

Louvain School of Management

L'intégration de l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement : entre efficacité et risques de biais.

Auteur : Oriane Montagnon
Promotrice : Evelyne Léonard
Année académique 2025-2026
Travail de fin d'études (TFE)
Master [60] en Sciences de gestion finalité People Management

DECLARATION

The declaration below is **mandatory and must appear on the first page (after the front page) of your master's thesis.**

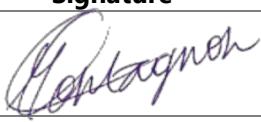
STATEMENTS ON YOUR USE OF GENERATIVE AI

Confirm the following statements:

Statements on responsible use of generative AI	Your answer
The content of my/our master's thesis is my/our original output, even if I/we used generative AI to help prepare it.	☒ Yes ☐ No
I/we master the theories, tools and methods that I/we use for the thesis.	☒ Yes ☐ No
I/we verified that the output presented in the thesis is accurate and valid, and that it contains no hallucination, no false reference, etc.	☒ Yes ☐ No
I/we acknowledge that I/we master the final output and that I am/we are able to explain it and answer questions about it.	☒ Yes ☐ No
I/we made sure not to provide generative AI tools with access to confidential data or information	☒ Yes ☐ No

SIGNATURE

Sign your declaration:

Author last name, first name(s)	Date	Signature
1 Montagnon Oriane	22 mai 2026	

2

NOTE

Dans un souci de transparence académique, je déclare avoir eu recours à différents outils d'IA générative et d'outils numériques au cours de la rédaction de ce mémoire.

J'ai utilisé ChatGPT, Claude et Perplexity exclusivement pour des tâches de vérification grammaticale, de reformulation et d'amélioration stylistique. L'ensemble des idées, des analyses, des interprétations et des résultats présentés dans ce travail demeure entièrement issu de ma réflexion personnelle et de mon propre travail de recherche.

Pour assurer une retranscription fidèle de mes données empiriques, j'ai eu recours à dictaphone de Apple ainsi qu'à un outil professionnel de transcription Speech-to-Text fourni par mon père dans le cadre de ses activités à la Commission européenne. Ces outils ont été utilisés uniquement pour retranscrire les enregistrements audio de mes six entretiens qualitatifs, sans aucune intervention sur le contenu ou l'analyse.

Enfin, la version finale de mon mémoire a été soumise à l'outil de détection d'originalité Compilatio. Le rapport généré a été consulté afin de vérifier l'intégralité des citations, d'assurer la conformité aux normes académiques et de garantir l'évaluation de manière juste et transparente, la qualité de mes travaux et de mes apports personnels.

Résumé

Ce mémoire s'intéresse à la manière dont les professionnels du recrutement perçoivent l'intégration de l'intelligence artificielle dans leurs tâches quotidiennes, entre gains d'efficacité et risques de biais. Dans un contexte où les organisations cherchent à optimiser leurs pratiques tout en préservant l'équité et la dimension humaine du recrutement, l'IA occupe une place croissante et suscite autant d'espoirs que d'interrogations. L'objectif de ce mémoire est d'examiner si, du point de vue des recruteurs, l'IA constitue un véritable outil d'efficacité ou si elle représente au contraire un vecteur de discrimination et de déshumanisation.

Pour répondre à cette question, une revue de la littérature a d'abord permis de définir les concepts clés et d'identifier les principaux apports et limites des technologies utilisées dans ce domaine. Une méthodologie qualitative a ensuite été mise en place, reposant sur des entretiens semi-directifs menés auprès de professionnels RH, agences de recrutement, et ce, afin de recueillir leurs perceptions, leurs pratiques et leurs expériences concrètes de l'IA.

Les résultats montrent que l'IA est largement perçue comme un levier de performance, notamment grâce à sa capacité à automatiser des tâches répétitives, à traiter rapidement de grands volumes de candidatures et à structurer des analyses plus rigoureuses. Les recruteurs interrogés soulignent qu'elle leur permet de gagner un temps précieux et de se concentrer davantage sur les dimensions humaines du métier. Toutefois, cette efficacité s'accompagne de limites importantes telles que des risques d'erreurs, une dépendance à la qualité des données et la possibilité de reproduire des biais existants.

La conclusion générale de ce mémoire met en évidence plusieurs éléments. Au niveau théorique, notre recherche a permis de confirmer certaines hypothèses et d'enrichir la littérature sur ce sujet en pleine expansion. Au niveau pratique, l'IA améliore l'efficacité du recrutement, mais ne peut en aucun cas remplacer l'expertise humaine, indispensable pour interpréter, ressentir et formuler des décisions, du moins, pour le moment ...

Mots-clés : Ressources humaines, Intelligence Artificielle, Recrutement, Biais, Efficacité, Professionnels

Remerciements

La réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible sans le soutien et l'implication de nombreuses personnes, auxquelles je souhaite exprimer ma sincère gratitude.

Mes premiers remerciements vont à ma promotrice, Madame Evelyne Léonard, pour son encadrement, sa disponibilité et la qualité de ses conseils tout au long de ce travail.

Je tiens également à remercier l'ensemble des professeurs qui ont enrichi mon parcours universitaire et contribué à forger ma réflexion. Leurs enseignements ont constitué le socle sur lequel ce travail a pu prendre appui.

Je remercie les professionnels ayant participé à cette à la réalisation de ce mémoire pour la richesse des échanges, leurs conseils et leur intérêt pour le sujet abordé.

A mes amis, pour leur présence, leur écoute et les moments partagés qui ont rendu ce parcours bien plus léger : merci.

Je souhaite enfin exprimer ma profonde gratitude à mes parents et à ma sœur, dont le soutien indéfectible, la confiance et l'encouragement constants ont été une source de force tout au long de ces années d'études. Ce mémoire, qui clôt ce chapitre important de ma vie, leur est en partie dédié.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
PARTIE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE	3
1. DÉFINITIONS	3
1.1 La fonction Ressources Humaines	3
1.2 Le recrutement.....	4
1.3 Intelligence artificielle.....	6
1.3.1 Historique de l'IA	6
1.3.2 Définition	7
1.3.3 Les technologies de l'IA	8
2. L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE APPLIQUÉE AU PROCESSUS DE RECRUTEMENT ..	10
2.1 Avantages.....	12
2.2 Limites et biais.....	14
CONCLUSION	16
PARTIE 2 : METHODOLOGIE	17
1. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	17
2. CHOIX DES PARTICIPANTS	17
3. RÉCOLTE DES DONNÉES	19
4. ANALYSE DES DONNÉES	19
PARTIE 3 : RÉSULTATS.....	20
1. ANALYSE DES DONNÉES EMPIRIQUES	20
1.1 Perception de l'Intelligence Artificielle par les professionnels en RH.....	20
1.2 Avantages de l'Intelligence Artificielle dans le processus de recrutement	21
1.2.1 Gain de temps	21
1.2.2 Amélioration de la qualité du travail.....	22
1.2.3 Réduction de certains biais	23
1.2.4 Outil d'aide à la décision.....	24
1.3 Les limites et faiblesses de l'IA dans le processus de recrutement	26
1.3.1 La qualité du prompt comme variable déterminante	26
1.3.2 Le risque d'erreurs.....	27
1.3.3 La dépendance à la qualité des données encodées.....	28
1.3.4 Les questions de confidentialité et de RGPD	29
1.4 La réalité de la discrimination et des biais dans les outils utilisés.....	29
1.5 L'irremplaçabilité de la relation humaine.....	31
1.6 La perception du futur par les professionnels	33
PARTIE 4 : DISCUSSION	35

1.	CONFRONTATION DES RÉSULTATS	35
1.1	<i>L'utilisation de l'IA dans le processus de recrutement : vecteur de biais ou avantage ?</i>	<i>35</i>
1.2	<i>L'irremplaçabilité de l'humain dans le processus de recrutement.....</i>	<i>36</i>
1.3	<i>Évolution du rôle de recruteur.....</i>	<i>37</i>
2.	LIMITES DE LA RECHERCHE	38
3.	RECOMMANDATIONS	39
CONCLUSION.....		41
BIBLIOGRAPHIE		43

Liste des tableaux

Tableau 1 : Récapitulatif des personnes interrogées

INTRODUCTION

Au cours des dernières années, l'intelligence artificielle (ci-après, « IA ») a profondément transformé les fonctions managériales et organisationnelles, en particulier dans le domaine des ressources humaines. Automatisation du tri des candidatures, systèmes de recommandation de profils ou encore analyse prédictive dans la sélection : les pratiques de recrutement se digitalisent à un rythme soutenu, donnant à l'IA un rôle croissant dans les processus décisionnels. Cette évolution apparaît dans un contexte d'optimisation des performances organisationnelles où rapidité, efficacité et standardisation deviennent des impératifs forts dans la gestion des talents (El Ghrasli, Mzaiz & Loux, 2025). Mais ce changement pose aussi des questions sur la place de l'humain dans des décisions qui reposaient, jusqu'ici, sur le jugement, l'intuition et l'empathie.

L'IA dans le recrutement promet des bénéfices importants : réduction du temps consacré aux tâches répétitives, amélioration du ciblage des candidats et, selon certains discours, diminution des biais humains dans la sélection. Plusieurs travaux mettent d'ailleurs en avant la capacité des algorithmes à contribuer à une plus grande équité, notamment en automatisant l'analyse des candidatures selon des critères standardisés (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021). Cependant, ces promesses doivent être abordées avec prudence. En effet, l'introduction de l'IA en ressources humaines s'accompagne de tensions paradoxales : si la technologie peut soutenir la décision, elle peut également introduire de nouveaux biais, renforcer des inégalités existantes ou encore réduire la transparence des critères de sélection (Elidrissi, 2024). La question de l'éthique, de la responsabilité et de la préservation des valeurs humaines devient alors centrale.

Ce mémoire cherche donc à comprendre comment les professionnels dans le recrutement (Responsables RH, recruteurs, agences de recrutement) perçoivent l'utilisation de l'IA, entre promesse d'efficacité et risque de déshumanisation ou de discrimination. Cette réflexion s'inscrit également dans une perspective professionnelle et personnelle, au cœur de mon parcours en *People Management*, où la compréhension du lien entre technologies numériques et gestion humaine des organisations occupe une place essentielle.

La question de recherche retenue est donc la suivante : « *L'intelligence artificielle dans le processus de recrutement : outil d'efficacité ou vecteur de biais du point de vue des professionnels ?* »

Pour y répondre, ce mémoire se structure en quatre parties. Tout d'abord, je commencerai par une revue de la littérature où je définirai les concepts clés abordés dans ce mémoire et je dresserai un état des lieux des connaissances existantes sur l'IA appliquée au recrutement. Ensuite, je développerai et justifierai la démarche méthodologique adoptée pour mener à bien cette recherche. Je poursuivrai en présentant les résultats obtenus à la suite des entretiens menés. Enfin, je confronterai ces résultats à mon cadre théorique et conclurai mon travail.

PARTIE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Cette première partie, consacrée à la revue de la littérature, a pour objectif de dresser un état des connaissances existantes sur les évolutions récentes liées à l'intégration de l'IA dans le processus de recrutement. À travers l'analyse des recherches existantes, elle interroge les fondements, les limites et les implications de son usage dans la sélection des talents, en plaçant au cœur de la réflexion la question de l'équité et du rôle humain.

1. Définitions

1.1 La fonction Ressources Humaines

La fonction Ressources Humaines (ci-après, « RH ») renvoie à une évolution historique dans la manière de considérer les travailleurs au sein de l'entreprise. En effet, elle s'inscrit dans le prolongement de la fonction « personnel », longtemps centrée sur des tâches administratives telles que la paie, les contrats de travail, le suivi du temps de travail et les relations avec les instances sociales (Peretti, 2019). Comme le soulignent Emery et Gonin (2009), « la gestion des ressources humaines s'est progressivement imposée comme une approche plus globale et stratégique de la gestion du personnel ». En effet, à partir des années 1980, la notion de « gestion du personnel » a, petit à petit, laissé place à celle de « ressources humaines », marquant un tournant dans la manière d'appréhender le travail et les salariés (Moniolle, 2016). On est passé d'une vision où le travailleur n'était qu'une « main-d'œuvre » pour produire, à une vision où l'on mise avant tout sur les personnes. Dans cette perspective, Peretti (2014) rappelle que « parler de ressources humaines ce n'est pas considérer que les hommes *sont* des ressources, mais que les hommes *ont* des ressources ». Cette affirmation souligne que les individus ne doivent pas être réduits à de simples facteurs de production, mais être reconnus comme porteurs de compétences, de connaissances, d'expériences et de capacité d'innovation.

Dans cette perspective, la fonction RH ne se limite plus à l'administration du personnel, mais vise également à attirer, développer, mobiliser et fidéliser les collaborateurs afin de contribuer à la performance sociale et économique de l'entreprise à court, moyen et long terme (Moulette, Roques & Tironneau, 2024). Elle intervient à différentes étapes du parcours professionnel, du recrutement à la gestion des carrières, en passant par la formation, la rémunération et l'accompagnement des transformations (Peretti, 2019). Autrement dit, la fonction RH occupe une place centrale dans l'articulation entre les besoins de l'organisation et les attentes des salariés.

Pour mieux en comprendre la portée, plusieurs auteurs ont proposé des définitions complémentaires de cette fonction. De manière générale, elle regroupe l'ensemble des pratiques, politiques et dispositifs ayant pour finalité d'assurer la gestion des individus au sein de l'organisation tout en assurant l'alignement entre les objectifs organisationnels et les attentes des salariés.

Pour Audet et al. (1986) « la gestion des ressources humaines est l'ensemble des opérations mises sur pied par les organisations en vue d'acquérir, de maintenir, de former et d'utiliser efficacement les individus exerçants ou susceptibles d'exercer un travail productif ».

