

Le recrutement, un processus avant tout humain

Alors que **l'IA promet d'accélérer le tri des candidatures**, les hôteliers suisses privilégient une sélection humaine. Une position que partage Igaël Derrida, expert en stratégie RH. Selon lui, l'IA peut avoir sa place dans le recrutement, mais pas n'importe comment.

Laetitia Grandjean

Fin janvier à Lausanne, une centaine de candidats poussaient les portes du Beau-Rivage Palace en vue d'y décrocher un emploi, leur CV sous le bras. Deux fois par an, les hôtels de la Fondation Sandoz organisent des journées de recrutement. Ici, l'échange et le ressenti humain occupent une place de choix. «Nous engageons 400 personnes par an en moyenne et recevons des dizaines de milliers de CV par année.» Malgré le nombre élevé de candidatures, Victor Da Cunha, directeur des ressources humaines des cinq hôtels du groupe (4 et 5 étoiles), reste attaché à une démarche traditionnelle. A ce stade, les hôtels de la Fondation Sandoz n'utilisent pas l'intelligence artificielle dans le processus de sélection des candidats. «Nous ne sommes pas fermés à l'IA, à condition qu'elle permette de dégager du temps de qualité sur le terrain», précise le responsable.

Attention aux données personnelles

Face aux progrès technologiques, quelle place peut occuper l'IA pour alléger, voire accélérer, le processus de recrutement? Igaël Derrida, expert en stratégie RH, formateur et fondateur de la société IDRH, est régulièrement sollicité par les entreprises, dont des hôtels, pour sécuriser et optimiser les usages de l'IA en ressources humaines. «L'IA peut devenir une aide au recrutement mais pas forcément là où on l'imagine. Elle peut être utile, non pas dans le triage, mais en amont du recrutement», explique-t-il. A titre d'exemple il cite: «L'IA est très utile pour harmoniser les

Lorsque les candidats recourent à l'IA, cela se remarque

Les candidatures rédigées à l'aide de l'IA sont devenues monnaie courante mais ne passent pas inaperçues. «Une lettre de motivation doit rester authentique. On remarque parfois un décalage entre le niveau de formation et le niveau de la lettre», constate Victor Da Cunha, directeur RH des hôtels de la Fondation Sandoz. Il recommande vivement aux candidats de mettre en valeur leurs qualités personnelles, plutôt que de chercher la perfection en confiant sa lettre de motivation à l'IA. Igaël Derrida, ancien directeur RH et fondateur de la société IDRH, remarque que de plus en plus de candidats demandent à l'IA de rédiger des CV adaptés aux annonces. «Il faut utiliser l'IA à bon escient, ce qui est rarement le cas chez des candidats à faibles qualifications. Il ne va pas y avoir de réflexion sur ce qu'ils veulent valoriser. Résultat: les candidatures sont creuses, impersonnelles». Le spécialiste soulève le problème de confier ces mêmes candidatures à une IA: «Cela complexifie le processus: d'un côté, on a un CV qui sonne creux, de l'autre, l'IA qui analyse ce CV comme étant juste. Le recruteur perd plus de temps à faire la part des choses.»

processus, communiquer sur la marque employeur, les postes vacants et les annonces, préparer les managers à un entretien d'embauche, imaginer des mises en situation concrètes, etc.»

Par contre, dès que l'on touche à l'identité du candidat, aux données personnelles, le spécialiste met en garde: «On franchit la ligne rouge, celle de la protection des données. Il y a un impact juridique et éthique. Il est aussi du devoir de RH de placer le cadre au sein de l'entreprise sur ce que l'on peut faire ou non avec l'IA. Il arrive que des cadres confient à l'IA des données personnelles, mettant en jeu la responsabilité de l'employeur.»

Igaël Derrida tient à démystifier une croyance répandue auprès des chercheurs d'emploi: «Aucune entreprise n'automatise complètement son recrutement. Le risque est trop élevé. La loi sur la protection des données est très claire à ce sujet (voir ci-dessous). Si elles y recourent, elles sont tenues d'informer les candidats dès le départ de leur démarche, au risque de se trouver dans l'illégalité et de s'exposer à une amende de 250 000 francs. Or, personne n'a envie de dire que l'on automatise ce processus, car cela signifie la fin de l'échange d'humain à humain. Et ce sont rarement les valeurs qu'une entreprise souhaite valoriser.»

L'IA utilisée à bon escient

Les hôteliers se montrent plutôt frileux à l'idée d'utiliser l'IA pour recruter. Nadia Guidemann, directrice de l'Hôtel B&B Lully Trois Lacs (3 étoiles, 80 chambres), n'a jamais songé à intégrer l'IA dans ses processus. «Cela me semble bizarre. Je prends le temps de parcourir chaque dossier. J'ai besoin de rencontrer les candidats. Le savoir-faire peut toujours s'améliorer, tandis que le savoir-être se ressent. L'IA ne peut pas déceler ces finesses-là.»

Igaël Derrida ne se dit pas très étonné. Selon lui, peu de RH s'intéressent fondamentalement à l'IA. «Les spécialistes RH sont plutôt traditionnels. La plupart du temps, ce ne sont pas des ambassadeurs de l'IA. Cela ne me dérange pas. Mieux vaut être prudent que de mettre en péril l'entreprise et sa notoriété avec des actions répréhensibles. Cela dit, l'IA utilisée à bon escient permet de réduire le temps sur le terrain. Les RH sont obligées de s'y intéresser, car l'IA générative peut vraiment contribuer à améliorer l'expérience candidat.» L'expert

énumère toutes les étapes du recrutement qui peuvent être confiées à l'IA générative: «Le recrutement dure jusqu'au premier jour de travail finalement. Il nécessite aussi beaucoup de rédactions de documents, de check-lists, de processus d'intégration. Pour former les nouveaux collaborateurs par exemple, l'IA est aussi très adaptée. On peut par exemple réaliser une vidéo ou un podcast à partir d'une information écrite.»

