

Titre : Les perceptions des professionnels(les) de la gestion des ressources humaines à l'égard de l'usage de l'intelligence artificielle pour l'embauche d'un personnel diversifié

Rubrique : Article de recherche

Auteur(s)

- 1 : Andrée-Anne Deschênes, professeure
- 2 : Catherine Beaudry, professeure
- 3 : Mouhamadou Sanni Yaya, professeur

Citation : Deschênes, A.-A., Beaudry, C. et Sanni Yaya, M. (2024). Les perceptions des professionnels(les) de la gestion des ressources humaines à l'égard de l'usage de l'intelligence artificielle pour l'embauche d'un personnel diversifié. *Ad Machina*, 8(1), 24-36. <https://doi.org/10.1522/radm.no8.1837>

Affiliation des auteurs

- 1 : Université du Québec à Rimouski
- 2 : Université du Québec à Rimouski
- 3 : Université du Québec à Rimouski

Courriel : andree-anne_deschenes@uqar.ca

Courriel : catherine_beaudry@uqar.ca

Courriel : mouhamadou_sanniyaya@uqar.ca

Remerciements

Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
- Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

Résumé (250 mots)

Le recours aux systèmes d'intelligence artificielle (IA) dans les pratiques de recrutement et de sélection du personnel s'avère un moyen innovant pour favoriser l'embauche inclusive d'un personnel diversifié. L'IA permettrait aux organisations de s'affranchir de certains biais inconscients qui sont susceptibles de teinter le processus de dotation, puisqu'elle repose sur une prise de décision qui se veut objective. Cet article s'intéresse à la perception des professionnels(les) de la gestion des ressources humaines (PGRH) quant à l'utilisation des systèmes d'IA et aux pratiques inclusives d'embauche du personnel sous la lentille de la gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans les milieux de travail. Prenant appui sur des données qualitatives (17 participants(es) à trois groupes de discussion), l'article s'appuie sur une recherche menée auprès de PGRH au Québec. Les résultats montrent que plusieurs barrières au recrutement et à la sélection d'un personnel diversifié persistent au sein des organisations, parmi lesquelles se trouvent la prédominance de genre dans certains secteurs et l'absence d'une culture organisationnelle inclusive. Si l'IA peut s'avérer utile et facilitante dans le processus, notamment pour le traitement d'un grand volume de candidatures, le jugement professionnel demeure préconisé pour tendre vers un processus d'embauche inclusif et la diversification de la main-d'œuvre. L'utilisation encore timide des systèmes d'IA repose sur des craintes et sur une certaine méfiance à son égard, et des biais qu'elle est aussi susceptible d'engendrer. Les résultats confirment donc l'écart entre la place occupée par les outils de l'IA dans les pratiques de GRH et l'état des connaissances scientifiques.

Abstract


The use of artificial intelligence (AI) systems in personnel recruiting and selection practices is proving to be an innovative way to promote the inclusive hiring of diversified personnel. AI would allow organizations to free themselves of certain subconscious biases that are likely to affect the staffing process, since it is based on objective decision-making. This article focuses on the perception of human resources management professionals (HRMPs) regarding the use of AI systems and inclusive personnel hiring practices, taking into consideration managing equity, diversity and inclusion in workplaces. Drawing on qualitative data (17 participants in three focus groups), this article is based on research conducted among HRMPs in Quebec. The results show that several barriers to recruiting and selecting diversified personnel persist within organizations, including gender predominance in certain sectors and the absence of an inclusive organizational culture. While AI can be useful and facilitative in the process, particularly for processing a large number of applications, professional judgment is still recommended to move towards an inclusive hiring process and workforce diversification. The still timid use of AI systems is based on fears and some mistrust, and the biases that it is also likely to generate. The results therefore confirm the gap between the use of AI tools in HRM practices and the state of scientific knowledge.

Mots clés

Intelligence artificielle (IA), diversité, recrutement, sélection, dotation

Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



Les perceptions des professionnels(les) de la gestion des ressources humaines à l'égard de l'usage de l'intelligence artificielle pour l'embauche d'un personnel diversifié

Andrée-Anne Deschênes
Catherine Beaudry
Mouhamadou Sanni Yaya

Introduction

Les milieux de travail sont le siège d'une large part des inégalités sociales vécues par les personnes issues de groupes traditionnellement sous-représentés en emploi. Que ces inégalités soient salariales, de statut ou de pouvoir (Payne, 2017), ces personnes sont plus susceptibles d'en être la cible. Les inégalités en emploi se déploient souvent à travers les pratiques organisationnelles (Beaudry et Gagnon, 2019). Celles qui visent le recrutement et la sélection du personnel sont importantes, puisque les personnes issues des groupes minorisés sont particulièrement défavorisées aux premières étapes du processus de dotation (Boudarbat et Montmarquette, 2020), entre autres, parce que les biais inconscients y demeurent profondément ancrés. Les biais inconscients réfèrent à des attitudes ou à des stéréotypes qui, sous la forme de raccourcis mentaux et de manière inconsciente, involontaire et non intentionnelle, affectent la compréhension, les actions et les décisions des personnes (Brière et al., 2022). Leur présence accroît les risques de mettre à l'écart certains groupes en dressant un profil restrictif de l'emploi à pourvoir, de recruter au sein de bassins de candidatures limités et d'exclure certaines personnes en raison de caractéristiques sans lien avec le poste vacant (Boudarbat et Montmarquette, 2020). Des recherches explorent la possibilité que l'utilisation de la technologie, plus particulièrement des systèmes d'intelligence artificielle (IA), dans le recrutement et la sélection des personnes candidates puisse réduire l'effet de ces biais inconscients (Albert, 2019; Amadiou et Roy, 2019; Raveendra, Satish et Singh, 2020), notamment par un apprentissage automatique centré sur l'humain (Peña et al., 2023). L'usage de ces systèmes d'IA dans les pratiques de dotation s'avère donc une avenue prometteuse pour favoriser l'inclusion d'une main-d'œuvre diversifiée (Nguyen et Park, 2022; Ore et Sposato, 2022). Comme l'IA rend possible une prise de décision plus objective, basée sur des algorithmes, elle permettrait aux organisations de s'affranchir de certains biais inconscients liés au genre, à la race, à la couleur, à l'origine ethnique ou nationale et aux handicaps, entre autres.

