

#Génération IA – Épisode 9 - Le recrutement à l'ère de l'IA

Martine Macombe :

Dans le cadre de mon rôle en tant que conseillère d'orientation, j'entends beaucoup d'idées préconçues sur la recherche d'emploi et particulièrement le recrutement. J'ai même rencontré des étudiants qui remettaient en question leur choix d'étudier en ressources humaines, parce qu'ils avaient peur que l'IA les remplace complètement. Je m'appelle Martine Macombe, je suis conseillère d'orientation au service de gestion de carrière et, dans le cadre de cet épisode, on va parler de recrutement à l'ère de l'intelligence artificielle avec Caroline Boyce. Bienvenue à Hashtag Génération IA.

[musique]

Bonjour Caroline.

Caroline Boyce :

Bonjour Martine.

Martine Macombe :

Dans un instant, je vais te demander de te présenter, de nous expliquer un petit peu quelle est ton expertise. Et ma première question est de savoir quel est le lien entre la gestion des ressources humaines et l'intelligence artificielle? Pourquoi est-ce qu'on s'y intéresse?

Caroline Boyce :

Combien de temps a-t-on Martine pour parler du sujet? [rire]

Premièrement, merci beaucoup de me recevoir. Je m'appelle Caroline Boyce, je suis chargée de cours à HEC Montréal. Je suis aussi formatrice à l'École des dirigeants, blogueuse sur LinkedIn, consultante en acquisition de talents. En gros, mon sujet de prédilection, c'est le futur du travail et la pénurie de main-d'œuvre. Comment s'imperméabilise-t-on face à la pénurie de main-d'œuvre au Québec, au Canada? Rappelle-moi ta question. C'est quoi le lien entre la gestion des ressources humaines et l'IA?

Martine Macombe :

Oui.

Caroline Boyce :

Écoute, c'est particulier. Depuis l'apparition de l'IA générative, on aurait pensé que l'IA se serait attaquée, je dirais, à d'autres secteurs d'activité où l'humain est un peu moins présent : la gestion des opérations, l'inventaire, la finance, la comptabilité. Et, elle est rentrée comme un boulet de canon dans les ressources humaines. Alors, je me questionne encore pourquoi on souhaite dans les organisations qu'elle prenne la place. C'est comme ça qu'on le vit en RH.

On a l'impression que l'IA prend de plus en plus de place et à des endroits où l'humain a encore une très grande valeur ajoutée. Alors moi, je trouve ça excitant qu'on puisse en discuter, en parler avec les étudiants, puis la communauté, parce que tout le monde se pose la même question. Qu'est-ce qui s'en vient pour la suite?

Martine Macombe :

Intéressant. Pour commencer, en fait, j'aimerais ça qu'on déconstruise un mythe, quelque chose qu'on entend, une idée préconçue que moi aussi j'entends beaucoup dernièrement au sein du service de gestion de carrière. Quand j'*applique* pour un emploi, est-ce que l'IA filtre ma candidature d'emblée?

Caroline Boyce :

C'est ce qu'on pense présentement en 2026. Je vais répondre ici avec un bémol. Donc, non, l'IA ne filtre pas d'emblée votre candidature. Premièrement, si vous *appliquez* dans une PME en envoyant votre CV par courriel, vous pouvez être sûr qu'il n'y a pas d'IA en arrière. Pour qu'on ait de l'intelligence artificielle qui se met dans l'analyse des candidatures, il faut quand même avoir un processus assez solide d'acquisition de talents et, pour ça, ça prend du volume. On parle des organisations qui embauchent peut-être une centaine de postes par année. On pourrait commencer à penser à avoir un système de recrutement avec de l'IA qui est intégrée dans le système.