De leur côté, Moulette, Roques & Tironneau (2024) définissent la fonction ressources humaines comme « le pilote du parcours des salariés, de la mobilisation des compétences et de la rétribution des personnels dans une perspective de performance sociale et économique à court, moyen et long terme ». Cela met en évidence la pluralité des missions assignées à la fonction RH, qui articule à la fois des activités de nature administrative et des dimensions plus stratégiques liées au développement des compétences, à la gestion des talents et à l'accompagnement des transformations organisationnelles. Par ailleurs, on peut voir une évolution entre ces deux définitions marquant bien ce changement dans la nature même de la fonction.

La fonction RH se situe ainsi entre deux logiques complémentaires. D'une part, elle assure les tâches administratives indispensables telles que la paie, les contrats et le respect des règles légales. D'autre part, elle joue un rôle stratégique en alignant les besoins de l'entreprise avec ses ressources humaines, en développant les talents, en motivant les équipes et en accompagnant les changements (Moniolle, 2016). C'est précisément cette double casquette, à la fois technique et humaine, qui rend la fonction RH unique et essentielle dans les organisations contemporaines (Peretti, 2019).

1.2 Le recrutement

Le recrutement constitue une activité centrale de la gestion des ressources humaines, dans la mesure où il permet à l'organisation de disposer des compétences nécessaires à la réalisation de ses objectifs stratégiques. Il peut être défini comme « l'ensemble des actions conduites pour attirer, sélectionner et intégrer les potentiels collaborateurs dont l'entreprise a besoin, en

respectant les obligations légales et en limitant les coûts » (Diard, Baudouin & Berthet, 2020). Le recrutement consiste donc à trouver le bon équilibre entre ce dont l'entreprise a besoin et les talents disponibles sur le marché. C'est bien plus qu'une simple embauche, c'est une démarche réfléchie qui prend en compte les enjeux financiers, juridiques et humains pour s'assurer que la rencontre entre un candidat et un poste fonctionne sur le long terme.

Cette dimension stratégique s'explique notamment par le fait que le recrutement se situe à l'interface entre l'entreprise et son environnement externe. Il joue ainsi un rôle clé dans l'attractivité de l'organisation et dans sa capacité à capter les talents, dans un contexte de concurrence accrue sur le marché du travail (Barabel, Loeuilleux & Meier, 2020). Il permet également d'introduire de nouvelles compétences tout en comportant des risques en cas d'erreur d'embauche, qu'il s'agisse de coûts financiers, de difficultés d'intégration ou d'effets sur la performance collective, ce qui renforce la nécessité d'un processus rigoureux (Peretti, 2019 ; Laberon, 2019).

Dans sa forme traditionnelle, le recrutement repose sur une succession d'étapes relativement simples. Les entreprises diffusent leurs offres d'emploi via des supports tels que la presse écrite, les affichages ou les services publics de l'emploi. Le processus suit alors une logique descendante, dans laquelle les candidats répondent aux annonces en transmettant leur candidature via un Curriculum Vitae (ci-après, « CV ») et une lettre de motivation. La sélection s'appuie principalement sur l'analyse des dossiers et l'organisation d'entretiens, avec des critères centrés sur les qualifications, l'expérience professionnelle et les compétences techniques.

Le processus de recrutement débute par l'identification d'un besoin en personnel, qu'il soit lié à une évolution de l'activité, à un départ de salarié ou à une transformation organisationnelle (Moulette, Roques & Tironneau, 2024). À partir de ce besoin, le processus de recrutement se décompose en plusieurs étapes successives formant une chaîne cohérente.

- 1) La première étape consiste à analyser et à définir précisément le poste à pourvoir ainsi que le profil recherché reprenant les missions, compétences attendues et critères de performance. Cette phase est déterminante, car une mauvaise définition du besoin peut compromettre l'ensemble du processus (Peretti, 2019).

- 2) La deuxième étape est la recherche de candidats ou *sourcing*. Pour cela, il faut choisir par quels canaux l'offre sera diffusée. On peut regarder en interne en donnant la priorité aux collaborateurs déjà en poste via une promotion ou une mobilité interne, ou bien se tourner vers l'extérieur en faisant appel au marché du travail. Miser sur les candidats internes présente l'avantage de renforcer leur engagement et leur fidélité à l'entreprise, tandis qu'ouvrir le recrutement à l'externe permet de faire entrer de nouveaux profils et des façons de faire différentes (Moulette, Roques & Tironneau, 2024).
- 3) La troisième étape est celle de l'évaluation des candidats. Elle repose sur différents outils tels que le tri des candidatures, les entretiens, les tests ou les mises en situation afin d'apprécier les compétences et l'adéquation au poste du candidat (Laberon, 2019).
- 4) La quatrième étape correspond à la sélection finale, au cours de laquelle les candidats sont comparés afin d'identifier le profil le plus adapté. Cette décision reste en partie subjective, en raison des biais de jugement et de la difficulté à comparer des profils hétérogènes (Diard, Baudouin & Berthet, 2020).
- 5) Enfin, le processus se conclut par l'embauche et l'intégration du nouveau collaborateur, ce que l'on appelle aussi la phase d'*onboarding*. Cela passe par la signature du contrat, puis par un accompagnement concret pour aider la personne à prendre ses marques dans son nouveau poste. Cette étape est cruciale, car c'est souvent elle qui détermine si le recrutement est vraiment une réussite, si le collaborateur aura envie de s'investir et de rester dans l'entreprise sur le long terme (Diard, Baudouin & Berthet, 2020).

Ce recrutement dit « traditionnel » demeure une référence importante, car il correspond au modèle de base sur lequel se sont construites les pratiques contemporaines.

1.3 Intelligence artificielle

1.3.1 Historique de l'IA

L'IA suscite, depuis quelques années, un intérêt croissant dans le monde d'aujourd'hui. Entre fascination, espoir et inquiétude, elle apparaît dans un contexte marqué par le développement rapide de l'informatique et par l'intérêt croissant des chercheurs pour la reproduction, par les machines, de certaines capacités cognitives humaines (Haenlein & Kaplan, 2019). Pourtant, son origine reste intimement liée à une interrogation presque philosophique : *une machine peut-elle*

penser ? (Ganascia, 2017). Cette question, formulée par Alan Turing en 1950 dans son article *Computing Machinery and Intelligence*, marque véritablement la naissance des recherches sur l'intelligence artificielle. Turing y propose le célèbre « jeu de l'imitation », plus connu sous le nom de « test de Turing », mettant l'hypothèse qu'une machine peut être qualifiée d'intelligente si elle est capable de dialoguer avec un humain d'une manière indiscernable de celle d'un être humain (Blons, 2023 ; El Ghrasli, Mzaiz & Loux, 2025).

C'est à partir de ce questionnement que l'IA s'est progressivement imposée comme un champ de recherche à part entière. Le terme « intelligence artificielle » est introduit en 1956 lors de la conférence de Darmouth, organisée par John McCarthy, événement généralement considéré comme le point de départ officiel de ce domaine de recherche (Haenlein & Kaplan, 2019). Dans les décennies qui suivent, les premiers travaux en intelligence artificielle suscitent un fort engouement, notamment avec le développement de programmes capables de résoudre des problèmes logiques ou de simuler certaines formes de raisonnement humain. Cet optimisme est cependant rapidement freiné par des limites techniques importantes conduisant à plusieurs phases de désillusion, plus connues sous le nom d'« hivers de l'intelligence artificielle », marquées par une diminution des financements et un ralentissement des recherches (Haenlein & Kaplan, 2019). C'est à partir des années 1990 que l'IA connaît un renouveau progressif, lié notamment à l'augmentation de la puissance de calcul et à l'amélioration des capacités de stockage des données. Ce renouveau s'accélère fortement au cours des années 2000 et 2010 avec l'essor du big data et le développement de nouvelles approches fondées sur l'apprentissage automatique (Raulin, 2022). Contrairement aux systèmes experts des débuts, reposant sur des règles prédéfinies, ces nouvelles méthodes permettent aux machines d'apprendre à partir de données et d'améliorer leurs performances de manière autonome (Patesson, Ajzen & Inglebert-Frydman, 2024).

1.3.2 Définition

« Définir l'intelligence artificielle n'est pas chose facile » (Villani et al. 2018 ; cité dans Blons, 2023). Comme le souligne Blons (2023), il n'existe pas une seule définition de l'IA, mais une pluralité d'approches selon les auteurs, les disciplines et les usages. « *Définie dans ses débuts comme la « recherche de moyens susceptibles de doter les systèmes informatiques de capacités intellectuelles comparables à celles des êtres humains* » (Pitrat, 1985 ; cité dans De La Rochefoucauld, 2022), sa définition a évolué pour devenir « *la capacité donnée à une machine*

d'aider l'homme à résoudre des problèmes complexes. Elle apprend et s'améliore de manière autonome » (Cuillandre, 2018 ; cité dans De La Rochefoucauld, 2022).

Parmi les définitions les plus citées, Haenlein et Kaplan (2019) définissent l'IA comme « *la capacité d'un système à interpréter correctement des données externes, à apprendre de ces données et à utiliser ces apprentissages pour atteindre des objectifs et des tâches spécifiques grâce à une adaptation flexible* ». L'IA ne pense pas, ne ressent pas et ne comprend pas au sens humain du terme. Elle calcule, anticipe, rapproche et imite. Elle apprend à partir de données et reproduit les logiques dominantes et les biais (Regard, 2025).

À l'image d'un cerveau humain qui reçoit, traite et mémorise des informations, un ordinateur fonctionne selon une logique similaire, mais à travers des circuits électroniques. Pour qu'une machine puisse comprendre, le monde qui l'entoure, qu'elle soit sous forme d'image, de texte ou de son, elle est d'abord traduite en une suite de 0 et de 1, le seul langage qu'elle soit capable d'interpréter (Fermanian & Rak, 2025). Des algorithmes prennent alors le relais, guidant la machine pas à pas vers une réponse, à force de calculs répétés (Fermanian & Rak, 2025).

Ainsi, loin de constituer une entité pensante au sens humain du terme, l'IA s'impose avant tout comme un outil puissant d'apprentissage et d'optimisation, capable de traiter des volumes de données considérables avec une rapidité et une précision inégalées.

1.3.3 Les technologies de l'IA

Le terme « Intelligence Artificielle » ne désigne pas une seule technologie, mais plutôt un ensemble d'outils et de méthodes. Ces outils permettent d'analyser les données, de discuter avec un humain ou d'aider dans certaines tâches du quotidien ou professionnelles. Pour ce faire, ces systèmes ont besoin de beaucoup de données et d'une phase d'apprentissage, un peu comme un humain qui apprend à marcher et à parler à partir de son expérience (Grag et al., 2021 ; Odili et al., 2024).

Parmi ces technologies, le « *machine learning* » (ou apprentissage automatique) est au cœur de ces technologies « défini comme étant un programme basé sur des algorithmes qui « sont capables de faire des prédictions sur les données, à partir de règles implémentées par le créateur de l'outil et sont capables de les adapter en fonction de la quantité de données fournies » » (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021 ; cité dans Elidriissi, 2024). Il s'agit d'une approche

permettant à un système informatique d'apprendre à partir de données, sans être explicitement programmé pour chaque cas de figure (Blons, 2023). Contrairement aux programmes informatiques classiques qui suivent des règles fixes, le machine learning permet à un système d'apprendre par lui-même, à partir des données qu'on lui fournit, en s'appuyant sur l'identification de régularités statistiques de celles-ci afin d'améliorer progressivement leurs performances (Garg et al. 2021).

Dans le prolongement, le *deep learning* (ou apprentissage profond) est une version plus avancée du machine learning. Il peut traiter des quantités massives de données et repérer des relations très complexes entre différentes informations. Cette technologie s'est beaucoup développée grâce à l'augmentation de la puissance des ordinateurs et à la disponibilité de grandes bases de données (Odili et al., 2024). Toutefois, ces modèles fonctionnent souvent comme une véritable « boîte noire » (Georges, 2018). En effet, il est très difficile de comprendre comment ils arrivent à leurs conclusions, car leurs mécanismes internes sont trop complexes pour être expliqués simplement. Ce manque de transparence pose question, car il peut masquer des discriminations ou des erreurs de jugement (Hunkenschroer & Kriebitz, 2022 ; Hunkenschroer & Luetge, 2022). Pour répondre à ce problème, des chercheurs travaillent sur des outils d'« IA explicable » qui permettraient de mieux comprendre les décisions prises par ces systèmes (Zhang et al., 2025).

C'est dans ce prolongement qu'est apparue l'IA générative, notamment avec le lancement de ChatGPT en 2022, qui a marqué un tournant dans son utilisation. Contrairement aux technologies précédentes qui analysent ou classent des données existantes, l'IA générative crée du nouveau contenu à partir d'une requête formulée par l'utilisateur. Pour ce faire, elle s'appuie sur un traitement préalable de grandes quantités de données et un entraînement spécifique, qui lui permettent de générer des mots et des phrases cohérentes en réponse à une question posée. ChatGPT et ses concurrents, tels que Claude et Mistral, sont ainsi capables de dialoguer avec un utilisateur et de produire à sa demande des textes, des images, de la musique ou des vidéos (Fermanian & Rak, 2025).

Ensuite, le traitement automatique du langage naturel (ou *Naturel Language Processing* – NLP) est une autre technologie clé, qui permet aux machines de comprendre et d'analyser le langage humain (Devaraju, 2022).

Enfin, les algorithmes prédictifs visent à anticiper des comportements ou des résultats futurs à partir de données historiques (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021).

Cette diversité technologique rend ainsi plus difficile la compréhension de ce qui se passe réellement « sous le capot » et c'est pourquoi il est essentiel de bien encadrer l'utilisation de ces différents outils pour éviter les dérives (Elidrissi, 2024).

Maintenant que nous avons défini nos concepts clés qui sont, pour rappel, l'IA, les RH et le recrutement, il convient désormais de les confronter en développant comment l'IA et ses technologies s'intègrent concrètement dans les pratiques des ressources humaines, et plus particulièrement dans le processus de recrutement.

