

# IA et RH : quelles problématiques concrètes de conception et d'implémentation?

Clotilde Coron et Agathe Fonsagrives

DARES? Le 29/09/2023

# Qui sommes-nous ?

- Clotilde Coron, Professeure des Universités, Université Paris-Saclay (laboratoire RITM)
- Agathe Fonsagrives, Doctorante à l'IAE Paris-Sorbonne en sciences de gestion (Gestion des Ressources Humaines)

# Introduction

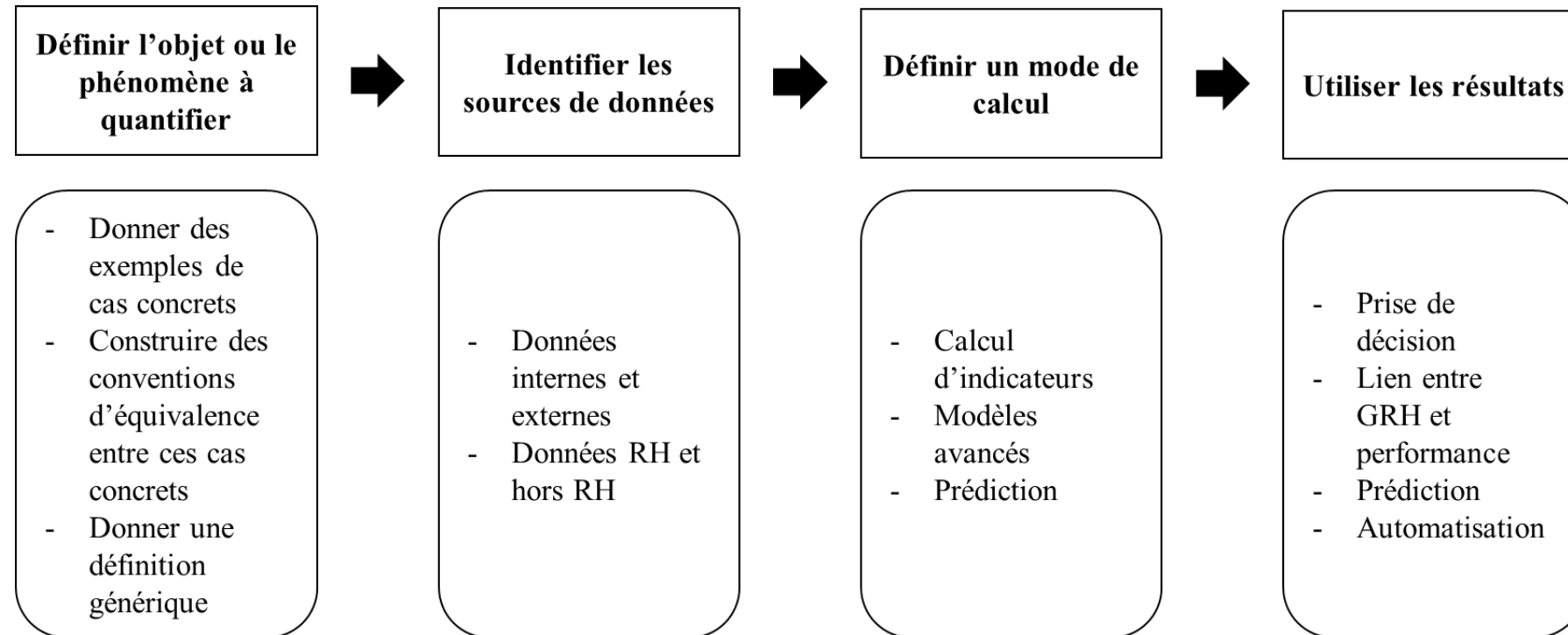
- L'IA : une utilisation relativement récente en GRH en France
- Des difficultés techniques, managériales, juridiques et éthiques
- Notre intervention porte sur la conception et l'implémentation des outils d'IA en GRH
- Avec un regard plus « social » que « technique »