De plus en plus d'études s'intéressent aux perceptions individuelles à l'égard de la prise de décision soutenues par les algorithmes ou encore à la confiance entretenue envers les systèmes d'IA (Glikson et Woolley, 2020; Kochking, Wehner et Warkocz, 2023; Langer, König, Back et Hemsing, 2022; Lee, 2018; Oberst, De Quintana, Del Cerro et Chamarro, 2018). La plupart empruntent une démarche quantitative, s'intéressent au point de vue des personnes candidates ou s'inscrivent dans une perspective managériale au sens large. La littérature demeure toutefois discrète à l'égard de la perception des professionnels(les) de la gestion des ressources humaines (PGRH) quant à la capacité des systèmes d'IA à faciliter le recrutement et la sélection des personnes issues des groupes historiquement désavantagés sur le marché du travail. Jumelée à l'importance et à la pertinence de se pencher sur les enjeux de la diversité en milieu de travail, cette avenue de recherche s'avère particulièrement pertinente. C'est donc dans cette voie que s'inscrit le présent article. Au moyen d'une approche méthodologique qualitative, il a pour objectif de dégager et de comprendre les perceptions des PGRH à l'égard du recours aux systèmes d'IA dans les pratiques de recrutement et de sélection, en l'abordant sous la perspective de la diversification du personnel.

1. Les enjeux du recrutement et de la sélection d'une main-d'œuvre diversifiée

La diversité réfère aux différences et aux similarités, visibles ou non, au sein d'un groupe ou d'une organisation, par exemple, au regard des caractéristiques personnelles, des valeurs, des croyances ou des comportements (Olsen et Martins, 2012; Scepura, 2020). Plusieurs enjeux se posent en matière de diversification de la main-d'œuvre puisque des obstacles continuent de se dresser pour les personnes des groupes sous-représentés (Coleman, Dossett et Dimick, 2021). Les programmes qui visent une meilleure représentativité de la diversité au sein du personnel ne suffisent pas (Peretz, Levi et Fried, 2015), notamment parce que les personnes responsables de leur conception (p. ex., comité diversité ou service RH) ne sont pas celles qui prennent les décisions d'embauche (Rivera, 2012). Un fossé important est donc constaté entre les cibles fixées et les choix opérés, et ce, pour plusieurs raisons.

La composition de la main-d'œuvre joue un rôle. L'attraction des personnes des groupes sous-représentés s'avère facilitée dans les organisations déjà diversifiées (Myers et Dreachslin, 2007), ce qui relève d'un véritable cercle vicieux. Aussi, le bassin de recrutement est souvent perçu comme restreint, les employeurs arguant l'homogénéité des candidatures reçues (Rivera, 2012). Ils estiment donc que les barrières à la diversification sont contextuelles et ne dépendent pas des processus de dotation déployés en milieu de travail. Les études montrent cependant que la fixation de critères de sélection rigides et restrictifs explique l'exclusion des candidatures diversifiées (Durrani et Rajagopal, 2015; Myers et Dreachslin, 2007; Osman et Thunborg, 2019; Rivera, 2012). Parmi ces critères, la compatibilité entre la personne et l'organisation s'avère déterminante dans les décisions d'embauche, ce qui tend à nuire à la diversification (Osman et Thunborg, 2019), d'autant que l'appréciation de ce critère repose d'ordinaire sur l'intuition (Deschênes, 2023). Une des pistes avancées est plutôt de miser sur l'adéquation avec le poste à pourvoir, en mettant l'accent sur les compétences. Cette solution ne s'avère cependant pas parfaite, parce qu'elle pourrait conduire à la définition de profils standardisés également nuisibles à la diversité (Osman et Thunborg, 2019). La discrimination positive, soit le fait de favoriser, à compétences égales, des candidatures issues des groupes minorisés est aussi envisagée, mais elle pose le problème d'un déficit de légitimité. Les personnes sélectionnées risquent de souffrir d'un manque de reconnaissance de la part des collègues (Osman et Thunborg, 2019).

Bien qu'imparfaites, les pratiques de dotation gagnent à s'inscrire dans une culture organisationnelle inclusive (Osman et Thunborg, 2019). L'engagement de la haute direction, manifesté par l'expression d'une volonté politique d'inclusion, devient dès lors un facteur de réussite incontournable (Peretti, 2020). Les attitudes et les perceptions des PGRH sont également à considérer (Durrani et Rajopal, 2015), notamment au regard de leur acceptation de la différence et de l'importance qu'ils accordent à la diversité. Une perception est un processus de sélection, d'organisation et d'interprétation des stimuli issus de l'environnement permettant à l'individu de réagir (Gosselin et al., 2017). À ce moment, la perception des PGRH à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre, ainsi que la méconnaissance de leurs propres biais, peut influencer sur le processus de dotation et entraver les progrès en matière de composition de la main-d'œuvre (Davis et al., 2016). Qui plus est, des changements profonds touchant les pratiques de dotation s'avèrent essentiels. La transformation des pratiques est protéiforme, mais elle repose le plus souvent sur le repérage des biais inconscients ancrés dans les systèmes de GRH.

À cet égard, la littérature sur le recrutement et la sélection du personnel témoigne de la persistance de l'effet des biais inconscients sur les personnes candidates en raison de caractéristiques comme le genre, la race, l'apparence physique ou l'âge (Kunst, Kirkøen et Mohamdain, 2023; Moughogha et Desrumeaux, 2023; Reynold et al., 2021; Abrams, Swift et Drury, 2016; Zschirnt et Ruelin, 2016). De façon généralement involontaire, les biais s'immiscent dans la définition du profil du poste, dans la constitution du bassin de candidatures et dans le processus de sélection. Les personnes chargées des activités de dotation établissent



les exigences du poste et analysent les attributs des personnes candidates à travers des stéréotypes ou des croyances qui induisent des choix arbitraires et des comportements discriminatoires (Amadiou et Roy, 2019; Hoffman, Kahn et Li, 2018). Elles sont susceptibles de tirer des conclusions ou de prendre des décisions en faveur de groupes ou de personnes, et à en rejeter d'autres, sur la base de schèmes mentaux conditionnés par leurs biais inconscients (Kutcher et Bragger, 2004). Cette tendance à valoriser ou à dévaloriser certains groupes participe à la production et à la reproduction des inégalités en emploi. Quels que soient les efforts déployés pour annihiler l'effet des biais inconscients sur les processus de recrutement et de sélection — comme la formation ou la sensibilisation —, il s'avère que l'une des voies les plus prometteuses à emprunter est celle du traitement « mécanique » des activités de recrutement et de sélection, par l'utilisation de tests, de tri automatique ou encore d'algorithmes (Hoffman et al., 2018).