2. L'Intelligence artificielle appliquée au processus de recrutement

L'intégration de l'IA dans le processus de recrutement constitue aujourd'hui une transformation majeure pour les ressources humaines. Loin de remplacer les professionnels RH, elle peut être définie comme « l'ensemble des transformations des pratiques RH induites par l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, telles que les systèmes d'information, le big data ou encore l'intelligence artificielle » (Elidrissi, 2022). L'IA agit comme un assistant augmenté, capable de transformer des tâches chronophages en leviers de performance stratégique. En effet, selon une étude menée en Belgique, 74 % des recruteurs utilisent déjà l'IA à, au moins, une étape du processus, principalement pour la préparation et la gestion administrative du recrutement (Wuidar et al., 2026).

Cette évolution redéfinit profondément les pratiques, notamment dans la présélection, la gestion du temps et l'aide à la décision. En appliquant cette technologie au processus de recrutement dit « traditionnel », développé plus haut, voici comment elle redéfinit chaque étape de celui-ci.

- 1) La première étape du recrutement consiste, pour rappel, à analyser et à définir précisément le poste à pourvoir ainsi que le profil recherché. L'IA renforce cette phase en permettant une analyse plus fine des compétences réellement nécessaires. Elle peut être mobilisée dès la rédaction de l'offre d'emploi, notamment à travers des outils d'IA générative qui proposent un brouillon ou aident à reformuler certains contenus afin de les rendre plus clairs et attractifs (Ajzen, Patesson & Inglebert-Frydman, 2024). Grâce à l'exploitation de larges bases de données, les outils d'IA comparent des milliers de

descriptions de poste et identifient les compétences clés associées à la performance, ce qui réduit le risque d'une définition imprécise du besoin, souvent à l'origine d'un recrutement inadéquat (Leroy, 2021). Cette précision accrue complète les recommandations classiques en gestion des ressources humaines (GRH), qui soulignent déjà l'importance d'une définition rigoureuse du besoin (Peretti, 2019).

- 2) La deuxième étape du processus, le sourcing, est aussi profondément transformée par l'IA. Alors que le recrutement traditionnel repose sur la diffusion d'annonces et la consultation manuelle de CVthèques, les algorithmes de sourcing analysent automatiquement des milliers de profils issus des réseaux professionnels, des plateformes d'emploi ou même de sources ouvertes (El Ghrasli et al., 2025). Ils permettent d'identifier non seulement les candidats actifs, mais aussi les candidats passifs, souvent très qualifiés, qui ne postulent pas spontanément. Les logiciels d'acquisition des talents peuvent analyser, lire et évaluer des candidatures, éliminant ainsi jusqu'à 75 % des postulants dès les premières étapes (El Ghrasli et al., 2025). Cette automatisation permet aux recruteurs de cibler les profils les plus pertinents (Van Esch, Black & Ferolie, 2018). L'IA permet également de comparer objectivement les candidats internes et externes de sa base de données (El Ghrasli et al., 2025).
- 3) La troisième étape, celle de l'évaluation des candidats, bénéficie particulièrement des apports de l'IA. Traditionnellement fondée sur le tri manuel des CV, les entretiens et les tests, cette phase devient plus rapide, plus complète et plus prédictive grâce à l'IA. Les algorithmes de tri automatisé analysent des centaines de candidatures en quelques secondes grâce au matching sémantique, qui évalue la cohérence du parcours, les compétences techniques et les expériences pertinentes (El Ghrasli et al., 2025). L'IA enrichit également l'évaluation grâce à des tests cognitifs automatisés, des simulations de situations professionnelles ou des entretiens vidéos analysés par algorithmes (Karaboga & Vardarlier, 2020). Toutefois, malgré ces avancées, les entretiens avec les candidats restent majoritairement conduits par des recruteurs humains, car ils permettent d'apprécier des dimensions essentielles telles que la personnalité, la motivation, la communication ou l'adéquation culturelle, des éléments que l'IA ne peut qu'analyser partiellement. Chamorro-Premuzic et al. (2016) montrent que l'IA améliore la production des évaluations, mais ne remplace pas la finesse du jugement humain.

- 4) La quatrième étape, la sélection finale, reste un moment clé du processus, car elle implique de comparer des profils souvent hétérogènes, ce qui laisse une part importante à la subjectivité et aux biais cognitifs (Diard, Baudouin & Berthet, 2020). L'IA contribue à réduire ces biais en fournissant des analyses factuelles basées sur les compétences, les résultats aux tests et les données comportementales (Kellog et al., 2020 ; cité dans Elidrissi, 2024). Les tableaux comparatifs générés automatiquement permettent de visualiser les forces et faiblesses de chaque candidat de manière objective. L'IA éclaire donc la décision, mais ne remplace pas le jugement humain.

- 5) Enfin, la cinquième étape, l'intégration du nouveau collaborateur ou l'*onboarding*, bénéficie également des apports de l'IA. Les outils intelligents permettent de personnaliser les parcours d'onboarding en fonction du profil du nouvel arrivant, de ses compétences et de ses besoins. Ils automatisent certaines tâches administratives, proposent des modules de formation adaptés et suivent l'évolution de la prise de poste grâce à des indicateurs d'engagement ou de satisfaction. Cette approche renforce l'efficacité de l'intégration et augmente les chances que le collaborateur s'investisse durablement dans l'entreprise confirmant l'importance stratégique de cette phase (Cavaliere et al., 2021). L'IA contribue ainsi à sécuriser la réussite du recrutement au-delà de la simple embauche.

2.1 Avantages

Dans ce contexte, le recours à la digitalisation des ressources humaines apparaît comme un impératif pour les entreprises souhaitant rester compétitives, contribuant à moderniser les pratiques de gestion, à améliorer l'efficacité des processus et à renforcer l'engagement des collaborateurs (Ziane, Beddaa & Zaam, 2026). Cette transformation s'accompagne d'une production croissante de données issues des systèmes d'information RH (SIRH), des outils numériques et des interactions professionnelles, ce qui nécessite des capacités accrues de traitement, d'analyse et d'interprétation (Moulette, Roques & Tironneau, 2024).

L'un des principaux avantages de l'IA, appliquée au processus de recrutement, réside dans le gain d'efficacité et de rapidité qu'elle procure. Grâce à sa capacité à traiter de grandes quantités de données, elle automatise des tâches chronophages comme le tri des candidatures ou la présélection des profils (Baddouh & Ait Soudane, 2024). Les outils de sourcing exploitent le web et les réseaux professionnels, tels que LinkedIn, pour identifier des candidats

correspondant précisément aux critères recherchés (Delaye, 2019 ; cité dans De La Rochefoucauld, 2022). De même, le filtrage des CV permet d'examiner des centaines de candidatures en quelques secondes, en allant bien au-delà de la simple recherche de mots-clés, où les systèmes évaluent la cohérence du parcours, les compétences et la compatibilité avec le poste (Bevara et al., 2025). Des études montrent que l'utilisation de l'IA peut réduire le temps de recrutement de près de 74,7 % (Kumar, 2025) et diminuer les coûts de gestion d'environ 71 % (Biliavska et al. 2022). De cette façon, cela permet aux professionnels RH de se concentrer sur l'aspect humain et stratégique du processus (Najib, El Arraf & Ettahir, 2025).

Ensuite, l'IA permet également d'améliorer la qualité des recrutements. Grâce à des algorithmes d'analyse sémantique et des outils d'entretien automatisés, l'IA permet d'évaluer plus finement les compétences techniques et les expériences, ce qui facilite l'identification du « match » idéal entre un candidat et un poste (Kumar, 2025). Certains outils d'entretien basés sur l'IA affichent même un taux de précision allant jusqu'à 82 % pour identifier les talents, ce qui est bien supérieur aux méthodes traditionnelles (Biliavska et al. 2022). D'ailleurs, l'évaluation ne se limite pas aux compétences techniques, certains outils sont également capables d'analyser des traits de personnalités ou des aptitudes communicationnelles, notamment lors d'entretiens vidéo ou de tests en ligne, ce qui permet d'affiner la sélection au-delà du simple savoir-faire (Karaboga & Vardarlier, 2020).

Un autre avantage concerne l'amélioration de la communication et de l'expérience candidat. En effet, l'IA permet d'optimiser le temps consacré par les équipes RH à la relation candidat, en automatisant la planification des entretiens, les relances ou encore la rédaction de comptes rendus, elle libère du temps pour des tâches à plus forte valeur ajoutée (El Ghrasli et al., 2025). En effet, une étude de l'APEC indique qu'en France, 67 % des grandes entreprises utilisent déjà des outils d'IA pour automatiser ces étapes, notamment via des chatbots capables de répondre aux questions des candidats 24h/24, améliorant ainsi leur expérience et l'image employeur de l'organisation (Cavaliere et al., 2021). Les candidats souffrent souvent du manque de retour après avoir postulé, cette fluidité contribue ainsi à renforcer l'attractivité de l'entreprise et à améliorer la perception du processus de recrutement par les candidats (Blons, 2023).

Néanmoins, l'usage de l'IA dans le recrutement ne supprime pas la nécessité d'une intervention humaine. Au contraire, il exige une prise de recul, une capacité d'interprétation du processus afin de préserver une relation de qualité avec les candidats et de favoriser leur attraction et leur

fidélisation (Patesson, Ajzen & Inglebert-Frydman, 2024). Ce faisant, l'usage de l'IA participe à une redéfinition du rôle de la fonction RH, qui tend à se positionner comme un véritable partenaire stratégique. Grâce aux outils analytiques et prédictifs, les responsables RH sont désormais en mesure d'anticiper les besoins en compétences, d'accompagner les transformations organisationnelles et de soutenir les décisions stratégiques (Geuze, 2021). La digitalisation ne transforme donc pas seulement les outils mobilisés, elle modifie plus profondément les pratiques, les compétences attendues et le rôle même de la fonction RH dans l'entreprise (Galindo & Léon, 2023).

Enfin, L'IA peut contribuer à réduire les potentiels biais humains inconscients dans les décisions de recrutement en standardisant les critères d'évaluation et en s'appuyant sur des données objectives (Chen, 2023 ; Karaboga & Vardarlier, 2020). En effet, lorsqu'elle est correctement paramétrée, elle limite l'influence des stéréotypes cognitifs et favorise une évaluation plus homogène des candidats. Cependant, il faut rester vigilant, car si les données utilisées pour entraîner l'IA contiennent elles-mêmes des préjugés, la machine risque de les reproduire (Hunkenschroer & Luetge, 2022). Cette promesse d'objectivité constitue d'ailleurs l'un des principaux arguments en faveur de son intégration dans les pratiques de recrutement. C'est pourquoi l'analyse des biais liés à l'usage de l'IA dans le recrutement apparaît comme essentielle.

2.2 Limites et biais

Si l'IA promet de rendre le recrutement plus rapide et plus efficace, elle présente des limites importantes qui nécessitent une vigilance accrue. Contrairement à l'idée selon laquelle elle serait complètement neutre, son utilisation soulève des questions de justice, de discrimination et de respect de la vie privée (Lejealle, 2022). Or, le recrutement est précisément l'un des domaines où ces questions sont les plus sensibles. Encadré par le principe fondamental de non-discrimination, le recrutement impose de traiter les candidats de manière équitable, indépendamment de caractéristiques personnelles sans lien avec les compétences requises pour le poste (Centre interdépartemental de Gestion, 2023). Ce principe, consacré par les textes juridiques nationaux et européens, interdit toute distinction fondée sur des critères tels que l'origine, le sexe, l'âge, l'état de santé ou encore les opinions politiques ou religieux, et s'applique à l'ensemble du processus de recrutement afin de garantir l'égalité d'accès à l'emploi.

Toutefois, plusieurs études soulignent que cette neutralité n'est garantie que si les systèmes sont correctement configurés. En effet, en Belgique, 12 à 17 % des recruteurs déclarent avoir observé des résultats biaisés produits par des outils d'IA (Patesson, Ajzen & Inglebert-Frydman, 2024). Des exemples concrets ont montré que certains outils de recrutement automatisés pouvaient reproduire des biais sexistes ou discriminatoires, en valorisant des profils historiquement surreprésentés dans certaines fonctions (Lejealle, 2022). L'un d'eux est celui d'Amazon qui avait développé, à partir de 2014, un outil de recrutement basé sur le *machine learning*, entraîné sur les données internes des recrutements réalisés au cours des dix années précédentes. Cependant, en raison de la surreprésentation des hommes dans les données historiques, les candidatures féminines étaient systématiquement pénalisées ou déclassées par l'algorithme, conduisant Amazon à abandonner ce dispositif en 2018 (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021 ; Zuiderveen Borgesius, 2018). L'IA ne supprime donc pas les biais : elle les transforme, les déplace et parfois les rend moins visibles, en les inscrivant dans des logiques algorithmiques.

D'un point de vue technique, l'IA repose sur une modélisation probabiliste où, à partir d'un contexte donné, elle cherche à produire les réponses statistiquement les plus vraisemblables (Fermanian & Rak, 2025). Son efficacité dépend donc directement de la qualité, de la quantité et de la représentativité des données utilisées lors de son entraînement. Or, les services de ressources humaines, dans les plus petites entreprises, disposent souvent de volumes de données limitées ou insuffisamment structurées pour permettre un apprentissage optimal (Zuiderveen Borgesius, 2018). Lorsque ces données sont rares, peu diversifiées ou postérieures à la période d'entraînement du modèle, le risque d'erreur augmente significativement. En l'absence de capacité critique fondée sur une compréhension globale du monde, l'IA peut alors produire des résultats erronés ou incohérents, phénomène communément désigné sous le terme d'« hallucinations » (Fermanian & Rak, 2025).

À ces limites techniques s'ajoute un problème de représentativité des données. L'IA s'entraîne en grande partie sur des données disponibles directement en accès libre sur internet, ignorant de fait l'ensemble des informations non numérisées, ainsi que les savoirs et les aspirations des individus (Fermanian & Rak, 2025). En l'absence de données internes robustes, les algorithmes peuvent être alimentés par des données externes ou historiques qui reflètent des pratiques passées, elles-mêmes potentiellement biaisées. Dans ce cas, loin de corriger les inégalités, l'IA risque au contraire de les reproduire, voire de les amplifier (Beauchemin & Monty, 2022). En effet, les modèles algorithmiques ont tendance à intégrer et à reproduire les biais présents dans

leurs données d'entraînement, ce qui peut conduire à une forme de discrimination indirecte, difficile à détecter, car issue de mécanismes apparemment neutres (Patesson, Ajzen & Inglebert-Frydman, 2024).