Maintenant, le « word matching », je ne sais pas comment le traduire en français, mais la reconnaissance des caractères et des lettres existait bien avant l'IA, ce qui fait en sorte que les recruteurs, moi-même quand j'ai commencé dans mon domaine il y a 15 ans, si je cherchais à embaucher un développeur Java, je pouvais indiquer les lettres, le mot Java, je veux le retrouver dans le CV. Et là, mon système de recrutement me disait : « Oui, voici les quatre candidatures qui ont le meilleur « match », la meilleure correspondance avec tes critères. » Aujourd'hui, les gens pensent que l'IA va analyser le CV et ensuite trier leur candidature. Ça se fait encore beaucoup par mot-clé, parce que l'IA n'est pas capable de détecter, par exemple, que vos années d'expérience en service à la clientèle pourraient être très utiles dans le rôle de gestionnaire sur lequel vous appliquez présentement. Ici, il y a une question de jugement et on n'est pas rendu là. Donc, est-ce qu'il y a du « match » de mots? Oui. Est-ce que c'est important de personnaliser son CV? Absolument. Est-ce que c'est la machine qui fait le tri? La réponse présentement en 2026, au Québec, c'est non.

Martine Macombe :

Donc, dans ce que tu dis, ce n'est pas toutes les compagnies ou encore les entreprises qui utilisent l'IA dans leur processus de recrutement. Il faut du volume, que ce soit de grandes entreprises.

Caroline Boyce :

Ce qui amène à de la triche. Je peux en parler? Il y a de la tricherie qui se fait présentement. Dans le fond, on s'en rend compte en tant que recruteur. Certains candidats sur leur CV trichent. Je donne un exemple. J'applique pour un poste de conseiller en ressources humaines en milieu syndiqué. Je le vois que c'est en milieu syndiqué. Je n'ai pas d'expérience moi personnellement en milieu syndiqué. Ce que font les candidats, c'est qu'ils vont écrire sur leur CV, dans un caractère en blanc ou transparent, des mots comme « convention collective », « syndicat », « grief ». Ces mots ne sont pas visibles à l'œil nu. L'humain ne peut pas dire qu'il y a eu malversation ou qu'on a falsifié le CV, mais l'ordinateur, lui, va lire les mots et, à ce moment-là, va assurer une correspondance en disant : « Cette candidate-là, Martine, qui a *appliqué*, a une correspondance de 85% avec le poste. » Ce qui arrive malheureusement, c'est qu'on fait perdre du temps aux recruteurs parce que de toute façon, si c'était un critère, on ne vous considérera pas plus pour le poste. On essaie de jouer « fair-play », puis de montrer, par exemple, nos habiletés de négociation. Des relations de travail, ce n'est pas obligé d'être en milieu syndiqué. On peut avoir géré des conflits dans une organisation, agir en termes de médiation, par exemple. C'est ça qu'on va vouloir mettre de l'avant plutôt que d'aller tricher en mettant de faux mots clés.

Martine Macombe :

Ce que tu dis là me parle vraiment parce qu'on parle énormément de compétences transversales, l'importance d'être capable de reconnaître tes compétences, même si c'est dans des domaines différents, mais d'être capable de créer ce lien, en fait. Tu vas utiliser les bons mots clés et c'est ce qui est important, et non pas juste de mettre des mots qu'on sait que la personne va vouloir voir. Ce qu'on pouvait faire avant sans l'intelligence artificielle, mais que maintenant, les gens trouvent une manière de le faire pour passer derrière l'automatisation. Mais ça m'amène une question un petit peu plus pratique : comment est-ce qu'on peut intégrer l'intelligence artificielle dans les processus de recrutement ou encore en tant que personne qui se cherche un emploi tout en restant transparent, en respectant la confidentialité, l'équité, puis en évitant les biais de l'algorithme?

Caroline Boyce :

Martine. La question est très pertinente et, si tu me permets, je vais partager un guide que j'ai créé qui s'appelle « Le Guide du parfait candidat en 2026 ». C'est un petit guide en sept points. J'ai l'étiquette aujourd'hui avec l'intelligence artificielle. Si on veut candidater pour un poste, qu'est-ce qu'on peut faire et qu'est-ce qu'on ne peut pas faire? Parce qu'aujourd'hui, à vrai dire, je l'ai mal positionné, je m'excuse, ce n'est pas ce qu'on ne peut pas faire parce qu'on peut tout faire. Est-ce qu'on devrait? Est-ce qu'on devrait, éthiquement parlant, utiliser l'IA, par exemple, pour postuler pour 1 000 emplois en 10 minutes? Parce que ça existe, il y a des systèmes comme ça, je ne veux pas faire de publicité, mais je vais inventer quelque chose : [easyapply.com](https://www.easyapply.com). Donc, ça existe. Vous rentrez votre CV et il va ratisser toutes les offres qui sont dans votre domaine sur Internet, puis il va appliquer pour vous sur les sites des clients, créer des comptes, etc., en votre nom. Vous allez vous retrouver à *appliquer* partout et nulle

part en même temps. Est-ce qu'on peut le faire? Oui. Est-ce qu'on devrait le faire? Absolument pas.

