

Chatbots de recrutement : de l'expérience candidat à ses inférences sur la marque employeur

MARTIN-LACROUX Christelle

Professeure des Universités

Univ. Grenoble Alpes, Grenoble INP, CERAG, 38000 Grenoble France

BATAOUI Soffien

Maître de Conférences

Univ. Grenoble Alpes, Grenoble INP, CERAG, 38000 Grenoble France

Résumé : cette recherche questionne le rôle de l'expérience vécue par des candidats à un emploi lorsque leurs premiers échanges avec l'entreprise sont réalisés *via* un chatbot (sous la forme d'un premier entretien de sélection). Dans une perspective académique, les travaux sur les chatbots de recrutement restent rares alors que les organisations recourent de plus en plus à cette technologie. L'étude qualitative conduite laisse apparaître que, globalement, l'expérience candidat est évaluée de façon positive. Cette expérience permet aux candidats d'inférer des caractéristiques de la marque employeur de l'entreprise ayant recouru à un chatbot de recrutement. Cela nous conduit donc à conclure que la technologie mobilisée dans les processus de recrutement n'est pas systématiquement évaluée de façon négative puisque nous observons des inférences positives sur la marque employeur, concept déterminant en marketing-RH pour attirer de bons candidats et les maintenir au sein de l'organisation.

Mots clés : chatbot, recrutement, expérience candidat, marque employeur, marketing-RH

Abstract: This research addresses the role of job applicants' experience when their first exchanges with the organization are conducted using a recruitment chatbot (e.g. a first job interview). From an academic perspective, research on recruitment chatbots remains scarce, despite the growing use of recruitment chatbot among organizations. Our qualitative study reveals that, overall, the experience is positively evaluated. This experience enables candidates to infer the characteristics of the employer brand of the company providing the recruitment chatbot. This leads us to conclude that technology mobilized in recruitment processes is not systematically evaluated negatively, since we observe positive inferences on employer brand, a decisive concept in HR marketing for attracting good candidates and keeping them within the organization.

Keywords: chatbot, recruitment, candidate experience, employer brand, HR marketing

Introduction

L'Intelligence Artificielle (IA) est déjà utilisée par 28% des entreprises européennes au cours de leur processus de recrutement¹. Parmi les outils RH intégrant de l'IA, les *chatbots* occupent une place croissante : en 2021, 44% des entreprises déclaraient avoir déjà mis en place un *chatbot* de gestion des candidatures² et 69% d'entre elles envisageaient alors d'en être dotées d'ici 2023. Nawaz et Gomes (2019) ont montré les différentes tâches qui pouvaient être confiées à ces *chatbots* de recrutement : prise de contact, qualification des candidats, réponses aux questions, *feedback* fourni aux non-sélectionnés, étude des CV, planification d'entretiens, etc.

Si la littérature est foisonnante lorsqu'il s'agit d'étudier les *chatbots* dans des contextes commerciaux, les études menées en contexte non marchand sur la manière dont les *chatbots* façonnent les perceptions des candidats restent rares (Koivunen et al., 2022). Pourtant, ces perceptions au cours du processus de recrutement peuvent influencer positivement l'image que les candidats se font d'un futur employeur et améliorer au final son attractivité de ce dernier.

Cet article s'inscrit dans cet objectif et ambitionne de montrer comment des candidats à un emploi réagissent lorsqu'ils sont amenés à échanger avec un *chatbot* de recrutement. La question de recherche à laquelle nous proposons de répondre est la suivante : Comment l'expérience vécue par un candidat, lorsqu'il interagit avec un *chatbot*, façonne les perceptions de marque employeur ? Une première section de l'article reviendra sur la littérature relative à ces deux concepts et à leur importance dans le cadre de l'utilisation d'un *chatbot* de recrutement. Ensuite, une étude qualitative reposant sur des entretiens semi-directifs au cours desquels des candidats à un emploi ont dû interagir avec un *chatbot* de recrutement sera présentée. Nous discuterons enfin les résultats de l'étude et proposerons des pistes de recherche futures.

