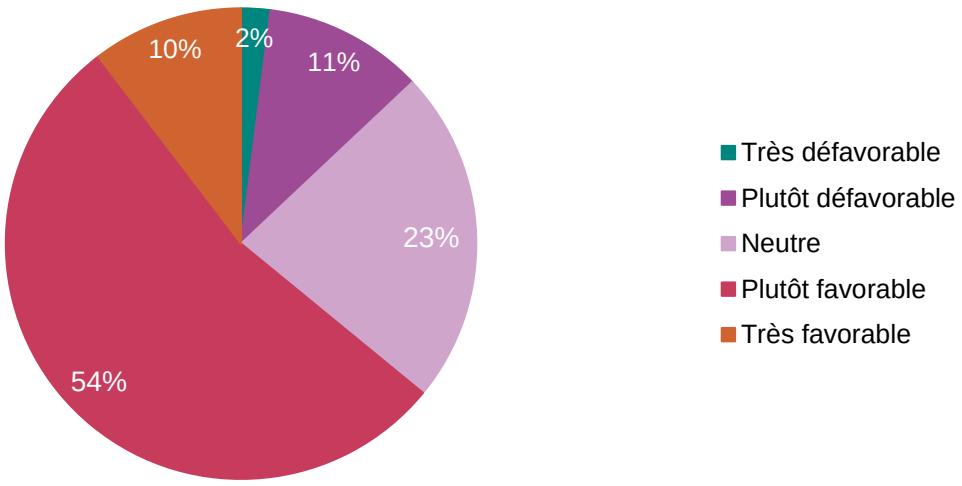
1. **Déshumanisation du processus (17 %) ;**
2. Risque de discrimination/de biais (13 %) ;
3. Risques pour la confidentialité, la gestion des données et la cybersécurité (13 %) ;
4. Pas d'accès dans l'organisation (12 %) ;
5. Le manque de compétence pour l'utiliser (12 %) ;
6. Confiance dans la fiabilité des résultats (11 %).

Parmi les arguments exprimés ouvertement à cette question (proposition « autres : précisez »), on retrouve le manque de volume de recrutement qui ne justifie pas l'utilisation de

l'IA, le manque de valeur ajoutée perçue de l'IA, le risque de passer à côté de profils atypiques, le manque de temps pour se familiariser avec l'IA ou encore les risques vis-à-vis de la réglementation (notamment RGPD). Certain·e·s mentionnent également que des développements relatifs à l'IA sont en cours dans leur entreprise, mais qu'ils ne sont pas encore utilisés concrètement dans le processus de recrutement et de sélection.

En marge de ces deux questions réservées aux non-utilisateur·rice·s, nous avons interrogé les répondant·e·s (utilisateur·rice·s et non-utilisateur·rice·s) à propos de leur appréciation personnelle générale concernant l'utilisation de l'IA dans le recrutement et la sélection. À cette question, c'est l'avis favorable qui l'emporte (10 % sont « très favorables », 54 % « plutôt favorables », 23 % « neutres », 11 % « plutôt défavorables » et 2 % « très défavorables ».

Figure 8 : Appréciation personnelle des personnes responsable de recrutement concernant l'utilisation de l'IA dans les processus de recrutement/sélection



Plus tard dans le questionnaire, nous interrogions les recruteur·euse·s (utilisateur·rice·s et non-utilisateur·rice·s) à propos de leurs inquiétudes relatives à l'utilisation de l'IA pour le recrutement et la sélection, voici les six principales inquiétudes (dans l'ordre) :

1. **Déshumanisation du processus (18 %) ;**
2. Risques pour la confidentialité, la gestion des données et la cybersécurité (16 %) ;
3. La fiabilité des résultats (11 %) ;
4. La perte d'expertise / de compétence (11 %) ;
5. L'impact écologique (10 %) ;
6. Risque de discrimination/de biais (10 %).

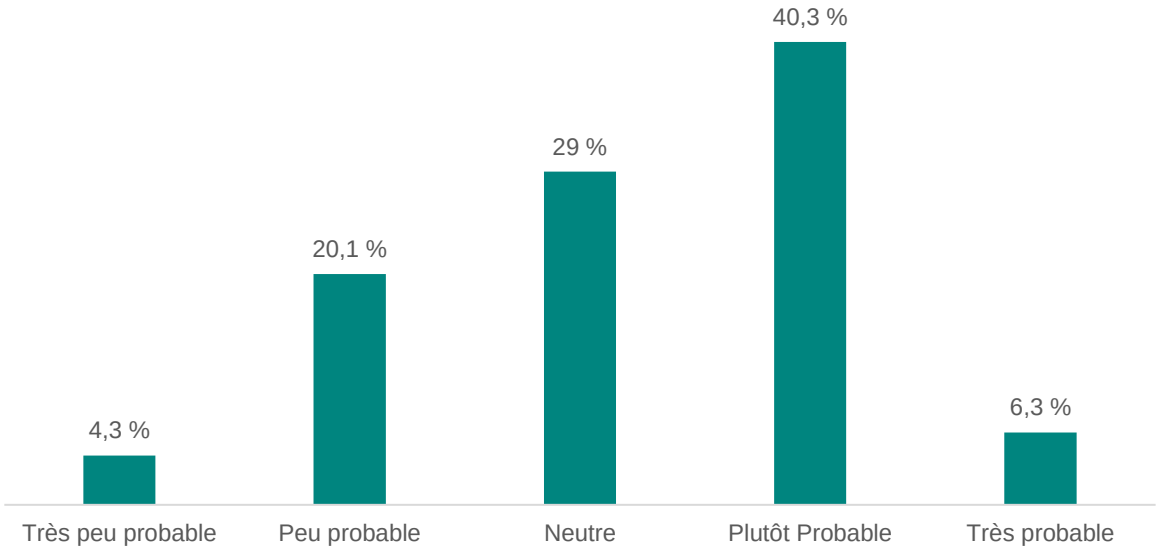
À la proposition « autre : précisez », plusieurs ont mentionné deux autres risques particulièrement intéressants. Un recruteur avertit par exemple que l'IA ne prend pas en compte les compétences pouvant être transposables d'une fonction à une autre. Un autre met en garde contre les recours qui pourraient être intentés par les candidat·e·s au cas où leur candidature aurait été traitée exclusivement par l'IA.

Il est intéressant de noter que si la déshumanisation du processus occupe la première place des inquiétudes dans les deux catégories (non-utilisateur·rice·s *versus* tous les

répondant·e·s), le risque de discrimination/de biais est beaucoup plus souvent cité chez les non-utilisateur·rice·s que chez les autres. On peut donc faire l'hypothèse qu'un certain niveau d'utilisation de l'IA tend à désamorcer la crainte du risque de discrimination et d'apparition de biais dans le processus de recrutement et de sélection.

À la question de savoir s'ils·elles pensent que les législations sur l'IA (et en particulier l'AI Act) vont avoir un impact sur leurs activités, 40 % des recruteur·euse·s répondent que c'est « plutôt probable » :

Figure 9 : Réponse à la question « L'UE a adopté la loi sur l'IA (« AI Act »). Pensez-vous que ce règlement aura un impact significatif sur vos activités de recrutement/sélection ? »



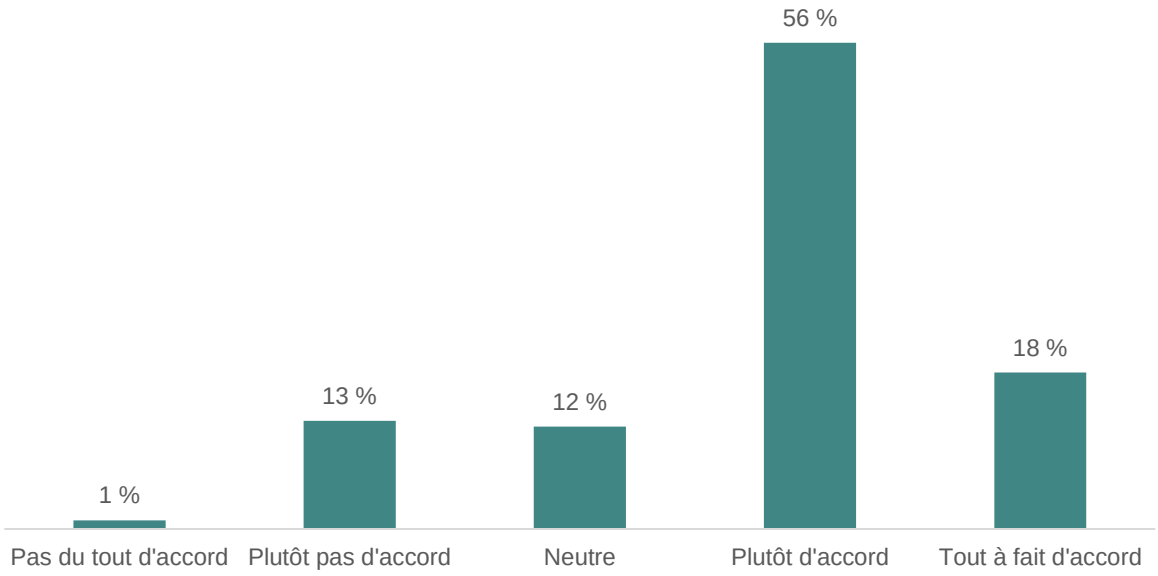
Dans la foulée, nous leur demandions si leurs organisations respectives avaient déjà pris des mesures en la matière. 41 % des répondant·e·s ont indiqué ne pas savoir, 38 % ont indiqué que non, et 21 % ont indiqué que oui. Cette question démontre une certaine méconnaissance des recruteur·euse·s à propos des règles légales entourant les usages de l'IA, conformément à ce qu'avaient démontré les entretiens qualitatifs. La question, ouverte, de savoir quelles mesures concrètes sont prises par leurs organisations a donné lieu à de nombreuses réponses variées, pouvant être regroupées en quatre catégories (nous reviendrons sur ces mesures dans la section dédiée aux recommandations) :

- **La gestion des systèmes d'IA par un DPO** (délégué à la protection des données). Exemple de mesure prise par un DPO : demande de consentement formalisée aux candidat·e·s avant traitement de leur candidature par l'IA ;
- **La mise en place d'« *AI policies* » en interne** (ou de chartes de bonnes pratiques). Dans certaines entreprises, ces chartes sont le fruit du travail de groupes de travail centrés sur l'IA, auxquels participent des employé·e·s particulièrement intéressé·e·s par ces questions. Certaines organisations décident également d'interdire certains systèmes d'IA, tels que ChatGPT, et de refuser l'accès à ces systèmes ;
- **La formation**, pour l'utilisation de l'IA, mais aussi pour cadrer l'utilisation de l'IA ;

- **L’utilisation de systèmes d’IA développés en interne**, où les données restent détenues au sein de l’entreprise.

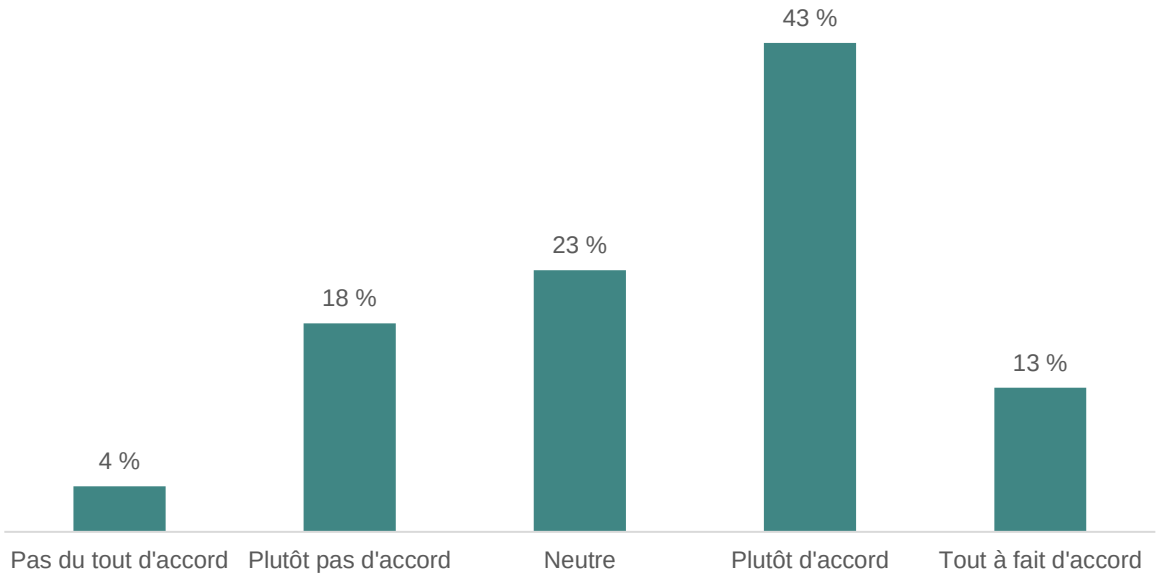
Toujours en ce qui concerne les perceptions des recruteur·euse·s relatives à l’utilisation de l’IA, nous leur avons demandé de se positionner concernant une série d’affirmations (les possibilités de réponse allant de « pas du tout d’accord » à « tout à fait d’accord »). Voici, sous forme de graphiques, les tendances qui se dégagent concernant chacune de ces affirmations.