Si ça te va, je passerais rapidement les petits points. Pour aider les étudiants à se dire : « voici comment je pourrais intégrer l'IA », parce que je ne suis vraiment pas contre, au contraire, je pense que ça peut beaucoup nous aider. On a parlé d'adapter le CV. L'IA est un outil exceptionnel pour adapter notre CV à une offre d'emploi. Pour avoir le même langage. Je vous donne un exemple. J'ai un ami qui est technicien en fabrication, ce qui est une terminologie qui n'existe pas vraiment sur le marché de l'emploi. Technicien en fabrication, c'est vraiment pour l'industrie de la ventilation bien particulièrement. C'est un technicien en génie mécanique, il a une technique en génie mécanique. Donc, quand il se cherchait un emploi, d'écrire « technicien en fabrication », ça ne parle ni au système ni aux recruteurs. Ça ne parle à personne, même s'il y a de la stabilité en emploi et tout cela. Ce que l'on ne comprend pas. On est tellement pressé dans notre recrutement, que sa candidature se faisait souvent écarter. Le conseil ici, c'est : ajoute un titre qui va parler à l'organisation, mais mets entre parenthèses « technicien en fabrication ». On ne veut pas mentir ou quoi que ce soit, mais on veut parler le langage du marché, on veut parler le langage de l'entreprise qui va nous embaucher. L'IA peut vraiment aider à adapter ce CV. Ce qu'il ne faut pas faire, par exemple, c'est gonfler nos expériences. Ajouter des expériences qu'on n'a pas réellement faites, trop embellir notre candidature et, à vrai dire, ceci est passible de sanctions selon le Code civil. Forger des documents, il y a des organisations qui commencent à sévir parce qu'il y a trop de candidats qui forgent des diplômes, des CV, qui gonflent leur expérience. Il faut vraiment faire attention pour vous protéger. C'était la première chose.

La deuxième, c'est : « Je n'*applique* pas sur 1 000 postes en 10 minutes. » Mais d'*appliquer* sur des postes qui m'intéressent. Quand je vais recevoir un appel, je vais savoir de quelle organisation j'ai à faire, puis je vais être prêt aussi à répondre à cette personne.

J'ai parlé des mots clés transparents ou en blanc. Je n'écris pas de mots clés transparents en blanc ou quoi que ce soit sur mon CV. Je m'assure qu'il soit bien personnalisé. Et ensuite, je laisse le recruteur juger ma candidature.

La dernière chose que je dirais, c'est lors de l'entrevue, il y a deux choses. Premièrement, je suggérerais aux candidats de ne pas enregistrer l'entrevue. Avec l'IA aujourd'hui, ça devient très facile d'enregistrer notre entretien, surtout s'il y a lieu sur Zoom, Teams ou quoi que ce soit. Il y a des recruteurs qui, parce que le logiciel est mal installé ou quoi que ce soit, après l'entrevue, ont reçu le résumé vidéo que le candidat avait enregistré. Donc, quelle impression ça laisse? Si vous souhaitez le faire, demandez la permission au recruteur d'enregistrer l'entretien pour, par exemple, des qualités de rétroaction, si vous voulez revoir votre performance ou quoi que ce soit, mais sincèrement, je ne sais pas comment ça va être reçu. Donc, ça, je ne le ferai pas.