2. Le recours à l'IA pour diversifier le personnel

Les systèmes d'IA sont définis comme des « systèmes automatisés qui, pour un ensemble donné d'objectifs définis par l'humain, sont en mesure d'établir des prévisions, de formuler des recommandations, ou de prendre des décisions influant sur des environnements réels ou virtuels » (OCDE, 2019). L'IA s'immisce aujourd'hui dans toutes les fonctions de l'organisation, la GRH ne faisant pas exception (Pereira, Hadjielias, Christophi et Vrontis, 2023). La dotation, par le recrutement et la sélection du personnel, se révèle l'activité de GRH la plus proactive en la matière (Nguyen et Park, 2022). L'usage d'outils sémantiques et d'IA générative visant la rédaction de contenus d'offres d'emploi, les robots conversationnels, l'optimisation de la publicité de recrutement, les entretiens vidéos menés par des agents conversationnels, le recrutement ciblé et le filtrage automatisé des candidatures comptent parmi les technologies de l'IA s'invitant dans les processus de recrutement et de sélection du personnel (Albert, 2019; Nguyen et Park, 2022).

Par leur capacité à faire des recommandations neutres et rationnelles (Albert, 2019; Amadiou et Roy, 2019; Raveendra et al., 2020), les systèmes d'IA auraient le potentiel de diminuer l'effet des biais inconscients, favorisant ainsi l'embauche d'un personnel diversifié. Les biais inconscients pourraient même être supprimés grâce à des algorithmes programmés de manière optimale, notamment par le recours à l'apprentissage automatique centré sur l'humain (Peña et al., 2023). En outre, l'IA permettrait d'atteindre un bassin plus diversifié de main-d'œuvre, en offrant la possibilité de rédiger des contenus d'offres d'emploi plus neutres, de filtrer des candidatures sur la base de critères prédéterminés et objectifs, d'évaluer les personnes candidates à l'étape de la sélection finale sur une base multicritère et de faciliter la coordination des communications avec elles au fil du processus.

Ces promesses ne sont toutefois pas sans soulever des enjeux d'ordres financier, individuel, organisationnel, éthique et législatif. La potentialité que l'IA soit elle-même porteuse de biais, à partir des données qui la nourrissent ou par la programmation humaine réalisée en amont de la prise de décision, est aussi soulevée, suscitant un intérêt marqué de la communauté scientifique (Delecraz, Eletarr, Becuwe, Bouxin, Boutin et Ouillier, 2022; Hunkenschroer et Kriebitz, 2023; Kelan, 2023; Köchling, et Wehner, 2020; Lacroux et Martin-Lacroux, 2021). Les résultats de recherches antérieures confirment d'ailleurs ces possibilités. Les considérations morales, éthiques et de responsabilité sociale (Bigman et Gray, 2018; Tremblay, Psyché et Yagoubi, 2023), le manque de confiance et la méfiance à l'égard de « la boîte noire » de l'IA, la crainte d'écartier des talents potentiels (Chen, 2023), ainsi que la perception d'iniquité dans le traitement des données (Langer et al., 2022) font en sorte que les personnes qui recrutent préfèrent s'appuyer sur les recommandations humaines plutôt que sur celles de la machine (Lacroux et Martin-Lacroux, 2022; Lee, 2018; Oberst et al., 2021). Ainsi, malgré un usage de plus en plus répandu et fréquent, il y a encore des réticences à l'égard de cette technologie, car un algorithme ne peut, à ce jour, remplacer l'empathie et l'intuition humaine (Oberst et al., 2021).

Dès lors, bien que les connaissances scientifiques se soient peu à peu construites au cours des dernières années, il est toujours nécessaire d'approfondir la compréhension des enjeux associés à l'usage des systèmes d'IA dans une visée de diversification du personnel, notamment en se penchant sur la perception des PGRH, qui en sont les utilisateurs principaux dans le cadre des activités de recrutement et de sélection du personnel. En abordant la perception des PGRH quant à l'utilisation de l'IA pour promouvoir la diversification de la main-d'œuvre, cet article met en lumière l'importance de ces perceptions dans la mise en œuvre de pratiques de recrutement et de sélection favorisant la diversité en milieu de travail.

3. Méthodologie de la recherche

La question ayant guidé cet article est la suivante : **quelle est la perception des professionnels(les) de la gestion des ressources humaines (PGRH) à l'égard de l'utilisation des systèmes d'IA pour le recrutement et la sélection d'une main-d'œuvre diversifiée?** Cette question a été déclinée en deux sous-questions de recherche :

- Quels sont les enjeux relatifs au recrutement et à la sélection d'un personnel diversifié au sein des organisations, selon les PGRH?
- Quelles sont les perceptions des PGRH quant à la capacité de l'IA à répondre à ces enjeux?

Pour décrire ce nouveau phénomène, une démarche de recherche qualitative s'inscrivant dans une approche descriptive a été privilégiée (Fortin et Gagnon, 2022). La méthode de collecte retenue a été celle du groupe de discussion, et ce, avec la visée d'observer comment les PGRH agissaient et réagissaient aux propos des autres personnes participantes (Leclerc, Bourassa, Picard et Courcy, 2011). Trois groupes de discussion distincts, composés de 5 à 6 personnes, se sont tenus auprès de 17 PGRH. Dans leur organisation, les PGRH sont généralement les personnes responsables d'appliquer et d'évaluer les politiques, les programmes et les procédures en matière de RH. Le recrutement et la sélection du personnel, de même que la gestion de la diversité, relèvent généralement de ces professionnels(les). Les personnes participantes ont été contactées avec l'appui d'un ordre professionnel québécois représentant des PGRH, au moyen d'une infolettre. Un premier groupe de discussion a ainsi pu être constitué. Pour les deux autres groupes, les PGRH ont été sollicités sur les réseaux sociaux (LinkedIn). Il s'agit donc d'un échantillonnage non probabiliste reposant sur la double technique accidentelle-volontaire (Beaud, 2016). Une annonce présentant le projet invitait les personnes intéressées à se manifester. Les critères d'admissibilités se résumaient à : 1) agir à titre de PGRH; 2) faire partie d'une organisation québécoise; 3) participer aux activités de dotation du personnel.