Figure 10 : Réponse à la question « Je pense que l'IA réduira le temps consacré à la recherche de candidat·e·s »



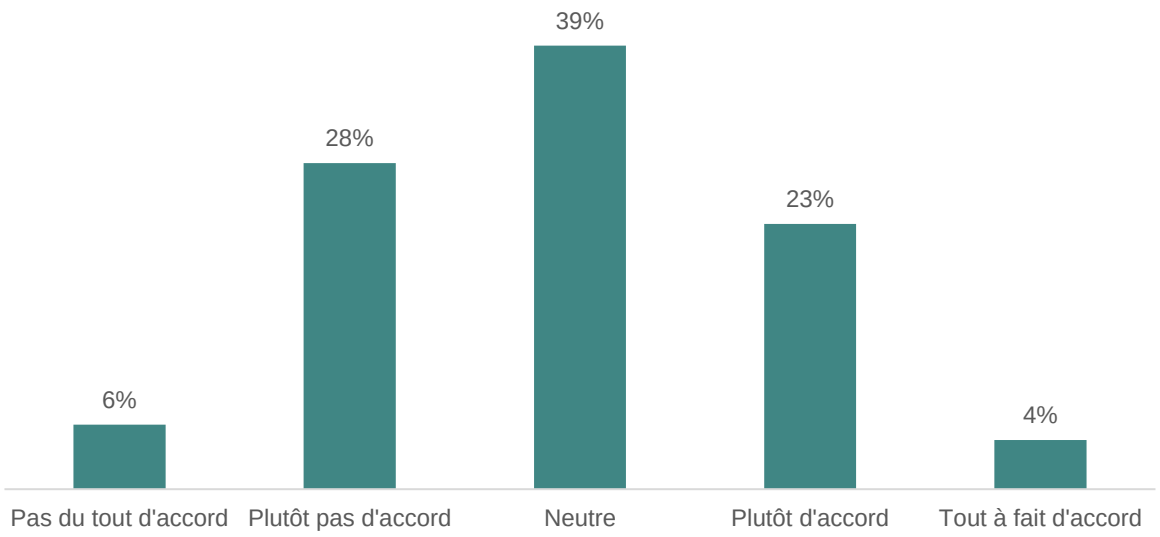
La plupart des recruteur·euse·s s’accordent sur le fait que l’IA permettra de réduire le temps consacré à la recherche de candidat·e·s.

Figure 11 : Réponse à la question « Je pense que l'IA permettra d'éviter la monotonie du travail effectué au cours du processus de recherche de candidat·e·s »



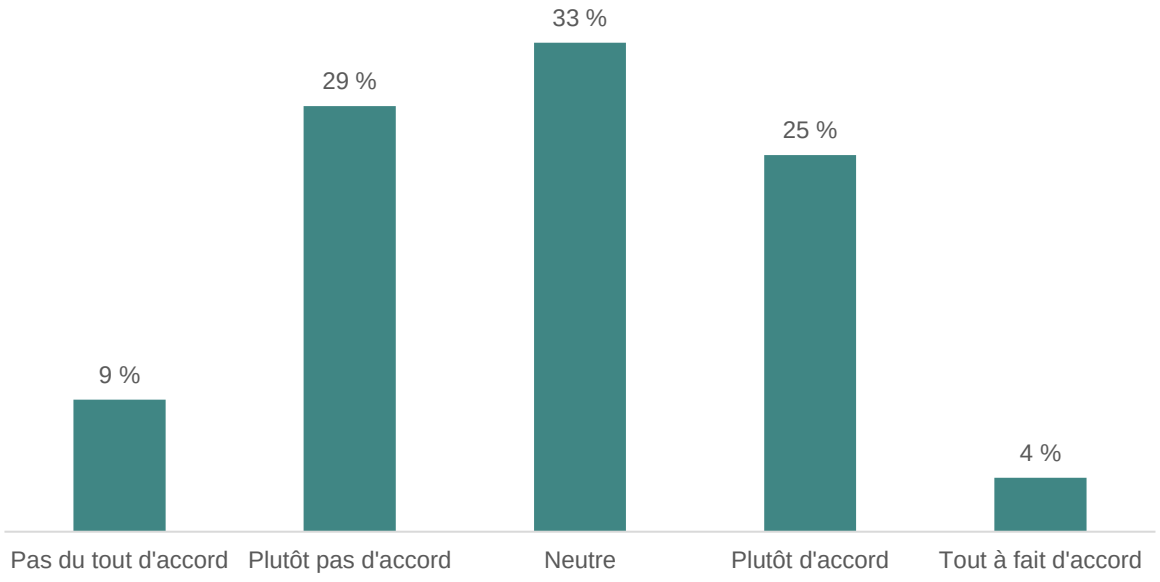
Les répondant·e·s sont globalement assez d'accord que l'IA permettra d'éviter la monotonie du travail effectué au cours du processus de recherche de candidat·e·s.

Figure 12 : Réponse à la question « Je pense que l'IA permettra d'accéder à de meilleurs candidat·e·s »



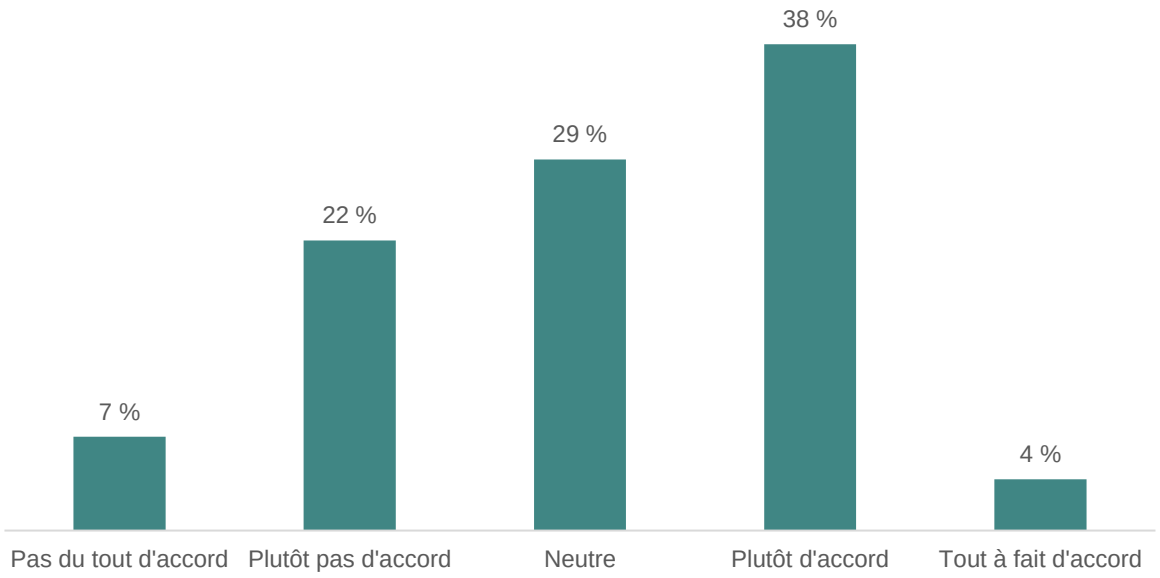
Les répondant·e·s sont majoritairement neutres quand on leur demande si l'IA leur permettra d'accéder à de meilleurs candidat·e·s. Ce résultat conforte l'idée que les systèmes d'IA sont vu surtout comme des systèmes de support aux processus plutôt que comme de véritables solutions de remplacement des recruteur·euse·s.

Figure 13 : Réponse à la question « Je pense que l'IA réduira le stress lié à la recherche du candidat approprié »



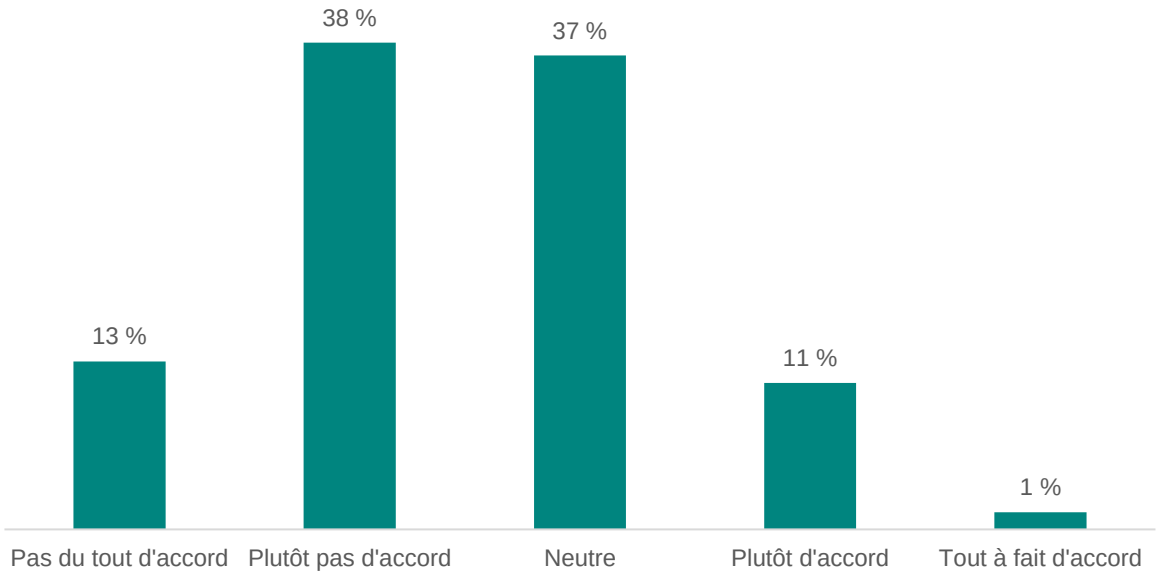
L'opinion générale est majoritaire neutre, voir plutôt négative, lorsque l'on demande aux répondant·e·s si l'IA réduira le stress lié à la recherche de candidat·e·s.

Figure 14 : Réponse à la question « Je pense que l'IA m'aidera à analyser correctement les CV »



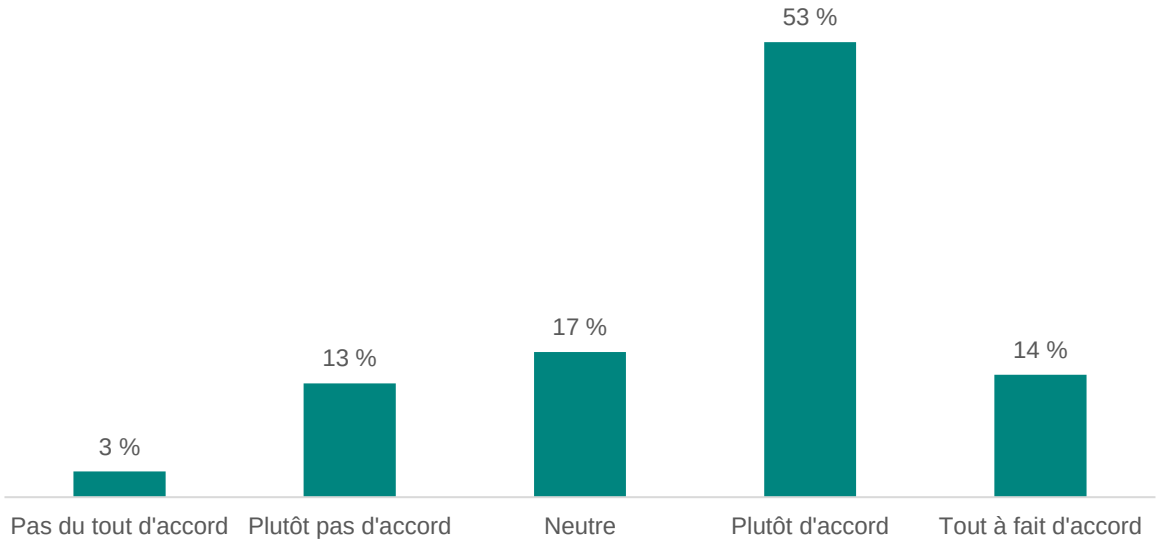
Une majorité de répondant·e·s est plutôt d'accord quant au fait que l'IA permettra d'aider à analyser correctement les CV.

