NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2025/05/18/skills-not-keywords-inference-auditability-and-the-claims-employers-should-not-make/.

Compétences, pas mots-clés : inférence, auditabilité et les affirmations que les employeurs ne devraient pas faire

Heather Grizzle · May 18, 2025

Remplacer les filtres par mots-clés par une inférence des compétences par IA ne supprime pas les variables de substitution. Cela les déplace vers un endroit que l'employeur ne peut pas inspecter, et alourdit la charge de la preuve.

Sommaire

1. La proposition
2. Ce que les données montrent sur la pratique
3. L'inférence ne supprime pas le substitut
4. La taxonomie est une construction, et quelqu'un l'a bâtie
5. Un instrument vérifiable échangé contre un instrument opaque
6. La présentation fondée sur les compétences alourdit l'exigence de validation, elle ne l'allège pas
7. L'affirmation à ne pas faire
8. Ce qu'il faut établir avant le déploiement
9. Conclusion
10. Références

La proposition

L'affirmation la plus substantielle actuellement avancée en faveur de l'intelligence artificielle dans le recrutement est qu'elle permet d'embaucher sur la base des compétences plutôt que des mots-clés, et que cette démarche produit des résultats plus équitables, un accès plus large et des équipes plus diversifiées. C'est l'argument le plus so-

lide parmi ceux disponibles car, contrairement aux affirmations portant sur l'efficacité ou l'engagement, il identifie un défaut réel dans la chose qu'il propose de remplacer. Le filtrage par mots-clés est grossier. Il récompense le vocabulaire du CV plutôt que la capacité, écarte les personnes qui décrivent le même travail dans un langage différent, et encode des substituts de diplômes qui excluent les candidats ayant acquis leurs compétences en dehors des parcours conventionnels.

All of that is true, and it does not establish that the replacement is an improvement in the respects claimed. Novara Consulting Group's position is that the substitution of inferred skills for matched keywords changes the character of the instrument in ways that matter for governance, that most of those changes make the employer's position harder rather than easier to defend, and that one of the claims routinely attached to it should not be made in public at all.

Ce que les données montrent sur la pratique

Avant d'examiner la technologie, il convient de noter ce qui s'est réellement passé là où des organisations ont adopté le recrutement fondé sur les compétences comme politique.

In February 2024 the Harvard Business School Project on Managing the Future of Work and the Burning Glass Institute published a study of 11,300 roles at large firms, examining hiring at least one year before and after degree requirements were removed. Dropping the requirement produced an average increase of roughly 3.5 percentage points in the hiring of workers without a bachelor's degree, and because the change applied only to the small share of roles that dropped a requirement, the net effect across the labor market amounted to fewer than one in seven hundred hires. Close to half the firms studied fell into a category the authors termed in name only, where a stated commitment produced no measurable change in hiring behavior.

EN CHIFFRES

11,300

postes dans de grandes entreprises examinés avant et après la suppression des exigences de diplôme

3,5 points de %

augmentation moyenne de l'embauche de travailleurs sans diplôme de licence

"~50%"

"de

Source : Fuller et al., Skills-Based Hiring: The Long Road from Pronouncements to Practice, février 2024

La conclusion n'est pas que le recrutement fondé sur les compétences ne peut pas fonctionner. Les entreprises qui ont modifié leurs processus plutôt que leurs seules offres d'emploi ont effectivement constaté une évolution. La conclusion est que l'annonce et la pratique ont divergé presque totalement, et que cette divergence est passée inaperçue parce que personne ne mesurait la seconde. Une organisation envisageant d'adopter cette approche devrait présumer que ses propres résultats ressembleront à la moyenne tant qu'elle ne mesure pas, et devrait considérer l'écart entre ce qu'elle affirme et ce que montrent ses données d'embauche comme l'élément le plus susceptible d'être produit lors d'un futur litige.

L'inférence ne supprime pas le substitut

L'affirmation technique est qu'un modèle de compétences lit au-delà du vocabulaire de surface pour atteindre la capacité sous-jacente. Ce qu'il fait réellement, c'est dériver des attributions de compétences à partir du même document que celui lu par le filtre à mots-clés, en utilisant une chaîne d'inférence plus longue et moins vérifiable.

Le modèle n'observe pas qu'un candidat peut gérer un projet. Il observe un intitulé de poste, chez un employeur, pour une durée, décrit dans un langage particulier, et attribue une compétence sur la base d'associations apprises à partir de données antérieures sur ce que l'on considérait que les personnes occupant des postes similaires chez des employeurs similaires étaient capables de faire. Chaque substitut disponible pour le filtre à mots-clés reste disponible pour le modèle d'inférence, et plusieurs autres deviennent disponibles, car le modèle peut s'appuyer sur le prestige institutionnel, la continuité de carrière, les conventions de formulation et les schémas de progression qu'une liste de mots-clés ne pourrait pas représenter.