Par ailleurs, l'utilisation de ces technologies soulève des enjeux importants en matière de transparence et de responsabilité. Les modèles algorithmiques, notamment ceux fondés sur le *deep learning*, sont souvent qualifiés de « boîtes noires », dans la mesure où leurs mécanismes de décision sont difficilement interprétables (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021). Cette opacité peut rendre complexe la compréhension des critères ayant conduit à écarter un candidat, ce qui pose un problème majeur au regard des exigences de justification et d'équité dans le recrutement. Dans cette perspective, une plus grande transparence dans le fonctionnement des outils apparaît essentielle, tant pour les recruteurs que pour les candidats (Patesson, Ajzen & Inglebert-Frydman, 2024).

Enfin, le recours à l'IA dans le recrutement implique également de respecter un cadre juridique strict, notamment en matière de protection des données personnelles. Les systèmes d'IA reposent sur la collecte et l'analyse de volumes importants de données, ce qui peut générer des préoccupations liées à la vie privée et à l'utilisation des informations individuelles (Lejealle, 2022). L'utilisation de données relatives aux candidats ou aux collaborateurs doit ainsi se conformer aux exigences du Règlement général sur la protection des données (RGPD), ainsi qu'aux évolutions réglementaires telles que l'AI Act au niveau européen (Commission européenne, 2026). Ces cadres imposent des obligations en matière de collecte, de traitement et de conservation des données, mais également en termes de transparence et de limitation.

Conclusion

Cette première partie a permis de poser les bases théoriques nécessaires à la compréhension de l'intégration de l'IA dans la fonction des ressources humaines en mettant en évidence à la fois son potentiel et les conditions de sa pertinence. L'ensemble des travaux mobilisés converge vers une idée centrale où l'IA est un moyen et non pas une finalité en soi (Barabel, Besseyre des Horts & Ferras, 2020).

PARTIE 2 : MÉTHODOLOGIE

Dans cette deuxième partie consacrée à la méthodologie, nous allons présenter et justifier l'ensemble de la démarche méthodologique qui a guidé la réalisation de ce mémoire. Pour rappel notre question de recherche était : « *L'intelligence artificielle dans le processus de recrutement est-elle un outil d'efficacité ou un vecteur de biais du point de vue des professionnels ?* ».

1. Méthodologie de recherche

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons fait le choix de travailler avec une approche qualitative et plus précisément de mener des entretiens semi-directifs auprès de professionnels du recrutement. Ce choix s'explique avant tout par la nature même de ma question de recherche. En effet, celle-ci s'intéresse au point de vue des professionnels RH, à ce qu'ils vivent, ressentent et pensent face à l'intégration de l'IA dans le recrutement. Ce type de questionnement appelle des réponses nuancées, contextualisées et personnelles que l'on ne peut obtenir avec un simple questionnaire à choix multiples.

Comme toute méthode, celle-ci présente des forces et des limites qu'il est important de mettre en évidence dans le cadre de cette recherche. Tout d'abord, du côté des forces, les entretiens permettent d'aller en profondeur dans les réponses, de capter des nuances et des contradictions que les chiffres ne montrent pas, et d'adapter les questions au fil de la conversation selon ce que l'interlocuteur partage. En revanche, au niveau des limites, le nombre de participants étant limité, les résultats ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble des professionnels RH. De plus, certains répondants peuvent avoir tendance à donner des réponses socialement acceptables plutôt que de refléter leur vécu réel. Enfin, l'analyse des données repose en partie sur mon interprétation, ce qui peut introduire une forme de subjectivité et implique de rester vigilante tout au long de mon analyse. Malgré ces limites, le recours aux entretiens semi-directifs apparaît comme le choix le plus pertinent pour répondre à ma question de recherche.

2. Choix des participants

Dans le cadre de cette recherche, nous avons dû réfléchir au type de personne que nous souhaitions interviewer, car la qualité des informations recueillies dépend avant tout de la pertinence des profils rencontrés par rapport au sujet étudié.

Notre objectif est de recueillir des profils diversifiés afin de pouvoir comparer les pratiques et perceptions de l'usage de l'IA dans le recrutement selon différents contextes professionnels. Notre échantillon est ainsi composé de professionnels des ressources humaines, de recruteurs en agence de recrutement, d'un indépendant, ainsi qu'un profil IT, ce qui permet d'avoir un regard plus direct sur les outils d'IA utilisés. Les entretiens se sont majoritairement déroulés en distanciel par Teams et un entretien a eu lieu en présentiel.

Pour entrer en contact avec les participants, nous avons premièrement eu recours au réseau social LinkedIn, par lequel nous avons contacté les participants. Deuxièmement, afin d'identifier d'autres profils potentiels, nous avons élargi la démarche en activant notre réseau personnel, et en adressant des courriels à plusieurs entreprises de recrutement. Dans chaque prise de contact, nous avons présenté clairement l'objectif de la recherche, le déroulement de l'entretien et les grandes thématiques qui y sont abordées. À la suite de ces prises de contact, sur un panel de quinze personnes, six personnes ont répondu favorablement à notre sollicitation, tandis que quatre n'ont finalement pas donné suite et cinq n'ont pas répondu. L'échantillon final est donc composé de six participants dont les caractéristiques principales sont synthétisées dans le tableau 1.

Tableau 1 : Récapitulatif des personnes interrogées

Nom et prénom	Genre	Fonction	Années d'expérience	Entreprise
Bello Guillaume	Homme	Recruteur	9	Genesis Consult
Mangez Nathalie	Femme	Account Manager	8	Genesis Consult
Blanc Olivier	Homme	Global Head of HR	23	Nestlé Nespresso
Verstraelen Elliot	Homme	Software developer & Product Designer	1	Softwhale

Tavernier Cédric	Homme	HR Business Manager	18	Agence Bruxelles Propreté (ABP)
Ognibene Romain	Homme	Recruteur freelance	9	Freelance

3. Récolte des données

Les données ont été récoltées au moyen d'entretiens semi-directifs, réalisés entre le 1^{er} mai et 11 mai 2026 en présentiel et visioconférence. Afin de conserver une trace fidèle des échanges, les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des personnes interrogées dans le but de garantir la fidélité des propos recueillis. Ils ont ensuite été retranscrits intégralement à l'aide d'un outil d'aide à la transcription, Speech-to-Text 7.1 (Digital Europe, 2026), ce qui a permis de récupérer l'ensemble des verbatims. La retranscription a ensuite fait l'objet d'une relecture attentive, au cours de laquelle les passages jugés les plus pertinents ont été sélectionnés en fonction de leur intérêt pour l'analyse.

4. Analyse des données

Pendant chaque échange, j'ai pris des notes au fil de la conversation afin de capter immédiatement les idées fortes, les nuances et les éléments qui semblaient particulièrement significatifs. Une fois les entretiens retranscrits, j'ai relu chaque document attentivement en confrontant mes notes aux verbatims. Cette relecture m'a permis de repérer les passages les plus pertinents, que j'ai mis en évidence pour les retrouver plus facilement. À partir de ces extraits, j'ai regroupé les idées par thématique et j'en ai tiré une synthèse fidèle de ce que les participants avaient exprimé. Cette manière de procéder m'a permis de rester au plus près des propos des participants, tout en construisant une analyse claire, structurée et cohérente.

PARTIE 3 : RÉSULTATS

À la suite des entretiens réalisés avec les différents intervenants, nous avons pu nous faire une meilleure idée de la perception des professionnels RH de l'IA dans le processus de recrutement. Cette partie présente les résultats obtenus à l'issue des entretiens menés auprès des différents répondants. L'objectif est de confronter les éléments issus de la littérature aux réalités du terrain, afin de mieux comprendre la manière dont les professionnels du recrutement perçoivent et utilisent concrètement l'intelligence artificielle dans leur pratique quotidienne.

1. Analyse des données empiriques

1.1 Perception de l'Intelligence Artificielle par les professionnels en RH

De manière générale, les professionnels interrogés s'accordent à définir l'IA comme un outil d'aide opérationnelle.

Pour Nathalie Mangez, Account Manager chez Genesis Consult, l'intelligence artificielle, *« est un outil qui nous permet de gagner du temps au quotidien »*. Guillaume Bello, son collègue, rejoint cette vision en y ajoutant que c'est *« un gain de temps, gain d'énergie et ça nous permet aussi un apprentissage plus facile des choses »*.

Pour Cédric Tavernier, *« c'est un langage qui a été créé pour que de l'informatique comprenne l'humain »*. Il adopte également une posture plus technique distinguant l'IA générative des Large Language Models (LLM), et insiste sur l'importance de les combiner pour en maximiser l'utilité : *« À partir du moment où tu apprends à utiliser et à combiner les deux, tu es clairement dans une combinaison d'outils qui nous facilitent la tâche au quotidien »* (Cédric Tavernier, ABP).

Olivier Blanc de Nespresso, offre quant à lui une définition plus stratégique, ancrée dans l'expérience d'une grande multinationale où il nous explique que pour lui : *« c'est un outil qui permet de classer les données, de manière exceptionnelle, de les résumer (...) c'est de plus en plus un outil d'aide à la décision, à la création, tout simplement, parce que ça te répond et ça fait une interaction qui te permet de réfléchir »* (Olivier Blanc, Nespresso).

Elliot Verstraelen, développeur de la plateforme de recrutement Seekiteazy, apporte une perspective distincte de celles des praticiens RH. En tant que concepteur d'un outil de recrutement basé sur l'IA, il ne définit pas l'IA comme un assistant, mais comme un problème

d'optimisation. En effet, pour lui, l'IA cherche à maximiser une valeur cible, ici la probabilité qu'un recruteur sélectionne un candidat, à partir des données disponibles. Cette vision plus algorithmique contraste avec la perception fonctionnelle et relationnelle exprimée par les recruteurs et illustre le fossé qui peut exister entre les concepteurs de ces outils et leurs utilisateurs finaux.

1.2 Avantages de l'Intelligence Artificielle dans le processus de recrutement

1.2.1 Gain de temps

Le gain de temps est systématiquement cité comme le premier avantage de l'IA quel que soit le profil de l'interviewé.

Romain Ognibene, recruteur freelance quantifie cet avantage à travers sa pratique quotidienne : *« Je passe beaucoup plus de temps sur les tâches à plus forte valeur ajoutée, c'est-à-dire que je vois plus de candidats par semaine, je travaille sur plus de positions en même temps. (...) globalement, ça standardise aussi et du coup, ça garantit une meilleure qualité de travail »* (Romain Ognibene, Recruteur Freelance).

Olivier Blanc estime que l'automatisation du tri des candidatures et la planification des entretiens représentent une réduction de plus de 20 à 30 % du temps global de recrutement : *« Donc toute la partie tri des CV, ce qu'on utilise chez Nespresso avec les tests, on a une réduction très importante... alors, je ne sais pas te dire en pourcentage, mais c'est au-delà de 20 à 30 % du temps de recrutement aujourd'hui. (...) Non, il n'y a aucun doute et sur la planification d'entretien, c'est aussi, c'est non seulement du temps, mais c'est de la main-d'œuvre »* (Olivier Blanc, Nespresso).

Chez Genesis Consult, Guillaume Bello illustre cet avantage à travers une tâche très concrète, à savoir, la reformulation du CV d'un candidat selon le template interne de l'agence qui prenait auparavant *« entre 40 minutes et une heure »*, qui est désormais largement automatisée grâce à Claude et ne lui prend plus que 5 minutes.

Cédric Tavernier nous donne l'exemple de la rédaction d'e-mail envoyé aux candidats, tâche généralement chronophage et répétitive, qui se voit être accélérée grâce à l'IA : *« Ça m'aurait pris peut-être 10-15 minutes, mais du fait de parler pendant 30 secondes (à l'IA) et que le mail*

est produit en une fraction de seconde, tu imagines, c'est presque 12 minutes que je gagne » (Cédric Tavernier, ABP).

Il nous fournit également un exemple frappant. Chargé de produire 33 descriptions de fonctions en partant de zéro, il s'était vu allouer six à huit semaines pour cette tâche. Grâce à une utilisation combinée de LLM et d'IA générative, il a finalisé l'ensemble des descriptions en moins de trois semaines, tout en consacrant du temps à rencontrer les collaborateurs concernés et à valider chaque description produite.

1.2.2 Amélioration de la qualité du travail

Au-delà du gain de temps, l'ensemble des interviewés s'accordent à souligner que l'IA améliore concrètement la qualité des résultats produits. Qu'il s'agisse des communications écrites à destination des clients et des candidats, ou de la profondeur analytique de l'évaluation des candidatures, les recruteurs observent un niveau de précision et de structuration qu'ils n'atteindraient pas aussi facilement de manière personnelle. L'IA vient ici jouer un rôle de « premier jet » structuré, que le recruteur n'a plus qu'à ajuster et à personnaliser.

Romain Ognibene note que cette amélioration touche en premier lieu la qualité de ses communications écrites. L'IA lui permet de produire des comptes rendus de candidats mieux structurés, plus complets et plus lisibles pour ses clients : *« Ça améliore la qualité, oui parce que je vais rédiger un mail, je vais faire des mails un peu plus complets, un peu plus professionnels aussi parce que justement, ça va être très synthétique et donc là, je sais que je vais avoir des choses un peu plus complètes, peut-être un peu plus fines »* (Romain Ognibene).