Figure 15 : Réponse à la question « Je pense que les candidat·e·s les plus appropriés seront sélectionnés grâce à l'IA »



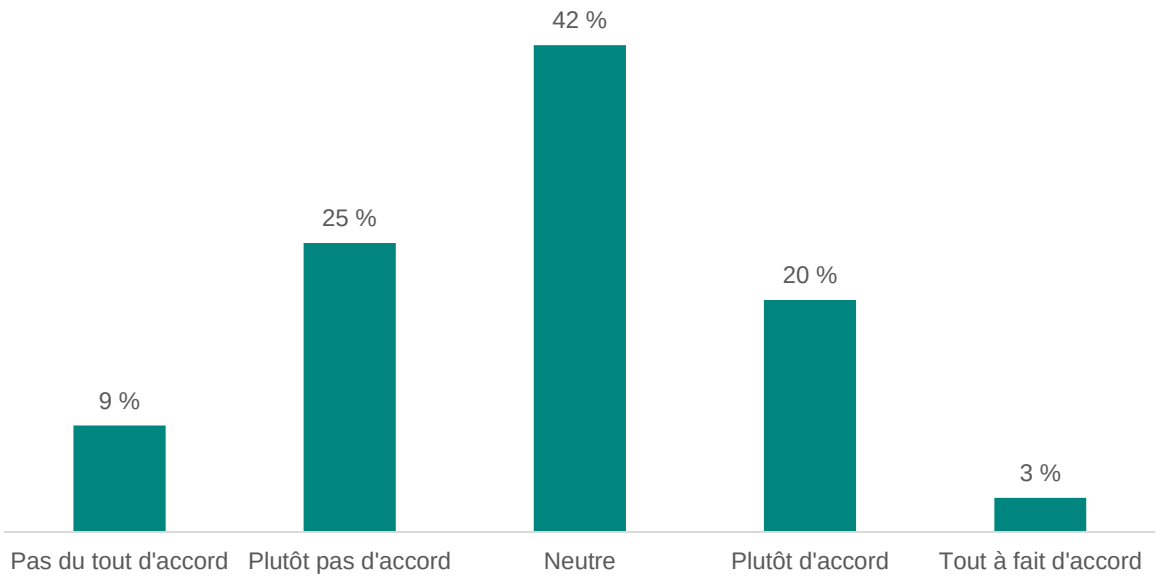
Les avis sont globalement négatifs concernant la proposition selon laquelle les candidat·e·s les plus approprié·e·s seront sélectionné·e·s grâce à l'IA. Cela semble conforter l'idée que les sélections en elle-même sont avant tout une activité « humaine ».

Figure 16 : Réponse à la question « Je pense que l'IA réduira le temps consacré à la sélection du personnel »



Une grande majorité de répondant·e·s se positionne positivement relativement à l'affirmation que l'IA permettra de réduire le temps consacré à la sélection personnelle.

Figure 17 : Réponse à la question « Je pense que l'IA rendra le processus de sélection plus neutre et plus objectif »



Les répondant·e·s sont majoritairement neutres lorsqu'on leur demande si l'IA rendra le processus de sélection plus neutre et plus objectif. Ce résultat va dans le sens des entretiens, les recruteur·euse·s ayant du mal à se positionner concernant la question de l'objectivité de l'IA.

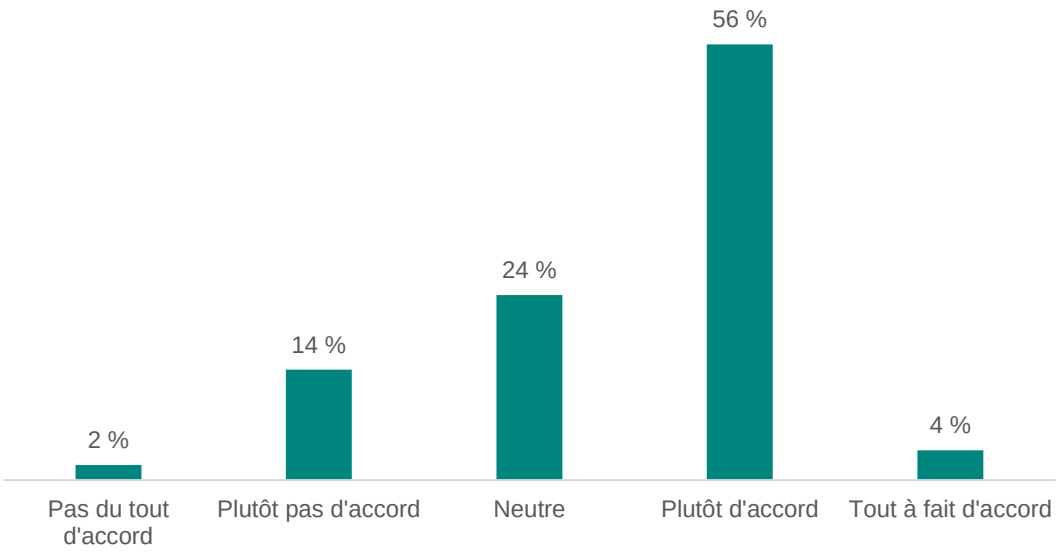
Dans les sections qui suivent, nous reviendrons sur ces affirmations en proposant des analyses croisées entre les questions et certaines variables d'identification des répondant·e·s (fonction, localisation, taille d'entreprise, etc.).

3.2.3. Focus sur les risques de biais, et en particulier sur la question du genre

Phase de préparation du recrutement

Lorsque l'on interroge les recruteur·euse·s sur les risques de biais liés à l'usage de l'IA pour la phase de préparation du recrutement (collecte du besoin, rédaction de l'offre, etc.), 56 % se déclarent « plutôt confiant·e·s » concernant la fiabilité des résultats produits par l'IA (2 % pas du tout confiant·e·s, 14 % plutôt pas confiant·e·s, 24 % neutre et 4 % tout à fait confiant·e·s).

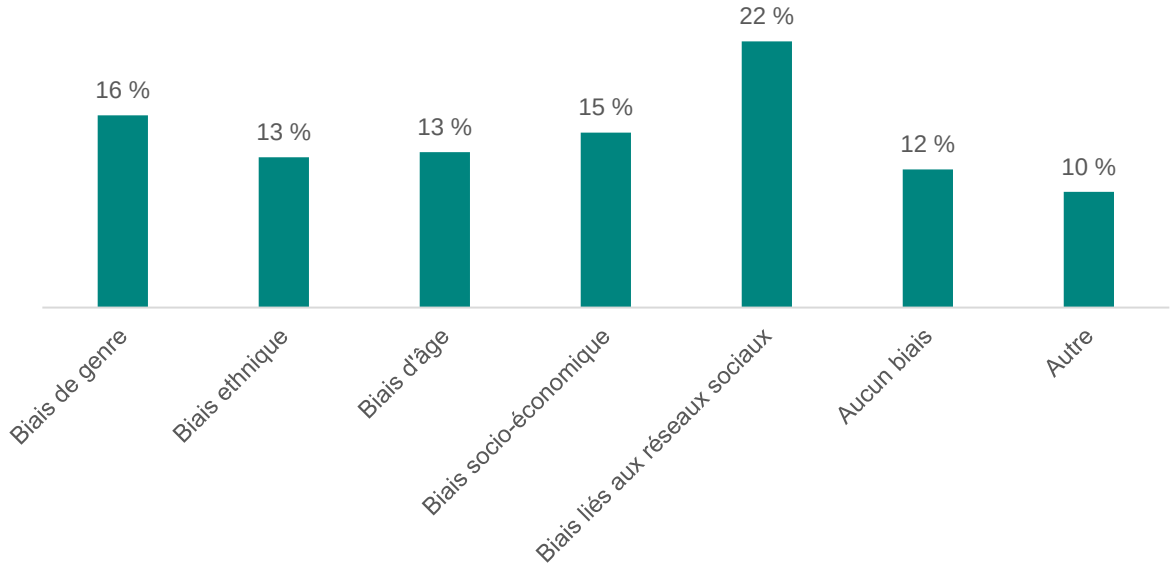
Figure 18 : Réponse à la question « Je fais confiance à l'IA pour produire des résultats fiables »



Ensuite, ils·elles sont 37 % à exprimer un avis neutre lorsqu'on leur demande si l'IA introduit des biais[7] à cette étape (3 % pas du tout d'accord, 25 % plutôt pas d'accord, 30 % plutôt d'accord et 5 % tout à fait d'accord). Nous leur demandions ensuite de se positionner concernant les types de biais que l'IA peut induire :

[7] Dans le questionnaire, nous leur proposions la définition suivante pour le terme « biais » : Un biais est un préjugé défavorable à l'égard d'une personne ou d'un groupe, principalement d'une manière qui n'est pas équitable.

Figure 19 : Réponse à la question « Selon vous, quel(s) type(s) de biais l'IA peut-elle (re)produire lors de la phase de préparation du recrutement ? »



Le principal risque mentionné est lié aux biais sur les réseaux sociaux (liés par exemple aux suggestions automatiques ou à la popularité du profil). Le risque lié au biais de genre arrive quant à lui en seconde position.

Parmi ceux qui ont répondu « aucun » biais, certain·e·s répondant·e·s soutiennent l'idée que c'est avant tout le *prompt* formulé par le·la recruteur·euse qui peut éventuellement être biaisé, et que l'IA ne fait que s'adapter à la demande.

Lorsque l'on demande aux recruteur·euse·s s'ils·elles ont déjà observé que les résultats de l'IA étaient effectivement biaisés lors de la phase de préparation du recrutement, ils·elles sont 17 % à répondre que oui. Voici quelques exemples concrets de biais cités par les personnes ayant répondu positivement à cette question (réponses ouvertes directement retranscrites) :

> « Ce n'est pas un biais en soi, mais les propositions de ChatGPT correspondent principalement à des modèles de grandes entreprises. Ou modèles bien établis et bien documentés. Sans y prendre garde, on reproduit ainsi des descriptions de fonction, offres d'emploi de grands groupes qui ne correspondent pas à nos organisations. Le prompting est crucial. » (NL) ;
>
> « Il y a des biais socio-économiques : les analyses de fonction sont trop orientées vers le statut social de la fonction (médecin, directeur général) et non pas vers les responsabilités pures liées au poste. » (NL) ;
>
> « La demande était de fournir ce qu'on observait de l'extérieur (purement visuel) du travail accompli dans un restaurant qui allait faire l'objet d'un contrôle. Un exemple de phrases : "des serveuses semblant originaires d'Europe de l'Est". Un autre exemple : 'le restaurant est fréquenté par de jeunes professionnel·le·s et des étudiants". Encore une fois, il ne s'agit pas de biais de sélection, mais ce type choix rédactionnel m'inquiète par rapport à un développement de l'utilisation de l'IA dans les outils en amont. » (NL) ;

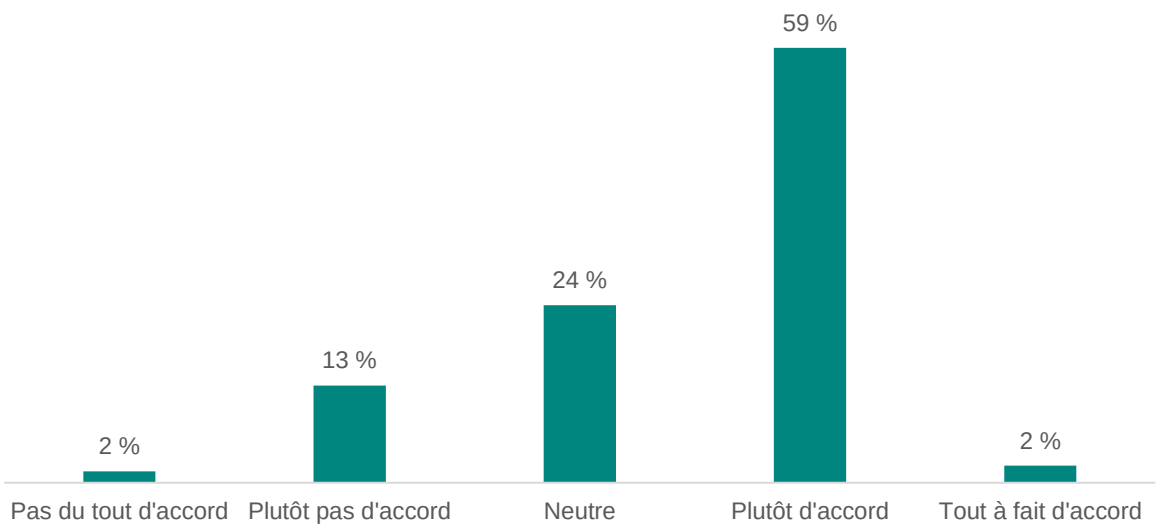
« Supposer qu'un sexe appartient à une fonction particulière. Ainsi, écrire la performance pour un homme au lieu d'une femme. » (NL).