Cela importe le plus pour les candidats que cette approche est censée atteindre. Les compétences acquises par les soins prodigués à autrui, l'organisation communautaire, le service militaire, l'entreprise informelle ou familiale, la gestion autonome d'un handicap, ou une carrière interrompue, sont précisément les compétences les moins bien représentées dans les données d'entraînement tirées de parcours d'emploi conventionnels. La candidate dont la capacité n'est pas lisible dans le corpus ordinaire était désavantagée par le filtre à mots-clés et demeure désavantagée par le modèle, à la différence près qu'elle ne peut plus en voir la raison.

La candidate dont la capacité n'est pas lisible dans le corpus ordinaire était désavantagée par le filtre à mots-clés et demeure désavantagée par le modèle, à la différence près qu'elle ne peut plus en voir la raison.

La taxonomie est une construction, et quelqu'un l'a bâtie

Tout système fondé sur les compétences repose sur une taxonomie : un ensemble énuméré de compétences, leurs définitions, leurs relations, et les éléments de preuve rete-

nus pour démontrer chacune d'elles. Cette taxonomie n'est pas un objet naturel. Elle a été construite par des personnes, encodant des jugements sur ce qui constitue une compétence, quelles compétences sont distinguables les unes des autres, et ce qui démontre leur possession.

Organizations adopting these systems almost never examine the taxonomy, and in many products cannot. The result is that the definition of qualification for a role has been outsourced to a vendor's ontology, and the employer using it will nonetheless be the party asked to justify it. When the question arrives asking why a particular attribute was treated as required, the answer that it was in the vendor's skills library is not responsive.

Un instrument vérifiable échangé contre un instrument opaque

C'est le point de gouvernance, et c'est celui qui est le plus systématiquement négligé.

Un filtre à mots-clés est un mauvais instrument doté d'une vertu substantielle : il est lisible. La liste peut être lue. Une personne peut l'examiner et observer que le filtre exige un terme qui n'a rien à voir avec le poste, ou qu'il exclut un synonyme courant dans un secteur ou une région donnés. Lorsqu'il produit un effet défavorable, le composant responsable peut être identifié, car les composants sont énumérés.

Un modèle d'inférence de compétences ne possède ni l'une ni l'autre de ces propriétés. Ses critères ne peuvent être lus, ses composants ne peuvent être individuellement examinés par l'employeur, et la raison pour laquelle une candidate donnée a obtenu tel ou tel score n'est récupérable à partir d'aucun élément détenu par l'employeur. L'organisation a remplacé un instrument transparent et grossier par un instrument sophistiqué et opaque, et a décrit cet échange comme une amélioration en matière d'équité. Ce qui s'est amélioré, c'est la sophistication. Ce à quoi elle a renoncé, c'est la seule chose qui rendait l'instrument précédent défendable.

Cela a des conséquences directes au regard du droit fédéral en vigueur. Les Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures exigent que, lorsqu'un processus de sélection global présente un effet défavorable, l'utilisateur identifie les composants qui en sont porteurs et conserve des preuves de validité pour ces composants. Un processus construit à partir d'un filtre énuméré permet cette analyse. Un processus construit

à partir d'un modèle d'inférence, sur l'infrastructure d'un fournisseur, avec des scores supprimés après le classement, ne le permet généralement pas.

La présentation fondée sur les compétences alourdit l'exigence de validation, elle ne l'allège pas

Il existe une conséquence supplémentaire que les organisations adoptant ce langage n'ont généralement pas envisagée.

Un filtre à mots-clés ne formule aucune prétention quant à ce qu'il mesure. Il fait correspondre des chaînes de caractères. Un système fondé sur les compétences formule une affirmation explicite : qu'il mesure des compétences identifiées, liées au poste. Cette affirmation constitue une revendication de validité conceptuelle, faite par l'employeur, publiquement, à propos de son propre processus de sélection.

En vertu des Uniform Guidelines, un employeur dont la procédure de sélection produit un effet défavorable est censé produire des preuves que la procédure est valide pour le poste. Un employeur ayant publiquement caractérisé son processus comme mesurant des compétences spécifiques liées au poste s'est volontairement soumis au cadre d'évaluation selon lequel il sera jugé, et ce avant même d'avoir établi qu'il peut y satisfaire. L'organisation devrait donc être en mesure de répondre, pour chaque construit noté, à quelle fonction documentée du poste il correspond et sur quelles preuves cette correspondance repose. Lorsque la réponse est que le fournisseur a nommé la compétence, l'employeur a adopté une revendication de validité qu'il n'a pas formulée lui-même et ne peut pas étayer.

L'affirmation à ne pas faire

Une affirmation associée au recrutement fondé sur les compétences devrait être retirée de toute communication externe : celle selon laquelle l'approche produit des équipes plus diversifiées.