Une semaine avant la tenue des groupes de discussion, une maquette d'entretien a été transmise par courriel aux personnes participantes. Cette maquette indiquait les finalités de la recherche, de même que les thèmes qui seraient abordés (Van der Maren, 2010), afin que les PGRH puissent amorcer une réflexion en vue de se préparer aux échanges. Joint à la maquette, un lien vers un questionnaire sociodémographique était accessible pour brosseur un portrait des personnes participantes. Ces dernières exercent dans des organisations des secteurs privé (n= 14), public et parapublic (n= 2) et dans des organisations sans but lucratif (OSBL) (n= 1). Elles œuvrent dans divers secteurs d'activité, les plus représentés étant ceux des services professionnels, scientifiques et techniques (n= 5) ainsi que de la finance, des assurances et de l'immobilier (n= 3). Les organisations représentées sont de tailles diverses : petites organisations (1 à 99 employés(es); n= 4), moyennes organisations (100 à 499 employés(es); n= 4), grandes organisations (500 à 2 499 employés(es); n= 4) et très grandes organisations (2 500 employés(es) et plus; n= 5). Enfin, la majorité (n= 11) affirme recourir aux systèmes d'IA dans les pratiques de recrutement ou de sélection.



Les trois séances, d'une durée moyenne de 75 minutes, ont été réalisées en mode virtuel, au moyen d'une plateforme de visioconférence protégée. Elles portaient sur les thèmes suivants : les enjeux relatifs au recrutement et à la sélection d'une main-d'œuvre diversifiée, le recours aux systèmes d'IA en dotation et leurs conséquences au regard de la diversification de la main-d'œuvre. Les discussions ont été enregistrées, puis retranscrites intégralement. Elles ont fait l'objet d'une analyse qualitative thématique qui s'est d'abord articulée autour des thèmes prédéfinis, puis qui s'est enrichie en fonction des données émergentes du terrain. Une arborescence formée de trois niveaux (Paillé et Mucchielli, 2021) a été développée, permettant de diviser le corpus des données selon les trois thèmes à l'étude. Les deux autres niveaux découlent des codes émergents puisés dans le discours des personnes participantes. Ce sont donc 20 catégories qui ont été dégagées du processus de codification, soit sous 3 thèmes généraux et 11 sous-thèmes.

4. Résultats

4.1 Enjeux relatifs au recrutement et à la sélection d'un personnel diversifié

Les discussions de groupe permettent de comprendre plus en profondeur la perception des PGRH au regard des enjeux relatifs au recrutement et à la sélection d'un personnel diversifié. Parmi les défis soulevés se trouve l'homogénéité du personnel dans certains domaines. Il devient difficile de diversifier les profils d'employés lorsque le bassin de recrutement s'avère restreint. *« Notre entreprise a été fondée par des gens qui ont fait leur scolarité dans un programme universitaire très avant-gardiste. Donc, on recrute dans ce programme et 50 % de nos embauches se font par référencement. En ce moment, c'est très homogène comme environnement de travail »* [A4]. Des groupes sont donc sous-représentés dans les milieux de travail. *« On essaie de trouver des pistes pour des groupes qui sont sous-représentés, comme les Autochtones, ou les personnes avec des handicaps physiques ou autres. Ces groupes ne sont pas bien représentés »* [B5].

La prédominance de genre dans certains secteurs d'activité illustre l'enjeu du manque de diversité. Les PGRH indiquent que malgré leur bonne volonté, il demeure ardu d'attirer des candidatures féminines dans les professions ou les métiers à prédominance masculine, notamment en raison du nombre peu élevé de diplômées dans ces secteurs : *« Il n'y a pas de femmes nécessairement intéressées à travailler dans le domaine de la production automatisée. Ce qui est compliqué, c'est que même dans les formations qui sont données dans la région, il n'y a pas beaucoup de filles. Pourtant, ce n'est pas comme si on n'essayait pas ! En quatre ans, on n'a eu qu'une seule fille »* [C5]. Des difficultés similaires se posent pour des postes de direction : *« On a pratiquement la parité. Mais, c'est dans nos emplois de gestion que ça devient un peu plus problématique »* [C6].

Si la diversité de genre dans le processus de recrutement pose parfois un problème, c'est également le cas pour les personnes issues de l'immigration. Au Canada, les démarches d'immigration varient d'une province à l'autre. Les personnes participantes soulignent que, dans le contexte québécois, ces démarches s'avèrent complexes et longues, ce qui peut décourager les candidatures internationales. *« C'est trop long pour le processus d'immigration, puis pour le permis de travail. La personne qu'on avait embauchée a décidé de déménager dans une autre province, parce que les processus sont plus rapides là-bas »* [A1]. Dans la même veine, les groupes de discussion révèlent que ce sont les contraintes externes qui expliquent les difficultés à embaucher des personnes immigrantes. Il apparaît que des critères trop exigeants nuisent à la sélection d'une main-d'œuvre diversifiée. Ces critères ne dépendent cependant pas toujours des organisations elles-mêmes, mais peuvent être imposés par les ordres professionnels. *« C'est un enjeu, parce que ce sont des postes de professionnels. Ça prend un titre professionnel. Je reçois plein de candidatures de gens qui ont fait leurs études en Côte d'Ivoire, en Tunisie, au Maroc. Ce sont de belles candidatures, mais je ne peux pas aller de l'avant »* [A2]. L'accent est donc mis sur les difficultés à attirer et à embaucher différentes catégories de personnes (surtout les femmes et les minorités ethnoculturelles), essentiellement en raison des contraintes externes au milieu de travail.