Un *chatbot* pour recruter : revue de la littérature

1. *Expérience candidat et marque employeur à l'aune de l'intelligence artificielle*

Le déploiement continu de l'IA au sein de la fonction Ressources Humaines a permis le développement de solutions innovantes dans le domaine spécifique du recrutement au sein des organisations, allant de tâches assez simples, comme l'extraction d'informations à partir de CV, la passation de tests à des tâches beaucoup plus complexes, comme l'analyse automatisée d'entretiens vidéo asynchrones. Ces différentes solutions constituent un levier d'amélioration de l'image des entreprises qui les utilisent (Baratelli et Colleoni, 2022). Par exemple, selon Pandey (2023) l'utilisation d'outils de recrutement basés sur l'IA (dont les *chatbots*) améliore la marque employeur d'une entreprise, le bouche-à-oreille digital et l'intention de revisiter le site internet de l'entreprise et ses média sociaux. Un recrutement basé sur l'IA a également un impact significatif sur l'attractivité perçue de l'employeur, dans la mesure où l'employeur est perçu comme plus précis, plus juste et plus fiable dans le processus de recrutement, ce qui a un effet sur l'image de l'employeur (Baratelli et Colleoni, 2022).

L'expérience candidat est un facteur différenciant pour les organisations qui tentent d'apparaître comme étant de bons employeurs. Elle se concentre sur la manière dont les candidats vivent le processus de recrutement d'une organisation, depuis le premier contact, en passant par la sélection et à l'intégration (Miles et McCamey, 2018) et se définit comme les perceptions cognitives (l'analyse des informations fournies) et affectives (les perceptions

¹ 2022_littler_european_employer_survey_report.pdf

² <https://www.axys-consultants.com/blog/transformation-digitale/enquete-ia-et-rh-lia-est-elle-compatibleavec-les-drh>

émotionnelles) globales d'un candidat fondées sur ses multiples interactions avec une organisation qui recrute (McFarland et al., 2024). Une expérience candidat satisfaisante est un levier de renforcement de la marque employeur et également d'amélioration de la capacité à attirer et à employer les meilleurs talents de manière efficace. La marque employeur est le résultat d'un processus au cours duquel une entreprise définit et communique une proposition de valeur de l'employeur convaincante (Backhaus et Tikoo, 2004), c'est-à-dire l'ensemble des avantages ou bénéfices offerts aux salariés. Pour communiquer auprès de ses cibles, une organisation peut utiliser plusieurs leviers au premier rang desquels le site internet institutionnel (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016 ; Rivard et al., 2021) qui contribue à diffuser son image marque employeur et à accroître son attractivité (Baum et Kabst, 2014).

2. *Le chatbot, un outil pour attirer des candidats ?*

Certaines interactions d'un candidat avec l'organisation qui recrute, peuvent se réaliser *via* un *chatbot*. Les *chatbots* sont définis comme des agents conversationnels désincarnés conçus pour interagir avec les humains par le biais d'interfaces textuelles (Chi et al., 2020). Ils sont utilisés pour humaniser et simplifier l'accès aux services numériques (Go et Sundar, 2019) et se déploient dans divers secteurs. Dans le contexte de la relation client par exemple, les *chatbots* permettent une réduction des coûts (Canhoto et Clear, 2020) puisqu'ils sont en mesure de remplacer des demandes d'information en répondant à la majorité des questions posées, surtout lorsqu'elles sont simples, comme celles relatives à des informations sur une réservation, ou donner davantage de détails sur un produit (Davenport et Ronanki, 2018).

Selon Tran, Pallant et Johnson (2021), la littérature sur les *chatbots* laisse apparaître deux champs de recherche spécifiques. D'une part, de nombreux articles s'intéressent à leur conceptualisation (exemples : Bock *et al.*, 2020 ; Wirtz *et al.*, 2018). D'autre part, des travaux tentent de trouver les moyens de les faire accepter. Cette seconde catégorie intègre à la fois des études des conséquences des *chatbots* sur le comportement de l'internaute alors que d'autres tentent plutôt d'explorer les facteurs à l'origine de leur adoption. Notre travail s'inscrit dans cette seconde catégorie de travaux et s'intéresse spécifiquement à une famille d'internautes spécifiques : les candidats à la recherche d'un emploi.