Et la dernière chose, je n'utilise pas l'IA comme télésouffleur lors de mes rencontres. Je ne sais pas si vous l'avez vu, mais ça circule un petit peu partout sur Internet. Les gens sont derrière leur ordinateur, ils font leur entrevue, puis ils ont leur cellulaire à gauche. Quand le recruteur pose une question du genre « Parle-moi d'une situation où tu as bien réussi un de tes projets »,

« parle-moi d'un projet que tu as bien réussi », l'IA souffle une réponse vraiment à la méthode STAR, bien structurée. On le voit de plus en plus, des candidats lisent leur téléphone plutôt que de réellement répondre aux recruteurs. Nous, on s'en rend compte, ne pensez pas qu'on ne s'en rend pas compte, on s'en rend compte. Vous n'êtes vraiment pas bons avec les télésouffleurs. [rire]

Deuxièmement, nous, on veut embaucher une personne; on n'embauche pas des réponses. On embauche la personne qui est capable de nous livrer ses réponses. On évalue plus juste des mots derrière une phrase, sinon, on vous enverrait un sondage, tout simplement. On évalue la gestion du stress, la prestance, le professionnalisme, la performance. Puis, pour ça, justement, on n'est pas dans le professionnalisme. Donc, plutôt, prenez l'IA pour vous pratiquer à faire des entrevues. Demandez à ChatGPT de jouer le rôle d'un recruteur, puis pratiquez-vous avec ChatGPT. Ça c'est extraordinaire. Puis je le fais, moi, je l'ai fait dans un contexte académique. J'ai demandé à Chat GPT de jouer le rôle d'un employé que je devais terminer. Puis là, je me pratique avec lui pour faire ma *terminaison*, je diminue mon stress, puis je lui demande de me donner un « feedback » après ça. C'est un coach extraordinaire qui coûte zéro dollar. Donc voilà, c'est ce que je voulais encadrer, ce que je suggère aux étudiants.

Martine Macombe :

Pour avoir déjà fait des entrevues, c'est vrai que ce n'est pas la réponse seulement qu'on évalue. Puis, c'est ce que je dis beaucoup aux étudiants. Ce n'est pas d'avoir la parfaite et exacte réponse ou d'avoir le mot exact pour t'assurer que la personne ait envie de t'engager, mais c'est dans toute ta posture, c'est dans comment tu te présentes, comment tu démontres ton intérêt pour le poste, l'entreprise, ton développement professionnel, etc. Tous ces éléments, l'IA ne peut pas te les donner. Tu peux les lire, mais ça ne serait quand même... On le voit que ce n'est pas, j'ai le mot « genuine ».

Caroline Boyce :

Absolument. Puis, tu sais, moi, personnellement, je préfère avoir quelqu'un qui admet sa vulnérabilité en disant : « Écoutez, c'est une très bonne question. Sincèrement, je n'ai pas la réponse. Mon réflexe, lorsque je vais retourner à la maison, sera d'aller voir X, Y, Z. Puis, si vous me permettez, je vais vous envoyer un courriel de suivi pour être capable d'y répondre ». D'avoir cette répartie, cette confiance, d'être capable de démontrer de la vulnérabilité, d'être capable d'admettre qu'on a tort. Tout ça, ce sont des compétences qui nous indiquent que la personne qui est devant nous a du potentiel. Si on est capable de se remettre en question, d'admettre ses torts, de se montrer vulnérable, ça veut dire qu'on est capable d'apprendre et d'évoluer et de se remettre en question. Alors, ce n'est pas vrai que le télésouffleur va vous permettre d'obtenir un emploi. À vrai dire, moi, je pense que c'est plus nuisible présentement.

Martine Macombe :

Ce que je trouve intéressant dans ce que tu nommes, c'est vraiment que ça met, et le candidat, et le recruteur, ça présente ces deux personnes comme quelque chose de très humain. Le processus de recrutement reste humain, même si on rajoute l'utilisation de l'intelligence artificielle.

Caroline Boyce :

À vrai dire, le processus de recrutement a vraiment le potentiel de devenir plus humain. Parce que présentement, malheureusement, et je m'adresse à toute la communauté de recruteurs, s'il y a des gens qui nous écoutent, mais nous n'avons pas une bonne réputation. Tu confirmes? Merci. J'aimerais que, dans 10 ans, on en parle autrement. L'expérience candidat n'est vraiment pas au top. Si l'on avait une cote, les recruteurs sur LinkedIn, je pense que ça serait un deux étoiles sur cinq. Sincèrement, en général, ce qui revient le plus souvent, c'est le manque de suivi, le fait de se faire « ghoster » même par son recruteur et, lorsqu'on a une réponse, on n'a pas une réponse satisfaisante qui va vraiment nous aider à évoluer. Pourquoi je n'ai pas été sélectionné pour ce poste? Des processus qui s'éternisent deux, trois, quatre, cinq entrevues.

L'IA a le potentiel d'augmenter ou de nous aider à faire de meilleurs suivis. Je donne un exemple. Si vous *appliquez* pour une grande chaîne comme Ardène, vous envoyez votre CV, soit avec un code QR, soit directement dans leur système. Imaginez que vous envoyez votre CV, que vous cochez « oui je suis prête à recevoir des SMS ». Tout de suite, vous recevez « Bonjour, je m'appelle Sonia, je suis le Chabot d'Ardène. Tu viens d'*appliquer* pour le poste. J'aimerais te poser deux trois questions. Est-ce que tu es disponible? » Ça, c'est cool quand même, parce que les recruteurs, on a juste deux bras, puis il y a juste 168 heures dans une semaine. Donc, on ne peut pas appeler les 400 personnes qui *appliquent*, on ne peut pas avoir ce contact. Ton petit chatbot avec l'IA, il va te dire : « Qu sont tes disponibilités et ton horaire? Je vois que tu habites dans tel code postal, voici tous les Ardène qui sont dans ta région. Est-ce que tu as possibilité, toi, de te déplacer dans un de ces Ardène? Qu'est-ce que tu recherches chez un bon boss? » Puis après ça, l'IA peut dire : « parfait, j'ai notre gérante Ashley, je vois qu'elle serait disponible à 8 heures ce soir pour te faire une courte entrevue. Es-tu libre? » Puis là, il « book » la rencontre directement. Une demi-heure avant, il écrit au candidat : « Martine, n'oublie pas que tu as une entrevue dans 30 minutes. Voici ce que je te suggère. Prépare-toi, va dans un endroit calme, assure-toi d'avoir un bon réseau, etc. ». L'IA peut vraiment t'aider à augmenter en rapidité, mais aussi à donner une meilleure impression de la compagnie comme telle. Parce que, c'est correct, l'IA va remplir un trou qui présentement n'existe pas, mais elle ne remplacera pas la connexion que tu vas avoir avec Ashley à 8 heures le soir. C'est là qu'il ne faut pas qu'elle rentre. Il ne faut pas dénaturer notre métier.

Martine Macombe :

Exact. Dans ce que tu dis, en fait, on voit que, quand on parle d'un processus de recrutement, ce n'est pas que l'entrevue, c'est tout le processus. On parle de l'expérience d'un candidat. Il y

a beaucoup de différentes étapes ou de différentes choses qui pourraient être amplifiées par l'utilisation de l'intelligence artificielle. Puis, ça permettrait de garder la personne recruteuse où est-ce qu'on parle de compétences, où est-ce qu'on a envie de parler avec un humain, à l'intersection où est-ce qu'on pourrait utiliser l'intelligence artificielle, mais ça ne serait pas la meilleure manière de l'utiliser. Ça vient vraiment boucher un trou, comme tu l'as mentionné.

Je pense à la réalité d'une personne étudiante actuellement, surtout à la session d'hiver qui peut se chercher un emploi, se chercher un stage. Comment est-ce que je peux utiliser l'IAG de manière pertinente?

Caroline Boyce :

L'IA peut t'aider à faire un genre de vigie de marché en te disant qui sont les meilleurs employeurs dans ma région, par exemple, « dans un rayon de 30 kilomètres, sors-moi qui sont les meilleurs employeurs. Et voici le genre de culture que j'aimerais. Par exemple, je veux une culture qui est inclusive, est-ce qu'il y a des employeurs? Je veux un employeur qui est public ou pas, qui est coté en bourse ». Peu importe.

Ça, ça peut être une façon intéressante d'utiliser l'IA pour débiter une recherche d'emploi intentionnelle. Parce que des fois, ces entreprises n'ont pas de poste ouvert. Le marché caché de l'emploi, c'est quelque chose qui existe. Il y a à peu près 30% des postes qui ne sont pas affichés dans les organisations, parce que c'est un plan de relève, ça va ouvrir dans quelques mois ou parce qu'il y a un besoin, mais on est en réflexion présentement, avec notre transformation numérique, on pense peut-être ajouter des postes, ou on a des réflexions, on a des consultants à l'interne qui occupent une place vacante alors, on a retiré notre poste des réseaux.