Comme on le constate à travers ces différents extraits, certain·e·s recruteur·euse·s mettent en garde à propos des sources sur lesquels reposent des modèles de langage tels que ChatGPT et invitent à la prudence et surtout au contrôle humain, notamment en ce qui concerne les instructions qui sont données à l'IA pour des tâches d'assistance à la rédaction.

Phase de recherche - *sourcing* - de candidat·e·s

Pour la phase de recherche de candidat·e·s, 59 % des répondant·e·s sont « plutôt d'accord » avec l'affirmation que l'IA permet de produire des résultats fiables (2 % pas du tout d'accord, 13 % plutôt pas d'accord, 24 % neutres et 2 % tout à fait d'accord).

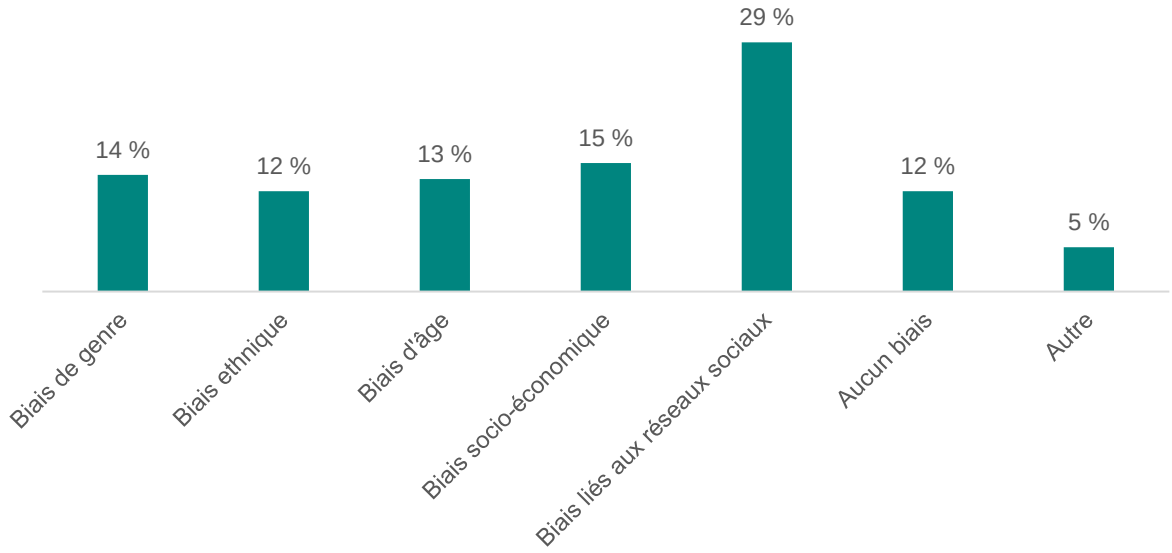
Figure 20 : Réponse à la question « Je fais confiance à l'IA pour produire des résultats fiables »



En ce qui concerne la perception d'introduction de biais à cette étape, à nouveau, une majorité des répondant·e·s sont neutres (47 %), 23 % sont plutôt d'accord, 23 % sont plutôt pas d'accord, 3 % ne sont pas du tout d'accord et 2 % sont tout à fait d'accord.

Parmi les risques de biais que nous proposons aux recruteur·euse·s, ce sont les biais liés aux réseaux sociaux (liés par exemple aux suggestions automatiques ou à la popularité du profil) qui arrivent largement en tête (29 % des recruteur·euse·s le mentionnent). Les trois risques suivants sont : les biais socio-économiques (15 %), les biais de genre (14 %) et les biais d'âge (13 %). Il est important de mentionner que 12 % de ces profils estiment qu'il n'y a pas de risque de biais liés à l'usage de l'IA à cette étape du recrutement.

Figure 21 : Réponse à la question « Selon vous, quel(s) type(s) de biais l'IA peut-elle (re)produire lors de la recherche de candidat·e·s (sourcing) ? »



Parmi les biais mentionnés ouvertement à la modalité « autre », on retrouve entre autres :

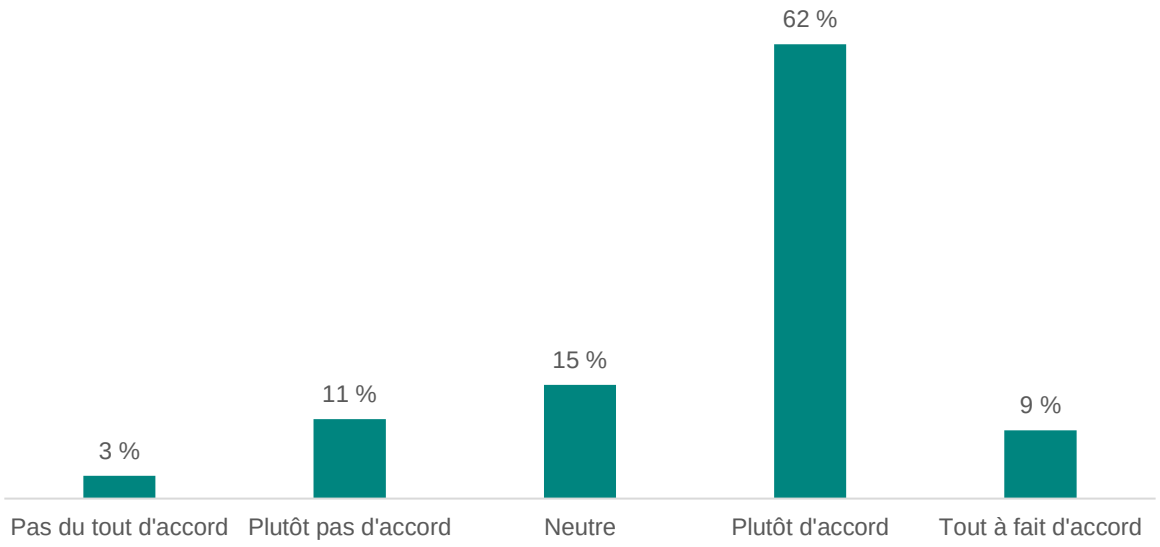
- Biais lié au propre réseau du·de la recruteur·euse ;
- Biais lié à un manque de précision de l'outil (suggestions éloignées de la demande).

13 % des déclarent avoir déjà constaté un biais dans les résultats de l'IA lors de la recherche de candidat·e·s. Parmi les commentaires, on retrouve, par exemple, la popularité des profils (liés à l'activité des candidat·e·s sur les réseaux sociaux notamment).

Phase de sélection

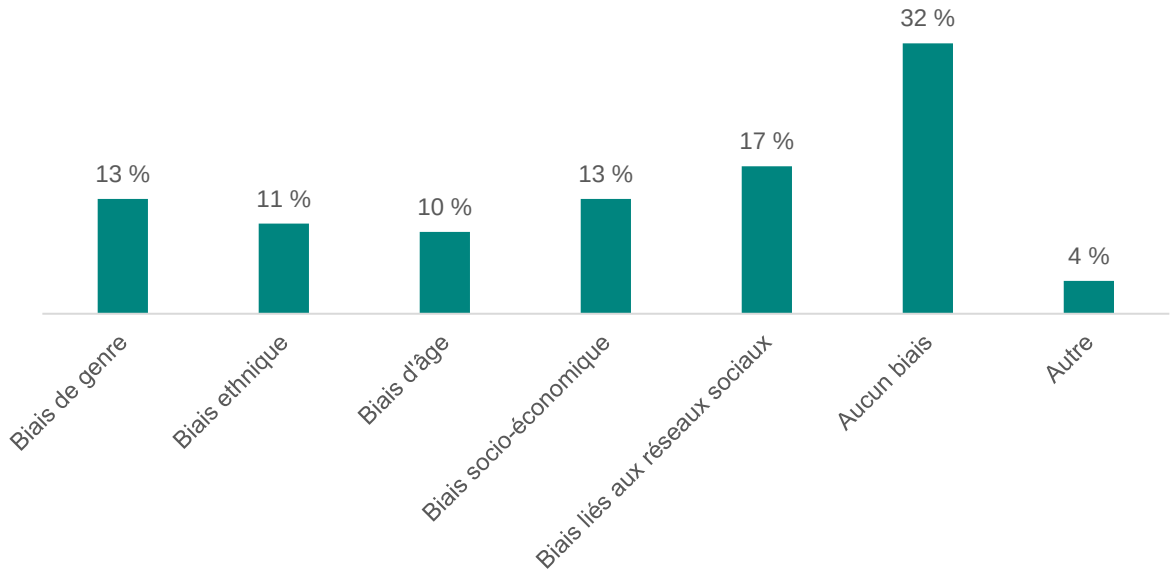
Pour la phase de sélection de candidat·e·s, 62 % des répondant·e·s sont « plutôt d'accord » avec l'affirmation que l'IA permet de produire des résultats fiables (3 % pas du tout d'accord, 11 % plutôt pas d'accord, 15 % neutres et 9 % tout à fait d'accord).

Figure 22 : Réponse à la question « Je fais confiance à l'IA pour produire des résultats fiables »



En ce qui concerne la perception d'introduction de biais à cette étape, une majorité des répondant·e·s sont à nouveau neutres (47 %), 23 % sont plutôt pas d'accord. 32 % des recruteur·euse·s répondent qu'il n'y a aucun risque de biais. Parmi les personnes qui mentionnent des biais, c'est également le risque de biais liés aux réseaux sociaux qui arrive en tête (17 %), suivi des biais socio-économiques (13 %) et des biais de genre (13 %).

Figure 23 : Réponse à la question « Selon vous, quel(s) type(s) de biais l'IA peut-elle (re)produire lors de la phase de sélection ? »



Lorsqu'on leur demande s'ils·elles ont effectivement déjà observé que le résultat de l'IA était biaisé lors de la phase de sélection, ils·elles sont 12 % à répondre que oui (54 % non et 33 % je ne sais pas).

3.2.4. Analyses inférentielles

En marge des statistiques descriptives, rendant compte de fréquences d'occurrence, nous avons réalisé une série d'analyses inférentielles, conformément à ce qui était attendu dans le cadre du projet. Ces analyses visent à comparer ou prédire des informations relatives aux profils des répondant·e·s avec les réponses fournies aux questions. Les profils des répondant·e·s sont considérés comme les variables indépendantes alors que leurs réponses aux questions sont considérées comme les variables dépendantes. Durant nos analyses, six variables indépendantes ont été retenues, à savoir : 1) le sexe (homme, femme ou autre), 2) la fonction (gestionnaire/directeur·rice des ressources humaines, recruteur·euse au sein d'une entreprise, recruteur·euse au sein d'une agence de recrutement/intérim, manager, autres), 3) la région (Wallonie, Flandres, Bruxelles), 4) la taille d'organisation (moins de 50 employé·e·s, 50-249 employé·e·s, 250-999 employé·e·s, 1000 employé·e·s et plus, 5) l'âge de répondant·e·s (continuum allant des plus jeunes aux plus âgés), et 6) l'ancienneté (continuum allant des moins anciens aux plus anciens). Lors de ces analyses croisées, une attention particulière a été portée aux perceptions relatives à l'IA, en particulier en ce qui concerne les risques de biais liés à la question du genre.

Analyses des différences de genre

En croisant le genre des répondant·e·s avec l'ensemble des questions, aucune différence significative n'a été constatée. On peut en conclure que les femmes et hommes ont des usages et des perceptions similaires relatives à l'IA dans les processus de recrutement et de sélection.

Analyses des différences par fonction

Les analyses par fonction ont révélé de nombreuses différences significatives. D'abord en ce qui concerne l'utilisation d'ATS, il y une sous-utilisation importante de la part de gestionnaires/directeur·rice·s des ressources humaines alors qu'il y a une très forte utilisation chez les recruteur·euse·s (en particulier les personnes qui travaillent en agences). Cela s'explique possiblement par une implication moins directe des DRH dans les processus de recrutement alors que la forte utilisation semble cohérente avec la nécessité de ces personnes (principalement en agence) de traiter de grands volumes de candidatures et de travailler avec des outils d'automatisation. En ce qui concerne ces ATS, il y a une forte perception que la solution mobilise de l'IA chez les recruteur·euse·s en agence et chez les managers, mais moins chez les recruteur·se·s en interne.