Dans ce cadre, les études demeurent à ce jour très limitées (Koivunen et al., 2022). Les travaux de Schildknecht et al. (2018) indiquent que les individus perçoivent les *chatbots* de recrutement comme performants au regard de leur capacité à répondre très rapidement, à toute heure et d'où que l'on soit. A l'instar d'autres contextes (notamment commerciaux) où leurs caractéristiques anthropomorphiques ont largement été étudiées (Araujo, 2018 ; Murtarelli *et al.*, 2020 ; Roy et Naidoo, 2021 ; Sheehan *et al.*, 2020 ; etc), les *chatbots* de recrutement sont perçus comme amicaux et serviables (Yi et al., 2023). Certains auteurs illustrent également leurs capacités à surpasser l'humain dans ses fonctions RH : ils sont exempts de certains biais humains (Schildknecht et al., 2018). En revanche, ces mêmes répondants considèrent qu'ils sont plus impersonnels, commettent des erreurs et ne sont pas toujours capables de les aider (Schildknecht et al., 2018). Yi et ses collègues (2023) relèvent que chercher de l'information via un *chatbot* peut représenter un effort cognitif important et qu'un robot ne comprend pas toujours les demandes formulées. Enfin, les *chatbots* de recrutement suscitent des réserves en lien avec la vie privée et la protection des données (Schildknecht et al., 2018).

Ces quelques travaux mettent en exergue les avantages et limites de l'utilisation de *chatbots* de recrutement, mais ne questionnent aucunement les conséquences de l'expérience vécue par le candidat en matière de marque employeur. Pourtant, c'est au cours du processus de sélection que les candidats forment leurs perceptions sur l'attractivité de leur employeur, en se fondant sur les informations à leur disposition, mais aussi sur leur expérience au cours du recrutement. En conséquence, le processus de sélection et les outils utilisés pour accueillir et sélectionner

les futurs collaborateurs participent à la création d'une marque employeur forte (Baratelli et Colleoni, 2022). Dans ce contexte, les organisations qui utilisent l'IA au cours de leur processus de sélection ont intérêt à prendre en compte et améliorer les perceptions des candidats pour accroître leur attractivité organisationnelle et ainsi obtenir des candidatures de bonne qualité (Basch et Melchers, 2019).

Dans cette perspective, l'étude des *chatbots* relève d'un cas expérientiel spécifique, au regard des phases de l'expérience. L'utilisation de *chatbot* (phase pré-expérientielle) pourrait conduire un candidat à inférer que l'entreprise lui fournira des bénéfices marque employeur s'il décide de poursuivre le processus de sélection et intègre l'entreprise. Nous vérifierons cette proposition dans la prochaine section consacrée au déploiement d'une étude qualitative.

Faire l'expérience d'un *chatbot* de recrutement : une étude qualitative portant sur l'expérience-candidat

1. Protocole d'étude et collecte des données

Un site fictif, conçu dans le cadre d'un projet de recherche, a été mobilisé. Il s'agit d'une plateforme de consommation collaborative permettant à des particuliers d'acquérir des biens ou de louer des services à travers la France. Plus de 400 annonces fictives ont été ajoutées à cette plateforme afin d'en accroître le réalisme. Un *chatbot* de recrutement a été mis en place. Afin de faciliter le déroulement de l'étude, l'un des chercheurs du projet avait en charge de réaliser l'étude qualitative alors que l'autre prenait la place du *chatbot*, posait des questions aux candidats et répondait ensuite aux réponses de ces derniers. La personne jouant le rôle du *chatbot* devait suivre un script préalablement rédigé par les chercheurs. La rédaction de ce script s'est basée sur l'étude de différents chatbots de recrutement (notamment Randy de Randstad), tout en adoptant un type de discours uniforme tout au long des interviews. Ainsi, la majorité des phrases étaient des « copiés-collés » du script vers le *chatbot*, permettant d'avoir un discours quasi-similaire d'un participant à l'autre. Lorsque les participants posaient des questions non présentes dans le script, le chercheur proposait alors une réponse adaptée, tout en conservant le même style d'écriture. Les emplois proposés par le *chatbot* correspondaient, en autres, à de potentiels emplois visés par le participant. Pour cela, au début de l'interview, il était demandé aux participants de se présenter, notamment au regard de leur situation professionnelle. Ainsi parmi la liste des emplois présentés par le *chatbot*, l'un d'eux correspondait aux compétences du participant. Les données ont été collectées grâce à un guide d'entretien préalablement établi se structurant en 5 parties (introduction, découverte du *chatbot*, évaluation de l'expérience, inférences en lien avec l'entreprise, inférences en lien avec le processus de recrutement). Au total, 13 entretiens ont été réalisés. Ces derniers ont été retranscrits intégralement. Les profils des 13 répondants sont disponibles en **annexe 1**. Une analyse de contenu thématique a été menée, bâtie autour des phrases recueillies au cours de ces entretiens et considérées comme nos unités d'analyse (Bardin, 2013). Plus spécifiquement, nous avons choisi le thème comme unité, ce qui est généralement recommandé dans ce type d'analyse portant sur les attitudes ou opinions (Bardin, 2001). Nous sommes partis au départ d'une liste de thèmes et sous-thèmes à partir des résultats déjà identifiés dans la littérature. Cette grille de codage a été enrichie de nouvelles catégories issues des réponses fournies par nos participants.

