

# L'intelligence artificielle pour diversifier les recrutements chez L'Oréal

par

■ **Eva Azoulay** ■

Vice-présidente RH, directrice du *Talent Acquisition*, groupe L'Oréal

## En bref

L'intelligence artificielle et les fantasmes qu'elle suscite entraînent nombre d'entreprises dans des développements techniques hasardeux et des prises de risques inconsidérées. Fort de ce constat, L'Oréal va privilégier une approche modeste dans la mise en œuvre de solutions RH originales, visant à soulager le travail de ses recruteurs, submergés par le nombre de candidatures que la notoriété du Groupe suscite partout dans le monde. En se concentrant sur les catégories où les candidatures sont les plus nombreuses, la direction du recrutement international va sélectionner deux solutions qui constituent ses premiers pas vers l'IA. Leur acceptation, tant par les recruteurs, qui peuvent désormais se recentrer sur des tâches plus valorisantes, que par les candidats, qui voient leurs demandes plus rapidement traitées et leurs talents mieux appréciés, augure de l'avenir de telles innovations dès lors qu'elles sont implantées avec précaution dans les organisations.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé<sup>1</sup> • Carewan<sup>1</sup> • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Fabernovel • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR<sup>2</sup> • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Renault-Nissan Consulting • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles<sup>3</sup> • UIMM • Ylios<sup>1</sup>

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

J'appartiens à une famille étrange, celle des "Bébés L'Oréal", puisque j'ai commencé ma carrière dans cette entreprise par un stage, au sortir de mon école de commerce, et que je ne l'ai jamais quittée depuis. Aujourd'hui, je suis vice-présidente RH en charge du *Talent Acquisition*, c'est-à-dire du recrutement du groupe L'Oréal. J'ai réalisé l'essentiel de mon parcours dans les relations humaines (RH) en commençant par de la formation, puis du recrutement, avant de devenir manager RH, puis directrice RH au sein de différentes entités du Groupe, en France et à l'international. J'ai passé un peu plus de trois années au Canada, comme DRH de la filiale locale, avant de revenir au siège, en 2018, pour prendre le poste que j'occupe aujourd'hui. Notre directeur général RH, Jean-Claude Le Grand, figure notoire de la communauté RH, est très sensible à la question du recrutement externe, ce qui est une aide précieuse dans cette tâche.

### Pourquoi une fonction mondiale du recrutement ?

Ma première mission est d'animer une communauté de 170 recruteurs, disséminés de par le monde au sein de toutes les divisions et fonctions du groupe L'Oréal. Cette communauté doit être alignée sur une même conception du recrutement, avoir des objectifs communs, être guidée par les mêmes indicateurs clés de performance (KPI), être inspirée par une même vision et être bien équipée pour cela. Mon rôle est donc aussi de m'assurer que, chez L'Oréal, les recruteurs aient tous les outils nécessaires – *process, guidelines, etc.* – pour accomplir leur mission.

La seconde partie de mon travail consiste à animer l'écosystème du recrutement, car, contrairement à des idées trop largement répandues, le recrutement n'est plus l'affaire des seuls recruteurs. C'est en effet la fonction première des RH et l'une des activités essentielles d'une entreprise. Il convient donc d'aligner sur notre philosophie du recrutement toutes les parties prenantes à cet écosystème, qu'il s'agisse de DRH, de managers, de collaborateurs ou de partenaires extérieurs : quels profils cherchons-nous à recruter ? comment aller les chercher ? comment promouvoir l'image de l'entreprise ? etc. C'est pour cela que nous nous sommes donnés pour devise *We are all recruiters*. Chez L'Oréal, nous sommes donc tous recruteurs.

En 2017, un incubateur d'idées RH a été créé, dénommé *Disrupt HR*. Le concept sous-jacent est que, dans un monde en rapide évolution, si une entreprise reste dans les mécanismes traditionnels, elle risque d'être ralentie, notamment par la difficulté de ses RH à suivre le rythme des changements. Il nous faut donc être capables de rompre avec les habitudes dans trois domaines, que nous avons baptisés *Spot, Grow* et *Engage*. Le premier, *Spot*, porte sur la façon dont nous identifions les talents, à l'extérieur de l'entreprise ou en interne. *Grow* concerne la manière dont nous faisons croître ces talents et *Engage*, celle qui suscite la motivation des collaborateurs en interne. Dans cet esprit, le Groupe a promu un certain nombre d'initiatives avec pour principe de protéger les idées RH innovantes des lourds processus de validation, afin qu'elles ne soient pas balayées d'un revers de la main par le management et sa litanie : « *pas de moyens, pas de ressources, trop chères, trop à long terme...* » Dans cet incubateur, seize projets ont été lancés à ce jour. Par exemple, dans la partie *Grow*, nous avons mis sur pied du *flex learning* et, dans la partie *Engage*, un programme de solutions contractuelles flexibles portant sur le travail avec les *free lancers*, la *gig economy*, etc.