De manière générale, les recruteur·euse·s en agence sont plus enclin·e·s que la moyenne à utiliser l'IA. C'est particulièrement le cas en ce qui concerne la phase de préparation du recrutement ainsi que la recherche du·de la candidat·e. Par ailleurs, les gestionnaires/directeur·rice·s des ressources humaines utilisent beaucoup moins l'IA que les autres fonctions.

En ce qui concerne les perceptions, les DRH expriment une opinion globalement plus réservée ou critique vis-à-vis de l'intégration de l'IA dans les pratiques de recrutement et de sélection. C'est vrai quand on les oppose aux recruteur·euse·s en entreprise, et c'est encore plus vrai lorsqu'on les oppose aux personnes travaillent en agences intérim/de recrutement.

Parmi les autres résultats significatifs, les recruteur·euse·s en agence citent plus souvent le biais de genre parmi les risques de l'IA (32,2 % de oui contre 67,8 % de non), comparativement aux recruteur·euse·s en interne (14,5 % de oui contre 85,5 % de non). L'explication probable est que ces recruteur·euse·s en agence sont davantage formé·e·s et/ou conscientisé·e·s aux risques de discrimination dans les processus de recrutement et de sélection. De nombreuses entreprises de recrutement et/ou agences d'intérim proposent des formations sur ces sujets à leurs employé·e·s. Certaines de ces entreprises détiennent même des labels de qualité qui les obligent à se préoccuper spécifiquement de ces enjeux. C'est probablement un élément qui explique pourquoi ces profils sont plus enclins que les autres fonctions à percevoir un risque de biais de genre dans l'utilisation de l'IA.

Analyses des différences par région

L'analyse par région a également permis de mettre en lumière plusieurs différences significatives. Tout d'abord, la Wallonie considère le manque de convivialité comme une inquiétude majeure liée à l'utilisation de l'IA, ce qui semble ne pas être une inquiétude particulière pour la Flandre (26 % des répondant·e·s expriment cette crainte en Wallonie, contre seulement 8 % en Flandres). Cela suggère une sensibilité plus forte au facteur humain et relationnel risquant de se perdre avec un usage intensifié de l'IA en RH du côté wallon.

Parmi les autres résultats significatifs, les personnes travaillant en Flandre et en Wallonie affichent une attitude générale plus positive concernant les usages de l'IA dans le recrutement et la sélection par rapport à Bruxelles.

En ce qui concerne spécifiquement les risques de biais, en Flandre, les répondant·e·s sont moins enclin·e·s à mentionner un risque de biais lié à la discrimination (23 % de oui), ce qui est bien plus le cas à Bruxelles (53 % de oui). La différence entre Flandres et Wallonie n'est pas significative sur ce point. Les répondant·e·s en Flandre ont par ailleurs une perception plus favorable de l'impact positif de l'IA sur l'objectivité du processus de sélection comparativement à la région de Bruxelles et à la Wallonie.

Analyses des différences par taille d'organisation

À la suite des analyses différentielles par taille d'organisation, nous n'avons détecté aucune différence significative sur les différentes questions.

Analyse des différences pour l'âge des répondants

Les analyses des différences pour l'âge ont révélé plusieurs différences significatives. Voici un résumé des différences principales :

- Les personnes qui n'utilisent pas l'IA dans la phase de préparation du recrutement sont en moyenne plus âgées que celles qui l'utilisent ;
- Plus l'âge des participant·e·s est élevé, moins ils.elles ont tendance à utiliser l'IA dans la phase de préparation du recrutement ;
- Plus l'âge des participant·e·s est élevé, moins ils·elles sont favorables à l'IA ;

- Les participant·e·s qui considèrent le manque de compétences comme une inquiétude liée à l'IA sont en moyenne plus âgé·e·s ;
- Les participant·e·s qui considèrent que le manque de transparence est une inquiétude liée à l'utilisation de l'IA sont en moyenne plus âgé·e·s ;
- Les participant·e·s qui considèrent que le risque de confidentialité, la gestion des données et la cybersécurité sont une inquiétude liée à l'utilisation de l'IA sont en moyenne plus jeunes ;
- Les participant·e·s qui considèrent que l'impact écologique est une inquiétude liée à l'utilisation de l'IA sont en moyenne plus jeunes ;
- Il n'y a pas de différences significatives selon l'âge en ce qui concerne la perception des risques de biais et de discrimination, en ce compris en ce qui concerne les biais liés au genre.

Analyse des différences pour l'ancienneté

Dans la lignée des analyses portant sur l'âge, l'ancienneté révèle également plusieurs différences significatives n'allant pas forcément toujours dans le même sens que l'analyse différentielle par l'âge. Voici la liste des différences significatives :

- Les participant·e·s avec une ancienneté plus importante utilisent davantage l'IA pour la phase de préparation et de *sourcing* que ceux·celles ayant une ancienneté plus faible ;
- Plus l'ancienneté des participant·e·s est élevée, moins ils·elles estiment que l'IA contribue à réduire le stress lié à la recherche du·de la candidat·e approprié·e ;
- Lors de la phase de préparation et de recrutement, les employé·e·s les plus expérimenté·e·s considèrent significativement plus souvent que l'IA peut générer des biais liés à l'âge ;
- Dans cette même phase, les participant·e·s ayant une ancienneté plus élevée perçoivent également davantage le risque que l'IA engendre des biais liés aux réseaux sociaux (par exemple via les suggestions automatiques ou la popularité des profils).

3.3. Retours des *focus groups*

Pour rappel, l'objectif des *focus groups* est d'échanger avec les participant·e·s dans le but d'élaborer des recommandations à destination des recruteur·euse·s, des organisations (utilisatrices et développeuses de systèmes d'IA), et des pouvoirs publics. Si les recommandations sont largement développées dans la quatrième section, nous proposons de revenir ici sur quelques résultats marquants issus des *focus groups*, en lien avec les réactions des participant·e·s à la suite de la présentation des résultats. Durant les cinq *focus groups* (quatre avec des recruteur·euse·s et RH en Flandre et Wallonie et un avec les expert·e·s et l'IEFH), les discussions ont globalement été structurées autour des trois étapes du processus de recrutement et des trois fonctionnalités de l'IA qui y sont liés, à savoir : 1) l'IA générative, en tant qu'aide à la rédaction (principalement utilisée pour les phases de prise du besoin et de rédaction de l'offre), 2) l'IA et les algorithmes en lien avec l'usage des réseaux sociaux

(principalement utilisés pour la phase de recherche de candidat, essentiellement *via* LinkedIn Recruiter) et 3) l'IA prédictive (principalement utilisée pour assister la sélection de candidat·e·s, avec différentes solutions de *parsing* de CV). Nous proposons de revenir brièvement sur les échanges portant sur ces trois types d'utilisation, qui permettent de reformuler (et d'insister sur) les différents risques pointés par les recruteur·euse·s (auxquels les recommandations de la quatrième section viseront à répondre) :

3.3.1. IA générative et support à la rédaction

Les résultats récoltés lors des *focus groups* sont conformes à ceux des entretiens ainsi qu'aux données de l'enquête quantitative : l'IA est principalement utilisée comme un « assistant de bureau » qui peut soutenir les tâches administratives telles que la prise de notes ou encore servir comme source d'inspiration pour la rédaction de questions d'entretien.

Les recruteur·euse·s pointent un risque de reproduction de stéréotypes en lien avec l'usage de ces systèmes, en particulier si les résultats produits par l'IA ne sont pas questionnés :

> « Je suis moi-même un peu allergique à la génération par l'IA des textes des offres d'emploi. Je ne vais pas dire qu'il faut les optimiser, les rendre 100 % compatibles avec le référencement, mais générer un texte complet. J'ai déjà appliqué cela dans mes formations et on voit... Je vais vous donner un exemple. Si vous recherchez un agent d'entretien, il va automatiquement se tourner vers une femme. Il va alors très souvent attribuer des caractéristiques féminines à ce poste. Un pompier sera également un pompier. Il attribuera très peu de caractéristiques féminines à ce poste. Donc oui, je comprends que cela soit très souvent utilisé pour des raisons de rapidité et d'efficacité, mais je me heurte au fait que les gens sont très libres dans notre métier. On leur laisse faire, on tolère cela. Sans beaucoup d'explications, sans formation. »
>
> FG°2 – NL

Les recruteur·euse·s répètent également ce que nous avons déjà entendu lors d'entretiens, à savoir que le processus de recrutement dans son ensemble est très inégal et que beaucoup d'éléments dépendent du jugement du ·de la recruteur ·euse. Lors de la phase de prise d'information auprès d'un·e client·e ou d'un·e manager, les recruteur·euse·s ont à plusieurs reprises mentionné le risque que l'IA capte des informations informelles (desideratum des client·e·s/managers en termes de genre, d'âge, d'origine, etc.), par exemple lors une prise de note automatisée, et réutilise ces données telles quelles. Le risque est alors de biaiser la rédaction des offres d'emploi avec ces données informelles. À cet égard, l'IA (en particulier des systèmes d'analyse syntaxique) peut servir d'outil pour rendre le résultat du processus plus transparent et explicable. D'autre part, l'IA pourrait également être utilisée spécifiquement pour éliminer les biais du processus de recrutement, par exemple en filtrant les textes d'offres d'emploi sur la base d'un langage non inclusif (fonction d'alerte).

« Bon, mis à part l'IA et tout ça, si on se concentre uniquement sur les préjugés et qu'on met de côté tout ce qui touche à l'IA, et qu'on revient 20 ans en arrière, on avait le recruteur qui était en première ligne pour prendre une décision, puis un CV était mis dans la pile des oui ou des non. Dans quelle mesure le processus était-il alors impartial ? Personnellement, je pense que les outils qui apparaissent aujourd'hui offrent certainement de nombreuses opportunités pour jouer un rôle positif dans ce domaine. » FG°2 – NL

Si l'assistance à la rédaction permet de dynamiser les offres (en stimulant la créativité), de gagner du temps ou encore d'augmenter la qualité stylistique, certain·e·s recruteur·euse·s font état d'un risque de standardisation des contenus. Le style de l'IA est assez reconnaissable et la plus-value du·de la recruteur·euse est de parvenir à capter et améliorer les propositions en lien avec l'essence, la philosophie et les valeurs de l'entreprise. À plusieurs reprises, l'idée de « réhumaniser » ce que produit l'IA a été évoquée. C'est particulièrement le cas en ce qui concerne les messages personnalisés qui sont envoyés aux candidat·e·s et qui sont de plus en plus souvent rédigés avec l'aide de l'IA.

La question du *prompting* a également été au cœur des débats durant les *focus groups*. Selon les recruteur·euse·s, les risques de biais de genre sont assez maîtrisés par les recruteur·euse·s qui savent que leurs documents doivent par exemple être rédigés avec l'écriture inclusive. Selon eux·elles, ce sont des réflexes qui sont intégrés à leurs compétences et leurs standards.

3.3.2. Réseaux sociaux et algorithmes

L'utilisation de plateformes, telles que LinkedIn, Facebook, Instagram, Indeed ou même VDAB/FOREM, pose un problème, car elles reposent sur des algorithmes sur lesquels les recruteur·euse·s n'ont pas de contrôle ni de visibilité sur les données. Ces algorithmes décident qui voit quelles annonces d'emploi en fonction des données de leurs utilisateur·rice·s, mais cela soulève la question de savoir s'il s'agit d'un marketing intelligent ou d'un comportement discriminatoire.

« Chez nous, Indeed est une plateforme qui détient un monopole considérable, avec une très grande base de données mondiale, que nous surveillons d'un œil critique. Nous entretenons une sorte de relation amour-haine avec eux, car ils disposent de toutes les données d'un grand nombre de personnes. Et vous en avez besoin si vous voulez atteindre certains groupes cibles. Et là, nous nous posons la question suivante : comment voient-ils cela, quels outils utilisent-ils ? Ils ne sont pas toujours très transparents à ce sujet. Ils affichent eux-mêmes les offres d'emploi, un peu comme une annonce Google, ou non, selon les personnes. C'est leur décision de voir où cela apparaît, à quelle personne nous le montrons, quels algorithmes sont derrière tout cela. Oui, cela dépend encore. Nous décidons de l'apparence de l'offre d'emploi, mais c'est eux qui décident à qui elle sera montrée. »

FG°3 – NL

Les recruteur·euse·s invitent également à la plus grande prudence concernant les requêtes qui sont utilisées pour les recherches sur ces plateformes afin de n'exclure personne. C'est le cas notamment des recherches booléennes qui peuvent être discriminantes si elles ne sont réalisées avec attention. Selon les recruteur·euse·s, le risque de discrimination provient davantage de ces requêtes que des algorithmes qui sous-tendent les systèmes d'IA. De plus en plus, ces requêtes sont elles-mêmes enrichies grâce à l'IA.