2. Résultats

Dans la mesure où nos participants n'avaient jamais réalisé d'entretien de sélection avec un *chatbot*, les répondants ont systématiquement comparé le *chatbot* aux entretiens de recrutement traditionnels, avec un recruteur. Le tableau présenté en **annexe 2** récapitule les

principaux résultats relatifs à l'expérience vécue lors de l'interaction avec le *chatbot* de recrutement. Cette analyse descriptive montre alors de nombreux aspects positifs : le *chatbot* est perçu comme plus sympathique pour 9 participants sur 13 et moins formel qu'un recruteur. Cet aspect a déjà été mis en évidence dans de précédentes études sur les *chatbots* de recrutement (Yi et al., 2023). Cinq participants le considèrent même vivant et humain. Quatre d'entre eux évoquent la diminution du stress vécu habituellement lors d'un premier contact avec une entreprise qui recrute. Il apparaît également que l'expérience est vécue comme plus interactive et avec du rebond dans les échanges (pour 4 participants) concourant à diminuer leur stress. Cette diminution du stress est également un avantage soulevé par les recruteurs concernant les *chatbots* de recrutement (Koivunen et al., 2022). Le *chatbot* semble parfois même être plus inclusif et moins discriminatoires qu'un recruteur humain, ce qui converge avec des études précédentes concluant que les *chatbots* permettent de supprimer les risques de préjugés propres à un recruteur humain en appliquant des critères cohérents et objectifs à tous les candidats, sans tenir compte de leur race, de leur sexe ou d'autres critères (Jenneboer et al., 2022). D'autres auteurs ont souligné la capacité d'un *chatbot* de recrutement à éviter certains biais propres à un recruteur humain (Schildknecht et al., 2018). Contrairement à Yi et ses collègues (2023) qui avaient relevé un accroissement de l'effort cognitif à l'utilisation d'un *chatbot*, deux participants ont considéré que cette expérience diminuait leurs efforts au cours de cette première interaction avec l'entreprise qui recrute.

Une caractéristique propre au candidat semble cependant faire évoluer la valence de l'expérience : le degré d'introversion. Si le participant 4 reconnaît que les personnes de nature timide pourraient apprécier le *chatbot* de recrutement, le participant 5, qui apparaît comme étant plutôt extraverti, regrette de ne pas pouvoir montrer sa motivation, sa spontanéité à un humain :

« il y a un chatbot euh c'est bien pour les personnes peut-être qui sont un peu timide qui ont du mal à pas gérer leur stress lors d'un entretien [...] » (participant 4)

« (...) Après [...] mes motivations ça se dit beaucoup mieux à l'oral globalement donc j'aurais préféré un entretien téléphonique, ça aurait pas pris beaucoup plus longtemps. (participant 5)

Cette expérience d'utilisation d'un *chatbot* de recrutement génère des perceptions variées quant à l'entreprise à l'initiative de cette pratique. Le verbatim ci-après illustre parfaitement la façon dont l'expérience-candidat joue sur la perception de l'image de l'entreprise : *« Assez jeune de par le Bot, parce que quand même, je réfléchis, je me dis bah ceux qui ont créé l'entreprise, ils ont créé le bot, donc forcément c'est un peu leur image je suppose. Du coup je pense que c'est une équipe assez jeune » (participant 4)*. Nos résultats montrent que, très souvent, ces perceptions sont positives. Le tableau disponible en **annexe 3** récapitule les principales inférences retrouvées dans les entretiens et met évidence la coexistence d'inférences en lien avec l'aspect humain et l'aspect novateur (notamment technologique) de l'entreprise. Ainsi, l'utilisation d'un *chatbot* de recrutement ne semble pas dénaturer la valeur humaine de la fonction RH dans ce contexte.