The difficulty is not that diversity is an improper goal. It is that the sentence, read by a lawyer, states that the organization's selection process affects the protected-class composition of its workforce. Title VII, as amended in 1991, makes it unlawful in connection with the selection or referral of applicants to adjust scores, use different cutoff scores, or otherwise alter the results of employment-related tests on the basis of race, color, religion, sex, or national origin. Nothing here suggests that skills-based tools do

this. What the public claim does is invite the question, in a document the employer wrote and cannot retract, in an environment where such questions are being asked with increasing frequency and where Executive Order 14281 has directed federal agencies to deprioritize disparate impact enforcement while doing nothing to reduce the exposure of employers who make affirmative representations about demographic outcomes.

Il y a aussi le problème ordinaire de la justification. Une organisation affirmant que son processus produit des équipes plus diversifiées devrait être en mesure de produire les données avant-après l'étayant, corrigées en fonction de la composition du bassin de candidats et du volume d'embauche. La plupart ne le peuvent pas, ce qui signifie que l'affirmation n'est ni vérifiée ni prudente.

> **LA FORMULATION DÉFENDABLE**
>
> L'organisation élargit l'éventail des qualifications qu'elle prendra en compte, a documenté le fondement lié au poste pour chacune, et surveille les résultats. Cette déclaration est exacte, cohérente avec l'objectif, et n'affirme rien que l'organisation préférerait ne pas avoir à prouver.

La formulation défendable est disponible et ne coûte rien. L'organisation élargit l'éventail des qualifications qu'elle prendra en compte, a documenté le fondement lié au poste pour chacune, et surveille les résultats. Cette déclaration est exacte, cohérente avec l'objectif, et n'affirme rien que l'organisation préférerait ne pas avoir à prouver.

Ce qu'il faut établir avant le déploiement

Cinq éléments, pouvant recevoir une réponse écrite et fondée sur des preuves plutôt que sur la description du fournisseur, avant qu'un système d'inférence de compétences n'intervienne dans une décision de sélection.

1. **What is the taxonomy, who built it, and can the organization read it.** A system whose skill definitions cannot be inspected has placed the definition of qualification outside the organization's control while leaving the justification inside it.

2. **Pour chaque construit noté, à quelle fonction documentée du poste correspond-il.** Ceci devrait être rédigé par l'organisation, et non fourni par le fournisseur, et devrait exister avant que le système ne fonctionne plutôt qu'après le dépôt d'une plainte.
3. **Le score, les données d'entrée et la version du modèle sont-ils conservés pour chaque décision, et une décision spécifique peut-elle être reproduite ultérieurement.** Si ce n'est pas le cas, l'organisation ne peut pas effectuer l'analyse par composant envisagée par les Uniform Guidelines, et elle devrait le savoir avant d'en avoir besoin.
4. **What does the organization's own hiring data show, measured before and after.** Given the published gap between pronouncement and practice, this is the only way to know whether anything changed, and it is also the record that establishes good faith.
5. **Que déclare publiquement l'organisation, et peut-elle étayer chaque phrase.** Les textes marketing concernant les résultats d'embauche sont susceptibles d'être produits en justice, et ils sont rédigés par des personnes qui ne sont pas consultées lorsqu'ils sont par la suite présentés comme preuve.

Conclusion

Recruter sur les compétences plutôt que sur les mots-clés est un objectif raisonnable, et la critique de l'appariement par mots-clés qui le motive est fondée. Ce que la technologie actuelle offre n'est pas la suppression des indicateurs de substitution, mais leur migration vers une couche que l'employeur ne peut pas inspecter, accompagnée d'une revendication publique de validité de construit que l'employeur n'a pas établie et d'une affirmation sur les résultats démographiques qu'il aurait intérêt à ne pas formuler.

Les organisations qui tireront profit de ce changement sont celles qui le traitent comme un problème de mesure plutôt que comme une décision d'achat : celles qui définissent elles-mêmes les compétences, documentent le fondement lié à l'emploi, conservent les dossiers, mesurent ce qui a réellement changé, et décrivent le résultat dans des termes qu'elles pourraient défendre sous serment. C'est plus de travail que d'adopter le vocabulaire. C'est aussi la seule version du recrutement fondé sur les compétences dont on ait démontré qu'elle produit un effet réel.

Références

- Décret exécutif 14281, Restoring Equality of Opportunity and Meritocracy, 23 avril 2025.
- Fuller, Joseph, et al. *Skills-Based Hiring: The Long Road from Pronouncements to Practice*. Harvard Business School Project on Managing the Future of Work and The Burning Glass Institute, février 2024.
- Titre VII du Civil Rights Act de 1964, tel que modifié, 42 U.S.C. § 2000e-2, y compris § 2000e-2(l).
- Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures, 29 C.F.R. Part 1607, y compris §§ 1607.4 et 1607.15 ; exigences de tenue de dossiers de l'EEOC, 29 C.F.R. Part 1602.

TIPS

Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Comment citer

Grizzle, H. M. (2025, May 18). Compétences, pas mots-clés : inférence, auditabilité et les affirmations que les employeurs ne devraient pas faire. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/fr/2025/05/18/skills-not-keywords-inference-auditability-and-the-claims-employers-should-not-make/