Un grand nombre de recruteur·euse·s s'inquiètent par ailleurs de l'importance prise par LinkedIn Recruiter dans le monde du recrutement. Ils·elles pointent à la fois le risque de l'exclusion (à la fois des recruteur·euse·s et des candidat·e·s qui en sont absent · e · s), et celui de la dépendance envers le réseau social (coût des licences, etc.). Ils·elles soulignent régulièrement les éléments positifs de l'outil, mais insistent sur l'importance de continuer à investir dans des bases de données internes et à investir d'autres voies pour détecter des candidat·e·s qui n'y sont peut-être pas. Ils·elles insistent aussi sur l'importance de l'expertise des recruteur·euse·s pour pouvoir détecter les bon·ne·s candidat·e·s.

À nouveau, les recruteur·euse·s mettent en avant la nécessité de l'expérience pour identifier les bons éléments relatifs aux candidat·e·s. Selon le profil recherché, ce n'est pas forcément le CV qui va le plus compter, mais d'autres éléments tels que la personnalité. Le·la recruteur·euse passera alors moins de temps sur le *screening* des CV et plus sur la rencontre des candidat·e·s, par exemple en mode speed dating.

3.3.3. IA prédictive et aide à la décision

Lors des *focus groups*, les recruteur·euse·s ont insisté sur l'intérêt de disposer d'outils de *parsing* qui permettraient de les aider en analysant les candidatures sur base de critères objectifs (tel qu'un certain niveau de diplôme), réduisant ainsi leur charge de travail. Ils·elles s'accordent en revanche également sur les difficultés de mettre en œuvre de tels systèmes. Dans les entreprises où de tels systèmes sont utilisés, les recruteur·euse·s précisent qu'il s'agit d'un outil d'aide à la décision, mais que le filtre humain reste primordial. L'intérêt pour ces entreprises est que l'IA permet d'agréger et de synthétiser d'importants volumes d'information concernant les candidat·e·s (résultats de tests de personnalité et confrontation avec les personnalités de l'équipe, CV, notes des recruteur·euse·s, etc.). Ils·elles insistent aussi sur l'importance d'être extrêmement rigoureux dans la mise en place des critères de sélection, puisque cela les expose à des risques de biais de sélection, mais aussi à des recours (directement par les travailleurs ou par leurs représentants syndicaux).

Les recruteur·euse·s mettent par ailleurs en évidence la nécessité de conserver une certaine flexibilité lors de la phase de *parsing*, ce qui complique l'automatisation. Même si un·e certain·e candidat·e ne correspond pas à une description de poste, il peut être intéressant de le·la placer pour d'autres postes. Cette créativité qui permet d'associer un·e candidat·e à un autre poste que celui pour lequel il·elle postule, et que les recruteur·euse·s mettent souvent en œuvre dans leurs pratiques quotidiennes, est très importante.

Les recruteur·euse·s pointent également un risque que l'IA enferme l'organisation dans le passé : si le système d'IA est entraîné sur les données historiques de l'entreprise, on obtient un modèle de reproduction des profils où c'est toujours le même type de candidat qui est

choisi. De manière plus générale, les recruteur·euse·s mentionnent que le fait de recourir souvent à l'outil risque d'entraîner dans certains cas une perte de confiance en soi et en ses compétences, voir même une perte d'expertise liée à une dépendance croissante à l'outil.

Enfin, l'efficacité du processus de recrutement et de sélection était régulièrement opposée à la sécurité (numérique) imposée par les entreprises. Selon plusieurs recruteur·euse·s, le « bon équilibre » est particulièrement difficile à trouver, et peut même avoir un impact négatif sur la diversité. Un exemple (issu du FG n°4) était particulièrement marquant : dans une grande entreprise, les règles en matière de RGPD sont très strictes, avec des règlements internes, des *policies* et des audits réguliers[8]. Ces mesures visent à neutraliser systématiquement les risques de biais. Une des mesures pose question à la responsable rencontrée : lorsqu'un·e candidat·e postule via leur ATS, il·elle doit sélectionner s'il·elle veut que son CV soit accessible uniquement à un·e seul·e recruteur·euse ou à l'ensemble des recruteur·euse·s de l'entreprise. Cette mesure découle d'une interprétation très stricte de la loi (RGPD) selon laquelle le·la candidat·e a droit à une protection de sa candidature. Selon cette responsable, cette mesure peut être à la source de discrimination : si la candidature n'est traitée que par un.e seul·e recruteur·euse·s, elle risque d'être traitée différemment d'une autre, selon les sensibilités de cette personne. Elle y voit un risque plus important que si la candidature est traitée par une multitude d'intervenant·e·s. Cet exemple montre qu'un respect très strict de certaines législations peut aussi être à la source de certains risques.

[8] L'entreprise dispose par exemple d'un outil de vérification du *wording* utilisé dans tous les documents de l'entreprise, permettant de détecter les expressions genrées.

4. Conclusion et recommandations

Cette étude met en lumière l'ampleur et la nature de l'utilisation de l'IA et des systèmes d'automatisation dans les processus de recrutement et de sélection, tant par les employeurs que par les intermédiaires du marché du travail. Elle explore la perception qu'ont les recruteur·euse·s à l'égard des biais et des risques de discrimination, notamment sur la base du genre, associés à l'usage de ces outils. Elle examine également la manière dont les développeur·euse·s de systèmes d'IA intègrent ou non ces risques dans la conception de leurs solutions. Enfin, l'étude s'intéresse à la prise en compte du cadre législatif par les utilisateur·rice·s et développeurs, ainsi qu'à la présence éventuelle de politiques internes encadrant l'usage de l'IA au sein des organisations.

La recherche a été conduite en plusieurs phases complémentaires : une phase qualitative exploratoire auprès de professionnel·le·s RH et de développeur·euse·s de systèmes d'IA, une phase quantitative confirmatoire (questionnaire) auprès de professionnel·le·s RH, et des *focus groups* réunissant des expert·e·s, notamment du recrutement. Les analyses croisées de ces données qualitatives et quantitatives permettent de formuler les recommandations présentées ci-dessous.

Les systèmes d'IA sont principalement mobilisés par les recruteur·euse·s pour accroître la rapidité, l'efficacité et l'objectivité présumée du recrutement. Toutefois, l'étude met en évidence plusieurs risques majeurs : atteinte à la vie privée, perte de contrôle humain, opacité algorithmique, reproduction de biais existants, objectivité réelle des algorithmes, etc. Derrière l'apparente neutralité technologique de l'IA se cachent des mécanismes susceptibles de perpétuer ou d'automatiser certaines formes de discrimination, par exemple liées au genre, à la situation socio-économique ou encore aux réseaux sociaux. La question du genre dans les systèmes d'IA doit dès lors être considérée comme un enjeu à la fois politique et managérial.

Les recommandations suivantes visent à encadrer l'usage de l'IA dans le recrutement et la sélection, et sont réparties en trois niveaux :

1. **Politique** – recommandations adressées aux pouvoirs publics ;
2. **Organisationnel** – recommandations adressées aux organisations utilisatrices et développeuses de systèmes d'IA ;
3. **Individuel** – recommandations adressées aux recruteur·euse·s et managers.

Il convient de rappeler que l'AI Act, en tant que règlement européen directement applicable, établit déjà plusieurs obligations pour les systèmes d'IA « à haut risque » tels que les systèmes d'IA utilisés dans le recrutement, que nous ne répéterons pas ici. Nous nous appuyons davantage sur les résultats de l'étude, qui sont parfois complétés avec certaines précisions et obligations prévues par l'AI Act et pouvant s'appliquer concrètement dans le cadre des trois niveaux de recommandation proposés.

4.1. Recommandations adressées aux pouvoirs publics

- **Interroger le cadre juridique :**
    - Évaluer si l'AI Act, combinée au **cadre juridique belge** existant en matière d'anti-discrimination et aux autres lois et CCTs pertinentes, **suffit à garantir une utilisation sans discrimination des systèmes d'IA** dans les processus de recrutement et **sur le lieu de travail** et, si ce n'est pas le cas, envisager l'élaboration d'un cadre juridique supplémentaire spécifique au monde du travail, en concertation avec les partenaires sociaux[9] ;
    - Mettre à l'étude la faisabilité d'une modification législative **visant à faciliter l'identification du responsable juridique en cas de discrimination algorithmique** dans un processus de recrutement ;
    - Mettre à l'étude la faisabilité d'une **obligation de consultation des entreprises utilisatrices vers les représentants syndicaux** dans le cas de l'adoption de systèmes d'IA à haut risque. Cette mesure pourrait par exemple prévoir que l'IA soit incluse dans les matières de compétence des conseils d'entreprise.
- **Définir des obligations en matière de conformité pour les entreprises développeuses :**
    - **Soutenir l'élaboration de normes techniques** (*technical standards*) au niveau européen qui promeuvent l'égalité de genre et la prévention des biais dans les systèmes d'IA, incluant des mesures anti-biais et anti-discrimination de genre ;
- **Informer et proposer des modules de formation :**
    - Proposer de la **documentation et des modules de formations destinés aux entreprises développeuses des systèmes d'IA**, pour les informer de leurs obligations en lien avec l'AI Act, ainsi que pour les sensibiliser par rapport aux risques aux biais de genre ;
    - **Proposer de la documentation et des modules de formations destinés aux entreprises utilisatrices de systèmes d'IA** pour les informer de leurs obligations découlant de l'AI Act et de l'utilisation responsable des systèmes IA ;

[9] Le droit du travail n'a à l'heure actuelle pas encore généré de solutions qui lui soient propres, ce qui contraint, pour l'instant, les juristes du travail à intégrer dans leur réflexion un pan du droit qui n'est pas conçu spécialement pour les travailleurs. Les appels de la doctrine en vue de solutions propres au monde du travail se multiplient. Il s'agirait notamment pour les uns de restaurer l'action humaine dans le déploiement et la gouvernance des systèmes de gestion algorithmiques (Prassl et al., 2023), pour d'autres d'adopter un instrument supranational global qui réglemente l'utilisation des technologies qui remplissent des fonctions de surveillance, de décision et de discipline dans les écosystèmes professionnels (Aloisi & De Stefano, 2023).

- **Informer** les entreprises utilisatrices de systèmes d'IA sur **l'AI Act ainsi que sur les dispositions du RGPD en relation avec le recrutement automatisé**, en collaboration notamment avec les partenaires sociaux ;
- **Informer les partenaires sociaux** pour qu'ils puissent soutenir les entreprises à prendre des mesures pour garantir un niveau suffisant de maîtrise de l'IA pour leur personnel (article 4 de l'AI Act), en prêtant attention à des risques aux biais et à la discrimination de genre dans l'utilisation de l'IA.

- **Soutenir les entreprises :**
  - **Développer des guides de bonnes pratiques à destination des entreprises utilisatrices**, en particulier des PME (par exemple : guides pratiques édités par le SPF Emploi) ;
  - **Créer un guichet unique** permettant aux entreprises de poser leurs questions relatives à l'AI Act ou à l'utilisation éthique de l'IA dans le recrutement (par exemple au niveau du SPF Economie).

- **Rendre obligatoire le *reporting* et les audits**
  - **Instaurer des audits indépendants obligatoires pour les systèmes d'IA, incluant l'analyse des risques de discrimination de genre**. Ces audits devraient être réalisés périodiquement (ex. : tous les deux ans) par des organismes certifiés ;
  - **Imposer un *reporting* régulier sur l'usage de l'IA dans les entreprises utilisatrices**, par exemple via le rapport annuel RSE.

- **Investir dans le développement de systèmes d'IA en Belgique visant à détecter les biais** et à soutenir les processus de recrutement non-discriminatoire (ex. systèmes d'aide à l'utilisation un langage neutre sur le plan de genre dans les descriptions de poste).

- **S'assurer que les autorités de protection des droits fondamentaux, et plus particulièrement les organismes pour l'égalité de traitement, disposent de ressources suffisantes** pour accomplir leurs tâches au titre de l'article 77 de l'AI Act (comme le prévoit le considérant 21 de la directive relative aux normes applicables aux organismes pour l'égalité de traitement[10], qui stipule que les organismes pour l'égalité de traitement doivent disposer des ressources humaines et techniques appropriées, et qu'il est essentiel d'accorder une attention particulière aux possibilités et aux risques que présente l'utilisation de systèmes automatisés, y compris l'intelligence artificielle. Ces ressources devraient notamment permettre aux organismes pour l'égalité de traitement d'utiliser des systèmes automatisés dans le cadre de leurs travaux, d'une

[10] Directive (UE) 2024/1500 du Parlement européen et du Conseil du 14 mai 2024 relative aux normes applicables aux organismes pour l'égalité de traitement dans le domaine de l'égalité de traitement et de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes en matière d'emploi et de travail, et modifiant les directives 2006/54/CE et 2010/41/UE

part, et d'évaluer ces systèmes du point de vue de leur conformité avec les règles de non-discrimination, d'autre part).