Cédric Tavernier illustre quant à lui l'apport qualitatif de l'IA dans la profondeur de l'analyse des candidatures. Lors d'un recrutement pour un poste de directeur d'une unité d'incinération nécessitant une expertise en valorisation énergétique, l'IA a identifié qu'un candidat avait travaillé dans une entreprise du secteur concerné, une information que Cédric Tavenier reconnaît ne pas avoir extraite spontanément du CV : *« Il fallait que les candidats que nous rencontrions pour le poste de directeur général aient non seulement une expérience de direction générale, une expérience en incinération, en sécurité industrielle, en gestion de la performance et en amélioration continue. (...) Je n'ai pas eu besoin d'aller faire une recherche pour voir que, aujourd'hui, mon directeur de site qui a commencé en février, Frédéric, finalement, dans une de ses expériences chez Vesuvius, a 15 ans d'expérience exactement dans ce dont j'avais*

besoin. Mais moi, Vesuvius, je ne savais pas qu'ils faisaient de l'incinération, il aurait fallu que j'aille chercher, mais l'intelligence artificielle me l'a dit » (Cédric Tavernier, ABP).

Guillaume Bello rejoint cette idée en mentionnant que grâce à l'IA, il passe moins à côté de profils intéressants qu'il n'aurait pas retenus de lui-même : *« Là où avant, j'aurais vu le CV, j'aurais dit OK, je passe à autre chose, j'arrive pas à le comprendre, là, parfois, même si j'ai un petit doute, alors je le donne dans l'IA et parfois, du coup, ça fait un « je ne le mets pas de côté, je travaille avec » » (Guillaume Bello, Genesis Consult).*

Pour Olivier Blanc, *« la qualité du matching entre le candidat et l'entreprise (...) on voit qu'on a une baisse du turnover sur la première année ou sur le premier mois, ce qui laisse comprendre qu'on explique mieux qui on est, ce dont on a besoin » (Olivier Blanc, Nespresso).*

1.2.3 Réduction de certains biais

La question des biais dans le recrutement est l'une des plus documentées dans la littérature scientifique. Plusieurs interviewés considèrent que l'IA contribue à une grande objectivité dans l'analyse des candidatures, en neutralisant certains biais liés à la présentation du CV.

Cédric Tavernier souligne que l'IA ne tient pas compte de la mise en page, de l'esthétique ou du nombre de pages du document, autant d'éléments qui peuvent fausser le jugement du recruteur dès la première seconde : *« L'IA va retirer le biais que tu pourrais avoir. Tu es moins biaisé par une analyse purement textuelle du CV que par celle que tu pourras avoir toi en ouvrant le CV. Tu ouvres le CV, tu vois, tu trouves que rien que l'esthétique du CV, la créativité n'y est pas, tu as déjà été faussé. L'intelligence artificielle ne voit pas qu'il y a 3 pages ou 10 pages, elle va juste voir qu'il y a un profil décrit de manière écrite » (Cédric Tavernier, ABP).*

Il précise que l'IA va ainsi permettre d'aller plus loin dans l'analyse, là où un recruteur humain se serait peut-être arrêté à la forme. Il nuance toutefois cette objectivité en insistant sur le fait que l'IA ne rendra pas le processus entièrement objectif, mais pourra y contribuer : *« (...) va nous aider à le rendre objectif, ça ne va pas le rendre objectif, mais ça va nous aider parce que l'objectivité vient de nous finalement » (Cédric Tavernier, ABP).*

Olivier Blanc partage cette vision et nous donne les retours concrets observés chez Nespresso depuis le déploiement de différentes IA : *« Écoute, les retours pour le moment c'est non, ça*

biaise pas, c'est beaucoup plus objectif. Un être humain est biaisé, faut pas oublier quand même, on est tous biaisés. C'est moins biaisé qu'un être humain » (Olivier Blanc).

Elliot Verstraelen reconnaît de son côté que l'IA peut effectivement neutraliser certains biais liés à la présentation, en particulier dans le cadre de sa plateforme de recrutement où les candidats n'ont pas de photo et n'indiquent pas leur genre, il alerte sur un risque structurel plus profond : *« Mais il se trouve qu'il y a une corrélation entre, je sais pas, ton nom de famille et je sais pas les langues que tu parles ou quelque chose que j'ai oublié qui est extrêmement fort corrélé avec ta culture ou ton ethnie et j'ai oublié et du coup l'IA elle ne fait pas la différence entre ça donc elle va juste se dire c'est pas un profil qui va être intéressant. Et donc c'est ça qui peut être dangereux et je pense que dans cette phase d'optimisation plus tard, il va falloir faire attention à ça et pour pas discriminer des gens sans le vouloir. Et pourtant, on fait beaucoup de choses, là maintenant pour éviter ça, typiquement, les noms des gens sont mis, mais pas ... on met pas des photos quand tu crées un profil en tant qu' étudiant ou tu dois choisir un personnage, un avatar » (Elliot Verstraelen, Softwhale).*

1.2.4 Outil d'aide à la décision

De manière unanime, l'ensemble des professionnels RH interrogés s'accordent sur un point fondamental qui est que l'IA ne peut pas et ne doit pas être un outil décisionnaire dans le recrutement. Elle est perçue exclusivement comme un outil d'aide, capable de structurer, d'objectiver et d'enrichir la réflexion du recruteur, mais dont la conclusion finale doit toujours rester entre les mains d'un être humain. Cette posture est partagée, quel que soit la taille de la structure, le niveau d'utilisation de l'IA ou le profil de l'interviewé.

Cédric Tavernier est le plus explicite sur ce point. Après avoir décrit en détail son usage avancé de l'IA dans l'analyse des CV et la pondération des critères de sélection, il conclut de manière catégorique : *« Ça ne peut pas être un outil décisionnaire. Ça ne peut pas, pas du tout. C'est un outil d'aide et non pas un outil de décision. Toujours se fier à son propre instinct et à son propre jugement » (Cédric Tavernier, ABP).*

Il précise que cette posture est d'autant plus nécessaire que l'IA a tendance à « vouloir faire plaisir », lorsqu'on lui signale une erreur, même fictive, l'IA acquiesce et s'excuse, ce qui illustre l'impossibilité de lui confier une décision finale. Pour lui, l'IA vient enrichir le dialogue

entre le recruteur et le hiring manager, en rendant les critères de pondération explicites et comparables, mais c'est toujours l'humain qui tranche.

Nathalie Mangez partage cette position sans ambiguïté. Elle recourt à l'IA pour réduire ses hésitations entre plusieurs profils, en lui soumettant les CV accompagnés de la description de poste pour obtenir un avis argumenté, mais elle ne s'en remet jamais à l'IA pour la décision finale : « *Quand j'hésite sur un profil, je vais analyser le CV avec l'IA et lui demander un avis. Je trouve que l'IA enlève tes hésitations, parfois* » (Nathalie Mangez, Genesis Consult).

Guillaume Bello confirme cette pratique et ajoute que l'IA est particulièrement utile pour « faire la part des choses » entre ce qui est une limite réelle du profil et ce qui est une limite du document, notamment lorsqu'un CV est mal structuré ou incomplet. Mais là encore, la décision d'appeler ou non le candidat lui appartient entièrement.

Olivier Blanc confirme cette posture dans la politique formelle de Nespresso. La charte d'utilisation de l'IA déployée au sein du groupe stipule explicitement que la décision finale appartient toujours à un être humain. Il estime que l'IA structure la réflexion et accélère le traitement des données, mais qu'elle ne peut pas remplacer le « feeling » qui oriente souvent le choix final entre deux candidats aux compétences équivalentes. « *Mais c'est un véritable, c'est de plus en plus un outil d'aide à la décision. Chez nous, en tout cas, on a une charte d'utilisation de l'IA et sur le fait que c'est toujours un être humain qui prend la décision, quel que soit le process. La décision finale, elle appartient à l'être humain. Donc à chaque fois qu'il y a une décision finale à faire c'est pour nous* » (Olivier Blanc, Nespresso).

Romain Ognibene résume cette vision en estimant que le bon équilibre se situe autour d'un ratio 80-20 : 80 % de décisions humaines, 20 % supportées ou challengées par l'IA.

Cette unanimité est toutefois contestée par Elliot Verstraelen, dont la perspective de développeur tranche nettement avec celle des praticiens RH. Pour lui, la question n'est pas de savoir si l'IA doit décider, mais de constater qu'elle le fait déjà, et de plus en plus. Il observe que certaines entreprises ont d'ores et déjà délégué des étapes entières du recrutement à des bots (abréviation de robots), y compris des entretiens vidéo conduits par des avatars animés, sans intervention humaine. Il estime que cette tendance est inévitable et que la société l'acceptera progressivement, comme elle a accepté d'autres formes d'automatisation.

1.3 Les limites et faiblesses de l'IA dans le processus de recrutement

Si les avantages sont largement reconnus, les professionnels rencontrés font également état de limites importantes, qui conditionnent la manière dont ils utilisent ces outils et imposent le maintien d'une supervision humaine constante.

1.3.1 La qualité du prompt comme variable déterminante

Le constat unanime émergeant des entretiens est que la qualité des résultats fournis par l'IA dépend directement de la qualité des instructions qui lui sont données. Cette interdépendance constitue une limite importante, dans la mesure où elle présuppose chez l'utilisateur une compétence de formulation que tous les recruteurs ne possèdent pas nécessairement et implique qu'un même outil peut produire des résultats très différents selon la manière dont il est sollicité.

Romain Ognibene fournit un exemple concret où lors d'un sourcing automatisé, faute d'avoir précisé le canal d'envoi attendu, l'IA a contacté des candidats via une invitation LinkedIn plutôt que par e-mail, produisant un résultat beaucoup moins professionnel qu'attendu et résume ainsi cette exigence : *« Il faut être vraiment très très très précis. Si la réponse n'est pas assez qualitative, c'est que vraisemblablement le prompt ne l'est pas non plus. Donc quand je n'avais pas les bons résultats, en général, c'est parce qu'il manquait de l'information dans le prompt de base »* (Romain Ognibene, Recruteur Freelance).

Cédric Tavernier a formalisé cette exigence en utilisant la méthode « TROC », qui structure chaque prompt autour de quatre dimensions. Cette formalisation lui permet d'obtenir des résultats plus cohérents et plus adaptés à ses besoins spécifiques, tout en réduisant le risque de sorties génériques ou inadaptées : *« Le mot « troc » dans les intelligences artificielles génératives a énormément d'importance parce que c'est « tâche », « rôle », « objectif » et « contexte ». À partir du moment où tu sais utiliser l'intelligence artificielle générative et que tu lui donnes une tâche, un rôle, un objectif et un contexte, tu vas le mettre ou la mettre dans la peau de l'expert mondial le plus renommé possible pour effectuer une tâche »* (Cédric Tavernier, ABP).

Guillaume Bello évoque de son côté un cas survenu lors d'une mission de matching chez Genesis Consult lorsque l'IA Claude n'avait pas mentionné une technologie, pourtant présente à la fois dans le CV du candidat et dans la description de poste, simplement parce que l'IA n'avait pas été relancé sur ce point. La correction est simple, mais elle impose une vigilance

continue et la capacité à identifier ce qui manque dans les résultats, une compétence que le recruteur doit développer au même titre que la maîtrise de l'outil lui-même : « (...) avec l'IA, c'est qu'il faut des bons encodages, des bons prompts pour pouvoir faire les bons liens, les bons matching et à quel profil et les demandes » (Guillaume Bello, Genesis Consult).

1.3.2 Le risque d'erreurs

Les interviewés sont unanimes sur la nécessité de toujours vérifier les résultats produits par l'IA. Ils soulignent que l'IA peut omettre des éléments importants, mal interpréter une information ou produire des réponses incomplètes, ce qui impose un contrôle humain systématiquement sur les outputs. Cette limite est d'autant plus importante dans le recrutement où une erreur d'analyse peut avoir des conséquences directes sur le tri des candidatures et la prise de décision.

Guillaume Bello rapporte qu'une formation interne chez Genesis Consult avait mis en évidence ce risque lorsque pour un même calcul posé simultanément à ChatGPT par plusieurs utilisateurs, trois réponses différentes avaient été obtenues. L'objectif de cet exercice était précisément de rappeler que la confiance accordée à l'IA ne doit jamais être aveugle : « L'IA peut faire des erreurs, il ne faut pas s'y fier à 100 % aveuglément » (Guillaume Bello, Genesis Consult).

Cédric Tavernier va plus loin en soulignant une caractéristique importante de l'IA qui, lorsqu'on lui signale une erreur, tend à acquiescer et à s'excuser, ce qui illustre leur logique du « vouloir faire plaisir » plutôt que de produire une réponse objectivement exacte : « Donc quand je te dis qu'il ne faut pas totalement faire confiance, quand tu vois parfois les éléments qui te sont proposés, les erreurs qui sont faites, parce que tu viens le challenger, eh bien tu sais que l'intelligence artificielle commettra des erreurs parce qu'elle veut uniquement te faire plaisir dans la réponse » (Cédric Tavernier, ABP).

Elliot Verstraelen, de son point de vue de développeur, confirme que cette limite est structurelle, car les IA n'ont pas de conscience de la vérité et assemblent des mots en fonction de probabilités statistiques, sans distinguer le vrai du faux. Il insiste sur le fait que l'IA doit être utilisée uniquement sur des sujets pour lesquels l'utilisateur dispose d'une expertise, afin d'être en mesure d'identifier les incohérences dans les résultats produits.

1.3.3 La dépendance à la qualité des données encodées

La qualité des données apparaît comme une condition essentielle au bon fonctionnement des systèmes d'IA. Bien que l'entièreté des répondants n'utilise pas d'IA type machine learning ou deep learning, nécessitant beaucoup de données, ils sont conscients que les performances de l'IA dépendent directement des données sur lesquelles elle est entraînée et alimentée.

Comme l'explique Olivier Blanc : « *L'IA fonctionne avec des données et si ta base de données est mauvaise c'est pas la peine d'essayer de faire fonctionner ton IA* » (Olivier Blanc, Nespresso).

Pour Romain Ognibene, les données utilisées, venant des humains, sont déjà biaisées : « *L'IA de base est quand même biaisée aussi, vu qu'elle a été entraînée sur des données humaines qui ont déjà dévié, donc il y a quand même ça à garder en tête* » (Romain Ognibene, Recruteur Freelance).