Lorsqu'il est question des enjeux relatifs à la sélection d'un personnel diversifié, les personnes participantes font cependant preuve d'autocritique. Elles évoquent les effets des biais inconscients dans le processus de dotation. Les préjugés peuvent venir de la direction qui s'avère alors peu ouverte à l'embauche d'un personnel diversifié. Ils semblent découler de lacunes en matière de sensibilisation, d'expériences passées négatives ou de l'absence de contacts avec des personnes différentes. Les groupes de discussion mettent en évidence les freins à l'embauche générés par de telles attitudes qui ne sont pas sans provoquer des pratiques discriminatoires. « *Parfois, le président fait d'emblée de la discrimination. C'est parce qu'ils ne sont pas habitués avec ça. Ils ne pensent pas que c'est discriminatoire, mais ils posent toutes sortes de questions. Par exemple, ils demandent de quel pays vient la personne¹. Nous, notre mission en GRH, c'est un peu de les éduquer par rapport à ça* » [B4] ; « *Il y a beaucoup de biais inconscients de la part de la direction. Quand il y a des différences culturelles, ils vont dire qu'il n'y a pas de "fit" culturel* » [A4]. Les recruteuses et les recruteurs peuvent aussi faire preuve d'un manque d'ouverture et se laisser influencer par des biais inconscients dans la sélection du personnel. « *On voyait des préjugés qui influençaient leur façon de faire de façon systématique. Par exemple, j'ai dû mentionner à des recruteurs que ce n'est pas parce que la personne n'a pas l'accent québécois qu'elle ne sera pas capable de se faire comprendre* » [A1].

Les personnes participant aux groupes de discussion abordent l'enjeu de l'absence d'une culture organisationnelle inclusive au regard de l'embauche d'un personnel diversifié. Il ressort des échanges qu'au-delà du discours, des efforts concrets doivent être déployés pour assurer une telle culture. Ces efforts gagnent par ailleurs à être communiqués pour favoriser une culture d'inclusion pour l'ensemble de l'organisation. « *On travaille, par exemple, sur l'écriture inclusive. On travaille sur des choses, mais les gens ne le voient pas tant que ça. On n'a pas un grand mécanisme de communication. Les gens ne savent pas* » [B5] ; « *Même si la haute direction est convaincue [de l'importance de la diversité], il reste beaucoup de sensibilisation à faire, puis de formation sur le terrain, avec les directeurs et les employés* » [A5].

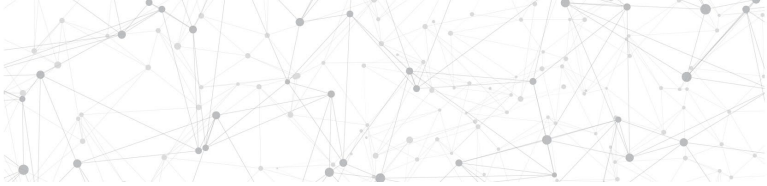
Les enjeux relatifs au recrutement et à la sélection d'un personnel diversifié sont donc multiples et peuvent découler du contexte socio-économique, des attitudes en milieu de travail et des pratiques de gestion en place. Les préoccupations des PGRH touchent surtout les défis qui concernent la diversification de la main-d'œuvre au regard du genre et de l'appartenance ethnoculturelle. La situation de handicap, par exemple, n'est que peu abordée. Une conception assez limitée de la notion de diversité est donc mise en exergue.

4.2 L'usage de l'IA dans la sélection et le recrutement d'un personnel diversifié : les deux côtés de la médaille

Le recours aux systèmes d'IA s'avère-t-il une solution pour répondre aux enjeux de la diversification de la main-d'œuvre? Tout dépend de l'utilisation qui en est faite. D'emblée, les groupes de discussion mettent en lumière les connaissances parfois limitées des PGRH en la matière et une attitude réfractaire à leur égard. « *J'ai un manque de connaissance et, je dois l'avouer, d'intérêt. Mais aussi une crainte* » [A6] ; « *Oui, on l'utilise dans la recherche de candidats, mais on ne sait pas encore tout ce qu'on peut faire en RH. C'est un peu ça qui nous manque* » [B5] ; « *J'ai une connaissance de base, dans le sens que je sais à quoi ça sert* » [B2].

Étant donné leur faible niveau d'expertise en systèmes d'IA, les PGRH ne les utilisent généralement qu'à l'étape de l'affichage de poste et essentiellement à celle du tri des curriculums vitae. Aussi, les personnes participantes assimilent plusieurs technologies informatiques et médias sociaux à l'IA. Il y a donc confusion quant à la définition même de ces systèmes.

Les personnes participantes évoquent tout de même des avantages liés à l'utilisation de l'IA pour diversifier le personnel. Elles soulignent que les systèmes d'IA sauraient répondre à cet enjeu en permettant d'élargir le bassin de recrutement. Plus précisément, ils pourraient proposer des candidatures variées et différentes de celles habituellement déposées dans les organisations : « *Les systèmes me permettent d'avoir accès à ces*



candidatures-là que je n'aurais peut-être pas reçues normalement. Je vais entrer en contact avec ces personnes, puisque je trouve que leur expérience est pertinente et, si j'ai l'ouverture au sein de la direction, je peux aller de l'avant avec des profils différents » [A4].

Or, cette orientation vers de nouveaux profils implique une ouverture de la direction et des personnes qui recrutent. Les préjugés inconscients lors du processus de sélection constituent l'un des enjeux évoqués avec le plus d'insistance par les personnes participantes. Dans cette optique, elles estiment que l'IA pourrait contribuer à réduire l'impact de tels préjugés en dotation. « *Laisser l'intelligence artificielle faire le premier tri, ça permet de ne pas le faire sur des jugements ou sur des préconceptions » [B5].*

Ces propos sont cependant nuancés ou contredits tout au long des discussions. En effet, les PGRH signalent particulièrement l'envers de la médaille, soit les lacunes de l'IA au regard des enjeux de diversification. Les difficultés rencontrées lors de l'utilisation de tels systèmes ou les craintes qui y sont associées prennent vite le dessus dans les échanges. « *J'ai vraiment l'impression qu'il faut un humain en arrière [du processus de dotation]. Je ne pense pas que l'intelligence artificielle va nous aider à diversifier [le personnel] » [A6].*

Les limites soulevées concernent notamment les biais qui peuvent s'incruster dans le processus, alors que ces systèmes sont eux-mêmes conçus et utilisés par des humains porteurs de préjugés. « *La machine, elle apprend de notre manière de faire la dotation. On peut créer des biais dans notre algorithme, parce qu'il va voir les tendances qu'on utilise. Donc, il faut éduquer les personnes qui utilisent l'intelligence artificielle, parce qu'elle apprend de celles qui l'utilisent » [B2].*