4.2. Recommandations adressées aux organisations

4.2.1. Pour les organisations utilisatrices des systèmes d'IA

- **Instaurer une politique interne de l'IA et la communiquer de manière claire aux employé·e·s, comprenant notamment** :
    - La **création d'un comité d'éthique IA**, idéalement piloté par le service RH et impliquant les employé·e·s ou leurs représentant·e·s, chargé de suivre les évolutions technologiques et juridiques, d'encadrer les usages informels de l'IA (*shadow AI*) et de formuler des recommandations en interne ;
    - **L'identification régulière des nouveaux systèmes utilisés par les collaborateur·rice·s** (sur base d'initiatives individuelles) et évaluation de la pertinence et des risques associés **;**
    - **Veiller à impliquer les parties prenantes**, y compris les représentants des employé·e·s, dans l'introduction de systèmes d'IA à haut risque, et d'informer les employé·e·s de l'introduction de ces technologies, conformément à l'AI Act art. 26 et à la CCT n°39 ;
    - **L'évaluation en continu de la pertinence et de la performance des systèmes d'IA :**
        - **Le recours systématique à la question « 0 » lors de l'implémentation** : quel est le rôle de l'IA dans les processus de l'entreprise ? La question 0 signifie que les organisations se demandent ce qu'elles souhaitent accomplir avec l'IA et pourquoi elle offre une réponse. Il s'agit de déterminer si le déploiement de l'IA apporte réellement une valeur ajoutée aux processus de l'organisation ;
        - **La mise en place d'un système de monitoring** qui permet de suivre le fonctionnement d'un système d'IA et d'informer rapidement le fournisseur du système en cas de problème de discrimination ou autre (art. 26 AI Act) ;
        - **La réalisation d'audits réguliers indépendants** pour détecter et corriger les biais algorithmiques (ex. : audit externe annuel de l'outil de *parsing* des CV) ;
        - **La tenue d'un registre et le traçage de toutes les étapes du processus de recrutement automatisé** (conformément aux articles 12 et 26 de l'AI Act qui obligent à tenir des journaux) ;
        - **La mise en place de l'obligation de supervision humaine et de contrôle interne permanent,** conformément à ce qui est requis dans

l'AI Act pour les systèmes à haut risque (art. 14), et de créer une culture d'entreprise dans laquelle la remise en question des décisions algorithmiques devient naturel ;

- **La mise en œuvre de procédures robustes de gestion des données,** en conformité avec le RGPD. Dans les entreprises ou cela est possible, un·e DPO ou un·e délégué·e interne devrait assurer ce suivi et sensibiliser l'organisation à la qualité et à la confidentialité des données ;
- **Le recours à des systèmes de prévention et neutralisation des biais** (ex. vérification automatique de la neutralité de genre dans les descriptions de poste).

- **La mise en place d'un dispositif de transparence vis-à-vis des candidat·e·s internes et externes** visant à les informer au début du processus de recrutement de l'utilisation d'un système IA (art. 26), de son rôle et de son fonctionnement, ainsi que l'utilisation et la protection des données personnelles (ex. : fournir un résumé du fonctionnement de l'IA à chaque candidat·e) ;
- **Examiner la possibilité de réaliser une analyse de l'impact sur les droits fondamentaux** avant le déploiement d'un système d'IA, par exemple en utilisant le modèle de questionnaire qui sera développé par le Bureau de l'IA de la Commission européenne dans le cadre de l'AI Act (pour les organismes de droit public et les entités privées fournissant des services publics, cette analyse sera obligatoire pour les systèmes à haut risque, voir article 27).

- **Garantir un niveau suffisant de maîtrise de l'IA pour le personnel (art. 4 AI Act), et investir notamment dans la formation à l'IA et à la non-discrimination**, en intégrant ces thématiques dans les formations existantes sur les biais et la diversité. Ces formations pourraient inclure par exemple :
  - Le **recrutement inclusif** et les biais cognitifs, appliqués à l'usage de l'IA (ex. : tests en ligne comme *Harvard Implicit Bias*) ;
  - L'**encadrement managérial** des pratiques IA des recruteur·euse·s
  - La **maîtrise du *prompting*** et la conscience de ses risques. Les entreprises pourraient par ailleurs investir dans la **création de bibliothèques de prompts** validées collectivement et juridiquement pour limiter les biais. La création de ces bibliothèques pourrait être envisagée aussi au niveau sectoriel ;
  - L'**utilisation de systèmes de dé-biaisement** reconnus ;
  - La **sensibilisation aux algorithmes de réseaux sociaux** (ex. : LinkedIn) et à leurs effets potentiels d'exclusion.

- **Prévoir un budget spécifique** dès la phase de mise en œuvre de l'IA pour la formation, les actions de mitigation des biais et les audits.

4.2.2. Pour les organisations développeuses des systèmes d'IA

- **Mettre en œuvre des mesures pour un développement éthique des systèmes d'IA :**
    - **Intégrer le principe de *Equality by Design*** : évaluer dès la conception l'impact du système sur l'égalité et la non-discrimination, entre autres en testant les algorithmes sur des bases de données diversifiées ;
    - **Sélectionner des fournisseurs conformes à l'AI Act**, notamment via des outils marqués CE ;
    - **Prévoir des tests réguliers du système IA après son déploiement et mettre en place des mécanismes de correction** en cas de biais détectés (ex. : service après-vente technique dédié), et instaurer une dynamique collaborative avec les utilisateur·rice·s ;
    - **Associer les parties prenantes** tout au long du processus de développement.
- **Fournir une documentation technique claire et vulgarisée**, assortie si possible de séances de formation, pour expliquer le fonctionnement et les limites des systèmes développés, et comment les utiliser de manière responsable (art. 11 et 13 de l'AI Act).

4.3. Recommandations adressées aux recruteur·euse·s

- **Veiller à la qualité des interactions humain-machines lors du recours à des systèmes d'IA :**
    - **Formuler avec soin les requêtes** dans les moteurs de recherche et les grands modèles de langage (LLM), en recourant à une écriture inclusive dans les opérateurs booléens ;
    - **Travailler la qualité des *prompts*** afin de limiter les biais, par exemple en demandant explicitement à l'IA d'identifier d'éventuels biais dans les textes produits ;
    - **Développer une posture critique face aux résultats générés par l'IA** : vérifier, comparer et ajuster manuellement les analyses produites (ex. : relire les prises de notes automatiques ou les descriptions de fonction).
- **Maintenir une supervision humaine et jouer un rôle de lanceur d'alerte lors du constat de discrimination :**
    - **Maintenir une double supervision humaine** pour toute décision importante, notamment le rejet d'un·e candidat·e ;
    - **En complément aux dispositifs mis en place par l'organisation, informer les candidat·e·s** de l'usage de l'IA, des étapes concernées et des finalités poursuivies – et ce dès le début du processus de recrutement ;

- **Être en mesure de répondre aux questions des candidat·e·s** concernant la manière avec laquelle le processus de sélection a été géré ;
- **Signaler toute situation suspecte ou discriminatoire dans les résultats produits par un système d'IA** aux instances compétentes : autorités de surveillance du marché, permanences syndicales, Institut pour l'égalité des femmes et des hommes (IEFH) ou Unia, selon le motif de discrimination.

Annexes

Annexe 1 : Citations originales

Entretiens en néerlandais et en anglais :

"Wel, het stukje dat je misschien vroeger [kwijt was] aan al die cv's één per één vast te nemen, waar nu al een deel naar de testen kan gaan, het stukje dat je daar wint, ja, kan je wat langer doorgaan tijdens contractbesprekingen of in de expertenflow, een betere beeldvorming: nog eens bellen en wat extra vragen. Allez dat soort dingen hé. Ze zeggen dat soms hé, [...]: the more digital you become, the more human you must be." (Recruteur interne – HR – entretien n°2 – NL)

"Eigenlijk in ons beleid staat […] onder andere: "wij willen een zo eerlijk, transparant en inclusief proces als mogelijk. En wij willen bias zoveel mogelijk minimaliseren of zelfs uitsluiten." En wat doet die CV[-reader] dus? Als die een bepaalde, zekere match al vindt, doorsturen kandidaat naar de testomgeving hé. Hier krijgt ge een link naar uw test. Of dat dat nu ne man of een vrouw is, hoe oud dat die kandidaat is, welke taal dat die spreekt, van welk land dat die komt, dat maakt allemaal niet uit, euh wij worden niet gehinderd door enige inschatting om die door te sturen naar de volgende test. Die [onverstaanbaar woord] zegt gewoon hé hier is al een zekere match. Ik vraag u niet om een inschatting te doen op basis van kunt ge de naam goed uitspreken of niet, bij manier van spreken, of is het een man of een vrouw dat ge zoekt? Nee, nee, ik stuur onmiddellijk door. Dus dat is eigenlijk super sec, super objectief euh … dus daar sluiten we al een stukje bias uit. Want het is niet de recruiter die beslist of dat iemand naar de testen mag gaan in die fase al." (Recruteur interne – HR – entretien n°2 – NL)

"I think if you're not critical enough with the tool, you can reproduce a lot of similarities. I'm a bit afraid of having all the same people in the company. So by always proposing the best profile based on the best profile you feel and could always propose you the same kind of profile and then... It's just a reproduction pattern, and you don't diversify. And so for me, it's a bit of a diversity issue, maybe, so to be really aware of." (Recruteur interne – HR – entretien n°5 – ENG)

"Het nadeel, en dat is het tegenovergestelde is, mensen die een cv hebben [..] dat niet mooi is, of met tegenslagen gehad. Vroeger als er een mens, een recruiter al die eerste fases ook deed, kan door ne leuke babbel, eerlijk te zijn, dat zijn geen objectieve criteria, daar heb je, ben je vandaag een eerste fase niet echt veel mee. Dus als wij alles naar AI gaan laten doen, dan gaan we een aantal mensen echt wel verliezen die waarschijnlijk heel goede waarden hebben, maar niet de juiste objectieve criteria." (HR manager – entretien n°3 – NL)

"We gaan geen systeem maken dat leert hoe dat het cv's en vacatures moet matchen op basis van historische data. Omdat we gewoon weten, historische data, daar kan bias in zitten, dat kan heel diep gaan leren hé. Zelfs als ge zegt van we gaan, ik zeg zo maar iets, we gaan geslacht niet meenemen in de trainingsdata, of gender, we gaan dat niet meenemen in de trainingsdata, we gaan gewoon puur kijken naar, ik zeg maar iets, diploma en locatie, naam gaan we ook niet meenemen, we gaan puur kijken naar de beschrijving van die persoon, diploma en ervaring, locatie en we gaan zo een matchingmodel gaan trainen. Maar zelfs dan zou het kunnen dat puur door de schrijfstijl, hoe dat die persoon zichzelf beschrijft, misschien zelfs de lay-out van die cv en zo verder, kan dat systeem toch, op een of andere manier oppikken welke cv van vrouwen is en welke van mannen. En op een of andere manier daar zelfs bias in gaan krijgen. En het is dat

wat dat we echt koste wat kost willen vermijden. En daarom hebben we in die euh, in die case eigenlijk gewoon gezegd van kijk, [..] dat matchen met die vacatures, dat is iets wat we door mensen gaan laten doen." (Dev – entretien n°16 – NL)

Focus groups **en néerlandais :**

"Ik ben zelf een beetje allergisch aan het laten genereren van AI, van je vacaturetekst. Ik ga niet zeggen om het te optimaliseren, SEO-proof te maken, zeker 100 procent, maar een volledige tekst laten genereren. Ik heb dat ook al toegepast in mijn trainingen en daar zie je... ik ga een voorbeeld geven. Als je een poetsmedewerker zoekt, dan gaat hij automatisch naar een vrouw gaan. Dan gaat hij daar heel vaak kenmerken van vrouwen aan geven. Een brandweerman wordt ook een brandweerman. Hij gaat daar heel weinig kenmerken van vrouwen in toekennen. Dus ja, ik begrijp voor de snelheid en de efficiëntie dat dat heel vaak gebruikt wordt, maar ik bots er tegenaan dat mensen daar heel vrij worden ingelaten in onze job. Van doe maar, we gedogen het. Zonder heel veel uitleg, training." (FG°2 – NL)

"Allee, buiten nu AI en dergelijke, als we puur naar biases op zich gaan kijken en we denken alles weg rond AI en we gaan ons terug qua prognose, 20 jaar terug in de tijd zetten, daar had je de recruiter die dat eigenlijk ook in de front zat om een beslissing te nemen, dan een cv'tje op de ja- of op de nee-stapel werd gelegd. Dus hoe onbiased verliep het eigenlijk toen? Persoonlijk denk ik dat de tools die er nu komen, dat zij zeker en vast, echt wel, dat daar heel veel opportuniteiten nog in zitten om daar een positieve rol in te gaan spelen." (FG°2 – NL)

"En dan is bij ons Indeed een platform wat een heel groot monopolie heeft, een heel grote database wereldwijd, waar wij wel met argusogen naar toe kijken. En een soort haat-liefde verhouding, omdat zij ook al die data hebben van heel veel mensen. En je hebt ze nodig, wil je die doelgroep kunnen bereiken. En daar is een beetje de vraag bij ons, hoe kijken zij daar naartoe, welke tools gebruiken zij? Daar zijn ze niet altijd even transparant in. Zij laten vacatures zelf, een beetje zoals een Google-ad, al dan niet aan mensen zien. Dat is hun beslissing om te kijken van oké, waar komt het wel, of aan welke persoon laten we het wel zien, welke algoritmes zitten daarachter. Ja, dat is dan nog afhankelijk. Wij beslissen wel hoe de vacature eruitziet, maar aan wie ze getoond wordt, dat beslissen zij." (FG°3 – NL)

Bibliographie

Abrardi, L., Cambini, C., & Rondi, L. (2022). Artificial intelligence, firms and consumer behavior: A survey. *Journal of Economic Surveys*, *36*(4), 969-991.

Adams-Prassl, J., Abraha, H., Kelly-Lyth, A., Silberman, M. S., & Rakshita, S. (2023). Regulating algorithmic management: A blueprint. *European Labour Law Journal*, *14*(2), 124-151.

Aloisi, A., & De Stefano, V. (2023). Between risk mitigation and labour rights enforcement: Assessing the transatlantic race to govern AI-driven decision-making through a comparative lens. *European Labour Law Journal*, *14*(2), 283-307.

Benedetto-Meyer, M. & Boboc, A. (2021). Chapitre 6. Les recompositions de la fonction RH avec le numérique : recrutement, gestion des carrières et nouvelles modalités d'apprentissage en entreprise. Dans M. Benedetto-Meyer & A. Boboc (Dir), *Sociologie du numérique au travail* (pp. 153-183). Paris: Armand Colin.

Bessy C. & Chauvin P.M. (2013). The Power of Market Intermediaries: From Information to Valuation Processes. *Valuation Studies, 1*(1), 83-117.

Blons, E. (2023) L'IA au cœur de l'entreprise : Une alliée pour votre stratégie RH. Caen, EMS Editions, coll. «Questions de société ».

Bolukbasi, T., Chang, K. W., Zou, J., Saligrama, V., & Kalai, A. (2016). Man is to Computer Programmer as Woman is to Homemaker. *Debiasing word embeddings*, *29*.

Bonet R. Cappelli P. & Hamori, M. (2013). Labor market intermediaries and the new paradigm for human resources. *Academy of Management Annals, 7*(1), 341-392.

Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. T., & Thevisuthan, P. (2022). Artificial intelligence–challenges and opportunities for international HRM: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management, 33*(6), 1065-1097.

Cabantous, L., & Gond, J.-P. (2011). Rational decision making as performative praxis: Explaining rationality's eternel retour. *Organization Science, 22*(3), 573-586.

Caers, R., & Castelyns, V. (2011). LinkedIn and Facebook in Belgium: The influences and biases of social network sites in recruitment and selection procedures. *Social Science Computer Review*, *29*(4), 437-448.

Comtet I., Oiry E., (2017). Introduction, *Communication et management*, 14 (2), p. 5-8.

Cornet, A., Collet, I. & Wuidar, S. (2024). Modèle d'analyse de la place des femmes dans les métiers du digital et du numérique : l'influence du genre. *Question(s) de management,* n° 49(2), 113-129.

Coutrot, T., & Perez, C. (2022). *Redonner du sens au travail : Une aspiration révolutionnaire*. Éditions du Seuil.

Cuillandre H., (2018). *Un monde meilleur : et si l'intelligence artificielle*, Maxima, 178p.

de La Rochefoucauld, M. (2022). L'impact de l'IA sur le processus de recrutement : une étude de cas exploratoire. *Vie & sciences de l'entreprise*, (2), 38-64.

Dickson, B. (2018). What is algorithmic bias? *TechTalks*.

EURES (2023) *Labour market information: Belgium*. https://eures.europa.eu/living-and-working/labour-market-information/labour-market-information-belgium_en.

Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization science*, *22*(5), 1240-1253.

Fernández-Martínez, C., & Fernández, A. (2020). AI and recruiting software: Ethical and legal implications. *Paladyn, Journal of Behavioral Robotics, 11*(1), 199-216.

Gamkrelidze, T. (2022). Des discours aux réalités de la conception, du déploiement et des usages des systèmes d'Intelligence artificielle dans les situations de travail.

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

Horodyski, P. (2023). Recruiter's perception of artificial intelligence (AI)-based tools in recruitment. *Computers in Human Behavior Reports*, *10*, 100298.

Hunkenschroer, A. L., & Luetge, C. (2022). Ethics of AI-enabled recruiting and selection: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 178(4), 977-1007.

Ibrahim, W. M. R. W., & Hassan, R. (2019). Recruitment trends in the era of industry 4.0 using artificial intelligence: pro and cons. *Asian Journal of Research in Business and Management, 1*(1), 16-21.

Jbara, N., & Nabil, D (2023). La digitalisation de la fonction Recrutement : Quel impact de l'Intelligence artificielle ? *International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES)*, *2*(5), 1654-1667.

Journal officiel de l'Union européenne, Règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 établissant des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle et modifiant les règlements (CE) no 300/2008, (UE) no 167/2013, (UE) no 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 et (UE) 2019/2144 et les directives 2014/90/UE, (UE) 2016/797 et (UE) 2020/1828 (règlement sur l'intelligence artificielle), https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=OJ:L_202401689.

Lacroux, A., & Martin-Lacroux, C. (2021) « L'Intelligence artificielle au service de la lutte contre les discriminations dans le recrutement : nouvelles promesses et nouveaux risques. » *Management & Avenir* 122.2 : 121-142.

Laurim, V., Arpaci, S., Prommegger, B., & Krcmar, H. (2021). Computer, whom should I hire?–acceptance criteria for artificial intelligence in the recruitment process. *Scholarspace Manoa Hawaii edu.*

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).

Leonardi, P.M. (2011). When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. *MIS Quarterly, 35*(1), 147-167.

Leonardi, P.M. (2013). When does technology use enable network change in organizations? A comparative study of feature use and shared affordances. *MIS Quarterly, 37*(3), 749-776.

Li, L., Lassiter, T., Oh, J., & Lee, M. K. (2021, July). Algorithmic hiring in practice: Recruiter and HR Professional's perspectives on AI use in hiring. In *Proceedings of the 2021 AAAI/ACM Conference on AI, Ethics, and Society* (pp. 166-176).

Lütz, F. (2022). Gender equality and artificial intelligence in Europe. Addressing direct and indirect impacts of algorithms on gender-based discrimination. In *ERA forum* (Vol. 23, No. 1, pp. 33-52). Berlin/Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Lütz, F. (2024). The AI Act, gender equality and non-discrimination: what role for the AI office?. In *ERA Forum* (Vol. 25, No. 1, pp. 79-95). Berlin/Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Lütz, F. (2025). Shared Responsibility for Human Rights in the Algorithmic Age: Why Business Should Be the States' Ally to Eliminate Discrimination. In *Business and Human Rights* (pp. 149-185). Brill Nijhoff.

Martínez, C.F., & Fernández, A. (2019). Ontologies and AI in recruiting. A rule-based approach to address ethical and legal auditing. In *Proc. Twenty-Eighth Int. Joint Conf. on Artificial Intelligence* (IJCAI).

Memon, M., Soomro, N., & Qazi, S. W. (2024). Mapping Digital Recruitment Tools Using Advanced Convergent Qualitative Meta-integration. *Vision, 09722629231220989*.

Mihaljević H, Müller I, Dill K, Yollu-Tok A (2022) Towards gender-inclusive job postings: A data-driven comparison of augmented writing technologies. *PLoS ONE 17(9): e0274312*. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0274312.

Nawaz, N. (2020). Artificial Intelligence Applications for Face Recognition in Recruitment Process. *Journal of Management Information & Decision Sciences, 23*, 499-509.

Njoto, S., Cheong, M., Frermann, L., & Ruppanner, L. (2024). Bias and Discrimination Against Women and Parents in Semi-Automated Hiring Systems. *New Technology, Work and Employment*.

Ntoutsi, E., Fafalios, P., Gadiraju, U., Iosifidis, V., Nejdl, W., Vidal, M. E., ... & Staab, S. (2020). Bias in data-driven artificial intelligence systems-An introductory survey. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery, 10*(3), e1356.

Nurock, V. (2019). L'intelligence artificielle a-t-elle un genre ? *Cités,* N° 80(4), 61-74.

Ore, O., & Sposato, M. (2022). Opportunities and risks of artificial intelligence in recruitment and selection. *International Journal of Organizational Analysis, 30*(6), 1771-1782.

Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2008). 10 sociomateriality: challenging the separation of technology, work and organization. *Academy of Management Annals, 2*(1), 433-474.

Orlikowski, W. J. (2016). Digital Work: A Research Agenda. In Czarniawska, B. (Ed) *A Research Agenda for Management and Organization Studies*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 88-96.

Peyronnet, M. (2020). L'usage des algorithmes et de l'IA dans le recrutement : une occasion de (ne) plus discriminer ? In P. Adam, M. Le Friant, & Y. Tarasewicz (Eds.), *Intelligence artificielle, gestion algorithmique du personnel et droit du travail* (pp. 139-162). Dalloz. ISBN 978-2-2471-9608-1. ffhal-03736566.

Potočnik, K., Anderson, N. R., Born, M., Kleinmann, M., & Nikolaou, I. (2021). Paving the way for research in recruitment and selection: recent developments, challenges and future opportunities. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 30*(2), 159-174.

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial Intelligence and Management: The Automation-Augmentation Paradox. *Academy of Management Review, 46*(1), 192-210.

Sánchez-Monedero, J., Dencik, L., & Edwards, L. (2020, January). What does it mean to solve the problem of discrimination in hiring? Social, technical and legal perspectives from the UK on automated hiring systems. In *Proceedings of the 2020 conference on fairness, accountability, and transparency* (pp. 458-468).

Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2020). Human Resource Management 10th ed., Pearson UK.

Trautwein, Y., Zechiel, F., Coussement, K., Meire, M., & Büttgen, M. (2025). Opening the 'black box'of HRM algorithmic biases–How hiring practices induce discrimination on freelancing platforms. *Journal of Business Research*, *192*, 115298.

Tursunbayeva, A., Pagliari, C., Di Lauro, S., & Antonelli, G. (2022). The ethics of people analytics: risks, opportunities and recommendations. *Personnel Review, 51*(3), 900-921.

Vicomte, P., & Salinesi, C. (2025). Vers une intelligence artificielle “gender by design” ?. *Annales des Mines-Enjeux numériques*, *29*(1), 106-110.

Villani, C., Bonnet, Y., Berthet, C., Levin, F., Schoenauer, M., Cornut, A. C., & Rondepierre, B. (2018). *Donner un sens à l’intelligence artificielle : pour une stratégie nationale et européenne*. Conseil national du numérique.

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

Wajcman, J. (2006). New connections: social studies of science and technology and studies of work. *Work, Employment and Society; 20*(4), 773-786.

Wuidar, S., Bakebek, L., & Monteith, W. (2024). Producing ‘The Right Candidate’: The Social Embeddedness of Labour Market Intermediaries for Migrant Workers in the Belgian Construction Sector. *Work, Employment and Society*, 09500170241275862.

Colophon

Étude finalisée en février 2026.

EDITEUR RESPONSABLE
Michel Pasteel, Directeur de l'Institut pour l'égalité des femmes et hommes

INSTITUT POUR L'ÉGALITÉ DES FEMMES ET DES HOMMES
Place Victor Horta 40
B-1060 Bruxelles
T +32 2 233 44 00
info@iefh.be
https://igvm-iefh.belgium.be/fr

DÉPÔT LÉGAL
D/2026/10.043/1

Les fonctions, les titres et les grades utilisés dans cette publication font référence aux personnes de tout sexe ou toute identité de genre.

Deze publicatie is ook beschikbaar in het Nederlands.

Institut pour l'égalité
des femmes et des hommes

iefh.be

Place Victor Horta 40
1060 Bruxelles
T +32 2 233 44 00
info@iefh.be