Certaines inférences induites par l'expérience avec le *chatbot* renvoient, de façon directe, à la marque employeur. De façon générale, ces inférences ont été suscitées de manière spontanée par les répondants. Afin de les identifier, nous nous baserons sur la typologie proposée par Berthon et ses collègues (2005) qui intègre cinq valeurs permettant de caractériser le degré d'attractivité de la marque employeur d'une organisation. Le tableau de synthèse ci-après indique les noms et définitions des quatre valeurs que les participants ont mis en évidence pendant les entretiens. On peut noter que la valeur économique (rémunération, opportunité d'avancement, sécurité de l'emploi) définie par Berthon et ses collègues n'est pas présente dans le discours des participants.

Nom de la dimension	Définition	Exemple de verbatim
Valeur d'attrait	Environnement de travail stimulant, des pratiques de travail innovantes	« Euh bah novateur soit dans le sens où bah en tout cas moi j'avais jamais vu ça avant de pouvoir discuter... Enfin, si le chatbot oui mais de pouvoir discuter comme ça, avec quelqu'un dans ce contexte-là : dans le contexte d'entretiens et de recherche d'emploi. Donc je dirais novateur. » (participant 8)
Valeur sociale	Environnement et ambiance de travail agréables, bonnes relations avec les collègues et les supérieurs	« en tout cas les valeurs c'est familial, rigoler, amical tout ça. Bah oui parce que du coup lui je l'ai trouvé comme ça. » (participant 2) « Du coup je pense que c'est une équipe assez jeune. En plus une équipe qui met un centre d'intérêt, un point d'intérêt particulier sur les conditions de travail de ses employés. » (participant 7)
Valeur de développement	Développement de compétences, formation, progression de carrière	« Parce que justement le chatbot, ça m'a donné une impression... J'ai l'impression que l'entreprise, voilà, elle va chercher à utiliser tous les outils. Tous les outils qu'elle peut avoir à sa disposition pour, pour faciliter le travail et puis notamment avec le chatbot pour le recrutement. Mais du coup, je peux imaginer que si je suis prise en poste dans cette entreprise, je vais pouvoir utiliser, je vais avoir accès et ils vont pas hésiter à me transmettre des outils qui vont pouvoir faciliter mon travail. » (participant 5)
Valeur d'application	Transmission aux autres, environnement socialement responsable	« Mais c'était des valeurs humaines, notamment l'inclusion, et donc là dans le chatbot, on pouvait sentir qu'il y avait pas de jugement. Il y avait pas de mauvaises réponses, il y a pas de mauvais comportements. » (participant 3)

Tableau 1 - Dimensions de la marque employeur présents dans le discours des participants et des exemples de verbatim.

Conclusion et ouverture :

Cette recherche s'intéresse à l'expérience vécue par des candidats à un emploi lorsque l'interaction candidat-entreprise se fait par l'intermédiaire d'un *chatbot* de recrutement. Plus spécifiquement, l'article se focalise sur la façon dont l'expérience candidat forme des inférences quant à la marque employeur de l'entreprise.

L'interaction avec le *chatbot* a des effets sur l'expérience vécue pendant le processus de recrutement, en termes de diminution du stress, du risque de biais et de préjugés. Une amélioration de la mise en confiance et de la réduction des efforts est également observée. Cependant, certains candidats, à l'aise à l'oral, auraient préféré interagir avec un humain pour pouvoir montrer l'ampleur de leurs compétences. La présence d'un *chatbot* de recrutement, génère des inférences de la part des candidats en termes d'entreprise capable d'innovation (notamment technologique) et d'entreprise plus humaine, ce dernier élément pouvant être paradoxal au regard de la technologie mobilisée. Ces perceptions combinées les amènent à anticiper un certain nombre de bénéfices proposés par l'entreprise qui utilise un *chatbot* : une entreprise qui proposera des pratiques managériales innovantes, des outils facilitant le travail, ou encore de valeurs humaines fortes et bienveillantes.

Cette recherche vient donc confirmer certains résultats déjà présents dans la littérature, comme par exemple la réduction du stress en comparaison à un entretien d'embauche traditionnel (Koivunen et al., 2022) ou encore l'élimination de certains biais (Jenneboer et al., 2022 ; Schildknecht et al., 2018). Au-delà, notre recherche montre que la valeur humaine attribuée à l'entreprise n'est pas réduite par l'intégration du *chatbot* puisque les candidats

qualifient l'entreprise comme ayant une forte valeur sociale. Un autre apport de notre recherche réside enfin dans le rôle joué par les caractéristiques personnelles du candidat : si certains apprécient l'utilisation de la technologie grâce notamment à la réduction du stress engendrée, d'autres préféreraient montrer leurs qualités à un recruteur humain.