### RH et intelligence artificielle : un mariage de raison ?

Grâce à ce cadre protecteur, nous avons également pu aborder la question de l'intelligence artificielle (IA). Chez L'Oréal, le recrutement est très particulier. Chaque année, le Groupe traite un million d'actes de candidature dans le monde et notre site Carrières reçoit plus de 5 millions de visites. À la différence d'entreprises plus centralisées, nous avons la chance d'avoir un réseau de 170 recruteurs répartis dans le monde. Nous effectuons plus de 14 000 recrutements chaque année, dont un tiers de cadres.

À mon arrivée, j'ai trouvé une communauté de recruteurs se plaignant de leur trop faible effectif face à une telle tâche et du poids d'un turnover en croissance dû, selon eux, à l'incapacité des managers à retenir les talents. Je leur ai alors expliqué qu'il ne s'agissait pas d'une crise passagère, mais d'une tendance de fond qui n'était pas prête de s'inverser. Au niveau mondial, le taux de turnover chez L'Oréal est de 15,5%, ce qui est assez classique pour ce type d'entreprise. En revanche, les différences de taux selon, entre autres, les fonctions, les zones géographiques, les niveaux de séniorité des collaborateurs sont frappantes. Or, sur ces dernières années, on constate qu'elles évoluent globalement dans le sens d'un accroissement. Ce sont là des challenges majeurs qui se posent à toutes les entreprises, en matière de rétention des talents, d'attractivité et de réponses aux attentes des collaborateurs, en général, et des nouvelles générations, en particulier. En premier lieu, nous avons rendu ces données plus explicites afin que tous les recruteurs intègrent le fait qu'ils seraient de plus en plus sollicités, car confrontés à un plus grand nombre de demandes, et qu'il était exclu d'augmenter leurs effectifs. En conséquence, il nous fallait trouver des solutions innovantes afin de faire face à cette réalité.

Nous avons commencé à nous intéresser à l'IA en nous imposant de partir d'un cahier des charges précis. L'idée n'était pas d'en élaborer un pour le plaisir ou le prestige, mais pour nous en servir dans un but bien identifié. Nous avons donc précisément défini les challenges de L'Oréal en matière de recrutement afin que le choix de solutions IA corresponde à nos problématiques spécifiques. Beaucoup d'entreprises tombent, en effet, dans des approches extrêmes du sujet. Certaines se précipitent sur des solutions de marché préexistantes, parce qu'elles n'ont pas la capacité de développer leurs propres algorithmes et qu'elles veulent aller vite pour des questions d'image. C'est alors particulièrement dangereux, car, à ce jour, les solutions sur le marché, bien que pléthoriques, ne sont ni au point ni *plug and play* et proposent tout et son contraire. Une telle précipitation soulève des questions éthiques, particulièrement lorsqu'il s'agit de recrutement.

Pour d'autres entreprises, la tentation est de se tenir à distance et d'hésiter à se lancer, soit parce que l'IA est jugée trop dangereuse, soit parce qu'elle crée des risques de réputation. Elles préfèrent alors attendre quelques années, le temps de voir émerger des résultats concluants.

Pour nous, adopter cette dernière attitude aurait également été une grave erreur. En effet, lorsque vous lancez dans de telles aventures, vous apprenez énormément. En peu d'années, nos recruteurs et nous-mêmes avons appris comment fonctionnent ces solutions et comment travailler avec un écosystème de start-up et de *tech companies*. Nous avons également appris à nous interroger sur nos objectifs, à mesurer les performances de ces outils, à évaluer notre besoin d'être accompagnés, etc. Si nous ne l'avions pas fait, nous serions aujourd'hui en retard de trois ans et j'en éprouverais un grand regret. Nos solutions sont-elles les meilleures? Je ne le sais pas encore. Est-ce que nous allons dans la bonne direction? Au moins, nous faisons tout pour! Nous allons donc continuer à nous adapter, à faire évoluer notre *road map* et à piloter au mieux notre aventure.

## Nos objectifs

La philosophie qui a présidé à la définition de nos objectifs était qu'en aucun cas, nous ne souhaitions remplacer les recruteurs. Nous voulions faire en sorte qu'ils deviennent, selon une terminologie à la mode, des recruteurs "augmentés", afin de leur permettre d'effectuer leur travail dans de meilleures conditions.

Sur cette base, nous avons défini quatre objectifs précis. Le premier est l'*efficacité*, c'est-à-dire la recherche d'un gain de temps pour le recruteur. Le deuxième est la *qualité*, en nous dotant d'outils nous permettant de mieux cibler les profils que l'on recherche. Le troisième objectif est d'accroître la *diversité*, valeur fondamentale du groupe L'Oréal, ancrée dans son ADN depuis très longtemps. La quantité énorme de candidatures que nous devons traiter quotidiennement est cependant un ennemi majeur de cette diversité, un recruteur pouvant être tenté, face à l'ampleur de la tâche, de parer au plus pressé en ne sélectionnant que des gens se ressemblant tous. Il nous était donc essentiel de trouver des outils nous permettant de faire vivre cette diversité. Enfin, notre dernier objectif concerne l'*expérience candidat*, le but étant de lui faire vivre une expérience positive et agréable qui, en outre, puisse constituer pour nous un véritable avantage concurrentiel.