Guillaume Bello explique que le projet de création d'une IA en interne, en cours de développement chez Genesis Consult se heurte précisément à ce problème où les données encodées sélectionnent des profils qui ne devraient pas l'être : « *Mais la direction ici, ils sont occupés à essayer de développer justement un outil qui va, avec l'IA, qui va permettre un matching entre les skills des demandes, les skills des candidats, mais c'est vraiment de l'encodage. On a de notre côté ce qui est mal encodé, ça ne permettra pas de faire un bon matching donc ça, c'est ce qu'il y a aussi avec l'IA, c'est qu'il faut des bons encodages, des bons prompts pour pouvoir faire les bons liens, les bons matchings et à quel profil et les demandes et donc ça, c'est ce qu'ils sont occupés à essayer de faire. Ça doit se mettre en place apparemment, parce que là pour le moment, il y en a quelques-uns qui matchent avec tout alors qu'en soi, ils n'ont pas vraiment les compétences* » (Guillaume Bello, Genesis Consult).

Elliot Verstraelen identifie cette limite comme un risque structurel majeur dans la conception même des systèmes d'IA, qui dépasse la simple question de la qualité de l'encodage. Un algorithme, nourri de données historiques reflétant des pratiques de recrutement biaisées, reproduira mécaniquement ces biais même sans intention discriminatoire explicite. Plus l'algorithme est performant, plus il risque de perpétuer et d'amplifier les inégalités qu'elles contenaient.

1.3.4 Les questions de confidentialité et de RGPD

L'utilisation de l'IA dans le recrutement soulève des enjeux réglementaires et éthiques d'une importance croissante, qui restent cependant encore très inégalement maîtrisés par les praticiens rencontrés. Face à ces exigences, les pratiques observées dans les structures rencontrées révèlent un écart important entre les grandes organisations dotées de ressources juridiques et les acteurs plus petits ou indépendants, qui utilisent les outils IA grand public sans cadre formel.

Chez Nespresso, Olivier Blanc indique que le groupe Nestlé dispose d'une charte d'utilisation de l'IA élaborée avec les équipes juridiques internes, qui encadre strictement les usages autorisés, notamment en matière de protection des données : *« On a une charte de l'utilisation de l'IA en interne qui intègre la protection des datas complètement. Alors, après je suis pas rentré dans les détails de la charte en tant que telle, mais la data privacy est fondamentale chez nous et d'une manière générale alors après t'as des législations différentes par pays, mais on a une charte mondiale sur la data privacy »* (Olivier Blanc, Nespresso)

A l'inverse, chez Genesis Consult, Nathalie Mangez et Guillaume Bello indiquent utiliser Claude et ChatGPT dans leur version grand public pour analyser des CV, sans mentionner de procédure d'anonymisation préalable ni de politique interne formelle encadrant ces pratiques.

Elliot Verstraelen, qui a conçu la politique de confidentialité de Seekiteazy avec de l'IA et dont le parcours de développeur lui confère une compréhension technique et approfondie de ces enjeux, est le plus explicite sur ce point. Il insiste sur le fait que les pratiques courantes des recruteurs sont souvent en décalage avec le cadre légal applicable : *« Ça va encore venir parce que je pense que l'Europe fait pas encore grand-chose pour pourchasser ça. Ils font un peu semblant, ils mettent des AI Act, mais au final, il n'y a personne qui force quoi que ce soit. (...) en fait, ça concerne surtout les grosses boîtes qui ont énormément d'utilisateurs, etc., du coup les petites boîtes de recrutement, etc., bah on s'en fout »* (Elliot, Verstraelen, Softwhale).

1.4 La réalité de la discrimination et des biais dans les outils utilisés

Les positions des interviewés sont nuancées et reflètent une conscience variable des risques selon les profils. Du côté des recruteurs, aucun ne rapporte avoir été confronté directement à un résultat discriminatoire produit par l'IA.

Nathalie Mangez et Guillaume Bello précisent n'avoir jamais observé de biais liés au genre, à l'origine ou à la langue dans les résultats fournis par Claude ou ChatGPT. Guillaume Bello note même que, dans le secteur IT, la rareté des profils féminins tend à valoriser les candidatures des femmes qui se distinguent dans un secteur majoritairement masculin : *« Dans l'IT, on a tendance à avoir beaucoup plus d'hommes que de femmes et justement, quand il y a une femme, elle a un peu plus de chance, on va dire, parce qu'elle se différencie, mais non, jusqu'à présent, j'essaie de penser comme ça, mais ... Non, jusqu'à présent, je n'ai jamais été confronté à de la discrimination, quelle qu'elle soit, homme, femme, origine, langue. Non, justement, j'ai l'impression que l'IA prend bien les critères, parfois un peu trop, même, justement et tu dois parfois lui dire qu'il faut être un peu plus souple »* (Guillaume Bello, Genesis Consult).

Romain Ognibene adopte une posture plus nuancée. Il reconnaît que l'IA ayant été entraînée sur des données humaines déjà biaisées n'est pas structurellement neutre. Il estime cependant que son usage personnel ne génère pas de discrimination, dans la mesure où il n'interroge pas l'IA sur des éléments subjectifs, mais uniquement sur des éléments objectifs et factuels issus du CV ou de la description de poste : *« Oui, je pense qu'elle peut mener à des discriminations. Maintenant, je pense que c'est comme avec tous les outils, un outil de base n'est jamais forcément bon ou mauvais (...) donc je ne pense pas que l'IA induise plus de discrimination ou moins de discrimination, je pense juste que c'est un outil, ça dépend comment on l'utilise »* (Romain Ognibene, Recruteur Freelance).

Olivier Blanc indique que Nestlé n'a pas détecté de discrimination dans ses processus actuels, mais reconnaît que la vigilance est nécessaire et permanente, d'autant plus dans un contexte de déploiement à grande échelle dans des pays aux cultures et réglementations très différentes : *« c'est un des biais de l'IA parce que l'IA est nourrie par ce qu'on met dedans donc ça pour moi c'est pas choquant, enfin si, le résultat est choquant, mais le fait que ça arrive c'est pas une surprise. Nous on n'a pas repéré ça dans ce qu'on fait aujourd'hui. On a d'une manière générale on est au gender balance à peu près partout »* (Olivier Blanc, Nespresso).

Cédric Tavernier nous explique avoir paramétré son compte pour indiquer à l'IA qu'il a signé une charte anti-discrimination qui fait qu'elle ne portera jamais attention à des éléments subjectifs : *« (...) dans le paramétrage de mon profil, j'ai précisé que j'étais certifié Federgon et donc dès lors que tu es certifié Federgon, c'est que tu signes une charte de non-discrimination. D'ailleurs, il ne regarde jamais ni l'âge, ni le sexe, ni le nom, ni l'origine*

ethnique, évidemment la religion, je ne peux pas les savoir ni quoi que ce soit donc, en somme, les 13 principaux critères de non-discrimination ne sont pas repris, ne sont clairement pas mis en avant, l'analyse sera vraiment purement objective alors » (Cédric Tavernier, ABP).

Elliot Verstraelen, quant à lui, explique que les biais algorithmiques ne sont pas nécessairement intentionnels, mais peuvent émerger de corrélations statistiques entre des variables apparemment neutres, tels que la langue maîtrisée, l'intitulé du diplôme, la localisation, etc., et des caractéristiques protégées comme l'origine ethnique ou le genre. Une IA optimisée sur les comportements historiques des recruteurs risque de polariser leurs biais existants, en leur conférant une apparence d'objectivité algorithmique qui les rend plus difficiles à identifier et à contester : *« Si un recruteur, constamment, ne sélectionne jamais un certain type de profil et que mon IA derrière a récolté des milliers de données, je vais optimiser le truc dans ce sens. Et du coup, je vais polariser son propre biais sans que ça soit intentionnel » (Elliot Verstraelen, Softwhale).*

1.5 L'irremplaçabilité de la relation humaine

Tous nos participants RH adoptent une position plutôt défensive face à cette question. Ils estiment que la machine ne peut pas les remplacer, car elle ne sait pas faire à leur place un certain nombre de choses essentielles.

Pour Nathalie, c'est la partie soft skills et intuition qui ne pourra pas être remplacée par une IA. Là où un algorithme traite des données, le recruteur perçoit une personnalité. Le feeling développé en entretien, la lecture entre les lignes d'un parcours ou encore la capacité de déceler un potentiel d'un candidat atypique constituent des compétences difficilement mobilisables par une machine : *« C'est qu'il y a aussi tout un aspect soft skills tu vois, quand on voit un candidat, c'est qu'on a aussi un feeling. C'est plus des choses qu'on va tester en face-to-face et que l'IA ne pourrait pas juger, en fait. Ouais on ne pourra jamais nous remplacer » (Nathalie Mangez, Genesis Consult).*

Guillaume Bello ajoute : *« Les liens humains encore, que ce soit juger un candidat pour le matching avec la personnalité de l'entreprise, la dynamique de l'entreprise, la personnalité aussi de l'équipe dans laquelle il va aller, le manager aussi, est-ce qu'il va bien s'entendre avec le manager, parce que ça, ça joue. Tu peux trouver le super candidat, mais si tu sais que sa personnalité ne va jamais matcher avec le manager où il est, ça ne sert à rien de l'envoyer parce qu'ils vont, enfin, il ne va pas y avoir un match. Ça, l'IA, je pense qu'elle se contentera*

bêtement de la job desk, elle dit ça, le CV, il dit ça, c'est bon » (Guillaume Bello, Genesis Consult).

Pour Olivier Blanc, au-delà des tâches techniques, ce qui fait la richesse du métier reste une dimension profondément humaine, liée au plaisir de recruter et à la capacité de percevoir ce qu'un CV ne montre pas immédiatement : *« Maintenant, ça c'est ma touche à moi, c'est vrai que j'ai toujours aimé trier des CV, lire des histoires, essayer de comprendre les gens derrière la lettre et de temps en temps, c'est la question que je me pose encore aujourd'hui, j'ai recruté des gens qui au départ ne rentraient dans aucune case parce que moi ça m'intéressait de me dire, tiens, ils ne rentrent dans aucune case et ils postulent quand même chez nous qu'est-ce qu'il y a derrière. Ça, je ne sais pas s'il y a, en fonction de la manière dont on programme et où on demande, l'IA est capable d'aller chercher celui qui ne rentre dans aucune case » (Olivier Blanc, Nespresso).*

Cédric Tavernier soulève un point essentiel en rappelant le fondement même de son métier : *« Est-ce que mon métier pourrait être remplacé à terme ? Écoute, je ne pense pas tout simplement parce que dans la partie ressources humaines, il y a le grand H de « Humain » » (Cédric Tavernier, ABP).*

Cédric ajoute : *« (...) rien ne remplace l'humain parce qu'entre l'artificiel qui va avoir une vue pas toujours totalement objective, si l'humain ne passe pas derrière avec de l'intelligence émotionnelle et puis l'intelligence métier, ce qui va se passer, c'est que tu vas difficilement apprécier les CV. Il y a vraiment toute cette intelligence émotionnelle qui doit venir intervenir dans le mode où tu ne dois pas totalement faire confiance à l'intelligence artificielle » (Cédric Tavernier, ABP).*

Elliot Verstraelen est, sur ce point, plus tranché. Il constate que des tâches qui nécessitaient auparavant un collaborateur junior peuvent désormais être délégués à des outils IA pour un coût bien inférieur : *« Aujourd'hui, j'ai demandé à une IA, j'ai littéralement délégué ce taf à une IA, à 8 IA différentes, et elles ont été 15 fois plus productives que toi en termes de ligne de code, en termes de nouvelles features ajoutées. Du coup, est-ce que je vais continuer à payer mon abonnement à ChatGPT et Claude et passer mon temps à créer des agents et tout et peut-être que dans 5 % des cas (...) et je vais devoir rectifier ou est-ce que je vais te payer toi 2200 euros,*

payer les charges sociales et puis si tu décides d'être malade pendant deux semaines, je dois couler ma boîte en fait » (Elliot Verstraelen, Softwhale).

Elliot Verstraelen ajoute : *« Il y aura des jobs, moi je pense qui seront entièrement remplacés par l'IA et les trucs des chaînes d'approvisionnement, la robotique, tout ça, ça arrive, c'est sûr. Je pense pas que tous les jobs vont disparaître. Voilà, on aura toujours besoin d'avocats, on aura toujours besoin de médecins même si les médecins utilisent de l'IA pour s'aider, on aura quand même besoin qu'une personne humaine nous dise qu'on a besoin d'entendre » (Elliot Verstraelen, Softwhale).*

1.6 La perception du futur par les professionnels

Interrogés sur leur vision du futur du recrutement à l'ère de l'IA, tous s'accordent à dire que l'IA continuera de gagner du terrain dans les processus avec une automatisation croissante des tâches administratives et de présélection, tout en laissant une place à l'humain.

Olivier Blanc pointe une tension fondamentale où, d'un côté, l'IA permet de professionnaliser davantage la fonction RH en donnant accès à des analyses de données plus riches et plus rapides, et de l'autre, elle suscite des craintes légitimes chez les professionnels qui s'interrogent sur l'amplitude réelle du changement en cours : *« Alors je pense que tout le monde a peur. Honnêtement, si on s'arrête 5 minutes et qu'on arrête de dire que c'est génial, tout le monde quelque part a un peu peur parce que personne ne mesure aujourd'hui l'amplitude du changement qui est en train de se passer. (...) l'arrivée de l'intelligence artificielle aura des impacts sur l'emploi et ce qui a de sûr, c'est que ceux qui n'adopteront pas l'IA perdront leur job, ceux qui s'adaptent à l'IA ont des chances de pouvoir continuer à travailler, mais d'une manière différente » (Olivier Blanc, Nespresso).*

Il ajoute à ceci : *« Je suis plutôt optimiste parce que on a eu des révolutions sur beaucoup de choses où à chaque fois on a réinventé le monde du travail donc je pense qu'on va être aussi de nouveau capable de réinventer le monde du travail. Pour autant, je suis très conscient que c'est la plus grosse des révolutions qu'on a jamais eues » (Olivier Blanc, Nespresso).*

Elliot Verstraelen estime quant à lui qu'à l'avenir plusieurs étapes du recrutement continueront à être automatisées et que cette tendance sera acceptée progressivement par la société, tout comme elle a accepté les voitures autonomes. Il maintient néanmoins que la supervision

humaine restera indispensable, ne serait-ce que pour des raisons de responsabilité légale, un humain devant toujours pouvoir répondre des décisions prises, y compris celles assistées par l'IA : *« Moi, je pense qu'il y a beaucoup d'étapes du recrutement qui vont continuer encore à être automatisées et on va l'accepter de plus en plus comme société, tout comme on accepte les voitures autonomes. Que ce soit bien ou pour la société, c'est pas à moi d'en juger, mais je pense que ça, c'est vraiment indéniable. Peu importe que les recruteurs te disent, moi, je suis sûr que ça va continuer à évoluer dans ce sens-là »* (Elliot Verstraelen, Softwhale).