# Structure de la présentation

- Définition de l'IA et des différents usages des données en GRH
- Cas concret (thèse en CIFRE)

# Définitions

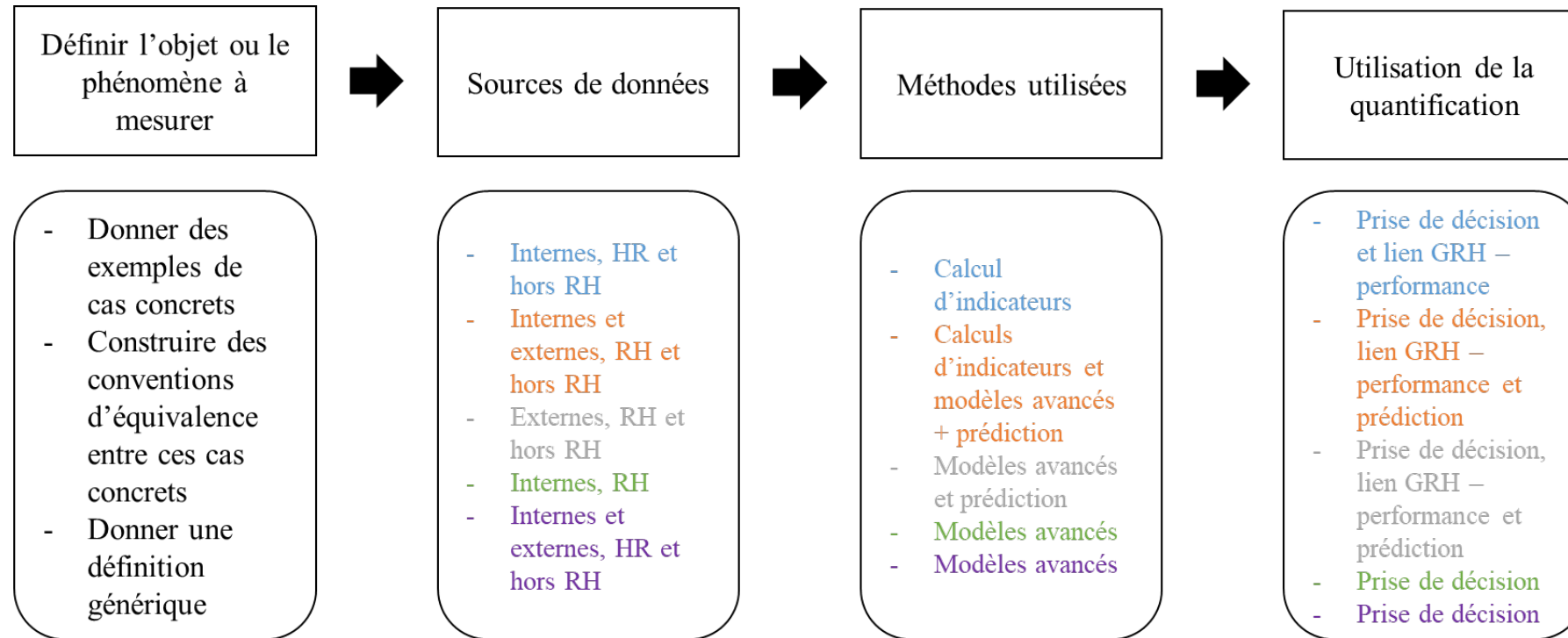
# Le processus d'utilisation des données



# Différents usages des données en GRH

- Métriques
- Analytique
- Algorithmes
- Automatisation
- IA

# Des usages qui se distinguent





# Cas concret

Appariement RH algorithmique (*matching*) et justice

# L'appariement RH algorithmique dans le recrutement

The image displays three sequential screenshots of the SNCF recruitment website, illustrating the algorithmic HR matching process. The first screenshot shows a search results page with 10 job offers out of 1136. A green box highlights a 'CV ANALYSE' button. The second screenshot shows a 'VOUS TÉLÉCHARGEZ VOTRE CV' interface with a green arrow pointing from the CV analysis button to this step. The third screenshot shows a candidate's profile page with 43 job offers recommended based on their profile, with green arrows pointing from the profile analysis step to this page.