Deuxièmement, on adapte notre CV, mais pas juste notre CV. On peut aussi utiliser l'IA pour mettre notre profil LinkedIn dedans. Si vous *appliquez* par exemple en « comm », vous voulez travailler pour LG2 ou pour Cosette, bien, mettez votre portfolio dedans pour essayer de voir comment je pourrais améliorer ma candidature. Ne pas inventer des nouvelles choses, mais vraiment, en termes d'optimisation, la mise en page, par exemple. On n'est pas tous bons. Moi, je ne suis pas bien bonne en mise en page. Canva a une super belle IA intégrée si vous voulez faire un microsite en votre propre nom. Vous pouvez utiliser l'intelligence artificielle pour ça.

Sinon, au niveau des conseils, je pense que ça vaut la peine de poser la question en entrevue sur l'utilisation de l'intelligence artificielle. On ne se le cachera pas, c'est difficile pour les étudiants, le taux de chômage chez les jeunes est très élevé. On parle d'automatisation des tâches répétitives, des tâches de première ligne et ça touche directement les emplois des étudiants. Moi, je poserais quand même la question, puis je me poserais la question personnellement : « comment vais-je faire pour évoluer dans cette organisation? Est-ce qu'il y a un plan pour moi, pour évoluer? » Parce que si toutes les tâches répétitives sont automatisées, comment je vais faire, moi, pour apprendre à la base? Je poserais quand même pas mal de questions sur le développement de carrière si j'étais à leur place aujourd'hui.

Martine Macombe :

Merci. Tout plein de bons trucs. Je me permets de nommer le Service de gestion de carrière, parce qu'il y a plusieurs des éléments que tu as nommés, qu'on essaie d'accompagner les étudiants à faire cela. Entre autres, il y a des ateliers, on fait du contenu sur comment utiliser l'intelligence artificielle pour bonifier ton LinkedIn, quoi mettre sur ton CV, comment pratiquer l'entrevue. Bref, des outils pour aider, mais c'est définitivement des éléments qui peuvent avoir une influence sur ta candidature. Tu as donné quand même beaucoup de trucs et beaucoup d'informations, donc, je te remercie pour cette conversation. Juste avant de conclure, on aime bien demander à la personne invitée de lancer aux auditeurs, aux étudiants, un défi pour la semaine. Parmi tout ce que tu as nommé, y a-t-il un défi que tu donnerais aux étudiants?

Caroline Boyce :

C'est une bonne question parce que des petits défis comme ça, on pourrait en faire plusieurs. Le plus facile, je pense, ce serait de rentrer votre CV dans une IA. Vous pouvez enlever votre numéro de téléphone, votre adresse, etc., on l'anonymise bien entendu. Mais essayez de rentrer votre CV et votre profil LinkedIn si vous en avez un, puis demandez : « Nomme-moi cinq entreprises dans un rayon de 20 km ou peu importe, ou qui soit accessible avec telle ligne d'autobus ou qui est proche de telle station de métro ou quoi que ce soit, qui correspondrait à mon expérience et dicte-moi quelles sont leurs valeurs, etc. Va voir sur leur site carrière, puis parle-moi des avantages et des inconvénients de travailler pour cet employeur. Déjà ça nous fournirait une certaine carte mentale parce qu'on va vous le demander en entrevue si c'est votre première expérience.

Je sais que le taux de chômage est élevé, on en a parlé, mais il ne faut pas accepter n'importe quoi. Quand on commence le premier employeur que vous allez avoir, il va être déterminant. On veut travailler pour un employeur qui est solide, qui est sérieux, puis qui va vouloir investir dans notre potentiel, dans notre développement. Donc, je commencerais avec cet exercice-là comme un exercice d'introspection et de réflexion pour la suite.

Martine Macombe :

Merci. Caroline.

Caroline Boyce :

Un grand plaisir. Merci beaucoup Martine.

Martine Macombe :

C'était une conversation vraiment riche et pour ceux et celles qui nous écoutent, on se dit à la prochaine.

[musique]

Hashtag Génération IA est un balado soutenu par les cellules de travail en intelligence artificielle générative de HEC Montréal.