Elliot Verstraelen ajoute : *« Maintenant, je pense que c'est comme la calculatrice, c'est les gens qui sauront s'en servir et qui verront ça comme un outil plutôt comme un truc qui remplace, qui s'en sortiront le mieux parce qu'on vit dans un monde où en fait on n'a pas besoin de gens extrêmement compétents, on a besoin de gens responsables »* (Elliot Verstraelen, Softwhale).

Romain Ognibene se dit « plutôt confiant » sur l'avenir de son emploi face à l'IA : *« Mais après, moi, je pense que pour les recruteurs qui font bien leur boulot, dont je pense faire partie, je trouve que c'est plutôt une chouette opportunité »* (Romain Ognibene, Recruteur Freelance).

PARTIE 4 : DISCUSSION

L'intégration de l'IA dans le processus de recrutement constitue une évolution majeure qui modifie en profondeur les pratiques des professionnels du recrutement. Après avoir présenté les fondements théoriques du sujet, examiné les apports de la littérature et analysé les données recueillies, il convient désormais de discuter la portée réelle de ces transformations.

1. Confrontation des résultats

1.1 L'utilisation de l'IA dans le processus de recrutement : vecteur de biais ou avantage ?

L'un des premiers constats qui ressortent de cette étude et qui confirme les apports déjà présents de la littérature est que l'IA contribue à améliorer certains aspects du recrutement, notamment en matière de tri des candidatures, d'automatisation des tâches répétitives et de gain de temps dans le processus de recrutement. En ce sens, elle apparaît comme un outil susceptible de renforcer l'efficacité des recruteurs et d'optimiser la gestion des volumes importants des candidatures. (El Ghrasli, Mzaiz & Loux, 2025).

Ces gains d'efficacité sont d'autant plus significatifs dans un contexte où les directions des ressources humaines font face à une pression croissante : réduction des délais de recrutement, maîtrise des coûts et exigence de qualité des profils sélectionnés. L'IA répond à ces contraintes structurelles en permettant, par exemple, une présélection automatisée à grande échelle ou une analyse sémantique des CV qui dépasse les capacités humaines en termes de volume.

Par ailleurs, les résultats mettent en évidence une certaine dualité dans l'usage de l'IA. Si celle-ci peut soutenir les professionnels dans leurs missions, elle soulève également des interrogations importantes, notamment en ce qui concerne les biais algorithmiques, la transparence des décisions et la place laissée au jugement humain. Les entretiens et les éléments du terrain montrent que l'acceptabilité de ces outils dépend largement de la manière dont ils sont intégrés dans les pratiques et du degré de confiance accordé par les recruteurs. Ainsi, l'IA ne semble pas avoir pour vocation de remplacer totalement l'humain, mais plutôt de compléter son action dans un cadre maîtrisé.

Finalement, l'ensemble de ces éléments conduit à une confiance fragmentée dans les outils d'IA, du moins à ce stade, chez les personnes rencontrées. Celles-ci soulignent en effet que ces outils ne garantissent pas toujours une objectivité totale même si elle se voit être améliorée par

celle-ci. Elles constatent, au contraire, l'existence de biais algorithmiques et des phénomènes d'« hallucinations » générés par l'IA. En ce qui concerne les effets de discrimination répétés ou amplifiés par l'IA, nos répondants n'ont pas été confrontés directement par ce phénomène bien qu'ils ne soient pas ignorants de cette dérive.

Sur le plan éthique, comme sur celui de la partialité, de nombreuses interrogations demeurent. Cette défiance s'explique également par la complexité de ces technologies, mais aussi par le fait que toutes les organisations ne disposent pas nécessairement d'une quantité de données suffisantes. Dès lors, dans le cas de petits volumes de données, la question se pose de savoir dans quelle mesure il est possible de s'appuyer sur ces outils et dans quelle mesure leurs résultats peuvent réellement être représentatifs des réalités observées sans devoir en vérifier le contenu systématiquement.

1.2 L'irremplaçabilité de l'humain dans le processus de recrutement

Toutefois, ces bénéfices ne doivent pas masquer le fait que le recrutement reste avant tout un processus humain, qui repose sur l'analyse du potentiel, la compréhension du contexte organisationnel et l'appréciation de dimensions subjectives que les outils automatisés ne peuvent pas toujours saisir.

Face à la crainte d'un remplacement par la machine mentionné dans la littérature, les professionnels RH rencontrés adoptent majoritairement une posture défensive. Ils soulignent avec conviction que l'IA ne saurait se substituer à leur expertise, dans la mesure où de nombreuses dimensions de leur métier échappent à toute modélisation algorithmique. Cette irremplaçabilité repose avant tout sur des compétences relationnelles et émotionnelles, telles que l'empathie, l'intuition ou la capacité à instaurer une relation de confiance avec les candidats. Ces dimensions, difficilement imitables, constituent un élément clé de la qualité du recrutement et renforcent l'idée d'une complémentarité homme-machine plutôt que d'une substitution.

Cette posture s'ancre dans une réalité concrète où recruter ne se limite pas à évaluer des compétences techniques. C'est également appréhender la trajectoire d'un individu, saisir la cohérence entre un projet professionnel et une culture d'entreprise, ou encore déceler un potentiel là où les données objectives seraient insuffisantes ou trompeuses. En ce sens, la valeur ajoutée du recrutement humain ne réside pas uniquement dans ce qu'il sait, mais dans la manière

dont il mobilise ce savoir au contact d'une situation singulière. L'IA, aussi performante soit-elle, opère à partir de patterns statistiques issus de données passées, elle peine donc à saisir la nouveauté, l'exception ou la complexité contextuelle qui font précisément l'objet du jugement professionnel.

Cela se traduit concrètement par le déploiement de stratégies d'adaptation dans leur rapport aux outils lorsqu'une situation leur apparaît trop complexe ou trop spécifique pour être confiée à l'IA. Ces stratégies d'adaptation peuvent prendre plusieurs formes telles que l'abandon de l'outil au profit d'une approche manuelle, la réinterprétation des résultats algorithmiques au regard de leur propre analyse ou encore un ajustement des critères de sélection pour corriger des résultats jugés inadéquats. On remarque donc que les professionnels du recrutement ne consomment pas passivement la technologie, ils la reconfigurent en fonction de leurs propres logiques professionnelles et de leur représentation du « bon recrutement ».

1.3 Évolution du rôle de recruteur

Un autre point concerne l'évolution du rôle du recruteur. Loin de disparaître, celui-ci tend à se transformer. Les professionnels interrogés doivent désormais développer de nouvelles compétences, à la fois techniques, analytiques et relationnelles, afin de tirer parti des outils numériques tout en conservant une approche humaine du recrutement.

Dans cette perspective, l'enjeu principal ne réside pas dans une substitution des compétences existantes, mais dans leur enrichissement. Il s'agit notamment de comprendre le fonctionnement des outils d'IA, d'en interpréter les résultats de manière critique et de savoir les intégrer de façon pertinente dans le processus décisionnel. Cet effort correspond davantage à une logique d'« upskilling », c'est-à-dire de formations avancées pour apprendre ces nouvelles compétences d'interaction avec la machine, comprendre comment la machine fonctionne et comment on l'utilise, sans pour autant que ça transforme complètement leur métier.

Cette question renvoie à la nécessité de créer du sens autour de l'outil et de son utilisation, afin d'accompagner efficacement sa mise en œuvre. Cela suppose un véritable travail de conduite du changement, mais aussi de formation des utilisateurs à ses fonctionnalités et à ses limites. Il s'agit enfin, pour les RH, d'assumer pleinement un rôle de garant, rôle qu'ils exercent déjà dans d'autres domaines, notamment en matière d'équité, de respect de la réglementation ou encore

de prévention des dérives telles que les discriminations. Dans le cadre de l'IA, cela revient donc à prolonger et à adapter cette fonction de régulation afin d'assurer un usage responsable et maîtrisé des outils.

En définitive, l'émergence de l'IA dans le recrutement invite à repenser le positionnement professionnel des RH non pas comme des opérateurs d'outils, mais comme des architectes de processus responsables. Dans cette logique, le recruteur de demain serait moins celui qui sélectionne directement les candidats que celui qui conçoit surveille et arbitre les conditions dans lesquelles cette sélection s'opère, en garantissant que les outils utilisés respectent les valeurs de l'organisation, les droits des candidats et les exigences légales en vigueur. Cette évolution vers un rôle de « garant algorithmique » constitue peut-être la transformation la plus profonde que l'IA impose à la fonction RH, non pas la fin du jugement humain, mais sa requalification vers des fonctions de supervision, d'éthique appliquée et de pilotage stratégique.

2. Limites de la recherche

Si les résultats obtenus sont riches et nuancés, plusieurs limites doivent être mises en évidence.

Premièrement, la taille de l'échantillon ayant répondu à notre enquête. En effet, notre échantillon étant de six participants, il ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble des professionnels du recrutement. De plus, les six répondants, aux profils variés, se sont avérés suffisants pour obtenir des points de vue riches et variés sur l'utilisation de l'IA dans le recrutement. De plus, au fil des entretiens, nous avons remarqué une tendance claire dans les réponses obtenues, celles-ci allant majoritairement dans le même sens. C'est le signe que nous avons atteint une saturation théorique (Debret, 2019), ce qui a conforté mon choix de m'arrêter à ce nombre.

Deuxièmement, le mode de recrutement des participants, principalement via LinkedIn et notre réseau personnel, introduit un biais de sélection potentiel. Les professionnels ainsi contactés sont probablement plus connectés aux technologies numériques et plus ouverts à l'IA que la moyenne du secteur. Des profils plus réticents ou moins expérimentés dans l'usage de ces outils auraient pu apporter un éclairage différent, notamment sur les résistances et les craintes que la littérature évoque fréquemment.

Troisièmement, la composition de l'échantillon révèle un déséquilibre de genre flagrant : cinq des six participants interrogés sont des hommes, une seule est une femme. Cette surreprésentation masculine peut avoir influencé les perceptions recueillies, notamment sur des questions aussi sensibles que les biais de genre dans les outils d'IA ou l'expérience vécue de la discrimination algorithmique. Des perspectives féminines plus nombreuses auraient pu enrichir l'analyse et offrir un regard différent sur ces enjeux. Cette limite est à prendre en compte dans l'interprétation des résultats, et pourrait être corrigée dans une recherche future en adoptant une stratégie d'échantillonnage plus délibérément diversifiée.

3. Recommandations

- a) **Utilisation responsable de l'IA** : les résultats de cette étude montrent que l'IA peut constituer un véritable levier d'efficacité, mais uniquement si son usage s'inscrit dans un cadre maîtrisé. Il apparaît donc essentiel que les organisations adoptent une approche responsable de ces technologies. Cela implique notamment de veiller à la qualité et à la représentativité des données utilisées, de documenter les critères de décision des outils et de garantir une transparence minimale vis-à-vis des candidats. Une vigilance particulière doit être accordée aux risques de biais algorithmiques.
- b) **Investir dans la formation des professionnels RH** : l'évolution du rôle de recruteur mise en évidence dans cette recherche souligne l'importance d'un investissement massif dans la formation. Les professionnels doivent développer de nouvelles compétences techniques telles que la compréhension du fonctionnement des algorithmes, la lecture critique des résultats et la maîtrise des outils numériques, mais aussi renforcer leurs compétences éthiques, dont l'éthique, le discernement et la capacité à contextualiser. Une stratégie d'« upskilling » apparaît indispensable pour permettre aux recruteurs de devenir de véritables superviseurs de l'IA, capables d'en tirer parti tout en préservant la qualité et l'équité du processus de recrutement. Les organisations gagneraient à proposer des formations continues, des ateliers de sensibilisation aux biais algorithmiques et des espaces d'échange sur les bonnes pratiques.
- c) **Encourager une gouvernance éthique et un cadre rogatoire interne** : au-delà des compétences individuelles, les organisations doivent mettre en place une gouvernance claire autour de l'usage de l'IA. Cela peut passer par la création de chartes internes, de comités de supervision ou de procédures de contrôles réguliers des outils. L'objectif est de

garantir que les décisions algorithmiques respectent les valeurs de l'entreprise, les droits des candidats et les exigences légales telles que le RGPD et l'AI Act, ce dernier n'étant connu chez aucun de nos répondants RH.

CONCLUSION

La problématique centrale de ce mémoire portait sur la manière dont les professionnels du recrutement appréhendent l'intégration de l'IA dans leurs pratiques, entre gains opérationnels et risques de biais. Ce mémoire a mis en lumière que l'IA représente une évolution à la fois prometteuse et complexe, qui reconfigure en profondeur les méthodes de travail des recruteurs sans pour autant bouleverser les fondements humains de leur métier.

L'IA s'affirme aujourd'hui comme un levier de performance considérable dans le domaine du recrutement. Sa capacité à analyser de larges volumes de données en un temps très court, à automatiser des activités à faible valeur ajoutée et à structurer des analyses plus rigoureuses constitue un atout indéniable pour les organisations. Les témoignages recueillis auprès des praticiens interrogés l'illustrent de façon concrète, qu'il s'agisse de la rédaction automatisée de descriptions de poste, du tri des candidatures ou de la planification des entretiens, les recruteurs gagnent un temps précieux qu'ils peuvent consacrer à des missions nécessitant davantage de discernement et de proximité avec les candidats.