Cette étude en cours pourrait cependant contenir davantage de données : le protocole d'étude, relativement complexe, nous a invité à n'avoir à ce jour qu'un nombre réduit d'entretiens. En complément des données recueillies par entretiens semi-directifs, l'analyse des retranscriptions entre candidat et *chatbot* pourrait aussi nourrir les résultats de ce travail. Aussi, la saturation sémantique n'a pas été atteinte. Il se pourrait donc que des interviews supplémentaires laissent apparaître davantage de nuances dans les valeurs de Berthon et al. (2005) observée, voire même l'apparition de valeurs non observées jusqu'à présent. De plus, hormis un individu, l'échantillon est composé uniquement de jeunes adultes dont beaucoup sont étudiants. Il conviendrait donc de faire varier les profils des répondants afin de potentiellement observer certaines spécificités.

Comme le préconisent Bauer et ses collègues (2024), il est indispensable de poursuivre l'investigation pour mieux comprendre les mécanismes qui sous-tendent les réactions des candidats, en manipulant différentes caractéristiques des *chatbots*. Des expérimentations recourant aux EEG pourraient par exemple être utilisées pour mesurer les niveaux de motivation ou d'anxiété des candidats.

Annexes

Annexe 1 : profil des participants

Identifiant	Sexe	Age	Situation
P1	Femme	23 ans	Etudiante
P2	Femme	24 ans	Etudiante
P3	Femme	24 ans	Etudiante
P4	Homme	23 ans	Salarié CDI
P5	Homme	23 ans	Etudiant
P6	Homme	56 ans	Salarié CDI
P7	Homme	23 ans	Salarié CDI
P8	Homme	26 ans	Salarié CDI
P9	Femme	24 ans	Etudiante
P10	Femme	23 ans	Etudiante
P11	Femme	25 ans	Etudiante
P12	Homme	26 ans	Salarié CDI
P13	Femme	24 ans	Fonctionnaire

Annexe 2 : termes utilisés pour qualifier l'interaction avec le *chatbot* de recrutement

Points positifs	
sympa (3, 9, 10, 11) marrant (4) cool (1, 2) (7) met à l'aise convivial (9, 11) bienveillant (11), amical (11) ludique (12) agréable (12)	9 participants
avec rebond et interactif (1,2, 3, 4) (7)	5 participants
moins discriminatoire, égalitaire inclusif (1)	
aspect vivant et humain (1) (4) (7) (10) (11)	5 participants
qualité rédactionnelle (1)	
pratique et facile (3) (4) (13) simple (13) flexibilité (5)	4 participants
moins stressant (3) (5) (13) met en confiance (9) (13)	4 participants
rapide (3, 9) ; pas d'attente	3 participants
fluidité (4) (7)	
clarté (5) (11) (12) (13)	4 participants
proximité (7) (4) avec le tutoiement (9)	3 participants
limitation de l'effort / pas besoin de rédiger trop (9, 10) pas besoin de mettre les formes (10)	2 participants
pertinence des questions (11) (12) (13)	3 participants

Annexe 3 : Inférences formulées par les participants sur l'entreprise, verbatim associés et fréquences parmi les participants

Inférences sur l'entreprise	Termes utilisés par les participants (n° participant)	Fréquence parmi les participants
Entreprise	- « novatrice » (1) (9) (12)	6 participants

innovante	- « moderne » (8) - « dynamique » (8) - jeune (4) (7)	sur 13
Entreprise humaine	Versant positif : - sympathique (3) (5) (7) - bon relationnel (5) - proche de ses clients et de ses candidats (5) (7)	3 participants sur 13
	Versant négatif : - incongruence entre la dimension humaine prônée par l'entreprise et l'utilisation d'un <i>chatbot</i> (2) (6)	2 participants sur 13
Entreprise connectée	- Lien entre la présence du <i>chatbot</i> et la culture d'entreprise (1) (3)	2 participants sur 13

Bibliographie

- Araujo T (2018) Living up to the chatbot hype: the influence of anthropomorphic design cues and communicative agency framing on conversational agent and company perceptions. *Computers in Human Behavior* 85: 183-189.
- Backhaus, K et Tikoo S (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5): 501-517.
- Baratelli, G et Colleoni, E (2022) Does Artificial Intelligence (AI) Enabled Recruitment Improve Employer Branding? *International Journal of Business and Management*, 17(2): 45
- Bardin, L (2013) *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France, Paris.
- Bauer, T. N., Truxillo, D. M., McCarthy, J. M., & Erdogan, B. (2024). Applicant reactions to organizational recruitment processes. *Essentials of Employee Recruitment*, 124-144.
- Basch, J et Melchers, K (2019) Fair and Flexible?! Explanations Can Improve Applicant Reactions Toward Asynchronous Video Interviews. *Personnel Assessment and Decisions*, 5(3): 1-11
- Baum, M, et Kabst, R (2014) The Effectiveness of Recruitment Advertisements and Recruitment Websites: Indirect and Interactive Effects on Applicant Attraction. *Human Resource Management*, 53(3): 353-378.
- Berthon, P, Ewing, M et Hah, L L (2005) Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2): 151-172.
- Bock DE, Wolter JS, Ferrell OC (2020) Artificial intelligence: disrupting what we know about services. *J. Serv. Market* 34(3): 317-334.
- Canhoto AI et Clear F (2020) Artificial intelligence and machine learning as business tools: A framework for diagnosing value destruction potential. *Business Horizons*, 63(2): 183-193
- Charbonnier-Voirin, A et Vignolles, A (2016) Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : Point de vue d'experts. *Recherches en Sciences de Gestion*, 112(1): 153-172.
- Chi OH, Denton G et Gursoy D (2020) Artificially intelligent device use in service delivery: a systematic review, synthesis, and research agenda. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 29(7): 757-786.
- Davenport TH et Ronanki R (2018) Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1): 108-116.
- Go et Sundar SS (2019) Humanizing chatbots: The effects of visual, identity and conversational cues on humanness perceptions. *Computers in Human Behavior* 97, 304-316.
- Jenneboer L, Herrando C et Constantinides E (2022) The Impact of Chatbots on Customer Loyalty : A Systematic Literature Review. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(1): 212-229
- Koivunen S, Ala-Luopa S, Olsson T et Haapakorpi A (2022) The March of Chatbots into Recruitment: Recruiters' Experiences, Expectations, and Design Opportunities. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 31(3): 487-516.
- McFarland, L. A., Ployhart, R. E., Shepherd, W. J., & Ward, M. M. (2024). The Collective Candidate Experience : Theory and Business Unit Consequences. *Journal of Management*, 50(4): 1424-1452.
- Miles S.J et McCamey R (2018) The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business Horizons*, 61(5): 755-764.

- Murtarelli G, Gregory A et Romenti S (2020) A conversation-based perspective for shaping ethical human–machine interactions: the particular challenge of chatbots, *Journal of Business Research*, 129(7): 927-935.
- Nawaz N et Gomes A.M (2019) Artificial Intelligence Chatbots are New Recruiters. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 10(9).
- Pandey N (2023) Future of Employer Branding in the Era of Bard, ChatGPT, Metaverse and Artificial Intelligence. *NHRD Network Journal*, 16(3): 258–268.
- Rivard, M., Gerard, J., Bataoui, S., & Martin-Lacroux, C. (2021). Un site internet pour attirer les candidats? Une étude typologique des pratiques des PME. *@ GRH*, (3), 61-88.
- Roy R et Naidoo V (2021) Enhancing chatbot effectiveness: The role of anthropomorphic conversational styles and time orientation. *Journal of Business Research*, 126(2): 23-34.
- Schildknecht L, Eiber J et Böhm S (2018) Motivators and Barriers of Chatbot Usage in Recruiting: An Empirical Study on the Job Candidates' Perspective in Germany. *Journal of E-Technology*, 9(4):109.
- Sheehan B, Jin HS et Gottlieb U (2020) Customer service chatbots: anthropomorphism and adoption. *Journal of Business Research*, 115(C): 14-24
- Tran A.D., Pallant J.I. et Johnson L.W. (2021) Exploring the impact of chatbots on consumer sentiment and expectations in retail. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, 102718.
- Wirtz J, Patterson PG, Kunz WH, Gruber T, Lu VN, Paluch S et Martins A (2018) Brave new world: Service robots in the frontline. *Journal of Service Management* 29(5): 907–931.
- Yi P.K, Ray N. D et Segall N (2023) A novel use of an artificially intelligent Chatbot and a live, synchronous virtual question-and answer session for fellowship recruitment. *BMC Medical Education*, 23(1), 152.