- Mobilisé dans le recrutement interne et externe
- Bidirectionnel (le candidat cherche un emploi, le manager / RH cherche un candidat)

# Est-ce que l'appariement RH algorithmique favorise la justice à l'égard des candidats ? La question reste ouverte.

## Les « pour » :

- En recherche :
  - Les recruteurs sont influencés par des facteurs comme l'âge, le sexe, l'obésité, l'attractivité du visage (Bertrand et Mullainathan, 2004, Dos Santos et al., 2017)
  - Les algorithmes éliminent ces biais humains et procurent ainsi une évaluation plus juste (Lee, 2018)
  - Et améliorent la rapidité et l'efficacité du processus de recrutement (Black & Van Esch, 2008)
- Chez les éditeurs :
  - "La vision de (éditeur anonymisé) est de fluidifier le marché du travail en révélant les potentiels des candidats indépendamment des biais dans le recrutement et **travailler pour plus de justice sociale**"

## Les « contre » :

- La promesse de justice est difficilement tenable, car des biais autres que ceux du recruteur sont induits par l'usage même de l'IA (Lacroux et Martin-Lacroux, 2021) : biais cognitif des développeurs, biais des données d'entraînement...
- Production de « laissés pour compte » (Simioni & Steiner, 2022) : Asymétrie d'information entre l'employeur et le candidat, suppose que le candidat sache mettre sa vie professionnelle en données, masquage des désajustements globaux...

Dans quelle mesure les éditeurs et les recruteurs  
favorisent la capacité de l'appariement RH algorithmique  
à rendre justice ?

# Une nouvelle norme d'appariement RH plus déterminée par la technique que par le besoin des RH

*Sens de lecture : Une mise en œuvre technique découlant du besoin du métier RH*

## **Normativisme**

L'éditeur dit ce qui, dans l'absolu, est pertinent de faire et ce qui ne l'est pas :

- le processus de recrutement est basé sur un paradigme adéquationniste
- appairer sans outil dans le contexte actuel du métier RH est inadapté
- mobiliser l'IA est approprié pour opérer l'appariement RH

## **Positivisme**

Le niveau d'adéquation *candidat - poste* est une réalité extérieure à faire émerger

## **Déterminisme technique**

Le candidat est considéré comme la moitié d'une paire, son existence passe par des données, et sa pré-sélection dépend d'un traitement algorithmique (critères, pondération)

*Renversement du sens de lecture : Une nouvelle norme d'appariement RH déterminée par la technique*

# Résultats de notre recherche-action

*L'outil d'appariement RH n'est pas aussi éthique qu'il devrait l'être*

*Le métier des équipes, c'est le Product management, et pas l'éthique*

*Trouver un moyen de rendre l'appariement RH algorithmique plus éthique*

**Editeur d'outils de gestion commercialisant des outils d'appariement RH algorithmique**



*Impact de la sous-traitance de l'outil à une start-up sur l'éditeur d'ATS :*

- Faible compréhension du fonctionnement / capacité à agir dessus*
- Endossement du discours marketing*

*Produit peu mature*

*Peu de clients*

*Pas de statistiques de trafic*

*Des processus de production centrés sur la technique et les clients*

**Product management  
(conception, réalisation,  
marketing, relation client)**

*Un possible recentrage des processus de production sur les candidats ?*

**Observateur-acteur « accepté  
comme tel » (Devereux, 1980)  
Doctorante en CIFRE  
UX researcher**

Oct. 2021

Immersion longue dans le terrain de recherche

Oct. 2024