«L'IA peut devenir une aide au recrutement, mais pas forcément là où on l'imagine»

Igaël Derrida, expert en stratégie RH, formateur, fondateur société IDRH

Au sein de la Fondation Sandoz, Victor Da Cunha a mis la priorité sur l'expertise. «J'ai réorganisé mon département et nommé un spécialiste RH pour chaque domaine: cuisine, service et housekeeping/administration. Ces professionnels ont l'avantage de parler le même langage, de mieux cerner les besoins tout en apportant un réseau.» Le directeur RH précise encore que 40% du staff n'est pas issu de l'hôtellerie. D'où la nécessité de soigner le contact humain lors du recrutement: «Notre environnement professionnel est très spécifique et nécessite en général 70% de compétences de savoir-être: l'amabilité, la présentation et l'empathie compte avant tout. Je ne suis pas sûr que l'IA soit en mesure de les détecter. Beaucoup de candidats n'ont pas d'expérience hôtelière, mais ils ont une personnalité qui nous intéresse.»

Technologie pas assez aboutie

Igaël Derrida confirme. Selon lui, la technologie ne serait pas encore suffisamment aboutie pour que les RH ne lui fassent véritablement confiance. «Il n'existe pas d'IA générative capable de recruter comme un recruteur», déclare Igaël Derrida. Selon lui, aucun logiciel de recrutement digitalisé spécifique à l'hôtellerie (ATS dans le jargon) n'intègre l'IA de manière concluante. Ni ne garantit encore totalement la protection des données. A cela s'ajoute une évolution constante

COMMENTAIRE

Dans le doute, mieux vaut s'abstenir

Que les sceptiques soient rassurés: le recrutement aura toujours besoin de l'humain. Lorsqu'il s'agit de gagner du temps, ce n'est que rarement dans la sélection de candidats que l'intelligence artificielle peut être utile. Les hôteliers sont d'ailleurs plutôt frileux à l'idée de l'utiliser. Pour réaliser cet article, les hôtels ne se sont pas bousculés pour répondre à nos questions. Sujet tabou et sensible? Certainement. Car qui utilise l'IA pour recruter, ouvre la porte de la protection des données et toute une zone grise de risques et de méconnaissance. Un thème qui peut faire peur, et à juste titre. Dans le doute, mieux vaut s'abstenir. Car l'hôtelier qui s'y aventure sans connaître les exigences légales s'expose à des sanctions juridiques sévères. Et pas sûr qu'il gagnera du temps. Peut-être même passera-t-il à côté de perles rares. Pour choisir un candidat, rien ne vaut la rencontre, le ressenti, l'échange humain. Comme l'explique le spécialiste RH Igaël Derrida, l'IA peut être utile en amont du processus de recrutement, par exemple pour faire connaître l'entreprise, relayer les postes vacants, préparer un entretien. Mais elle n'a pas sa place dans le processus de sélection. Qui lui incombe, plus que jamais, à des professionnels. Humains. lg

et une vision d'avenir peu claire des leaders mondiaux de l'IA. «Ce n'est donc pas la fin du recrutement classique. Bien au contraire, plaide-t-il. En hôtellerie, ce n'est pas le CV qui va permettre de détecter le bon candidat. Ce que l'on recherche, c'est un comportement, une motivation, une personnalité. Et c'est là que l'humain doit garder la main, avec une technologie maîtrisée.»

Recrutement et données personnelles: ce que dit la législation suisse

En Suisse, le traitement des dossiers de candidature est encadré par la loi fédérale sur la protection des données (LPD), entrée en vigueur en 2023, et par le Code des obligations. L'employeur ne peut collecter que les informations nécessaires à l'évaluation de l'aptitude au poste. Les données doivent être utilisées uniquement dans le cadre du recrutement et protégées contre tout accès non autorisé.

Les candidatures non retenues doivent être supprimées après la procédure, sauf accord explicite du candidat pour une conservation

ultérieure. Dans la pratique, on admet une durée de trois à six mois. A noter que les candidats peuvent, après trois mois, contester un refus pour discrimination, conformément à la loi sur l'égalité.

La loi sur la protection des données s'applique également aux outils numériques de recrutement. Lorsqu'une décision est prise de manière exclusivement automatisée et qu'elle affecte directement le candidat, celui-ci doit en être informé. Il peut alors exiger qu'une personne physique réexamine la décision et faire valoir son point de vue.

L'employeur reste responsable des éventuelles discriminations ou erreurs produites par l'algorithme. Les critères utilisés doivent être objectifs, vérifiables et en lien direct avec le poste. A défaut, l'entreprise s'expose à des sanctions pénales, civiles et réputationnelles. En cas de violation intentionnelle de la loi, les personnes physiques s'exposent à une amende pouvant aller jusqu'à 250 000 francs.

Par ailleurs, si un employeur souhaite recruter spécifiquement des citoyens de l'Union européenne, il doit tenir compte du Règlement général sur la protection des données (RGPD) de l'UE.