Si les algorithmes peuvent être perçus comme neutres et objectifs a priori, ils ont le défaut, selon les personnes participantes, d'écarter des candidatures pertinentes, notamment celles des personnes issues des groupes minorisés, et ce, pour plusieurs raisons. À cet égard, l'IA semble diriger les PGRH vers le même type de candidature. Encore une fois, les capacités d'apprentissage des systèmes d'IA ne sont pas étrangères à ce phénomène. L'IA apprendrait des choix opérés par les personnes qui recrutent pour guider par la suite leurs décisions. « *Dans notre domaine, il n'y a pas beaucoup de femmes. Puisque je sélectionne plus souvent des profils masculins, j'ai remarqué qu'il y avait une petite tendance des algorithmes à rejeter un peu plus les profils féminins. Ça peut peut-être devenir un enjeu, dans l'optique où on ne veut pas discriminer ces profils-là » [A4].*

Les algorithmes auraient par ailleurs pour effet d'écarter des candidatures intéressantes qui ne correspondent pas aux critères de sélection. En ce sens, les personnes interrogées mettent particulièrement l'accent sur l'importance du jugement professionnel en matière de dotation du personnel. Selon elles, l'IA ne peut se substituer aux PGRH justement parce qu'elle ne possède pas ce type de compétence. « *Les systèmes d'IA ne permettent pas d'évaluer le potentiel. Ils permettent juste d'évaluer la qualification réelle, mais pas le potentiel futur d'une personne » [B5] ; « Je cherche quelqu'un qui a un beau relationnel, qui a des compétences d'écoute. Ces compétences, le savoir-être par exemple, sont plus difficiles à cibler par ces systèmes-là » [B1] ; « Même si la personne ne correspond pas à tous les critères, je serais prête à la considérer. Mais l'IA enlève tout le côté humain » [C3].* L'IA concourt donc à l'établissement de critères restrictifs et peu flexibles.

Finalement, les personnes participantes indiquent que l'IA peut constituer un frein à l'embauche d'un personnel diversifié, notamment en raison de la difficulté à l'utiliser. Ces difficultés sont surtout rencontrées par les personnes immigrantes ou les personnes âgées, selon l'expérience des PGRH. « *Les enjeux technologiques, c'est une limite. Si on voulait embaucher des jeunes retraités, tu sais, parler à un robot conversationnel, ce n'est pas évident. Ils viennent sur place, ils vont porter leur CV en main propre » [A2] ; « Nous, dans le manufacturier, les gens qu'on veut recruter ne sont pas très technos en général. On reçoit parfois des CV qui ont été photographiés avec un cellulaire ou écrits à la main » [A6].*

En somme, si l'IA présente des avantages, les limites en matière de dotation d'un personnel diversifié demeurent importantes selon les PGRH rencontrés. Bien que les personnes participantes mentionnent qu'elle puisse s'avérer utile dans certaines circonstances, elles estiment que le jugement professionnel reste fondamental pour diversifier la main-d'œuvre.

5. Discussion

Différents constats se dégagent de la présente étude. Dans un premier temps, sans pouvoir prétendre à une généralisation des résultats, les données collectées suggèrent le recours à l'IA essentiellement dans la phase de recrutement, notamment lors du *sourcing*. Si le recrutement et l'IA semblent faire bon ménage, son utilisation par les PGRH s'avère toutefois timide; ce qui s'expliquerait, au regard des données recueillies, par une certaine méfiance à l'égard du processus algorithmique et des recommandations faites par l'IA (Langer et al., 2022; Lee, 2018). Le manque de transparence de l'IA préoccupe, contribuant à la réticence des PGRH à agir en fonction des recommandations produites par les systèmes.

Dans un autre ordre d'idées, si les personnes participantes relèvent certains avantages de l'IA en matière de diversification du personnel, ces atouts ne sont toutefois pas suffisants pour pallier les lacunes perçues, comme celles associées à la prédominance de genre dans un secteur ou à un bassin de candidatures perçu comme restreint. Les résultats montrent également que l'IA peut constituer un frein à l'embauche d'un personnel diversifié. Bien que certaines personnes participantes soulignent la neutralité et l'objectivité de l'IA, elles sont plusieurs à insister sur les biais potentiellement discriminatoires associés à l'usage de cette technologie. Les résultats témoignent donc d'une ambiguïté quant aux perceptions des PGRH à l'égard de l'IA. La présence de biais dans les systèmes constitue une crainte majeure, aussi bien pour le recrutement que pour la sélection. Il ressort clairement de tout ce qui précède que « les fruits n'ont pas exactement tenu la promesse des fleurs ». Contrairement à ce qu'ont avancé ses promoteurs de même que certains constats antérieurs (Albert, 2019; Pessach et al., 2020), les données de cette étude sous-entendent que l'IA ne contribue pas toujours à la lutte contre la discrimination à l'embauche, conclusion allant par ailleurs dans le même sens que plusieurs études (Kelan, 2023).

Finalement, les personnes interrogées insistent sur l'importance du jugement professionnel dans la prise de décision en matière de recrutement et de sélection d'un personnel diversifié. Le jugement professionnel repose sur différentes dimensions de nature relationnelle, intellectuelle, et professionnelle. Les PGRH estiment que l'IA ne détient pas, à ce jour, cette capacité à recommander des candidatures qui répondent à des besoins plus intuitifs de l'organisation en matière de diversification du personnel. Pour les personnes participantes, la perspective du ressenti et de l'intuition ainsi que l'évaluation des savoir-être et de la personnalité ne peuvent pas être perçues par l'IA. Ce résultat contraste avec les préconisations édictant une appréciation objective des critères de sélection, en mettant l'accent sur les compétences et l'adéquation avec le poste, pour réduire l'effet des biais inconscients. Les pratiques qui semblent être préconisées par les PGRH rencontrés pourraient donc concourir au rejet de certaines candidatures sur la base de perceptions teintées par des biais, et donc ultimement nuire à l'embauche d'un personnel diversifié (Durrani et Rajagopal, 2015; Myers et Dreachslin, 2007; Osman et Thunborg, 2019; Rivera, 2012). Ainsi, il s'avère peu probable que les décisions soient prises sans intervention humaine. Elles demeurent donc potentiellement influencées par les biais inconscients des managers et des PGRH.

Conclusion

Cette étude apporte un éclairage sur les perceptions des PGRH québécois à l'égard de l'utilisation des systèmes IA dans le recrutement et la sélection d'une main-d'œuvre diversifiée. Il ressort des données que les biais inconscients constituent l'un des enjeux importants au regard de l'embauche d'un personnel diversifié. Selon les personnes participantes, l'usage d'outils fondés sur l'IA ne permet cependant pas de



surmonter ces biais. Il peut, au contraire, les perpétuer, voire les accentuer. D'où toute l'importance, selon elles, du jugement professionnel quand vient le temps de déployer les technologies de l'IA dans les activités de GRH. L'une des forces de l'étude est liée à la démarche empruntée. Plusieurs études quantitatives se sont penchées sur l'utilisation des systèmes d'IA dans les activités de dotation (Albert, 2018; Lacroux et Martin-Lacroux, 2022). À ce jour, peu d'études sur ce thème ont adopté une démarche qualitative qui permet de mieux comprendre le vécu des personnes qui utilisent des systèmes d'IA en dotation, notamment les PGRH. Par ailleurs, les résultats obtenus s'inscrivent dans un contexte sociodémographique particulier, caractérisé par le vieillissement rapide de la population active québécoise et par une pénurie de main-d'œuvre, ce qui affecte les activités de recrutement et de sélection du personnel. De futures études pourraient donc valider ces résultats dans d'autres pays, où le marché de l'emploi est moins tendu. Dans le même ordre d'idées, comme la conception de la diversité est fortement ancrée dans des contextes nationaux, notamment en raison des lois du travail et des politiques gouvernementales (Köllen, 2021), il serait avantageux d'élargir la portée de l'étude à d'autres pays. Enfin, un approfondissement de la perception des PGRH quant à la coexistence de l'humain et de l'IA dans l'écosystème organisationnel, soit l'interaction des membres de l'organisation avec les systèmes d'IA, serait une avenue de recherche porteuse.

NOTE

- 1 Au Québec, le seul fait de poser une question en lien avec un motif de discrimination, dont l'origine ethnique ou nationale, est contraire à l'article 18.1 de la *Charte des droits et libertés de la personne* sauf s'il s'agit des exceptions prévues à l'article 20.

RÉFÉRENCES

- Abrams, D. Swift, H. J. et Drury, L. (2016). Old and unemployable? How age-based stereotypes affect willingness to hire job candidates. *Journal of Social Issues*, 72(1), 105-121. <https://doi.org/10.1111/josi.12158>
- Albert, E. T. (2019). AI in talent acquisition: a review of AI-applications used in recruitment and selection. *Strategic HR Review*, 18(5), 215-221. <https://doi.org/10.1108/SHR-04-2019-0024>
- Amadiou, J. F. et Roy, A. (2019). Stéréotypes et discriminations dans le recrutement. *Hermès, La Revue*, 83(1), 162-169. <https://doi.org/10.3917/herm.083.0162>
- Barabel, M., Besseyre Des Horts C. H., Ferras, T. (2020). *L'IA au service des RH. Pour une expérience collaborateur augmentée*, Dunod.
- Beaud, J.-P. (2016). L'échantillonnage. Dans Gauthier, B. et Bourgeois, I., *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, p. 251-288. Presses de l'Université du Québec.
- Beaudry, C., Gagnon, M. et Deschênes, A.-A. (2019). Quand la perception des employeurs à l'égard des personnes immigrantes influence leurs pratiques de gestion de la diversité. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 74 (4), 674-696. <https://doi.org/10.7202/1066830ar>
- Bigman, Y., E. et Gray, K. (2018). People are averse to machines making moral decisions. *Cognition*, 181, 21-34. <https://doi.org/10.1016/j.cognition.2018.08.003>
- Bouardbat, B. et Montmarquette, C. (2020). *Y a-t-il discrimination à l'embauche des jeunes Maghrébins au Québec? Résultats d'une expérience contrôlée à Montréal*. Rapport de projet N° 2020rp-26, CIRANO.
- Brière, S., Auclair, I., Keyser-Verreault, A., Pulido, B., Savard, B., St-Georges, J. et Stockless, A. (2022). *Biais inconscients et comportements inclusifs dans les organisations*. Presses de l'Université Laval.
- Chen, Z. (2023). Collaboration among recruiters and artificial intelligence: removing human prejudices in employment. *Cognition, Technology & Work*, 25(1), 135-149. <https://doi.org/10.1007/s10111-022-00716-0>
- Coleman, D. M., Dossett, L. A. et Dimick, J. B. (2021). Building high performing teams: Opportunities and challenges of inclusive recruitment practices. *Journal of Vascular Surgery*, 74(2), 86S-92S. <https://doi.org/10.1016/j.jvs.2021.03.054>

- Davis, P. J., Frolova, Y. et Callahan, W. (2016). Workplace diversity management in Australia: What do managers think and what are organisations doing? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(2), 81-98. <https://doi.org/10.1108/EDI-03-2015-0020>
- Delecraz, S. Eletarr, L., Becuwe, M., Bouxin, H., Boutin, N. et Oullier, O. (2022). Responsible Artificial Intelligence in Human Resources Technology: An innovative inclusive and fair by design matching algorithm for job recruitment purposes. *Journal of Responsible Technology*, 11, 100041. <https://doi.org/10.1016/j.jrt.2022.100041>
- Deschênes, A.-A. (2023). L'adéquation personne/environnement sous la lentille des professionnels en gestion des ressources humaines. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 29 (2), 101-126. <https://doi.org/10.3917/rips1.076.0101>
- Durrani, A. S. et Rajagopal, L. (2016). Restaurant human resource managers' attitudes towards workplace diversity, perceptions and definition of ethical hiring. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 145-151. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.10.009>
- Fortin, M. F. et Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière Education.
- Glikson, E. et Woolley, A. W. (2020). Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research. *Academy of Management Annals*, 14(2), 627-660. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0057>
- Hoffman, M., Kahn, L. B. et Li, D. (2018). Discretion in hiring. *Quarterly Journal of Economics*, 133(2), 765–800. Kelan, E. K. (2023). Algorithmic inclusion: Shaping the predictive algorithms of artificial intelligence in hiring. *Human Resource Management Journal*. Prépublication en ligne : <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12511>
- Hunkenschroer, A. L., & Kriebitz, A. (2023). Is AI recruiting (un) ethical? A human rights perspective on the use of AI for hiring. *AI and Ethics*, 3(1), 199-213. <https://doi.org/10.1007/s43681-022-00166-4>
- Köchling, A., Wehner, M. C. et Warkocz, J. (2023). Can I show my skills? Affective responses to artificial intelligence in the recruitment process. *Review of Managerial Science*, 17(6), 2109-2138. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00514-4>
- Köchling, A. et Wehner, M. C. (2020). Discriminated by an algorithm: a systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development. *Business Research*, 13(3), 795-848.
- Köllen, T. (2021). Diversity management: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259-272. <https://doi.org/10.1177/1056492619868025>
- Kunst, J. R., Kirkøen, J. et Mohamdain, O. (2023). Hacking attractiveness biases in hiring? The role of beautifying photo-filters. *Management Decision*, 61(4), 924-943. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2021-0747>
- Kutcher, E. J. et Bragger, J. D. (2004). Selection interviews of overweight job applicants: can structure reduce the bias? *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 1993-2022. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2021-0747>
- Lacroux, A. et Martin-Lacroux, C. (2022). Should I Trust the Artificial Intelligence to Recruit? Recruiters' Perceptions and Behavior When Faced With Algorithm-Based Recommendation Systems During Resume Screening. *Frontiers in Psychology*, 13, 895997. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.895997>
- Lacroux, A. et 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*, 2(122), 121-142. <https://doi.org/10.3917/mav.122.0121>
- Langer, M., König, C. J., Back C. et Hemsing V. (2022). Trust in Artificial Intelligence: Comparing trust processes between human and automated trustees in light of unfair bias. *Journal of Business and Psychology*, 38, 493–508. <https://doi.org/10.3917/mav.122.0121>
- Leclerc, C., Bourasse, B., Picard, F. et Courcy, F. (2022). Du groupe focalisé à la recherche collaborative : avantages, défis et stratégies. *Recherches qualitatives*, 29(3), 145-167. <https://doi.org/10.7202/1085877ar>
- Lee, M. K. (2018). Understanding perception of algorithmic decisions: Fairness, trust, and emotion in response to algorithmic management. *Big Data & Society*, 5(1), 2053951718756684. <https://doi.org/10.1177/2053951718756684>
- Moughogha, I. P. et Desrumaux, P. (2023). Stéréotypes de poids, jugement de valeur et de recrutabilité: les rôles modérateurs du sexe et de la personnalité. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 29 (2), 99-113. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2023.01.003>
- Myers, V. L. et Dreachlin, J. L. (2007). Recruitment and retention of a diverse workforce: Challenges and opportunities. *Journal of Healthcare management*, 52(5), 290-298.



- Nguyen, L. A. et Park, M. (2022). Artificial Intelligence in Staffing. *Vision, The Journal of Business Perspective*, Prépublication en ligne: <https://doi.org/10.1177/09722629221096803>
- Oberst, U., De Quintana, M., Del Cerro S. et Chamorro, A. (2020). Recruiters prefer expert recommendations over digital hiring algorithm: A choice-based conjoint study in a pre-employment screening scenario. *Management Research Review*, 44(4), 625-641. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2020-0356>
- Organisation de coopération et développement économiques (OCDE). (2019). *L'intelligence artificielle dans la société*, OCDE, Paris.
- Olsen, J. E. et Martins, L. L. (2012). Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1168-1187. <https://doi.org/10.1002/job.1792>
- Ore, O. et Sposato, M. (2022). Opportunities and risks of artificial intelligence in recruitment and selection. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1771-1782. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2291>
- Osman, A. et Thunborg, C. (2019). The challenge of recruiting underrepresented groups—Exploring organizational recruitment practices in Sweden. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 9(1), 3-18. <https://doi.org/10.18291/njwls.v9i1.113085>
- Paillé P. et Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 5^e édition, Armand Colin.
- Payne, K. (2017). *The Broken Ladder. How Inequality Affects the Way we Think, Live and Die*, Viking.
- Peña, A., Serna, I., Morales, A., Fierrez, J., Ortega, A., Herrarte, A., Alcantra, M. et Ortega-Garcia, J. Human-centric multimodal machine learning: Recent advances and testbed on AI-based recruitment. *SN Computer Science*, 4(5), 434. <https://doi.org/10.1007/s42979-023-01733-0>
- Peretz, H., Levi, A. et Fried, Y. (2015). Organizational diversity programs across cultures: effects on absenteeism, turnover, performance and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 875-903. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.991344>
- Peretti, J. M. (2020). La présentation des politiques « diversité et inclusion » des entreprises à travers leurs déclarations de performance extra-financière (DPEF). *Management & Sciences Sociales*, 29(29), 6-20. <https://hal.science/hal-03084131>
- Pessach, D., Singer, G., Avrahami, D., Chalutz Ben-Gal, H., Shmueli, E. et Ben-Gal, I. (2020). Employees recruitment: a prescriptive analytics approach via machine learning and mathematical programming. *Decision Support Systems*, 134, 113290. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2020.113290>
- Raveendra, P. V., Satish, Y. M. et Singh, P. (2020). Changing Landscape of Recruitment Industry: A Study on the Impact of Artificial Intelligence on Eliminating Hiring Bias from Recruitment and Selection Process. *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*, 17(9-10), 4404-4407. <https://doi.org/10.1166/jctn.2020.9086>
- Reynolds, T., Zhu, L., Aquino, K. et Strojcek, B. (2021). Dual pathways to bias: Evaluators' ideology and resentment independently predict racial discrimination in hiring contexts. *Journal of Applied Psychology*, 106(4), 624-641. <https://doi.org/10.1037/apl0000804>
- Rivera, L. A. (2012). Diversity within reach: Recruitment versus hiring in elite firms. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 639(1), 71-90.
- Scepura, R. C. (2020). The challenges with pre-employment testing and potential hiring bias. *Nurse Leader*, 18(2), 151-156. <https://doi.org/10.1177/0002716211421112>
- Tremblay, D. G., Psyché, V. et Yagoubi, A. (2023). La mise en œuvre de l'IA dans les organisations est-elle compatible avec une société éthique?. *Ad machina*, (7), 166-187, <https://doi.org/10.1522/radm.no7.1663>
- Van Der Maren, J.-M. (2010). La maquette d'un entretien. Son importance dans le bon déroulement de l'entretien et dans la collecte de données de qualité. *Recherches qualitatives*, 29(1), 129-139. <https://doi.org/10.7202/1085136ar>
- Zschornt, E. et Ruedin, D. (2016). Ethnic discrimination in hiring decisions: a meta-analysis of correspondence tests 1990–2015. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 42(7), 1115-1134. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2015.1133279>