Toutefois, ce tableau ne saurait être dressé sans en souligner les zones d'ombres. L'IA représente une opportunité réelle pour le recrutement, à condition qu'elle soit utilisée avec discernement. Elle peut améliorer l'efficacité des processus, mais ne peut pas se substituer entièrement à l'expertise humaine, qui demeure indispensable pour interpréter, arbitrer et accompagner les décisions. Le véritable enjeu consiste donc à articuler intelligemment technologie et jugement humain afin de préserver à la fois la performance des pratiques et leur dimension humaine.

Dans cette perspective, les résultats de cette recherche montrent que les professionnels du recrutement adoptent une posture à la fois ouverte et prudente face à l'IA. Ils reconnaissent ses apports, mais soulignent également la nécessité d'un encadrement rigoureux, d'une compréhension minimale de son fonctionnement et d'une vigilance constante quant aux biais qu'elle peut générer. L'IA ne transforme donc pas seulement les outils du recrutement, elle redéfinit le rôle même du recruteur, qui devient progressivement un superviseur éclairé, un garant de l'éthique et un acteur clé de la régulation des usages technologiques dans son organisation.

Cette étude met également en évidence que l'intégration de l'IA ne peut être pleinement réussie sans un investissement dans la formation des professionnels RH. Comprendre les limites des modèles, savoir interpréter leurs résultats et être capable de repérer les dérives potentielles constituent désormais des compétences essentielles. L'IA ne remplace pas l'humain, elle exige un humain mieux formé, plus critique et plus conscient des enjeux technologiques.

Enfin, cette recherche ouvre plusieurs pistes pour de futurs travaux. L'une des préoccupations émergentes exprimées par les participants concerne l'impact environnemental de l'IA, un sujet encore peu exploré dans le champ des ressources humaines, mais qui suscite un intérêt croissant. La consommation énergétique des modèles, l'empreinte carbone des infrastructures numériques ou encore la durabilité des pratiques technologiques constituent autant de questions qui mériteraient d'être approfondies. D'autres pistes pourraient porter sur la perception des outils d'IA par les candidats et aussi, un des sujets principaux, sur la diversité et l'inclusion portées par elle.

Ainsi, loin de clore le débat, ce mémoire invite à poursuivre la réflexion sur la place de l'IA dans le recrutement et, plus largement, sur la manière dont les organisations peuvent combiner innovations technologiques, performance opérationnelle et respect des valeurs humaines qui fondent la relation de travail.

Bibliographie

Audet, M., Bélanger, L., Boivin, J., Déom, E. & Mercier, J. (1986). *La mobilisation des ressources humaines : tendance et impact*. Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, vol. 41. Presses Université Laval.

Baddouh, L., & Ait Soudane, J. (2024). L'Intégration de l'IA dans la Gestion des Ressources humaines : Convergence et Défis Éthiques. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(4), 210-222.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.10939341>

Barabel, M., Besseyre des Horts, C.-H. et Ferras, T. (2020). Chapitre 5. Comment l'IA reconfigure les services RH : les points de vue des DRH. Dans *L'IA au service des RH : Pour une expérience collaborateur augmentée*, 79-96. Dunod. Doi : <https://doi.org/10.3917/dunod.barab.2020.01.0079>

Beauchemin, D. & Monty, M-C. (2022). La discrimination en intelligence artificielle est-elle suffisamment encadrée ? (hal-03736828v2)

Beddaa, M., Zaam, H., & Ziane, H. (2026). La digitalisation de la fonction ressources humaines : Une revue de littérature. *International Review of Applied Finance, Economics, and Management* (Vol. 2). En ligne <https://irafem.org/index.php/irafem/article/view/72/52>

Bevara, R. V. K., Mannuru, N. R., Karedla, S. P., Lund, B., Xiao, T., Pasem, H., Dronavalli, S. C., & Rupeshkumar, S. (2025). Resume2Vec: Transforming Applicant Tracking Systems with Intelligent Resume Embeddings for Precise Candidate Matching. *Electronics*, 14(4), 794. Doi : <https://doi.org/10.3390/electronics14040794>

Biliavska, V., Castanho, R. A., & Vulevic, A. (2022). Analysis of the impact of artificial intelligence in enhancing the human resource practices. *J. Intell. Manag. Decis*, 1(2), 128-136. Doi : <https://doi.org/10.56578/jimd010206>

Blons, E. (2023). *L'IA au cœur de l'entreprise : Une alliée pour votre stratégie RH*. EMS Éditions. Doi : <https://doi.org/10.3917/ems.blons.2023.01>

Blons, E. (2023). Glossaire. Quelques termes à connaître quand on parle de RH et d'intelligence artificielle. Dans *L'IA au cœur de l'entreprise : Une alliée pour votre stratégie RH* (p. 173-178). EMS Éditions. Doi : <https://doi.org/10.3917/ems.blons.2023.01>

Cavaliere, L. P. L., Nath, K., Wisetsri, W., Villalba-Condori, K. O., Arias-Chavez, D., Setiawan, R., ... & Regin, R. (2021). The impact of E-recruitment and artificial intelligence (AI) tools on HR effectiveness: the case of high schools. *Productivity management*, 26(1), 322-343.

Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R.A., Hgan, R. (2016). New Talent Signals : Shiny New Objects or a Brave New World ? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(3), 621-640. Doi : <https://doi.org/10.1017/iop.2016.6>

Chen, Z. (2023). Ethics and discrimination in artificial intelligence-enabled recruitment practices. *Humanities and social sciences communications*, 10(1), 567. Doi : <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02079-x>

Commission européenne (2026). Législation sur l'IA.. En ligne <https://digital-strategy.ec.europa.eu/fr/policies/regulatory-framework-ai>

Direction générale de la traduction. (2026). Speech-to-Text 7.1. *Commission Européenne*. Outil de retranscription.

Debret, J. (2019). Combien de Personnes Interroger pour mon Mémoire ?. Scribbr. En ligne <https://www.scribbr.fr/methodologie/echantillon/>

De La Rochefoucauld, M. (2022). L'impact de l'IA sur le processus de recrutement : une étude de cas exploratoire. *Vie & sciences de l'entreprise*, 214-215(2), 38-64. Doi : <https://doi.org/10.3917/vse.214.0038>

Devaraju, S. (2022). Natural Language Processing (NLP) in AI-Driven Recruitment Systems. *International Journal of Scientific Research in Computer Science, Engineering and Information Technology*, 8(3), 555-566. Doi : <https://doi.org/10.32628/CSEIT22852-41>

El Ghrasli, A., Mzaiz, M., & Loux, K. (2025). L'intelligence artificielle au service de la gestion des ressources humaines : une analyse des opportunités et des défis de déploiement. *Journal of Information Systems Management & Innovation*, 9, 3–16. Doi : <https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/ISMI/55277>

Elidrissi, R. (2022). La Gestion des Ressources humaines confrontée à la transformation digitale : une analyse bibliométrique. *La Revue des Sciences de Gestion*, (317), 71-83. Doi : <https://doi.org/10.3917/rsg.317.0072>

Elidrissi, R. (2024). Façonner la GRH algorithmique avec l'IA : la fonction RH face aux tensions paradoxales dans les nouvelles façons de travailler. *@GRH*, 52(3), 13-41. Doi : <https://doi.org/10.3917/grh.052.0013>

Fermanian, J.-D. et Rak, I. (2025). Démystifier l'Intelligence Artificielle. *Communio*, 301(5), 17-34. Doi : <https://doi.org/10.3917/commun.301.0017>

Galindo, G., & Léon, E. (2023). Visions prospectives de la fonction RH à l'ère de la transformation digitale au travers de la méthode Delphi. *Revue de gestion des ressources humaines*, (127), 3–19. Doi : <https://doi.org/10.3917/grhu.127.0003>

Georges, B. (2018). Les boîtes noires du « deep learning ». Les Echos. En ligne <https://www.lesechos.fr/tech-medias/intelligence-artificielle/les-boites-noires-du-deep-learning-137363>

Geuze, F. (2021). SIRH & transformation numérique de la DRH. Dans *Le bilan RH 2020-2021*, 189–216. De Boeck Supérieur. Doi : <https://doi.org/10.3917/dbu.barab.2021.01.0189>

Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019). A brief history of Artificial Intelligence: On the past, present and future of Artificial Intelligence. *California Management Review*, 61(4), 5-14. Doi : <https://doi.org/10.1177/0008125619864925>

Hunkenschroer, A. L., & Kriebitz, A. (2022). Is AI recruiting (un)ethical? A human rights perspective on the use of AI for hiring. *AI and Ethics*, 3, 199-213. Doi : <https://doi.org/10.1007/s43681-022-00166-4>

Hunkenschroer, A. L., & Luetge, C. (2022). Ethics of AI-Enabled Recruiting and Selection: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 977-1007. Doi : <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05049-6>

Karaboga, U., & Vardarlier, P. (2020). Examining the use of artificial intelligence in recruitment processes. *Bussecon Review of Social Sciences* (2687-2285), 2(4), 1-17. Doi : <https://doi.org/10.36096/brss.v2i4.234>

Kumar, B. (2025). Investigation of the Efficacy of Artificial Intelligence in Indian I.T. Firms' Recruitment Practices. *International Journal for Research in applied science & engineering technology*, 13(6), 3556-3566. Doi: <https://doi.org/10.22214/ijraset.2025.72861>

Laberon, S. (2019). Recrutement (processus de). *Psychologie du Travail et des Organisations* : 110 notions clés. Doi : <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0369>

Lacroux, A. et Martin-Lacroux, C. (2021). L'Intelligence artificielle au service de la lutte contre les discriminations dans le recrutement : nouvelles promesses et nouveaux risques. *Management & Avenir*, 122(2), 121-142. Doi : <https://doi.org/10.3917/mav.122.0121>

Lejealle, C. (2022). Les dimensions éthiques et sociétales de l'adoption des technologies émergentes Le cas du logement connecté conçu par Cogedim. *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, 22(2), 31-50. Doi : <https://doi.org/10.3917/rcsg.022.0031>

Moulette, P., Roques, O. & Tironneau, L. (2024). L'essentiel de la Gestion des ressources humaines : BTS, BUT, LICENCE, MASTER. (4e éd.). Dunod. En ligne <https://shs.cairn.info/l-essentiel-de-la-gestion-des-ressources-humaines--9782100865611?lang=fr>

Najib, F. Z., El Arraf, R., & Ettahir, N. (2025). L'intégration de l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement : Analyse comparative qualitative des perceptions des recruteurs et des chercheurs d'emploi au Maroc. *Alternatives Managériales Economiques*, 7(4), 265-292. Doi : <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v7i4.58566>

Raulin, A. (2022). L'intelligence artificielle dans la gestion et la valorisation de l'information : clés de repérage (histoire et analyse). *I2D - Information, données & documents*, 1(1), 14-21. Doi : <https://doi.org/10.3917/i2d.221.0014>

Regard, Y. (2025). Introduction. *Vie sociale*, 52(4), 9-12. Doi : <https://doi.org/10.3917/vsoc.052.0009>

Van Esch, P., Black, J.S., & Ferolie, J. (2018). Marketing AI recruitment: The next phase in job application and selection. *Computers in Human Behavior*, 90, 215-222. Doi : <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.009>

Wuidar, S., Engels, L., Lisein, O., Zanoni, P., Rondeaux, G., & Pirsoul, T. (2026). Recrutement et Sélection à l'ère de l'IA. Utilisation de l'IA, conscience des risques de biais et recommandations relatives aux risques de discrimination de genre. Bruxelles, Belgium: IEFH - Institut pour l'Egalité des Femmes et des Hommes. En ligne <https://orbi.uliege.be/handle/2268/340902>

Zhang, G., Pan, L., Tang, F., & Yao, F. (2025). Explainable artificial intelligence in the talent recruitment process-a literature review. *Cogent Business & Management*, 12(1). Doi : <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.257088>

(2023). Le principe de non-discrimination dans le cadre du recrutement. Les informations administratives et juridiques, Juillet-août (7-8), 2-23. Doi : <https://doi.org/10.3917/iaj.017.0002>

À l'heure où les organisations cherchent à concilier performance, équité et humanité dans leurs pratiques de recrutement, l'intelligence artificielle s'impose comme un outil incontournable. Ce mémoire explore la manière dont les professionnels de ce secteur perçoivent l'intégration de l'IA dans le processus de recrutement, entre promesse d'efficacité et risques de biais. À travers une démarche qualitative fondée sur des entretiens menés auprès de recruteurs, cette recherche met en lumière les apports concrets de l'IA – automatisation, gain de temps, structuration des analyses – mais aussi ses limites, notamment la dépendance aux données, les erreurs possibles et la reproduction de biais existants.

L'étude révèle que l'IA ne remplace pas l'expertise humaine : elle la transforme. Le recruteur devient un superviseur éclairé, garant d'un usage éthique et responsable des outils numériques. Ce travail contribue ainsi à une meilleure compréhension des enjeux contemporains du recrutement et ouvre des pistes de réflexion sur l'avenir du métier, notamment autour de l'éthique algorithmique et de l'impact environnemental de l'IA.

Mots-clés : Ressources humaines, Intelligence Artificielle, Recrutement, Biais, Efficacité, Éthique, Professionnels.

At a time when organisations are seeking to balance performance, fairness and humanity in their recruitment practices, artificial intelligence is emerging as an indispensable tool. This dissertation explores how professionals in this sector perceive the integration of AI into the recruitment process, weighing up the promise of efficiency against the risks of bias. Through a qualitative approach based on interviews with recruiters, this research highlights the concrete benefits of AI – automation, time savings, structured analysis – but also its limitations, notably data dependency, potential errors and the reproduction of existing biases.

The study reveals that AI does not replace human expertise: it transforms it. The recruiter becomes an informed supervisor, ensuring the ethical and responsible use of digital tools. This work thus contributes to a better understanding of contemporary recruitment challenges and opens up avenues for reflection on the future of the profession, particularly regarding algorithmic ethics and the environmental impact of AI.

Keywords: Human Resources, Artificial Intelligence, Recruitment, Bias, Effectiveness, Ethics, Professionals.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm