

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

**Recrutement et intelligence artificielle :
analyse des étapes clés et répercussions sur
le métier de gestionnaire des ressources
humaines**

Auteure : Léa Toussaint
Promoteur : Gaëtan Bonny
Année académique 2024-2025
Master 60 en sciences du travail

Remerciements¹

Ce mémoire marque l'aboutissement de mon année de master au sein l'université catholique de Louvain.

Ces quelques lignes me permettent de remercier toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à mon parcours académique et particulièrement à la réalisation de ce travail.

Tout d'abord, je remercie mon promoteur, Monsieur Bonny, pour ses conseils et son accompagnement tout au long de la rédaction.

Merci à Monsieur De Decker et Madame Brabant pour leur expertise qui m'a permis d'avoir un apport terrain.

Enfin, un remerciement particulier à mes proches pour leur soutien constant tout au long de ce parcours académique.

¹ Étant donné le volume limité de ce mémoire, il n'est pas possible d'aborder de manière exhaustive l'ensemble des dimensions liées à la thématique. L'objectif est donc de proposer une analyse ciblée sur les pratiques actuelles, enrichie par des annexes qui apportent des éléments d'information supplémentaires

Table des matières

Introduction générale	1
PARTIE 1 : Recrutement et intelligence artificielle : Concepts fondamentaux et évolution	2
1. Introduction	2
2. Le recrutement	2
2.1. Définition des concepts	2
2.2. Évolution du recrutement	3
2.2.1. Le recrutement analogique	3
2.2.2. Le recrutement 1.0.....	3
2.2.3. Le recrutement 2.0.....	3
2.2.4. Le recrutement 3.0.....	4
3. L'intelligence artificielle	5
3.1. Définition des concepts	5
3.2. Évolution de l'intelligence artificielle	6
4. Conclusion	7
PARTIE 2 : Le processus de recrutement à l'épreuve de l'intelligence artificielle	8
1. Introduction	8
2. Les étapes classiques du recrutement	8
2.1. Étape 1 : Stratégie du recrutement.....	9
2.2. Étape 2 : Préparation du recrutement	9
2.3. Étape 3 : Recherche des candidatures.....	9
2.4. Étape 4 : Sélection des candidats	10
2.5. Étape 5 : Accueil et intégration	11
3. Les étapes du recrutement à l'ère de l'intelligence artificielle.....	11
3.1. Étape 3 : Recherche des candidatures.....	12
3.2. Étape 4 : Sélection des candidats	14
3.2.1. Premier tri	14
3.2.2. Entretien de recrutement	15
3.2.3. Test de recrutement.....	17
3.3. Outils principaux liés à la recherche et à la sélection des candidatures.....	18
3.3.1. ATS (Applicant Tracking System)	18
3.3.2. Chatbot IA.....	21
4. Recul critique	22
5. Conclusion	23
PARTIE 3 : Impact sur le métier de manager des talents	23
1. Introduction	23
2. Présentation des métiers RH : Matrice de Dave Ulrich et son évolution avec l'intelligence artificielle.....	24
3. Le métier RH à l'ère de l'intelligence artificielle.....	26
4. Enjeux éthiques : La perception des recruteurs.....	28
5. Conclusion	29
Conclusion générale.....	29
Bibliographie.....	31

Annexes	39
1. <i>Annexe 1 : Les étapes classiques du recrutement</i>	39
2. <i>Annexe 2 : Site internet et brève explication des outils d'intelligence artificielle cités dans ce mémoire</i>	44
3. <i>Annexe 3 : Illustration d'une évaluation automatisée d'une offre d'emploi par Textio</i>	46
4. <i>Annexe 4 : Architecture du système d'un ATS</i>	47
5. <i>Annexe 5 : Schéma fonctionnel d'un ATS</i>	48
6. <i>Annexe 6 : Illustration d'usage de chatbots IA dans le processus de recrutement</i>	49
7. <i>Annexe 7: Schéma d'un processus de recrutement digitalisé par chatbot</i>	50
8. <i>Annexe 8 : Matrice du leadership efficace réactualisée en 2022.....</i>	51
9. <i>Annexe 9 : Adaptation de la matrice d'Ulrich : Métiers traditionnels et apports de l'intelligence artificielle.....</i>	52
10. <i>Annexe 10 : L'évolution du métier de gestionnaire RH.....</i>	53
11. <i>Annexe 11 : Pyramide des âges de la population active occupée en Belgique en 2024.....</i>	55
12. <i>Annexe 12 : Méthodologie entretiens semi-directifs</i>	56
13. <i>Annexe 13 : Utilisation de l'intelligence artificielle</i>	57

Introduction générale

Les processus de recrutement constituent un enjeu stratégique pour les organisations. En Belgique², 72 % des employeurs déclarent éprouver des difficultés, parfois très importantes (17%), à pourvoir leurs postes vacants, malgré un contexte marqué de hausse des candidatures liée aux récentes faillites et restructurations (ManpowerGroup, 2025). À cela s'ajoute un enjeu financier considérable : le coût moyen d'un mauvais recrutement est estimé à 35 250 euros pour un employé, 51 850 euros pour un cadre et jusqu'à 151 700 euros pour un membre de la direction (Securex, s.d.).

Longtemps cantonné à des tâches administratives ou procédurales, la fonction du gestionnaire du recrutement a progressivement évolué pour devenir un levier central de création de valeur. L'émergence de l'intelligence artificielle (IA) dans le champ des ressources humaines bouleverse quant à elle les modalités traditionnelles de sélection, tri et évaluation des candidatures.

Ce mémoire interroge l'impact de cette transformation technologique sur les pratiques et métiers RH du recrutement. En s'appuyant sur une approche théorique fondée sur les apports de la littérature scientifique et également sur des illustrations issues du terrain, il s'agit de comprendre comment l'IA participe à redéfinir le processus de recrutement ainsi que la profession de recruteur, tant sur le plan de ses compétences que celui de ses responsabilités éthiques. La question scientifique de ce mémoire est : *Comment l'intégration des outils d'intelligence artificielle influence-t-elle les pratiques de recrutement dans les étapes de sélection et de tri des candidatures et en quoi ces transformations impactent-elles le métier des professionnels des ressources humaines lié au recrutement ?*

Le mémoire se structure en trois parties. La première propose un cadre théorique, en clarifiant les définitions du recrutement et de l'IA tout en retraçant leur évolution respective. La deuxième examine les transformations induites par l'IA dans les étapes du processus de recrutement, en se focalisant sur la recherche et la sélection des candidats. Enfin, la troisième partie met en lumière les mutations du métier de gestionnaire RH à travers la matrice de Dave Ulrich, en articulant rôles traditionnels, fonctions émergentes et nouvelles compétences à développer à l'ère de l'intelligence artificielle.

² Annexe 11 : Pyramide des âges de la population active occupée en Belgique en 2024

PARTIE 1 : Recrutement et intelligence artificielle : Concepts fondamentaux et évolution

1. Introduction

Les notions de recrutement et d'IA sont définies en s'appuyant sur une analyse croisée de sources scientifiques. Ce chapitre retrace également leur évolution respective, du recrutement analogique aux premières formes de digitalisation et les étapes clés du développement de l'IA.

Ce cadre théorique assied les bases de l'analyse pour expliquer ensuite le lien entre ces deux concepts et ses impacts sur le métier de gestionnaire de ressources humaines, en particulier la gestion des talents.

2. Le recrutement

2.1. Définition des concepts

Il ressort de l'analyse des définitions proposées par différents auteurs dans le domaine des ressources humaines que le recrutement englobe, dans sa gestion des talents, l'ensemble des activités de gestion des ressources humaines qui identifient, sélectionnent et intègrent efficacement des candidats dans des postes au sein d'une organisation tout en veillant à l'alignement de leurs attentes individuelles avec celles de l'organisation. Il s'agit d'un processus stratégique par lequel l'entreprise cherche à attirer les talents nécessaires pour assurer sa performance et sa compétitivité (De Larquier & Monchatre, 2014 ; Pennaforte et al., 2018 ; Peretti, 2019 ; Black & van Esch, 2020). Le recrutement 2.0 se distingue par « l'usage systématique d'outils numériques à chaque étape du processus : depuis la publication de l'offre jusqu'à l'intégration du nouvel embauché » (Baudoin et al., 2019).

Au sein de la GRH, le processus de recrutement s'inscrit dans la gestion des talents, qui inclut l'ensemble des activités visant à attirer, développer, motiver et fidéliser les talents au sein de l'organisation (Peretti, 2019 ; Aït Razouk, 2024).

Le recrutement est ainsi étroitement articulé avec d'autres disciplines clés des ressources humaines, telles que la gestion des compétences, la gestion de la rémunération et des avantages sociaux et bien d'autres (Peretti, 2019).

2.2.Évolution du recrutement

L'évolution du recrutement présentée repose sur la typologie chronologique proposée par Black et van Esch (2020), qui distingue quatre étapes clés. Chacune de ces phases est examinée à travers plusieurs dimensions de l'organisation, notamment les processus, les outils technologiques ou encore la gestion des pratiques RH.

2.2.1. Le recrutement analogique

Jusqu'au milieu des années 1990, le recrutement s'appuyait sur un fonctionnement entièrement analogique. Les offres d'emploi, concernant surtout des postes ouverts à l'externe³, étaient diffusées principalement via les pages dédiées de journaux ou les panneaux d'affichage physiques. Les candidatures devaient être déposées en main propre, souvent au moyen de formulaires à compléter. Ce processus chronophage limitait fortement la portée des offres tout en rendant difficile la transmission d'informations détaillées sur le poste et l'organisation (Black & van Esch, 2020).

2.2.2. Le recrutement 1.0.

Avec l'arrivée d'internet dans les années 1990, une transformation majeure s'est opérée marquant l'avènement du recrutement 1.0. Les premières plateformes numériques, telles que Monster.com ont permis de publier des offres d'emploi à grande échelle, de manière peu coûteuse, tout en enrichissant le contenu accessible aux candidats (textes, vidéos, ...). Cette digitalisation a facilité l'accès aux informations en automatisant les candidatures et en instaurant un effet de « réseau bénéfique » : plus il y avait d'offres, plus les candidats affluaient et inversement. Les entreprises ont progressivement abandonné les pratiques traditionnelles pour privilégier ces canaux numériques (Black & van Esch, 2020).

2.2.3. Le recrutement 2.0

Le recrutement 2.0 émerge vers 2005 et se caractérise par l'apparition de moteurs de recherche d'offres d'emploi tels que Indeed, qui permettent d'accéder facilement via une seule interface à l'ensemble des offres publiées sur différents « job boards ». Le lancement de LinkedIn en 2003 et de Facebook en 2004 introduit à son tour pour les entreprises une nouvelle manière de diffuser leurs annonces et de cibler les candidats. Ces plateformes devenues incontournables connaissent une croissance exponentielle : entre 2005 et 2010, LinkedIn passe de 5 à près de

³ Dans le cadre de ce mémoire, une brève distinction est opérée entre recrutement interne et recrutement externe (partie 2, point 2.3.). L'analyse portera prioritairement sur le recrutement externe

100 millions d'utilisateurs et Facebook atteint 608 millions d'utilisateurs à la fin de l'année 2010. Cette dynamique entraîne une augmentation massive du volume de candidatures reçues, posant des défis accrus en matière de tri, de filtrage et de pertinence des profils. (Black & van Esch, 2020).

Avec ces mutations du recrutement en ligne, les SIRH⁴, apparus dans les années 1970 avec l'informatisation de la signalétique et de la paie, ont évolué au rythme des ruptures technologiques majeures et des transformations de la fonction RH. À partir des années 2000, ils incluent progressivement des modules spécialisés qualifiés de « best-of-breed » dont ceux dédiés au recrutement. Ces outils, tels que Taléo qui sera intégré à un ERP⁵ par la suite, permettent de publier des offres, suivre les candidatures, organiser les entretiens et gérer l'onboarding. Cette gestion dite « end-to-end » repose sur un système intégré, réduisant les risques d'erreurs liés aux saisies manuelles. Cette évolution s'inscrit dans une logique d'automatisation et de structuration croissante des processus RH, en lien avec la généralisation du web et l'émergence d'architectures modulaires⁶ plus ouvertes et collaboratives (Storhay, 2013).

2.2.4. Le recrutement 3.0

C'est dans ce contexte que le recrutement 3.0 émerge, intégrant l'IA. Face au nombre croissant de candidatures, l'IA est mobilisée pour automatiser et optimiser les grandes étapes du processus de recrutement⁷. Selon Black & van Esch (2020), « les meilleurs talents peuvent être jusqu'à huit fois plus performants que la moyenne, ce qui pousse les dirigeants à investir massivement dans des technologies de recrutement capables de détecter ces profils à fort potentiel ».

Le recrutement en ligne ne se limite pas à une simple digitalisation des procédures classiques : il engage une redéfinition des rôles, attentes et dynamiques entre les entreprises et les talents qu'elles cherchent à attirer (Allal-Chérif et al., 2021).

⁴ Un système d'information des ressources humaines (SIRH) est « un système plus ou moins intégré de briques applicatives partageant des informations pour traiter des processus RH en étant ouvert à différents acteurs internes et externes à l'entreprise » (Storhay, 2013)

⁵ Un Enterprise Resource Planning (ERP) est « un outil de gestion qui permet de regrouper les informations liées aux activités de l'entreprise dans une base de données unique, facilitant ainsi la communication, la collaboration et le contrôle des opérations » (Randrianantenaina, et al., 2023)

⁶ Les architectures modulaires sont des « systèmes composés de modules spécialisés, interconnectés et évolutifs » (Storhay, 2013)

⁷ Ces étapes sont détaillées à l'annexe 1 : Les étapes classiques du recrutement

3. L'intelligence artificielle

3.1.Définition des concepts

Depuis son apparition, la notion d'IA a fait l'objet de multiples tentatives de définition, traduisant l'évolution de son périmètre et la complexité de sa compréhension.

Selon Bellman en 1978, l'IA peut être définie comme « l'automatisation d'activités associées au raisonnement humain, telles que la décision, la résolution de problèmes et l'apprentissage ». Elle correspond à « la science des machines capables d'accomplir des tâches nécessitant normalement une intervention humaine, notamment la reconnaissance de la parole, la planification et la compréhension du langage naturel » d'après Minsky en 1986. Elle est également envisagée comme « une discipline visant à permettre aux ordinateurs d'exécuter des tâches pour lesquelles l'homme reste aujourd'hui supérieur, en cherchant à combler progressivement cet écart de performance » selon Rich & Knight en 1990. Winston en 1992, précise que l'IA « repose sur l'étude des mécanismes permettant à un agent artificiel de percevoir son environnement, de raisonner et d'agir de manière autonome » (Chevalier & Dejoux, 2021). Plus récemment, Barabel, Besseyre des Horts et Ferras (2020) élargissent cette définition en présentant l'IA comme « une branche spécialisée de la science informatique mobilisant des technologies telles que la robotique, l'apprentissage automatique et la vision artificielle avec pour ambition de créer des machines capables de penser et d'agir parfois plus efficacement que les êtres humains ».

L'IA générative, quant à elle, désigne une catégorie d'IA capable de produire du contenu original qu'il s'agisse de textes, d'images, de sons ou de vidéos en s'appuyant sur des modèles statistiques de grande envergure appelés modèles de fondation. Ces modèles, tels que GPT -4, sont entraînés sur des volumes massifs de données non structurées par des techniques dites d'apprentissage supervisé (De Sousa Cardoso & Parise, 2023).

Au cœur de tout système d'IA se trouvent des algorithmes ou « des suites d'instructions codées permettant aux machines de traiter des données, de reconnaître des motifs et de produire des décisions ou des actions » (Barabel et al., 2020). Parmi eux, l'apprentissage automatique (ou machine learning) occupe une place centrale. Il désigne « une branche de l'IA qui permet aux systèmes informatiques d'apprendre et de s'améliorer de manière autonome à partir de données sans qu'une programmation spécifique soit nécessaire pour chaque tâche » (De Sousa Cardoso & Parise, 2023).

L'apprentissage automatique se décline en trois formes : l'apprentissage supervisé qui repose sur des données annotées et vise des tâches précises, comme la reconnaissance d'images ou la traduction automatique ; l'apprentissage non supervisé qui, en revanche, permet d'extraire des structures ou des regroupements à partir de données brutes, comme dans les systèmes de recommandations ; enfin, l'apprentissage par renforcement qui repose sur un mécanisme de récompenses et pénalités, l'algorithme affinant progressivement ses stratégies par essais et erreurs, comme dans la robotique ou les jeux stratégiques (Barabel et al., 2020).

Une évolution importante de l'apprentissage automatique est l'apprentissage profond (deep learning), qui mobilise des réseaux de neurones artificiels. Inspirés du fonctionnement biologique du cerveau, ces réseaux sont constitués d'unités élémentaires (neurones artificiels) organisées en couches successives. Chaque couche traite les informations de manière hiérarchisée, permettant l'identification de structures complexes dans les données, (Barabel et al., 2020).

Ainsi, le fonctionnement de l'IA repose sur l'articulation complexe entre algorithmes, modèles d'apprentissage, réseaux de neurones et systèmes informatiques capables de traiter des volumes massifs de données, en vue de simuler, reproduire ou dépasser certaines fonctions cognitives humaines (Khan, 2021 ; Gelin & Guilhem, 2024 ; Barabel et al., 2020)

3.2.Évolution de l'intelligence artificielle

L'idée de créer des machines capables d'imiter certaines capacités humaines remonte à l'Antiquité, avec les premiers automates mythologiques et les travaux de Héron d'Alexandrie (Barabel et al., 2020). Au Moyen Âge, Raymond Lulle propose un dispositif mécanique pour produire des raisonnements, tandis qu'au XVIIe siècle, Leibniz imagine une formalisation du raisonnement humain en termes mathématiques et logiques.

Un tournant majeur s'opère au XXe siècle avec Alan Turing, qui introduit en 1950 un test visant à évaluer la capacité d'une machine à imiter l'intelligence humaine. En 1956, la conférence de Dartmouth⁸ officialise la naissance de l'IA comme champ scientifique. À cette époque, la promesse initiale de l'IA est ambitieuse : reproduire certaines fonctions cognitives humaines,

⁸ La conférence de Dartmouth, organisée à l'été 1956 par McCarthy, Minsky, Rochester et Shannon, marque la naissance officielle du champ de l'intelligence artificielle. C'est à cette occasion que le terme « artificial intelligence » est formulé et posé comme programme scientifique autonome (Pickover, 2021)

comme la résolution de problèmes, l'apprentissage ou la planification pour assister, voire augmenter, les capacités humaines.

À partir des années 1990, les progrès technologiques relancent le développement de l'IA, avec une accélération significative dans les années 2010. Trois facteurs principaux expliquent l'essor actuel de l'IA : la disponibilité massive de données (big data), la montée en puissance des infrastructures technologiques (GPU⁹, cloud¹⁰) et les avancées dans les méthodes algorithmiques (machine learning, deep learning) (Barabel et al., 2020).

Loin d'en rester au stade expérimental, l'IA s'intègre désormais aux outils, métiers et modifie des secteurs entiers. Ces évolutions ont transformé en profondeur les pratiques de gestion des ressources humaines, notamment dans le domaine du recrutement (Hmoud & Várallyai, 2019 ; Barabel et al., 2020).

4. Conclusion

Cette première partie clarifie les fondements du recrutement et de l'IA en retraçant leur évolution respective. Le recrutement a été défini comme un processus stratégique visant à attirer et intégrer des talents alignés avec les objectifs et la culture de l'organisation (De Larquier & Monchatre, 2014 ; Pennaforte et al., 2018 ; Peretti, 2019 ; Black & van Esch, 2020). Son évolution, du modèle analogique vers les pratiques numériques puis vers l'intégration de l'IA a transformé profondément les outils, méthodes et attentes en matière de gestion des talents. En parallèle, l'IA a été présentée comme l'automatisation de fonctions cognitives humaines reposant sur des algorithmes capables d'apprendre et de s'améliorer à partir des données. (Barabel et al., 2020 ; Chevalier & Dejoux, 2021). Son développement, porté par la croissance du big data, la puissance des infrastructures et l'essor des techniques d'apprentissage, ouvre de nouvelles possibilités d'application dans les processus des gestionnaires des ressources humaines.

⁹ Le développement des processeurs graphiques (GPU), était initialement destiné au traitement d'images, mais particulièrement adaptés aux calculs matriciels intensifs utilisés dans l'apprentissage profond (Barabel et al., 2020)

¹⁰ Le cloud est « une capacité de stockage et de traitement à grande échelle rendant l'entraînement de modèles complexes plus accessible » (Barabel et al., 2020)

PARTIE 2 : Le processus de recrutement à l'épreuve de l'intelligence artificielle

1. Introduction

Le recrutement est aujourd'hui considéré comme l'un des domaines des ressources humaines les plus exposés à l'introduction de l'IA. Si l'on en croit les travaux de Baudoin et al (2019), les outils d'IA sont principalement mobilisés dans l'optique d'automatiser certaines tâches répétitives, d'améliorer la qualité d'adéquation entre profils et besoins, ou encore de raccourcir significativement les délais de recrutement. Pour saisir pleinement la portée de ces mutations, il importe de comprendre la structuration classique du processus de recrutement. Cette deuxième partie du mémoire poursuit un double objectif : décrire les deux étapes traditionnelles du processus de recrutement les plus impactées par l'intelligence artificielle, à savoir la recherche de candidatures et la sélection des candidats, en s'appuyant sur le modèle en cinq phases proposé par Peretti¹¹ (2019) et analyser les transformations de ces étapes à l'ère de l'IA.

2. Les étapes classiques du recrutement

Afin d'analyser les transformations induites par l'IA dans le processus de recrutement, il est indispensable de comprendre comment celui-ci est structuré selon le modèle en cinq étapes proposés par Peretti (2019), enrichi par d'autres contributions issues de la littérature en ressources humaines.

Au regard des contraintes de volume imposées pour ce mémoire, seules les étapes 3 (recherche des candidatures) et 4 (sélection des candidats) sont développées car elles constituent les moments clés retenus pour l'analyse de l'intégration de l'IA. Le détail complet du modèle figure en annexe 1. Pour chacune de ces étapes, les principaux acteurs internes impliqués et les outils mobilisés sont précisés. L'approche adoptée reste ici organisationnelle (service RH, hiérarchie), centrée sur le point de vue du recruteur et les dispositifs qu'il mobilise, sans entrer dans l'analyse de l'expérience vécue par les candidats, bien que cette dernière soit également modifiée par l'intégration de l'IA.

Le processus de recrutement mobilise plusieurs parties prenantes au sein de l'organisation. La direction intervient dès les premières étapes afin de fixer les grandes orientations, tandis que

¹¹ Annexe 1 : Les étapes classiques du recrutement

les responsables de services et supérieurs hiérarchiques sont impliqués de manière continue tout au long de la procédure (Peretti, 2019).

2.1.Étape 1 : Stratégie du recrutement¹²

Cette étape définit la stratégie de recrutement de l'organisation et développe son attractivité auprès des candidats potentiels (Peretti, 2019).

2.2.Étape 2 : Préparation du recrutement¹³

La préparation du recrutement comprend l'expression et l'analyse de la demande, ainsi que la définition du poste à pourvoir et du profil recherché (Peretti, 2019).

2.3.Étape 3 : Recherche des candidatures

Pour mener à bien le processus de recrutement, il est nécessaire d'utiliser divers outils et canaux de recherche de candidats (Peretti, 2019).

- Prospection interne

La prospection interne consiste à rechercher des candidats parmi les employés de l'entreprise, en favorisant leur motivation, leur mobilité, leur développement de carrière et en identifiant des opportunités pour ceux qui aspirent à progresser. Cela permet de gagner du temps, car les employés connaissent déjà l'entreprise et les autres collaborateurs, et de réduire les coûts du recrutement. Cependant, il y a aussi des inconvénients à la prospection interne comme de trouver un remplaçant pour le poste laissé vacant par le collaborateur promu, de la jalousie et un manque de renouvellement dans l'organisation (Pennaforte et al., 2018).

- Prospection externe

Elle vise à recruter des talents externes à l'entreprise et peut être abordée de différentes manières pour trouver les meilleurs profils. En fonction du temps de travail (temps plein/temps partiel), du type de contrat (CDD/CDI/...), et du profil recherché, la procédure de recrutement peut varier.

Les canaux de recrutement utilisés par les entreprises sont nombreux et peuvent varier selon la nature du poste, le secteur d'activité ou les ressources disponibles. On distingue généralement

¹² Annexe 1 : Les étapes classiques du recrutement

¹³ Annexe 1 : Les étapes classiques du recrutement

deux grandes approches : la prospection directe par le département RH et le recours à des prestataires externes dont les bureaux de sélection, spécialisés dans la diffusion d'offres et la présélection de candidats ; les chasseurs de têtes sollicités pour repérer des profils rares grâce à leur réseau ; les agences d'intérim qui jouent un rôle d'intermédiaire pour des missions temporaires ou encore les cabinets d'outplacement mobilisés pour accompagner la réinsertion professionnelle de travailleurs licenciés de plus de 45 ans ou ayant un préavis de plus de trente semaines. Des acteurs publics tels que le Forem, chargé de l'aide à l'emploi et à la formation, peuvent également intervenir (Rieucan & de Larquier, 2020).

Dans le cadre de ce mémoire, le processus de recrutement et de sélection organisé en interne par le département des ressources humaines est uniquement abordé.

Parmi les canaux internes, les plus fréquemment mobilisés figurent le site de l'entreprise, les jobboards (ex. : Indeed, Myjob, Starpeople) ainsi que les réseaux sociaux professionnels. Cette évolution vers le e-recrutement, qualifié de recrutement 2.0, permet une diffusion rapide et ciblée des offres à grande échelle.

Cette phase est principalement portée par le manager des talents, qui sélectionne les canaux de diffusion et pilote la stratégie de sourcing (Peretti, 2019).

2.4.Étape 4 : Sélection des candidats

- Premier tri/Entretiens/Tests

Un premier tri est réalisé sur base de critères absolus (exemple : le diplôme, les langues...) et relatifs (ex. : habiter une région, expérience). Cette sélection s'appuie principalement sur l'examen du CV et, dans certains cas, de la lettre de motivation (Peretti, 2019).

À l'issue du premier tri, une « long list » est généralement constituée et ensuite affinée pour créer une « short list » de candidats à fort potentiel d'adéquation aux critères du poste. Cette sélection est généralement opérée par le manager des talents, parfois en collaboration avec le manager de l'équipe concernée, selon les pratiques de l'organisation (Baudoin et al., 2019).

En outre, un pré screening peut être réalisé via un entretien téléphonique préliminaire avec le candidat pour poser certaines questions, vérifier ses connaissances et sa motivation générale.

L'entretien de sélection est ensuite réalisé pour rencontrer le candidat potentiel et évaluer s'il convient au poste. L'objectif est de vérifier s'il possède les compétences nécessaires et s'il est motivé à assumer les responsabilités qui y sont liées.

Ce premier contact réel avec l'organisation (via le pré screening ou l'entretien mentionnés ci-dessus), permet de valider des éléments essentiels avant d'engager des moyens pour la suite du processus.

Plusieurs formats d'entretien peuvent être utilisés dans le processus de sélection. L'entretien en face-à-face demeure le plus courant, offrant un échange direct entre le recruteur et le candidat. D'autres modalités existent, comme l'entretien par jury, réunissant généralement un représentant RH, l'employeur et le responsable du service concerné, dans un souci d'objectivité. L'entretien collectif permet quant à lui de présenter l'organisation à plusieurs candidats en simultané tout en évaluant leur capacité à se démarquer au sein d'un groupe (Peretti, 2019).

Les tests utilisés en complément des entretiens sont également variés. Les tests d'intelligence évaluent des capacités cognitives, telles que le raisonnement ou l'adaptabilité, tandis que les tests d'aptitude mesurent des compétences techniques ou générales. Les tests de personnalité permettent de mieux cerner les traits comportementaux du candidat et les mises en situation évaluent ses réactions dans un contexte professionnel simulé. Enfin, les Assessment Centers combinent plusieurs de ces outils pour proposer une évaluation complète et structurée du profil (Peretti, 2019).

2.5.Étape 5 : Accueil et intégration¹⁴

Cette dernière étape inclut la décision d'embauche, la formulation de la proposition, l'accueil du collaborateur et son intégration dans l'organisation (Peretti, 2019).

3. Les étapes du recrutement à l'ère de l'intelligence artificielle

Dans le cadre de ce mémoire, l'analyse se concentre sur les étapes du processus de recrutement les plus impactées par l'introduction de l'IA, soit la recherche des candidatures et la sélection des candidats reprenant le premier tri, l'entretien ainsi que les tests (Black & van Esch, 2020).

¹⁴ Annexe 1 : Les étapes classiques du recrutement

Deux entretiens semi-directifs¹⁵ ont été menés dans une logique de confrontation au terrain. Le premier a été réalisé avec une gestionnaire RH (Mme Aymeline Brabant¹⁶) de l'entreprise informatique NSI IT Software & Services. Mme Brabant est responsable de l'ensemble du processus de recrutement, de la publication des offres à l'intégration des nouveaux collaborateurs. Le second a été conduit avec un consultant en IA chez Sagacify (M. Arnaud De Decker), entreprise belge spécialisée dans le développement de solutions d'IA sur mesure. Mr De Decker intervient en amont des projets, notamment dans l'analyse des besoins et la phase de prototypage technique, auprès de clients souhaitant intégrer l'IA dans leurs pratiques RH.

Tout au long de cette analyse, des extraits de ces entretiens sont mobilisés lorsqu'ils permettent d'éclairer ou de nuancer les observations issues de la littérature scientifique.

Afin d'illustrer les propos, plusieurs exemples d'applications et de logiciels sont cités¹⁷. Ils n'ont pas pour vocation de promouvoir une solution en particulier, ni d'établir une hiérarchie entre outils mais bien de montrer que les transformations liées à l'IA dans le recrutement sont déjà en cours dans les pratiques des professionnels.

3.1.Étape 3 : Recherche des candidatures¹⁸

L'IA modifie en profondeur la stratégie de recherches des talents.

Premièrement, en exploitant de vastes volumes de données issues de réseaux sociaux et de plateformes professionnelles (LinkedIn, Facebook, Instagram, Pinterest, Twitter), les entreprises sont désormais capables d'identifier non seulement les candidats actifs, mais également les candidats dits passifs¹⁹, traditionnellement plus difficiles à atteindre (Black & van Esch, 2020).

LinkedIn illustre parfaitement l'usage de l'IA dans la recherche de candidats. Son outil LinkedIn Recruiter analyse non seulement les données déclaratives (profil, expériences, compétences), mais aussi les données comportementales (activités sur la plateforme, interactions, intérêts). Grâce à ces éléments, l'IA propose des suggestions de candidats susceptibles d'être intéressés par l'opportunité proposée, même s'ils ne sont pas en recherche

¹⁵ Annexe 12 : Méthodologie entretiens semi-directifs

¹⁶ Accord de Mme Brabant et de M. De Decker pour que leur nom soit mentionné dans ce mémoire

¹⁷ Annexe 2 : Site internet et brève explication des outils d'intelligence artificielle cités dans ce mémoire

¹⁸ Étape également appelée « Sourcing » dans la littérature scientifique

¹⁹ Un candidat passif est un « candidat n'effectuant pas une recherche active d'emploi, mais pouvant être intéressé par une opportunité appropriée » (Black & van Esch, 2020)

active. Ce « matching prédictif » augmente ainsi l'efficacité de la recherche de candidats en combinant la recherche traditionnelle avec des recommandations intelligentes et évolutives basées sur l'apprentissage automatique (LinkedIn Talent Solutions, s. d.).

Le logiciel « Manatal » optimise également la phase de recherche de candidatures en combinant plusieurs fonctionnalités automatisées et intelligentes. Grâce à une extension LinkedIn, les recruteurs peuvent importer directement les profils depuis LinkedIn ou LinkedIn Recruiter, qui sont ensuite enrichis automatiquement à partir de données issues de plus de 20 plateformes (Facebook, GitHub, Twitter, etc.). Manatal donne également accès à une base externe de plus de 600 millions de profils professionnels, consultables via des filtres avancés (Manatal, s. d.).

Au-delà de la simple collecte de profils, l'IA optimise la présentation même des opportunités d'emploi. En adaptant les canaux de diffusion (exemple : bannières publicitaires, courriels, SMS) et la formulation des annonces, elle maximise les taux de conversion en ajustant le contenu en fonction du public visé (Barabel et al., 2020).

Parmi ces outils, les générateurs automatiques de texte, reposant sur des techniques de traitement du langage naturel (Natural Language Processing: NLP²⁰) et d'apprentissage profond, jouent un rôle croissant. Ils analysent les profils LinkedIn ou les CV afin de proposer des messages personnalisés adaptés aux compétences et aux parcours des candidats. Ces solutions optimisent la première prise de contact, favorisent une communication ciblée et augmentent l'efficacité du sourcing (Barabel et al., 2020).

Prenons l'exemple de Textio une plateforme d'optimisation linguistique qui utilise l'apprentissage automatique pour analyser les descriptions de poste et détecter les biais implicites dans la rédaction. Elle propose des suggestions concrètes pour rendre les offres plus inclusives, attractives et adaptées à une audience diversifiée. Textio²¹ permet ainsi aux recruteurs d'améliorer la qualité rédactionnelle de leurs offres et d'élargir leur vivier de talents dès la phase de sourcing (Textio, 2025).

²⁰ Le traitement automatique du langage naturel (NLP) désigne un ensemble de techniques issues de l'intelligence artificielle, de la linguistique, de l'informatique et de la science des données, visant à permettre aux machines de comprendre, analyser et interpréter le langage humain, qu'il soit écrit ou oral. Le NLP convertit des données non structurées en formats exploitables grâce à des procédés tels que la reconnaissance d'entités nommées, la tokenisation, le stemming ou la lemmatisation (Ibm, 2025)

²¹ Annexe 3 : Illustration d'une évaluation automatisée d'une offre d'emploi par Textio

3.2. Étape 4 : Sélection des candidats

3.2.1. Premier tri

Si l'IA permet d'accroître la portée de la prospection et d'attirer des candidats variés, son impact se révèle déterminant au moment de trier efficacement les candidatures.

Plusieurs techniques algorithmiques coexistent, chacune mobilisant des modalités spécifiques d'extraction, de comparaison ou de hiérarchisation de l'information issue des CV.

Parmi les approches les plus répandues figure le scoring algorithmique, qui consiste à attribuer une note à chaque profil sur la base de critères prédéfinis. Ces critères peuvent être absolus (disqualifiants, comme l'absence de diplôme requis) ou relatifs (pondérés selon leur importance, comme le niveau d'expérience ou la localisation géographique) (Chevalier & Dejoux, 2021 ; Barabel, 2020 ; Blons, 2023).

Cette quantification permet un tri initial rapide des candidatures, en mettant en avant les profils qui répondent le plus objectivement aux attendus du poste (Chevalier & Dejoux, 2021 ; Barabel, 2020 ; Blons, 2023).

Le ranking par mots-clés repose quant à lui sur une lecture lexicale automatisée. Les candidatures sont ainsi classées en fonction de la densité ou de la fréquence de certains termes jugés pertinents par l'organisation (Chevalier & Dejoux, 2021 ; Barabel, 2020 ; Blons, 2023).

La méthode dite de matching prédictif mobilise des algorithmes entraînés sur des données historiques qui comparent le contenu des CV aux caractéristiques de profils antérieurement jugés performants, en produisant un score de compatibilité. Cette approche ne se limite donc pas à une simple correspondance syntaxique, mais vise à modéliser des proximités entre les trajectoires, les compétences et les exigences du poste (Chevalier & Dejoux, 2021 ; Barabel, 2020 ; Blons, 2023).

Enfin, la technique du parsing sémantique permet une extraction fine des éléments d'un CV en analysant sa structure linguistique. Les moteurs de recherche sémantiques couplés à des référentiels structurés de métiers et de compétences permettent d'interpréter des intitulés de fonctions ou des compétences au-delà de leur formulation littérale. Ainsi, des intitulés différents tels que « responsable marketing » et « directeur commercial » peuvent être rapprochés s'ils renvoient à des activités professionnelles similaires (Chevalier & Dejoux, 2021 ; Barabel, 2020 ; Blons, 2023).

Prenons l'exemple du logiciel Teamtailor qui propose une fonctionnalité appelée « Job Match », qui évalue la correspondance entre les profils des candidats et les exigences du poste. Ce score est généré à partir de critères définis par le recruteur, tels que les compétences, l'expérience et les qualifications offrant ainsi un tri initial efficace des candidatures. Teamtailor intègre des capacités de parsing avancées, permettant d'extraire automatiquement les informations clés des CV, telles que les compétences, expériences professionnelles et formations (Teamtailor, s. d.).

Dans l'entreprise Sagacity, les projets liés au recrutement concernent essentiellement la mise en œuvre d'outils d'aide à la décision pour le tri et la présélection des candidatures. Les solutions proposées utilisent des modèles d'apprentissage supervisé, entraînés sur des données historiques internes aux entreprises clientes (méthode du matching prédictif). L'objectif est d'automatiser la priorisation des profils tout en s'adaptant à la réalité et à la culture de chaque organisation. Ces modèles sont personnalisés à la fois dans leur construction et dans les critères de sélection retenus.

L'entretien avec Mr De Decker a mis en évidence une tension évidente entre le besoin d'efficacité des clients (les recruteurs) et la maîtrise des outils prodigués par les éditeurs de solutions. Mr De Decker insiste sur l'importance d'une collaboration étroite entre les équipes techniques et les responsables RH afin de coconstruire les outils.

L'un des cas d'usage récurrents abordés concerne le scoring automatique des candidatures en fonction de leur correspondance avec une offre donnée. Les clients cherchent à gagner du temps tout en conservant un contrôle sur les décisions finales. À ce sujet, l'intervenant insiste : « L'IA n'est pas là pour remplacer le recruteur, mais pour le soulager de tâches répétitives et l'aider à objectiver ses choix. » Il évoque aussi l'importance de l'explicabilité des résultats afin que les recruteurs comprennent pourquoi un profil est mieux classé qu'un autre (A. De Decker, entretien, 28 mars 2025).

3.2.2. Entretien de recrutement

L'utilisation de l'IA dans les entretiens de recrutement modifie profondément les modalités d'évaluation des candidats. Loin de se limiter à un simple support logistique, ces technologies interviennent désormais dans l'analyse du contenu verbal et non verbal des échanges, introduisant de nouveaux critères d'appréciation des profils. Deux types de dispositifs peuvent

être distingués : les chatbots IA²² qui mènent des entretiens structurés avec les candidats et les systèmes d'analyse différée, qui exploitent les données issues d'entretiens vidéo pour produire des évaluations automatisées.

D'un point de vue fonctionnel, des outils comme Noota ou HireVue permettent de simplifier la conduite et l'analyse des entretiens. Noota enregistre les échanges, génère une transcription automatique, et produit un compte rendu structuré facilitant la comparaison entre candidats. HireVue quant à lui, va plus loin en intégrant des algorithmes d'apprentissage automatique pour évaluer à la fois les contenus des réponses et des dimensions comportementales plus implicites, tels que la posture ou les expressions faciales. Dans ce type de dispositif, le candidat répond seul à une série de questions, face à une caméra, sans interaction humaine directe. Plus de 15 000 traits sont extraits à partir de la vidéo : choix lexicaux, tonalité de la voix, micromouvements, fréquence respiratoire, orientation du regard, etc. Ces éléments sont ensuite corrélés à des profils de performance préexistants pour produire une note ou un classement. L'objectif affiché est de repérer rapidement les profils qui présentent une forte probabilité d'adéquation avec les standards de l'entreprise (De Sousa Cardoso & Parise, 2023). Ce type d'approche, bien que technologiquement innovante, repose sur une logique proche de celle des assessment centers traditionnels, où l'analyse comportementale visait déjà à anticiper la performance future à partir de mises en situation observables.

Sur le plan technique, certains modèles s'appuient sur des méthodes comme le LASSO²³ (Least Absolute Shrinkage and Selection Operator) pour identifier, parmi les milliers de variables disponibles, celles qui ont la plus forte valeur prédictive en matière de performance. Cette approche permet de construire des scores de compatibilité, utilisés pour automatiser la présélection (Bertolucci, 2023).

Cependant, l'objectivité apparente de ces systèmes est loin d'être garantie. Des études indépendantes, notamment menées à l'Université de Cambridge, ont mis en évidence les limites épistémiques et éthiques de ces outils. L'analyse de trois plateformes (HireVue, Retorio, myInterview) a montré que leurs algorithmes s'appuient souvent sur des corrélations faibles et

²² Voir la partie 2, point 3.3.2, consacrée au chatbot IA

²³ Méthode de régression utilisée en statistique et en machine learning qui effectue à la fois la sélection des variables et la régularisation. Elle permet d'améliorer la précision des prédictions et l'interprétabilité des modèles statistiques en réduisant les coefficients des prédicteurs les moins importants vers zéro, ce qui les supprime effectivement du modèle

instables et que des facteurs contextuels non pertinents, comme l'éclairage, l'arrière-plan ou les vêtements du candidat peuvent influencer les résultats (Bertolucci, 2023).

3.2.3. Test de recrutement

Dans la continuité de l'automatisation des entretiens, l'essor des tests d'évaluation fondés sur l'IA constitue un autre levier majeur de transformation du processus de recrutement. Ces dispositifs visent à objectiver l'évaluation des candidats en recourant à des outils standardisés capables de prédire, sur la base de données comportementales, cognitives ou techniques, la performance future d'un individu au sein d'une organisation donnée.

Des plateformes comme AssessFirst illustrent cette évolution. L'outil repose sur une approche de recrutement prédictif fondée sur des tests de personnalité et de motivation, associés à des algorithmes capables de calculer le degré d'alignement entre un candidat, un poste et une équipe. L'objectif est d'anticiper non seulement la performance, mais aussi l'épanouissement professionnel (AssessFirst, s. d.). De son côté, Pymetrics propose une évaluation basée sur des jeux cognitifs développés à partir de principes issus des neurosciences, permettant d'analyser de manière implicite des fonctions comme la mémoire, la prise de risque ou l'adaptabilité (Harver, s. d.).

D'un point de vue technique, ces dispositifs s'appuient sur des modèles de machine learning supervisés, capables de détecter des régularités dans les données issues de précédents recrutements. En croisant ces données avec des indicateurs de performance effective, les algorithmes peuvent générer des scores prédictifs, permettant de hiérarchiser les candidats selon leur potentiel à réussir dans un contexte donné (Baudoin et al., 2019).

Enfin, de nouvelles tendances émergent dans ce domaine, comme l'évaluation immersive en réalité virtuelle qui permet d'observer les réactions des candidats en environnement simulé, ou encore l'analyse vidéo comportementale, utilisée pour capter les micro-expressions et les signaux non verbaux à des fins de modélisation prédictive (Bertolucci, 2023).

Même si ce travail exclut de son champ d'investigation la perspective du candidat, notons que, chez NSI IT Software & Services, un de nos témoins, un point souligné par la DRH a été le choix de ne pas automatiser les entretiens ou les tests passés ; ce choix délibéré est justifié par la volonté de construire une relation de confiance dès le premier contact. Pour cette entreprise, le facteur humain est central dans l'image employeur, en cohérence avec son slogan : « une

entreprise technologique dans un monde digital, mais à visage humain » (A. De Decker, entretien, 28 mars 2025).

3.3. Outils principaux liés à la recherche et à la sélection des candidatures

3.3.1. ATS (Applicant Tracking System)

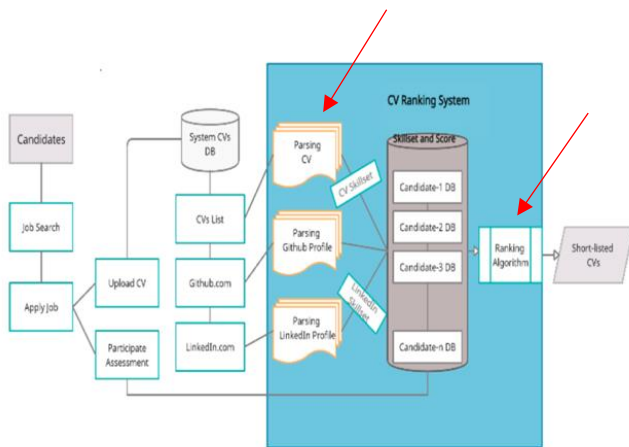
L'Applicant Tracking System (ATS) est « une solution logicielle permettant aux organisations d'améliorer et d'automatiser leurs processus de recrutement » (Baudoin et al., 2019). Initialement conçu comme un module intégré (ou intégrable) aux Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH), l'ATS se limitait à centraliser les candidatures et à en assurer le suivi administratif. Sa fonction première était de rationaliser la gestion des flux de candidatures en stockant des données telles que les CV, lettres de motivation ou résultats de tests dans une base structurée.

Avec les évolutions technologiques récentes, certains ATS intègrent désormais des fonctionnalités avancées d'IA. Ces plateformes dites « augmentées » dépassent la simple centralisation en utilisant des algorithmes de traitement automatique du langage naturel (NLP), des outils d'extraction de mots-clés ou encore des modules d'analyse prédictive pour évaluer l'adéquation des profils aux postes proposés. Cette évolution rapproche ces ATS modernes d'une logique de type Customer Relationship Management (CRM) centrée sur la construction et l'entretien d'une relation continue avec les candidats et la constitution de viviers dynamiques.

Techniquement, la plupart des ATS récents fonctionnent en mode SaaS (Software as a Service), garantissant une accessibilité flexible, une maintenance centralisée et un haut niveau de conformité en matière de sécurité des données. Ils sont conçus pour être déployés avec d'autres outils RH et reposent sur des architectures cloud adaptables aux fluctuations du marché du recrutement.

Le déploiement d'un ATS²⁴ suit en général une méthodologie structurée : analyse des besoins, collecte des exigences fonctionnelles, prototypage, développement agile et phases de tests pour assurer une intégration fluide dans l'écosystème RH existant (Baudoin et al., 2019).

²⁴ Annexe 5 : Schéma fonctionnel d'un ATS (Baudoin et al., 2019)



Architecture du système d'un ATS ²⁵ (Baudoin et al., 2019)

Ce schéma illustre l'organisation typique d'un ATS intégrant des modules d'analyse automatisée. Il montre comment les informations issues de différentes sources (candidatures, réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn, évaluations en ligne) sont collectées, analysées (parsing de CV et de profils) et stockées dans une base de données centralisée. Un algorithme de ranking permet ensuite d'évaluer les candidatures selon des critères définis pour générer in fine une liste restreinte. Ce fonctionnement réduit les délais de traitement et améliore la qualité du matching candidat-poste (Baudoin et al., 2019). L'IA intervient à deux niveaux : dans le parsing qui mobilise des techniques de traitement automatique du langage pour extraire et structurer les compétences, expériences ou mots-clés pertinents, et dans l'algorithme de ranking, qui s'appuie sur des modèles d'apprentissage automatique pour évaluer et classer les candidatures selon leur proximité avec le profil recherché.

Comme exemple d'ATS nous avons Greenhouse, Workable, Beetwee et 100Hires. L'outil « 100Hires » est un système de suivi des candidatures qui intègre des fonctionnalités d'IA pour optimiser le processus de recrutement. À travers des formulaires personnalisables enrichis par l'IA, il permet de définir de manière précise les compétences, les expériences et les qualifications attendues. L'intégration de « knockout questions » facilite également l'élimination automatique des candidatures ne correspondant pas aux critères essentiels. (Exemple : disposez-vous des autorisations pour travailler dans le pays de l'organisation ?)

Contrairement aux ATS traditionnels qui se limitent principalement au suivi des candidatures, 100Hires automatise plusieurs tâches critiques. Il génère des offres d'emploi adaptées, pré-

²⁵ Annexe 4 : Architecture du système d'un ATS, image agrandie (Baudoin et al., 2019)

classe les candidats en fonction de leur adéquation avec le poste et construit des viviers de talents stratégiques. Cette automatisation permet d'ajuster en amont la définition du profil recherché en fonction des profils disponibles sur le marché.

L'outil propose également une optimisation de la recherche multicanale de candidatures en récupérant automatiquement les coordonnées des candidats issus de plateformes telles que LinkedIn ou Indeed. 100Hires peut être utilisé comme une solution autonome de gestion du recrutement ou être intégré à un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) existant. Cette flexibilité permet aux organisations d'optimiser spécifiquement leur processus de recrutement sans remettre en cause leur architecture RH globale (100Hires, s. d.).

Chez NSI IT Software & Services, à ce jour, l'IA constitue un support dans le processus de recrutement. Toutefois, la gestionnaire des ressources humaines précise qu'elle n'a pas activé les fonctionnalités de tri automatique des candidatures. Bien que l'IA permette une première sélection par mots-clés, elle tient à examiner personnellement chaque candidature reçue. « Je préfère garder le contrôle,. Il est hors de question de ne voir que deux CV sur dix. Certaines candidatures peuvent, malgré l'absence de mots-clés attendus, représenter une réelle plus-value pour l'entreprise ». Elle précise que ce choix reste possible grâce au volume actuellement raisonnable de candidatures à traiter, mais témoigne surtout d'une volonté claire de préserver l'humain dans la prise de décision (A. Brabant, entretien, 14 mars 2025).

Ce positionnement soulève toutefois plusieurs questions. S'agit-il d'une posture de prudence fondée sur une méfiance légitime envers les biais algorithmiques ou d'un besoin implicite de maintenir un rôle de contrôle face à des technologies perçues comme substitutives ? Cette résistance peut aussi s'interpréter comme un moyen de réaffirmer la valeur d'un jugement humain que l'IA ne saurait remplacer, notamment dans l'appréciation de signaux faibles ou de parcours atypiques. Il est encore trop tôt pour dire si cette position deviendra la norme. Cependant, elle reflète une tension croissante chez les professionnels RH entre l'adhésion aux outils d'aide à la décision, le souci de conserver une maîtrise sur les choix opérés.

3.3.2. Le chatbot IA

Un chatbot IA, ou agent conversationnel²⁶, est un programme capable grâce à l'IA de dialoguer avec un utilisateur et de lui proposer des services adaptés à ses besoins, généralement via une application de messagerie instantanée. Il agit à différentes étapes du recrutement et principalement dans la phase de tri des candidatures et lors de l'entretien.

Les chatbots IA intègrent des technologies de traitement automatique du langage naturel qui leur permettent de comprendre et de formuler des réponses pertinentes, rendant la conversation beaucoup plus naturelle et immersive. Plus l'agent conversationnel est sollicité, plus il s'enrichit, ce qui suppose une phase d'apprentissage initial parfois décevante et nécessitant un accompagnement managérial ainsi qu'une démarche de conduite du changement pour encourager son adoption par les utilisateurs.

Le chatbot IA, en fonction de son usage dans le processus de recrutement, peut être distingué en trois grandes catégories²⁷. Premièrement, l'Attraction bots, destiné à simplifier la prise de contact et à capter des candidats passifs grâce à des échanges rapides et intuitifs. Parmi les solutions existantes, on retrouve Mya Systems. Deuxièmement, le « Customer service bots » qui apporte des réponses automatiques aux questions récurrentes relatives aux postes, aux procédures ou aux conditions de travail, en soulageant les recruteurs de tâches répétitives. Enfin, l'Interview bots, capable de réaliser de véritables entretiens d'évaluation automatisés, comme c'est le cas de Juji, spécialisé dans l'analyse de la personnalité des candidats (Koivunen et al., 2022).

Les chatbots de recrutement offrent donc un ensemble de fonctionnalités visant à optimiser l'ensemble du processus de présélection tel que la simplification du premier contact par l'envoi automatisé de questionnaires préformatés via des messageries instantanées permettant une présélection rapide des profils ; la mise à jour dynamique des bases de données candidats grâce à la collecte automatisée d'informations récentes, telles que la mobilité, les certifications obtenues ou la disponibilité ; la qualification automatique des candidatures avec un tri selon les

²⁶ Bien que dans le langage courant les termes « chatbot IA » et « agent conversationnel » soient souvent utilisés de manière interchangeable, une distinction peut être établie dans le langage scientifique. Un chatbot IA repose principalement sur des algorithmes de machine learning et des techniques de traitement du langage naturel pour comprendre et répondre aux utilisateurs. En revanche, l'agent conversationnel représente une évolution technologique : il combine ces capacités d'analyse linguistique à des fonctionnalités d'automatisation robotisée des processus (RPA) et à des mécanismes d'auto-apprentissage fondés sur l'apprentissage profond, lui permettant de réagir de manière autonome aux intentions exprimées par l'utilisateur, sans intervention humaine (IBM, s. d.).

²⁷ Annexe 6 : Illustration d'usage de chatbots IA dans le processus de recrutement

compétences, les expériences professionnelles et leur correspondance aux critères des postes proposés. Toutefois, la fiabilité de ces outils reste conditionnée à la qualité de leur entraînement. Des dérives ont été observées dans d'autres contextes où des chatbots mal encadrés ont intégré des biais ou des propos inappropriés. Ces exemples soulignent la nécessité d'une vigilance éthique et technique lors de leur déploiement, surtout dans un domaine aussi sensible que le recrutement. (Koivunen et al., 2022).

Parmi les exemples concrets, l'expérience du groupe L'Oréal international est particulièrement significative. L'Oréal décide d'expérimenter le chatbot Mya systems pour fluidifier la présélection. Traditionnellement, le groupe utilisait un système de questions disqualifiantes (présélection par élimination) intégrées à son Applicant Tracking System (ATS), ce qui, bien que fonctionnel, restait peu satisfaisant d'un point de vue expérience utilisateur. La solution Mya a permis de rendre l'échange plus interactif tout en conservant l'efficacité du tri sur des critères incontournables.

En 2020, près de 79 % des directeurs des ressources humaines reconnaissaient les chatbots comme des outils particulièrement avantageux (Legros & Balagué, 2023).

Chez NSI IT Software & Services, dans leurs futurs projets intégrant l'IA, la DRH a fait part de leur volonté de mettre en place un chatbot sur leur site internet pour répondre aux questions fréquentes des candidats avant même le commencement du processus de candidatures. L'objectif est de travailler en amont du processus (FAQ sur le site de recrutement) et non pour remplacer les premiers échanges avec le candidat une fois la candidature lancée (A. Brabant, entretien, 14 mars 2025)

4. Recul critique

L'intégration de l'IA dans le processus de recrutement représente un tournant majeur pour les organisations en offrant des gains mesurables en termes d'efficacité, de traçabilité, de rapidité et d'expérience candidat (Baudoin et al., 2019). Elle transforme en profondeur les pratiques traditionnelles et ouvre la voie à des démarches plus structurées, plus analytiques et parfois plus justes, notamment lorsqu'elle permet de neutraliser certains biais cognitifs récurrents dans les évaluations humaines (Raveendra et al., 2020).

Toutefois, cette technologie ne peut être considérée comme une solution universelle ou sans risque. En effet, si elle automatise certaines tâches, elle tend également à standardiser les profils

attendus, à invisibiliser certaines compétences non techniques et à accroître le risque d'exclusion de candidats atypiques ou issus de groupes minoritaires. En effet, l'IA ne fait que refléter les choix et les biais présents dans les données qui la nourrissent (Thakur & Sharma, 2020).

L'IA ne saurait être perçue comme un dispositif neutre ou autonome, elle agit comme un miroir des logiques de sélection déjà existantes qu'elle peut renforcer ou atténuer selon la manière dont elle est conçue. Son efficacité dépend donc directement de la posture critique de ses utilisateurs, de leur capacité à combiner l'analyse algorithmique (Thakur & Sharma, 2020).

L'IA constitue un levier d'amélioration du processus de recrutement, à condition d'être utilisée avec discernement, dans une logique de complémentarité et non de substitution.

5. Conclusion

Cette seconde partie a permis d'identifier les ruptures technologiques majeures qui redéfinissent les pratiques de recrutement sous l'effet de l'IA. Si la structure en cinq étapes reste globalement inchangée dans sa logique séquentielle, la manière dont ces étapes sont mises en œuvre se transforme en profondeur. Les outils de sourcing prédictif, les algorithmes de tri automatisé, les assistants conversationnels ou encore les tests cognitifs fondés sur l'apprentissage machine, introduisent une nouvelle rationalité dans la gestion du processus : plus rapide, plus structurée, plus centrée sur l'analyse des données. Toutefois, cette évolution ne va pas sans tensions. Derrière les gains d'efficacité et la promesse d'une sélection plus juste apparaissent des risques de standardisation des profils, d'invisibilisation de certaines compétences non codifiables, ou encore de biais algorithmiques liés à la qualité des données d'entraînement. L'IA s'impose ainsi non comme une rupture isolée, mais comme un facteur d'amplification et de reconfiguration des logiques de sélection déjà présentes.

PARTIE 3 : Impact sur le métier de manager des talents

1. Introduction

L'IA, en s'imposant progressivement dans les processus de recrutement, ne modifie pas uniquement les outils utilisés par les professionnels RH : elle redéfinit en profondeur leur posture, leurs responsabilités et leur périmètre d'action. Afin de comprendre cette transformation, il est indispensable de replacer le métier de gestionnaire des talents dans son

évolution structurelle. Les apports théoriques de Dave Ulrich²⁸ constituent une grille de lecture d'analyse. Sur cette base, un tableau disponible à l'annexe 9 permet de croiser chaque rôle avec les métiers traditionnels du recrutement qui y sont liés ainsi qu'avec les métiers et compétences émergents associés à l'intégration de l'IA dans les pratiques RH.

Cette dernière partie analyse la typologie des métiers RH liés au recrutement et les mutations spécifiques induites par l'IA dans le métier de recruteur, notamment au travers d'éclairages issus du terrain via les entretiens semi-directifs réalisés²⁹. Davantage d'informations sur l'évolution du métier des ressources humaines avant l'émergence de l'intelligence artificielle sont explicitées à l'annexe 10³⁰.

2. Présentation des métiers RH : Matrice de Dave Ulrich et son évolution avec l'intelligence artificielle

Dans ses travaux, Dave Ulrich a joué un rôle fondamental dans la reconnaissance du caractère stratégique de la fonction RH en soulignant sa capacité à créer de la valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes. À travers ses différents modèles, il identifie plusieurs rôles que peut endosser un professionnel RH en fonction du contexte et des enjeux (Peretti, 2019).

Dave Ulrich propose une lecture des fonctions RH à travers une matrice³¹ structurée adoptant différentes postures selon deux axes : le court ou long terme et l'échelle individuelle ou organisationnelle (Aït Razouk, 2024).

À partir de cette matrice, un tableau³² a été élaboré afin de croiser ces rôles. D'une part, les métiers traditionnels du recrutement et d'autre part, les fonctions susceptibles d'émerger avec l'intégration progressive de l'intelligence artificielle dans les pratiques RH. Cette grille met en lumière la contribution spécifique de chaque rôle au processus de recrutement ainsi que son évolution potentielle sous l'effet de l'IA.

Le développeur de capital humain agit en accompagnement des trajectoires professionnelles des collaborateurs. Dans une perspective de recrutement, il s'agit d'anticiper dès l'entrée dans l'organisation les évolutions de carrière, notamment en identifiant les besoins futurs en

²⁸ Dave Ulrich, né en 1953, est reconnu comme l'une des figures majeures aux États-Unis dans le domaine de la gestion des ressources humaines (Aït Razouk, 2024)

²⁹ Voir la partie 2, point 3 de ce mémoire pour davantage d'informations sur les entretiens réalisés

³⁰ Annexe 10 : L'évolution du métier de gestionnaire RH

³¹ Annexe 8 : Matrice du leadership efficace réactualisée en 2022

³² Annexe 9 : Adaptation de la matrice d'Ulrich : métiers traditionnels et apports de l'intelligence artificielle

compétences ou en facilitant la mobilité interne. Ce rôle est notamment incarné par des fonctions comme le responsable de la gestion des compétences. Avec l'essor de l'IA, de nouveaux métiers sont amenés à apparaître : le responsable IA et recrutement, qui utilise des outils prédictifs pour planifier les besoins en talents ; l'éthicien du recrutement, chargé de garantir l'équité et la transparence des processus algorithmiques ; ou encore le coach IA, qui soutient les recruteurs dans l'adoption de ces nouveaux outils.

Le stratège, quant à lui, se projette dans le long terme organisationnel. Il joue un rôle clé dans l'alignement de la stratégie de recrutement avec les objectifs globaux de l'entreprise. À travers des fonctions comme le responsable du développement RH ou de la marque employeur, il travaille à anticiper les évolutions du marché du travail. L'IA enrichit ce rôle avec des métiers émergents comme l'analyste IA RH ou l'expert en anticipation algorithmique, capable de produire des analyses à partir de volumes massifs de données pour appuyer les choix stratégiques en matière d'attraction de talents.

Le manager de talents représente le rôle historiquement le plus lié au recrutement. Il agit sur le court terme et à l'échelle individuelle pour identifier, sélectionner et engager les bons profils. Il comprend des fonctions telles que le chargé de recrutement ou le spécialiste en acquisition de talents. Son activité évolue avec l'apparition de nouveaux métiers qui visent à améliorer l'expérience candidat tout en s'appuyant sur des dispositifs automatisés. Parmi ceux-ci, on peut citer le designer de parcours candidat, qui conçoit des processus interactifs à l'aide de l'IA, ou encore le manager hybride humain/IA, qui conjugue expertise humaine et recommandations algorithmiques dans la prise de décision.

Le rôle d'exécutant opérationnel correspond quant à lui à la mise en œuvre efficace des procédures RH. Dans le cadre du recrutement, il inclut des fonctions comme l'assistant RH ou le gestionnaire administratif, qui assurent le suivi logistique, la conformité des données et l'utilisation des ATS (Applicant Tracking Systems). L'IA transforme aussi ce rôle en y intégrant des compétences techniques : l'opérateur IA en recrutement pilote les outils de tri automatisé ; le gestionnaire conformité RGPD/IA veille au respect des cadres juridiques ; et le pilote d'automatisation RH optimise les « workflows » à l'aide de technologies intelligentes.

Enfin, la « personal proficiency » renvoie aux compétences transversales attendues de tout professionnel RH. Cette dimension devient d'autant plus cruciale dans un environnement marqué par l'automatisation car elle garantit que l'humain reste en position d'arbitrage, capable

de juger, d'expliquer et d'assumer des décisions partiellement générées par des systèmes algorithmiques. L'intégration de l'IA renforce l'exigence de certaines aptitudes humaines : savoir interpréter un score algorithmique, repérer un biais potentiel, dialoguer avec un outil tout en maintenant une décision éthique ou encore expliquer avec clarté un processus semi-automatisé à un candidat ou à un manager (Peretti, 2019 ; Aït Razouk, 2024).

3. Le métier RH à l'ère de l'intelligence artificielle

Comment l'émergence de l'IA dans le processus de recrutement redéfinit-elle le rôle des professionnels RH dans ce domaine ?

L'émergence de l'IA dans les pratiques RH ne constitue pas simplement une avancée technologique : elle provoque une redéfinition en profondeur des responsabilités et du positionnement du professionnel RH dans les organisations.

À l'origine, l'IA a été introduite pour automatiser des tâches répétitives ou administratives à faible valeur ajoutée, tri de CV, planification d'entretiens, rédaction de réponses types permettant ainsi aux professionnels RH de dégager du temps pour des activités jugées plus « qualitatives » à forte dimension relationnelle ou stratégique. Or, ces mêmes tâches ont longtemps été externalisées pour des raisons de coût. Aujourd'hui, leur automatisation par l'IA, à coût marginal, pose une nouvelle question : faut-il les réintégrer dans la fonction RH ? Cela invite à repenser les frontières entre ce qui est délégué, automatisé ou conservé en interne.

Toutefois, cette première étape ne rend pas compte de la profondeur de la transformation actuelle : ce qui est en jeu n'est plus tant l'optimisation du temps que le repositionnement du rôle même du recruteur dans la chaîne de valeur RH (Baudoin et al., 2019). Ici, le terme « recruteur » est utilisé comme rôle générique, recouvrant différents métiers RH liés au recrutement et ayant des niveaux de compétences et de maturité numérique distincts. Ce choix permet de cibler plus efficacement les étapes du processus de recrutement influencées par l'IA, telles que présentées dans la partie 2 du mémoire.

Le recours à des outils d'IA fait émerger un nouveau rapport à la décision. Le recruteur ne se contente plus d'évaluer les candidatures, il est amené à interpréter des corrélations, à justifier des recommandations algorithmiques et à arbitrer entre différents scénarios de sélection. Cette modification requiert de solides capacités d'analyse des données, mais surtout une vision claire de la finalité humaine du processus. L'IA peut suggérer des choix, mais elle n'élimine ni

l'incertitude ni la possibilité d'erreur. Le mythe d'une décision objective et infaillible masque le fait que les algorithmes reproduisent des biais ou des limites inhérentes aux données. La responsabilité finale reste donc humaine, même si elle s'exerce dans un environnement technique de plus en plus complexe (Barabel et al., 2020).

Face à ce risque d'opacité, un enjeu central émerge : la nécessité de comprendre et d'expliquer les décisions produites par les systèmes algorithmiques. Le manque de transparence peut affaiblir la légitimité des choix réalisés et compromettre leur acceptabilité. Une des réponses à ce problème est le principe d'explicabilité, qui vise à rendre les critères et les mécanismes de classement compréhensibles pour les recruteurs. Lors de notre entretien, Arnaud De Decker a confirmé l'importance de cette exigence : « Les recruteurs doivent pouvoir comprendre pourquoi un profil est mieux classé qu'un autre. C'est une condition non négociable pour garantir une prise de décision responsable » (A. De Decker, entretien, 28 mars 2025). La mise en œuvre concrète de cette exigence passe par plusieurs leviers : l'usage de modèles algorithmiques interprétables, la documentation des critères utilisés pour la sélection et l'accompagnement des professionnels RH dans la lecture des résultats. Plus largement, cela suppose un positionnement clair des recruteurs en tant qu'acteurs capables de dialoguer avec l'outil, plutôt que de s'y soumettre passivement (Ganascia, 2019).

L'enjeu n'est par conséquent pas de « remplacer » l'humain, mais de repenser la complémentarité entre l'humain et l'IA. Ce repositionnement oblige le recruteur à développer une posture réflexive et intégrative. Il lui revient de garantir que l'outil reste au service du sens, de la singularité des parcours et de la qualité de l'expérience candidat. Cette exigence implique une montée en compétences sur le plan technique (compréhension des logiques algorithmiques, capacité à dialoguer avec les concepteurs d'outils), mais aussi un approfondissement de ses capacités relationnelles. Il ne s'agit pas de faire « comme si » l'expérience était personnalisée, mais de garantir l'authenticité de la relation, même dédiée par la technologie (Baudoin et al., 2019).

Arnaud De Decker confirme cette nécessité de collaboration : « Il faut coconstruire les critères avec les équipes RH, sinon on produit des outils performants, mais déconnectés de la réalité du terrain. » (A. De Decker, entretien, 28 mars 2025).

Ainsi, le métier évolue vers un « recruteur augmenté » et cette mutation impose deux conditions : la capacité à comprendre pourquoi et comment les algorithmes sont utilisés et

l'existence d'une vision claire du changement recherché dans les pratiques (Baudoin et al., 2019).

4. Enjeux éthiques : La perception des recruteurs

L'IA bouleverse en profondeur le rôle du recruteur en modifiant ses outils et pratiques et en le confrontant à de nouveaux dilemmes éthiques. Le professionnel RH devient l'un des principaux garants du respect des principes de justice, d'équité et de respect des personnes dans des processus désormais partiellement automatisés.

Une première illusion éthique réside dans la supposée neutralité technique des outils. Les algorithmes d'aide à la sélection intègrent dans leur fonctionnement des biais structurels liés aux données d'entraînement ou aux choix de conception. Loin d'éliminer les discriminations, ils peuvent reproduire, voire amplifier, des stéréotypes sociaux préexistants (genre, origine, âge, etc.) (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021). Pour le recruteur, il existe un double défi : comprendre ce que fait l'outil et en assumer les conséquences morales. Utiliser ces dispositifs sans recul ne constitue donc pas une solution éthique, mais plutôt une délégation problématique de responsabilité, dans laquelle l'humain se retranche derrière l'apparente objectivité de la machine (Ganascia, 2019).

C'est ici que réside un premier danger éthique majeur : la délégation aveugle du jugement au système algorithmique. La confiance excessive dans l'objectivité apparente des outils d'analyse automatisée de CV ou de vidéos d'entretien peut conduire à un effacement progressif du discernement humain (Fernández-Martínez & Fernández, 2020). Le recruteur risque alors de devenir un exécutant de décisions qu'il ne comprend plus parce qu'elles sont fondées sur des logiques probabilistes non explicitées et non justifiables face au candidat. Ce dernier qui peut ne jamais avoir conscience de cette logique sous-jacente, recevant, dans certains cas, un retour automatisé, personnalisé, rassurant, voire engageant même lorsqu'il n'est manifestement pas qualifié pour le poste. Cette perte de maîtrise traduit un affaiblissement de la responsabilité du professionnel. Il ne s'agit plus alors de recruter, mais de valider une sélection en se réfugiant derrière la prétendue neutralité de la machine (Ganascia, 2019).

À cette perte de contrôle s'ajoute une forme d'illusion morale : celle selon laquelle l'IA serait plus juste que l'humain. Cette promesse d'un recrutement « objectif » est largement infondée : les algorithmes, loin de corriger les biais humains, peuvent en créer de nouveaux souvent invisibles, car intégrés dès la conception dans les données d'entraînement ou les critères

implicites de performance. Dès lors, le recruteur qui n'exerce pas un regard critique sur les outils qu'il utilise devient le vecteur inconscient de discriminations structurelles (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021).

Face à cette situation, il ne s'agit plus de subir les outils, mais de se les approprier en comprenant leur fonctionnement, leurs limites et surtout les finalités auxquelles ils répondent. Le recruteur est ainsi appelé à devenir un acteur critique, capable non seulement d'utiliser l'IA, mais de lui imposer un cadre éthique (Farzaneh & Boyer, 2021)

Face à cela, une question émerge : le recruteur peut-il continuer à assumer seul cette charge morale ou faut-il imaginer une nouvelle fonction RH dédiée à ces enjeux : celle de l'« éthicien du recrutement » ? Cette figure ne se substituerait pas au recruteur mais l'accompagnerait dans ses décisions en apportant une expertise croisée en philosophie morale, en éthique des technologies et en gouvernance des données. L'éthique de l'IA tend aujourd'hui à se réduire à une formule utilisée de manière stratégique par les entreprises sans réflexion profonde sur les conflits de valeurs qu'elle recouvre. La création d'une fonction d'éthique interne constituerait une réponse concrète à ce risque en replaçant le discernement moral au cœur des pratiques RH (Beaudouin & Velkovska, 2023).

5. Conclusion

La transformation de la fonction RH, et plus particulièrement du métier de recruteur, à l'ère de l'IA ne se limite pas à une reconfiguration technique. Elle engage une redéfinition du rôle, des compétences et de la posture du professionnel RH. Loin de remplacer le recruteur, l'IA exige de lui une montée en expertises stratégique, technologique et relationnelle. Ce repositionnement vers un « recruteur augmenté » suppose enfin une vigilance critique constante pour garantir que les outils numériques servent bien les finalités humaines et organisationnelles. Ce constat appelle naturellement une réflexion éthique.

Conclusion générale

Ce mémoire visait l'analyse de l'impact de l'IA sur le processus de recrutement, principalement les étapes de sélection et de tri des candidatures ainsi que sur le rôle du professionnel RH en charge de cette fonction. La première partie a permis de poser les fondements théoriques nécessaires à cette réflexion. Elle a rappelé que le recrutement constitue un processus stratégique articulé autour de l'attraction, de la sélection et de l'intégration des talents et qu'il

a connu une évolution progressive : d'un modèle analogique à une logique de recrutement digital, jusqu'à l'émergence actuelle d'un recrutement 3.0 intégrant pleinement des technologies d'intelligence artificielle. Parallèlement, l'IA a été définie comme un ensemble de techniques visant à reproduire certaines fonctions cognitives humaines et dont les développements, en particulier ceux liés au machine learning et au traitement automatique du langage, ont ouvert de nouvelles perspectives dans la gestion des ressources humaines.

La deuxième partie a permis de comprendre comment l'IA transforme les étapes du recrutement. À travers l'analyse des phases de recherche de candidatures et de sélection des candidats, il a été montré que l'IA introduit des ruptures majeures dans les pratiques RH : automatisation du sourcing, scoring algorithmique, chatbots, entretiens vidéo différés, tests prédictifs, etc. Ces outils modifient non seulement les modalités de tri et d'évaluation, mais aussi la manière dont les recruteurs construisent leurs décisions. En s'appuyant sur des entretiens de terrain et l'étude de solutions logicielles, cette partie a également mis en lumière les limites de ces dispositifs : biais algorithmiques, tensions entre gain d'efficacité et qualité de l'expérience candidat.

Enfin, la troisième partie s'est concentrée sur les effets de l'IA sur le métier de recruteur. À partir de la matrice de Dave Ulrich, le mémoire a montré que l'intégration de l'IA ne modifie pas seulement les outils, mais redéfinit les rôles et les compétences associées à la fonction recrutement. Le recruteur devient un acteur hybride : analyste de données, garant de l'éthique, médiateur humain-machine, stratège RH. Cette évolution suppose une montée en compétences techniques, mais aussi une capacité à exercer un discernement critique, à dialoguer avec des outils complexes et à préserver l'intégrité de la relation humaine dans un cadre automatisé.

Loin d'être une simple évolution technologique, l'introduction de l'intelligence artificielle dans le recrutement soulève donc des enjeux structurels, éthiques et professionnels. Elle questionne les finalités de la fonction RH et le sens que l'on donne au mot « recruter » dans un environnement automatisé. Si l'IA peut renforcer l'efficacité, elle ne saurait se substituer au rôle humain : celui qui évalue, contextualise, écoute et arbitre. Plus que jamais, le recrutement, même outillé par des algorithmes puissants, demeure un acte profondément humain. La responsabilité des professionnels RH est donc d'inventer les conditions d'une intelligence artificielle éthique, explicable, et réellement au service du sens du travail et de la diversité des talents.

Bibliographie

- Aït Razouk, A. (2024). XV. Dave Ulrich – Pour une fonction RH créatrice de valeur. Dans F. Chevalier, C. Coron, H. Gaillard & E. Oiry Les grands auteurs en gestion des ressources humaines (pp. 199-212). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2024.01.0199>
- Allal-Chérif, O., Yela Aránega, A., & Castaño Sánchez, R. (2021). Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120822. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120822>
- AssessFirst. (s. d.). *Évaluation prédictive des talents avec l'intelligence artificielle*. <https://www.assessfirst.com/fr/>
- Barabel, M., Besseyre des Horts, C.-H. & Ferras, T. (Dir.). (2020). *L'IA au service des RH : Pour une expérience collaborateur augmentée*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.barab.2020.01>
- Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M., & Cherif, K. (2019). Chapitre 2. Recrutement Numérique. Dans *Transformation digitale de la fonction RH* (pp. 49-101). Dunod. <https://shs.cairn.info/transformation-digitale-de-la-fonction-rh--9782100767595-page-49?lang=fr>
- Beaudouin, V. & Velkovska, J. (2023). Enquête sur l'« éthique de l'IA » *Réseaux*, 240(4), 9-27. <https://doi.org/10.3917/res.240.0009>

Benabid, A. (s. d.). Soft skills: effet de mode, d'influence ou notion incontournable ? *Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, 1. <https://revues.imist.ma/index.php/REINNOVA/article/download/8682/4955>

Bender, A.-F. (2010). Formation et évolution du contrat psychologique parmi des jeunes embauchés d'une société de services. *Revue de gestion des ressources humaines*, 77(3), 38-55. <https://doi.org/10.3917/grhu.077.0038>

Bertolucci, M. (2023). Le management par les algorithmes. *L'Homme diminué par l'IA* (pp. 149-179). Hermann. <https://shs.cairn.info/l-homme-diminue-par-l-ia--9791037031570-page-149?lang=fr>

Be.STAT. (s. d.). <https://bestat.statbel.fgov.be/bestat/crosstable.xhtml?view=1a757232-67e0-46e0-b6d0-6c9a7e0b8ef1>

Black, J. S., & van Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? *Business Horizons*, 63(2), 215–226. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.12.001>

Blons, E. (2023). Chapitre 4. S'appuyer sur l'IA pour gérer les process RH. *L'IA au cœur de l'entreprise : Une alliée pour votre stratégie RH* (pp. 68-106). EMS Éditions. <https://shs.cairn.info/ia-au-coeur-de-entreprise--9782376877448-page-68?lang=fr>

CentHires. (s. d.). *Applicant tracking system (ATS) for efficient recruiting*. <https://100hires.com>

- Charbonnier-Voirin, A. & Lissillour, M. (2018). La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. *Recherches en Sciences de Gestion*, 125(2), 97-119. <https://doi.org/10.3917/resg.125.0097>
- Chevalier, F. & Dejoux, C. (2021). Intelligence artificielle et Management des ressources humaines : pratiques d'entreprises. *Annales des Mines - Enjeux numériques*, 15(3), 94-105. <https://doi.org/10.3917/ennu.015.0094>
- De Larquier, G., & Monchatre, S. (2014). Recruter : les enjeux de la sélection. *Revue française de socio-économie*, 14(2), 41–49. <https://doi.org/10.3917/rfse.014.0041>
- De Sousa Cardoso, C. & Parise, F. (2023). Chapitre 1. Comprendre et désacraliser les IA génératives. *Guide de l'IA générative : Transformez votre quotidien professionnel à l'ère de ChatGPT, Bing, Bard, Bloom, Claude* (p. 15-52). De Boeck Supérieur. <https://shs.cairn.info/guide-de-l-ia-generative--9782807361706-page-15?lang=fr>.
- Farzaneh, F. & Boyer, A. (2021). L'être humain face à l'IA : soumis ou dominant ? *Management & Prospective*, 38(2), 157-179. <https://doi.org/10.3917/g2000.382.0157>
- Fernández-Martínez, C., & Fernández, A. (2020). AI and recruiting software: Ethical and legal implications. *Paladyn, Journal of Behavioral Robotics*, 11, 199–216. <https://doi.org/10.1515/pjbr-2020-0030>
- Ganascia, J.-G. (2019). Éthique et intelligence artificielle. *ENA Hors les murs, magazine des anciens élèves de l'ENA*. <https://hal.science/hal-03183627v1/document>

Gavant, A. (2013). *Le recrutement : enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standard*. Eyrolles.

<https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=AL7Hy4GxjEgC&oi=fnd&pg=PA5&dq=enjeux+du+recrutement&ots=zIYu89Tb-X&sig=cKBupmuqAceTdEQT4vgH9NT1Y2U#v=onepage&q&f=false>

Gelin, R. & Guilhem, O. (2024). *L'intelligence artificielle en 30 questions*. La Documentation française. <https://stm.cairn.info/l-intelligence-artificielle-en-30-questions--9782111579231?lang=fr>

Haegel, A. (2016). *Toute la fonction Ressources Humaines* (3e éd.). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.haegel.2016.01>.

Harver. (s. d.). *Pre-employment assessment software*. <https://harver.com>

HireVue. (s. d.). AI-driven video interviewing and assessment platform. <https://www.hirevue.com>

Hmoud, B., & Várallyai, L. (2019). Will artificial intelligence take over human resources recruitment and selection? *Network Intelligence Studies*, 7(13), 21–30. <https://www.researchgate.net/publication/337931190>

IBM. (s. d.). *Chatbots IA : Fonctionnement et cas d'usage*. <https://www.ibm.com/fr-fr/think/topics/chatbots>

IBM. (s. d.). *Natural language processing (NLP)*. <https://www.ibm.com/natural-language-processing>

Khan, H. (2021). *Types of AI: Different types of artificial intelligence systems*. https://www.researchgate.net/publication/355021812_Types_of_AI_Different_Types_of_Artificial_Intelligence_Systems_fossgurucomtypes-of-ai-different-types-of-artificial-intelligence-systems

Koivunen, S., Ala-Luopa, S., Olsson, T., & Haapakorpi, A. (2022). The march of chatbots into recruitment: Recruiters' experiences, expectations, and design opportunities. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 31, 487–516. <https://doi.org/10.1007/s10606-022-09429-4>

Lacroux, A. & 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*, N° 122(2), 121-142. <https://doi.org/10.3917/mav.122.0121>

Legros, C., & Balagué, C. (2023). *Intelligence artificielle et recrutement : Typologie, controverses et pratiques responsables* (Rapport Good In Tech, pp. 1–77). Institut Mines-Télécom Business School ; Sciences Po ; Fondation du risque. <https://hal.science/hal-04705786>

LinkedIn Talent Solutions. (s. d.). *LinkedIn Talent Solutions: Powerful recruiting tools*. <https://business.linkedin.com/talent-solutions>

Manatal. (s. d.). *Logiciel de recrutement (ATS) – Manatal*. <https://www.manatal.com>

ManpowerGroup. (2025, janvier 22). *Pénuries de talents : 72 % des employeurs belges éprouvent des difficultés à remplir leurs postes vacants*.

<https://www.manpowergroup.be/fr/2025/01/22/penuries-de-talents-72-des-employeurs-belges-eprouvent-des-difficultes-a-remplir-leurs-postes-vacants/>

Noota. (s. d.). *Assistant intelligent pour la prise de notes et la transcription automatique*. <https://www.noota.io/fr>

Pennaforte, A., Herbinier, J.-P., & Guignard, J.-P. (2018). *Les fondamentaux de la GRH : 100 défis RH illustrés*. Dunod.

Peretti, J.-M. (2019). Chapitre 2. Les missions de la fonction Ressources humaines. *Ressources humaines : Le manuel de référence - Label Fnege 2018* (pp. 33-58). Vuibert. <https://shs.cairn.info/ressources-humaines--9782311406986-page-33?lang=fr>.

Peretti, J.-M. (2019). Chapitre 8. Recrutement et intégration. *Ressources humaines : Le manuel de référence - Label Fnege 2018* (p. 231-266). Vuibert. <https://shs.cairn.info/ressources-humaines--9782311406986-page-231?lang=fr>

Perry, G. (2018, 12 juillet). *How we changed our recruitment process using a Chatbot*. Medium. <https://medium.com/chatbot-news-daily/how-we-changed-our-recruitment-process-using-a-chatbot-b030b9820c1d>

Pickover, C.-A.-. (2021). La conférence de Dartmouth sur l'IA. *La fabuleuse histoire de l'intelligence artificielle : Des automates aux robots humanoïdes* (p. 140-141). Dunod. <https://stm.cairn.info/la-fabuleuse-histoire-de-l-intelligence-artificielle--9782100813186-page-140?lang=fr>

Randrianantenaina, D.-A., Giraud, L. et Rabekolo, F. (2023). Le rôle de la fonction RH dans la mise en place d'un ERP à Madagascar. *@GRH*, 47(2), 43-70. <https://doi.org/10.3917/grh.047.0043>

Raveendra, P. V., Satish, Y. M., & Singh, P. (2020). Changing landscape of recruitment industry: A study on the impact of artificial intelligence on eliminating hiring bias from recruitment and selection process. *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*, 17(9–10), 4404–4407. <https://www.researchgate.net/publication/347681335>

Rieucan, G., & de Larquier, G. (2020). *Les pratiques de recrutement des entreprises : Un pouvoir de segmentation et de valorisation* (Document de travail n° 201). Centre d'études de l'emploi et du travail. <https://shs.hal.science/halshs-02470474v1>

Securex. (s. d.). 35.000 euro : voici le coût minimum que représente le mauvais recrutement externe d'un employé. <https://press.securex.be/35000-euro--voici-le-cout-minimum-que-represente-le-mauvais-recrutement-externe-dun-employe-199522>

Storhay, P. (2013). Chapitre 3. Définition et principales caractéristiques du SIRH. *Le SIRH : Enjeux, facteurs de succès et perspectives* (p. 39-53). Dunod. <https://shs.cairn.info/le-sirh--9782100599219-page-39?lang=fr>.

Storhay, P. (2013). Chapitre 11. Facteurs de succès et points de vigilance. *Le SIRH : Enjeux, facteurs de succès et perspectives* (p. 150-213). Dunod. <https://shs.cairn.info/le-sirh--9782100599219-page-150?lang=fr>

Storhaye, P. (2013). Chapitre 2. Rapide histoire du SIRH. Dans *Le SIRH : Enjeux, facteurs de succès et perspectives* (pp. 30–38). Dunod. <https://shs.cairn.info/le-sirh--9782100599219-page-30?lang=fr>

Teamtaylor. (s. d.). *Logiciel de recrutement pour une expérience candidat optimisée*. <https://www.teamtaylor.com/fr/>

Textio. (s. d.). *Augmented writing platform for hiring and employer brand*. <https://textio.com>

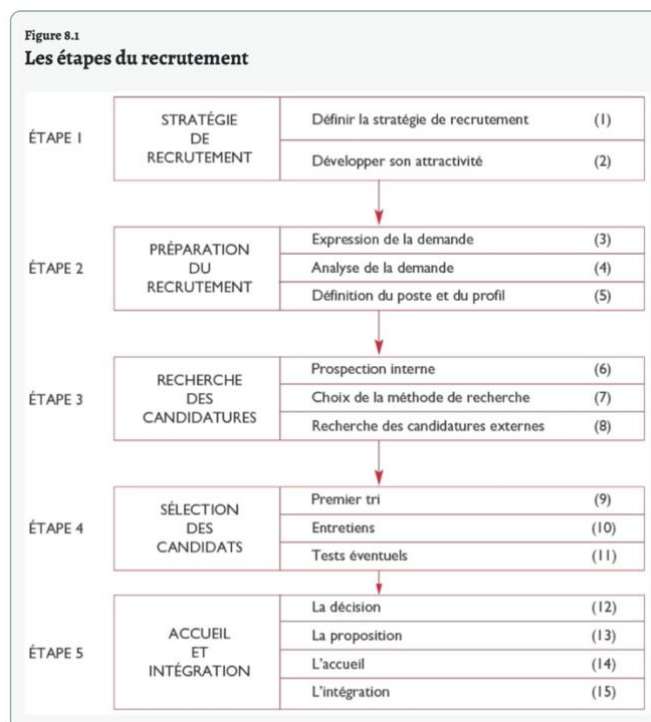
Thakur, D. J., & Sharma, S. (2020). The role of artificial intelligence in organizations for recruitment process: A review. *Pacific Business Review International*, 13(1), 74–76. <https://www.researchgate.net/publication/346443310>

The StepStone Group. (2021, 17 mai). *StepStone further expands autonomous matching, acquires US conversational AI technology Mya*. <https://www.thestepstonegroup.com/english/newsroom/press-releases/stepstone-further-expands-autonomous-matching-acquires-us-conversational-ai-technology-mya/>

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>

Annexes

1. Annexe 1 : Les étapes classiques du recrutement



(Peretti, 2019).

Étape 1 : stratégie du recrutement

- Définir la stratégie du recrutement & développer son attractivité

La stratégie de recrutement et l'attractivité sont des éléments clés pour une entreprise qui cherche à attirer et à retenir les meilleurs talents sur le marché du travail. Une approche bien pensée et efficace en matière de recrutement combinée à une attractivité globale de l'entreprise peut contribuer à renforcer sa compétitivité, sa performance et sa capacité à attirer les talents dont elle a besoin pour prospérer (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018).

La stratégie de recrutement se réfère à « l'ensemble des orientations et principes choisis par l'entreprise pour être mis en œuvre à long terme » (Pennaforte et al., 2018). Cette stratégie détermine la politique de recrutement, qui englobe « les décisions et les actions liées au choix des moyens pour anticiper et pourvoir les postes nécessaires dans une vision à moyen terme, en s'alignant sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que sur la stratégie générale de l'entreprise » (Pennaforte et al., 2018).

En effet, le recrutement doit être envisagé dans une perspective stratégique à court terme, moyen terme et long terme.

Cette étape mobilise la direction RH ainsi que la direction générale dans la définition des priorités et des besoins. Les outils utilisés incluent des diagnostics RH, des analyses de besoins prévisionnels ou encore des audits de marque employeur (Pennaforte et al., 2018).

Étape 2 : préparation du recrutement

- Expression de la demande/Analyse de la demande/Définition du poste et du profil

La préparation du recrutement est une étape clé qui comprend l'expression de la demande, l'analyse de la demande et la définition du poste et du profil recherché. Il s'agit d'identifier clairement les besoins de l'entreprise, d'analyser en détail les responsabilités du poste, les compétences requises et de définir un profil précis du candidat idéal. Cette analyse permet de cerner les critères de sélection et d'orienter la recherche des candidats. Par la suite, il est nécessaire d'élaborer une description de poste détaillée et attrayante. Cette description de poste sera utilisée pour la publication de l'offre d'emploi et pour communiquer avec les candidats potentiels (Gavant, 2013).

Un recrutement efficace ne peut se limiter à répondre à une urgence immédiate. Il doit s'inscrire dans une perspective à moyen et long termes, en anticipant les compétences clés à mobiliser, les comportements collectifs à encourager, et les perspectives d'évolution offertes au futur collaborateur. La définition du poste doit ainsi conjuguer les besoins de l'entreprise, les attentes du marché (benchmarking), et la capacité d'intégration du candidat dans la culture et l'organisation de travail. Elle doit également prendre en compte les transformations futures des métiers et les compétences stratégiques à développer (Haegel, 2016).

La préparation est assurée par le manager de talent en collaboration avec le manager hiérarchique ou le HR Business partner, qui exprime le besoin et valide la définition du poste. Les outils utilisés comprennent la fiche de poste, les grilles d'analyse du besoin et les profils de compétences à cibler (Peretti, 2019).

Étape 3 : recherche des candidatures

Pour mener à bien le processus de recrutement, il est nécessaire d'utiliser divers outils et canaux de recherche de candidats (Peretti, 2019).

- Prospection interne

La prospection interne consiste à rechercher des candidats parmi les employés déjà présents dans l'entreprise, en favorisant leur motivation, leur mobilité, leur développement de carrière et en identifiant des opportunités pour ceux qui aspirent à progresser. Cela permet de gagner du temps, car les employés connaissent déjà l'entreprise et les autres collaborateurs ainsi que de réduire les coûts liés au recrutement. Cependant, il y a également des inconvénients à la prospection interne. Il peut être nécessaire de trouver un remplaçant pour le poste laissé vacant par le collaborateur promu, et cela peut causer de la jalousie et un manque de renouvellement dans l'organisation (Pennaforte et al., 2018).

- Prospection externe

La prospection externe, qui consiste à recruter des talents externes à l'entreprise, peut être abordée de différentes manières pour trouver les meilleurs profils. En fonction de la durée du travail (temps plein/temps partiel), du type de contrat (CDD/CDI/...), et du profil recherché, la procédure de recrutement peut varier.

- Les canaux de recrutement

Les canaux de recrutement utilisés par les entreprises sont nombreux et peuvent varier selon la nature du poste, le secteur d'activité ou les ressources disponibles. On distingue généralement deux grandes approches : la prospection directe par le département RH et le recours à des prestataires externes.

Ces prestataires incluent notamment les bureaux de sélection, spécialisés dans la diffusion d'offres et la présélection de candidats, les chasseurs de têtes sollicités pour repérer des profils rares grâce à leur réseau, les agences d'interim qui jouent un rôle d'intermédiaire pour des missions temporaires ou encore les cabinets d'outplacement mobilisés pour accompagner la réinsertion professionnelle de travailleurs licenciés de plus de 45 ans ou ayant un préavis de plus de trente semaines. Des acteurs publics tels que le Forem, chargé de l'aide à l'emploi et à la formation, peuvent également intervenir (Rieucan, 2020)

Dans le cadre de ce mémoire, on n'abordera que les processus de recrutement et de sélection organisés en interne par le département des ressources humaines. Les activités confiées à des prestataires externes sont donc volontairement exclues de l'analyse.

Parmi les canaux internes les plus fréquemment mobilisés figurent le site de l'entreprise, les jobboards (ex. : Indeed, Myjob, Starpeople) ainsi que les réseaux sociaux professionnels. Cette évolution vers le e-recrutement, qualifié de recrutement 2.0, permet une diffusion rapide et ciblée des offres à grande échelle.

Cette phase est principalement portée par le manager des talents, qui sélectionne les canaux de diffusion et pilote la stratégie de sourcing (Peretti, 2019).

Étape 4 : sélection des candidats

- Premier tri/Entretiens/Tests

Un premier tri est réalisé sur base des critères absolus (exemple : le diplôme, les langues...) et critères relatifs (ex. : habiter une région, expérience). Cette sélection s'appuie principalement sur l'examen du CV et, dans certains cas, de la lettre de motivation (Peretti, 2019).

À l'issue du premier tri, une « long list » est généralement constituée. Celle-ci est ensuite affinée pour créer une « short list » de candidats à fort potentiel d'adéquation aux critères du poste. Cette sélection est généralement opérée par le manager de talent, parfois en collaboration avec le manager de l'équipe concernée selon les pratiques de l'organisation (Baudoin et al., 2019).

En outre, un pré screening téléphonique peut être réalisé, consistant en un entretien téléphonique préliminaire avec le candidat pour poser certaines questions, vérifier ses connaissances et sa motivation générale.

L'entretien de sélection est ensuite réalisé pour rencontrer le candidat potentiel et évaluer s'il convient au poste. L'objectif est de vérifier si le candidat possède les compétences nécessaires et s'il est motivé pour occuper le poste.

Le premier contact réel avec l'organisation, souvent via un entretien téléphonique ou visioconférence, permet de valider des éléments essentiels avant d'engager des ressources pour la suite du processus.

Plusieurs formats d'entretien peuvent être mobilisés dans le processus de sélection. L'entretien en face-à-face demeure le plus courant, offrant un échange direct entre le recruteur et le candidat. D'autres modalités existent, comme l'entretien par jury, réunissant généralement un représentant RH, l'employeur et le responsable du service concerné dans un souci d'objectivité. L'entretien collectif, quant à lui, permet de présenter l'organisation à plusieurs candidats en simultané tout en évaluant leur capacité à se démarquer au sein d'un groupe (Peretti, 2019).

Les tests utilisés en complément des entretiens sont également variés. Les tests d'intelligence évaluent des capacités cognitives, telles que le raisonnement ou l'adaptabilité, tandis que les tests d'aptitude mesurent des compétences techniques ou générales. Les tests de personnalité permettent de mieux cerner les traits comportementaux du candidat et les mises en situation évaluent ses réactions dans un contexte professionnel simulé. Enfin, les Assessment Centers combinent plusieurs de ces outils pour proposer une évaluation complète et structurée du profil (Peretti, 2019).

Lors des tests, les hard skills se font désormais détrôner par les softs skills représentant « des qualités tant humaines que relationnelles telles : l'écoute, l'empathie, la résilience, l'adaptabilité, etc., » qui sont

de plus en plus recherchées par les recruteurs. En effet, les softs skills assurent à l'employeur l'engagement d'un collaborateur capable d'interagir avec les collègues de travail ou de mieux gérer une situation délicate. Les compétences qui sont de plus en plus volatiles, et qui sont accessibles au travers de formations sont par conséquent moins importantes que les softs skills permettant au recruteur de faciliter l'intégration du collaborateur et sa fidélisation à l'organisation. (Benabid, s. d.)

Étape 5 : accueil et intégration

- Décision/Proposition/Accueil/Intégration

Une fois la décision d'engagement matérialisée par le contrat, l'accueil et l'intégration des nouveaux employés sont des étapes cruciales dans la clôture du recrutement. Un accueil bien préparé et continu favorise un sentiment d'appartenance. L'intégration des nouveaux employés se poursuit au-delà du premier jour selon les industries et métiers (Peretti, 2019). C'est également à ce moment que s'amorce le contrat psychologique. En effet, le contrat psychologique désigne un ensemble de croyances subjectives et implicites portant sur les obligations réciproques entre un salarié et son employeur. Il se construit dès les premières interactions, notamment lors du recrutement et de l'intégration, à partir des signaux envoyés par les pratiques RH et les hiérarchies. Bien que non formalisé, ce contrat influence durablement les attitudes et l'engagement du collaborateur, et peut évoluer en fonction des expériences vécues dans l'organisation (Bender, 2010).

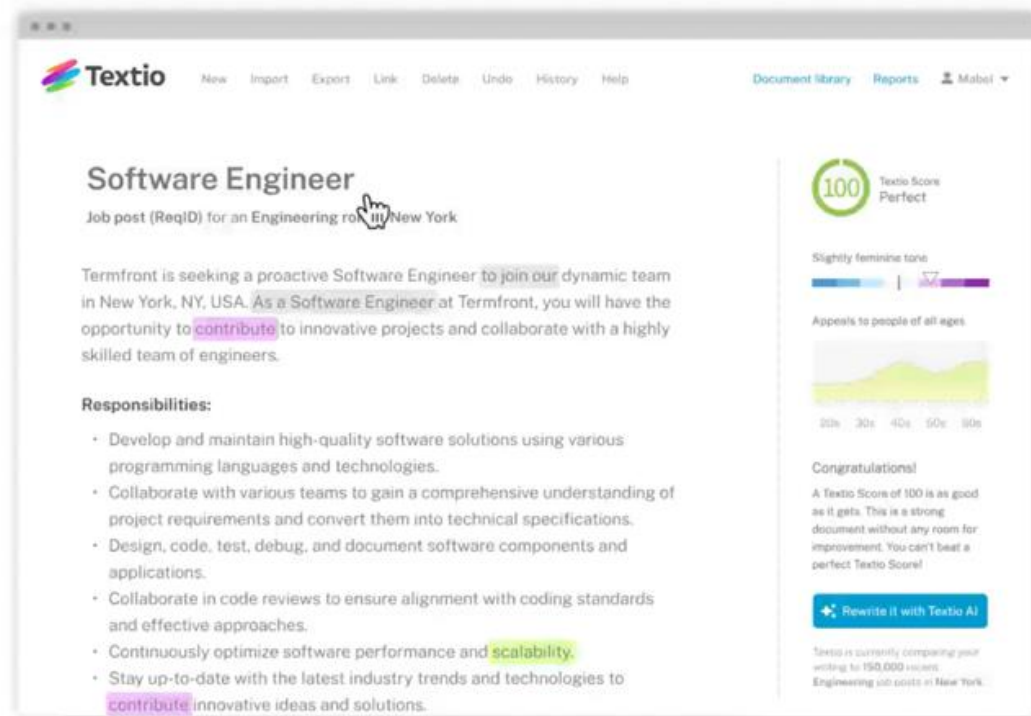
L'intégration est généralement prise en charge par le talent manager avec le soutien du manager direct ou de son HR Business partner. Les outils mobilisés comprennent le livret d'accueil, les parcours d'onboarding ou encore les programmes de formation (Baudoin et al., 2019).

2. Annexe 2 : Site internet et brève explication des outils d'intelligence artificielle cités dans ce mémoire

Nom de l'outil	Explication	Site internet
Linkedin Recruter	Outil utilisé à l'international, développé par la société LinkedIn Corporation, fondée en 2003 et dont le siège est situé à Sunnyvale. LinkedIn Recruter permet aux entreprises de toutes tailles de rechercher, contacter et gérer des candidats via le réseau LinkedIn (LinkedIn Talent Solutions, s. d.).	https://business.linkedin.com/fr-fr/talent-solutions/recrutement
Manatal	Outil de scoring automatique des CV et de recommandation de profils développé par la société Manatal, fondée en 2017 et dont le siège est situé à Bangkok. Utilisé dans plus de 135 pays, notamment en Asie, en Afrique et en Europe, il s'adresse principalement aux PME (Manatal, s. d.).	https://www.manatal.com
Textio	Outil d'analyse et d'amélioration du langage des offres d'emploi fondé en 2014 et basé à Seattle, il s'adresse principalement aux grandes entreprises et multinationales. Il est utilisé par des entreprises telles que Spotify et Johnson & Johnson (Textio, s. d.).	https://textio.com
Teamtaylor	Outil fondé en 2013 et dont le siège est situé à Stockholm. Il est utilisé par plus de 7 000 entreprises dans plus de 90 pays, notamment en Europe et en Amérique du Nord. Teamtaylor s'adresse principalement aux PME (Teamtaylor, s. d.).	https://www.teamtaylor.com/fr/
Noota	Outil fondé en 2020, dont le siège est situé à Paris. Il est utilisé par plus de 100 000 professionnels à travers le monde pour automatiser la prise de notes lors des réunions, entretiens et appels téléphoniques, grâce à l'intelligence artificielle. Noota s'adresse à des organisations de toutes tailles (Noota, s. d.).	https://www.noota.io/fr
Hirevue	Outil fondé en 2004, dont le siège est situé à South Jordan. Il est utilisé par plus de 1 150 entreprises à travers le monde. La plateforme a permis de réaliser plus de 70 millions d'entretiens	https://www.hirevue.com

	vidéo et 200 millions d'interactions via chatbot (HireVue, s. d.).	
Assessfirst	Outil fondé en 2002 et dont le siège est situé à Paris. Il est utilisé par plus de 3 500 entreprises dans 40 pays, notamment en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. La solution s'adresse à des organisations de toutes tailles (AssessFirst, s. d.).	https://www.assessfirst.com/en/
Harver (Pymetrics)	Outil fondé en 2013 et dont le siège est situé à New York. Il est utilisé par plus de 60 entreprises à travers le monde. Pymetrics s'adresse principalement aux grandes entreprises (Harver, s. d.).	https://harver.com
100Hires	Outil fondé en 2019 et dont le siège est situé à San Diego. Il est particulièrement adapté aux PME (100Hires, s. d.).	https://100hires.com
Mya Systems	Outil fondé en 2012 et acquis par le groupe StepStone en 2021. Mya Systems propose des solutions d'automatisation du recrutement adaptées aux entreprises de toutes tailles (The StepStone Group, 2021).	https://www.thestepstonegroup.com/english/newsroom/press-releases/stepstone-further-expands-autonomous-matching-acquires-us-conversational-ai-technology-mya/

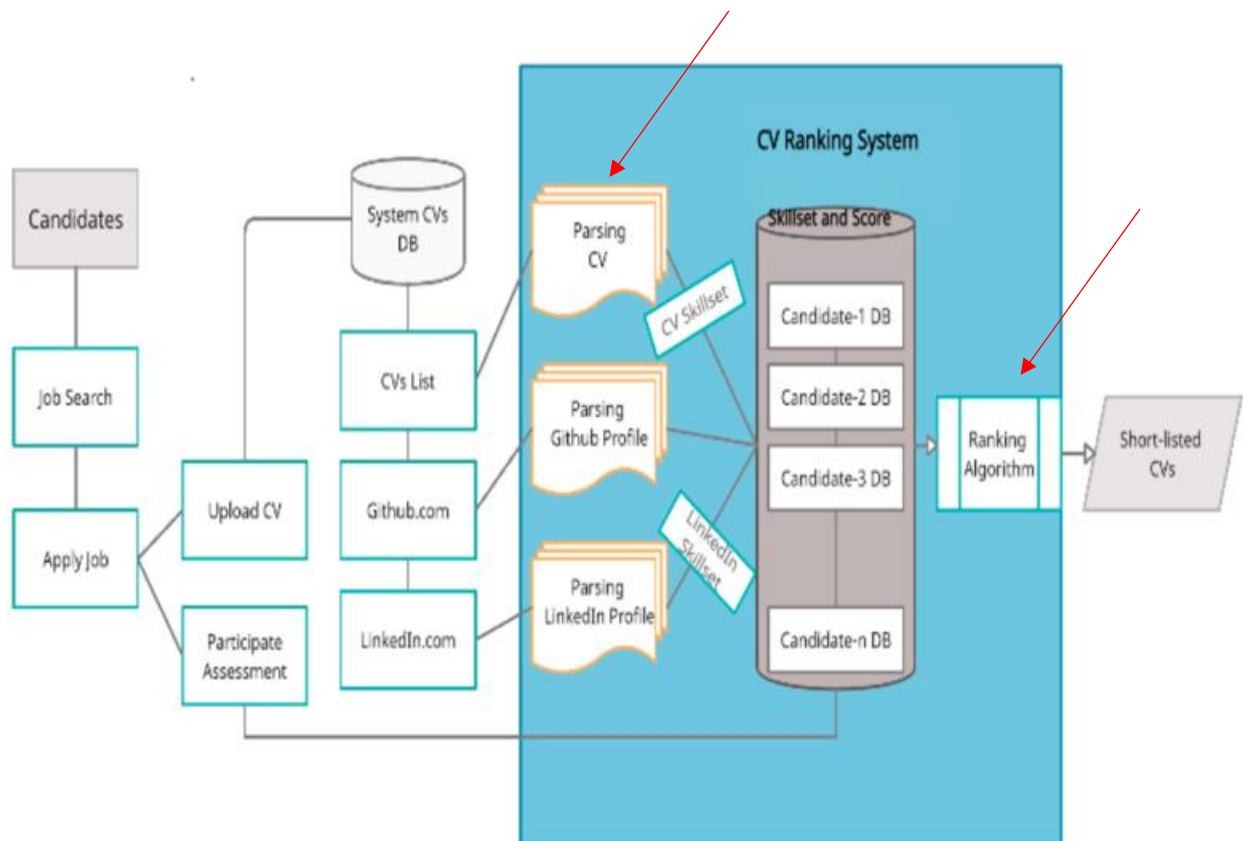
3. Annexe 3 : Illustration d'une évaluation automatisée d'une offre d'emploi par Textio



(Textio, s. d.)

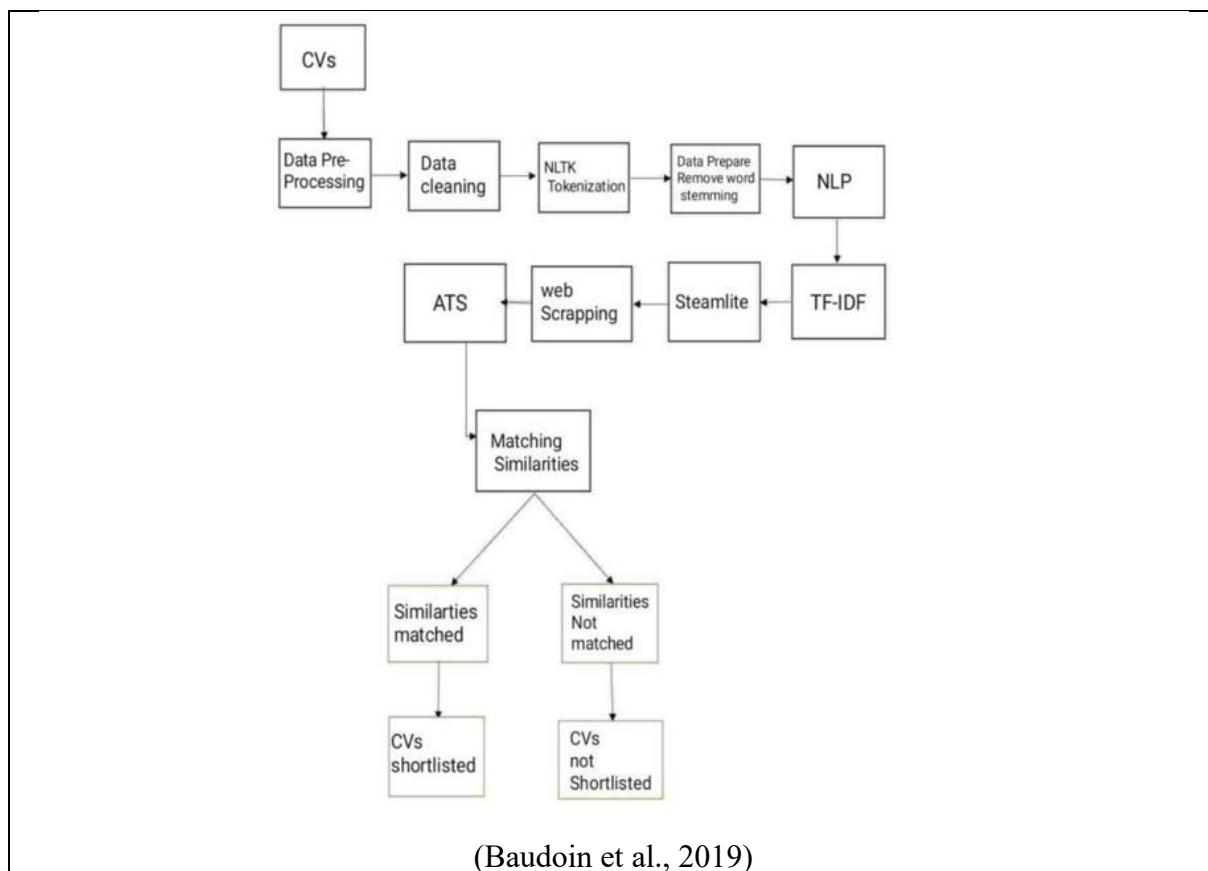
Cette illustration montre comment Textio évalue une annonce de recrutement (ici pour un poste de Software Engineer) en attribuant un score de qualité et en suggérant des améliorations. L'outil met en évidence des éléments de langage (par exemple « contribute », « scalability ») pour optimiser l'attrait du texte en tenant compte de la diversité des candidats et de l'inclusivité du style rédactionnel (Textio, s. d.).

4. Annexe 4 : Architecture du système d'un ATS



(Baudoin et al., 2019)

5. Annexe 5 : Schéma fonctionnel d'un ATS

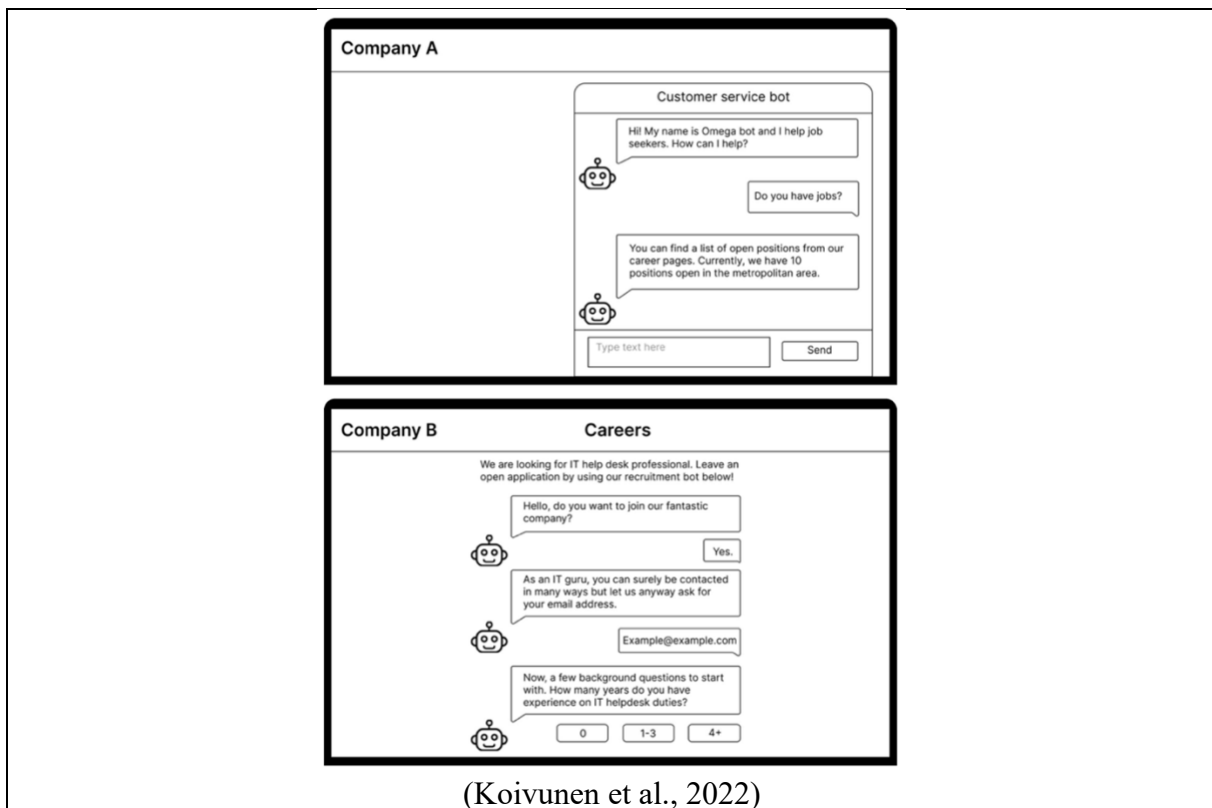


Ce schéma illustre le processus de tri intégré dans un ATS. Il détaille les différentes étapes techniques, depuis l'entrée des données (CV, profils issus de réseaux sociaux professionnels) jusqu'à leur analyse linguistique, l'extraction de mots-clés et la comparaison automatisée avec les attentes du poste. L'ensemble de ces traitements aboutit à une classification fine des candidatures selon leur niveau de correspondance avec les critères prédéfinis. (Baudoin et al., 2019). L'IA intervient dès les premières phases, via des techniques de traitement automatique du langage naturel (NLP) comme la tokenisation³³, le stemming³⁴ ou l'analyse par pondération TF-IDF, afin d'extraire les éléments clés de chaque candidature. Ces données sont ensuite comparées aux exigences du poste grâce à un algorithme de *matching*, également basé sur des modèles d'IA (Baudoin et al., 2019).

³³ Tokenisation : « technique de prétraitement employée dans le traitement automatique du langage naturel » (IBM,2025)

³⁴ Stemming : « techniques de prétraitement de texte qui réduisent les variantes de mots à une seule forme de base » (IBM,2025)

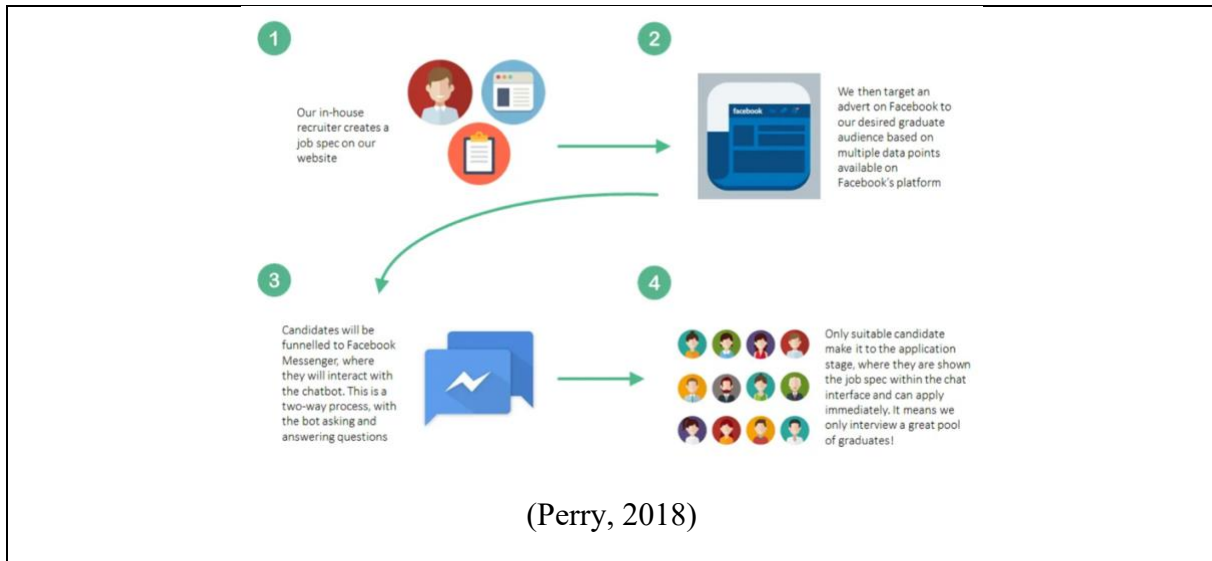
6. Annexe 6 : Illustration d'usage de chatbots IA dans le processus de recrutement



L'illustration du haut (Company A) montre un « customer service bot », principalement destiné à orienter les candidats vers les offres d'emploi disponibles et à répondre à des questions fréquentes.

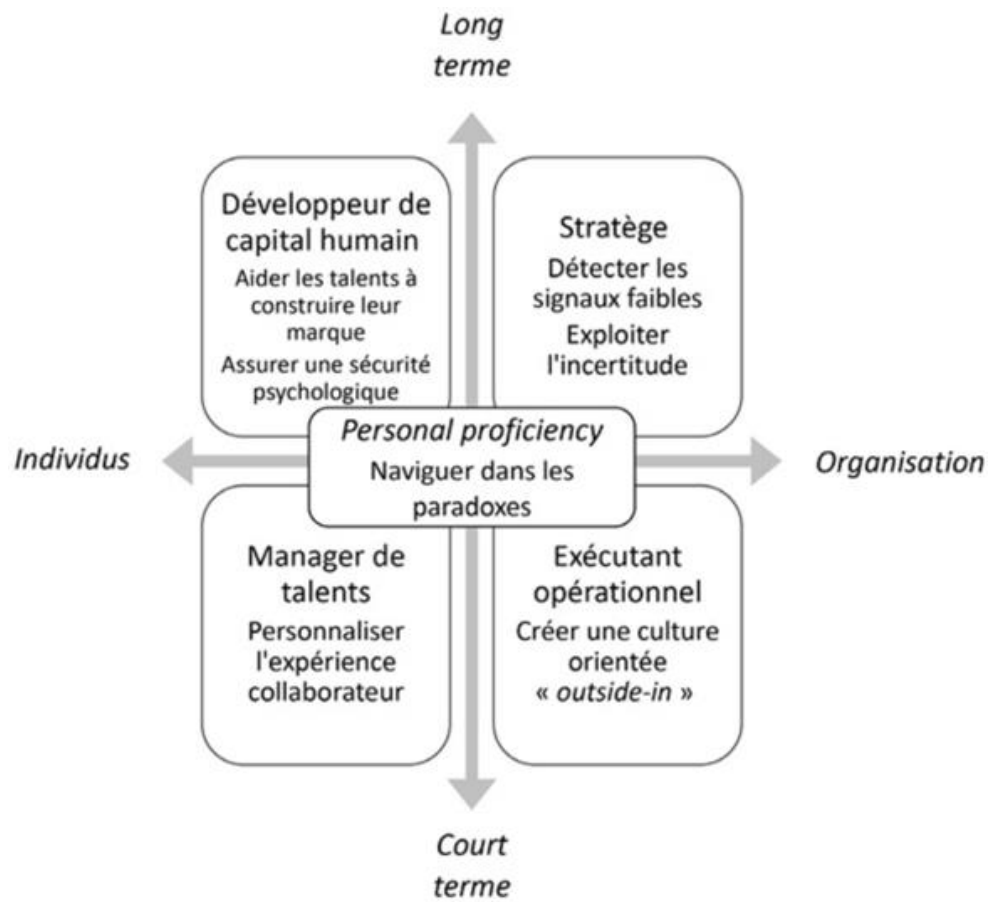
L'illustration du bas (Company B) illustre un « attraction bot », conçu pour initier une candidature rapide en quelques échanges, en collectant immédiatement des informations de base, comme l'adresse email et l'expérience professionnelle (Koivunen et al., 2022).

7. Annexe 7: Schéma d'un processus de recrutement digitalisé par chatbot



Le schéma ci-dessous illustre concrètement comment un chatbot peut être intégré dans un processus de recrutement pour automatiser et fluidifier les étapes initiales. Après la publication d'une offre d'emploi, la diffusion est ciblée via Facebook pour atteindre le public souhaité. Les candidats intéressés sont redirigés vers Facebook Messenger où ils interagissent directement avec un chatbot qui évalue leur adéquation avec le poste. Seuls les candidats correspondant aux critères prédéfinis accèdent alors à l'étape de candidature formelle, ce qui permet d'optimiser la qualité des candidatures reçues et de rationaliser le travail des recruteurs (Perry, 2018).

8. Annexe 8 : Matrice du leadership efficace réactualisée en 2022



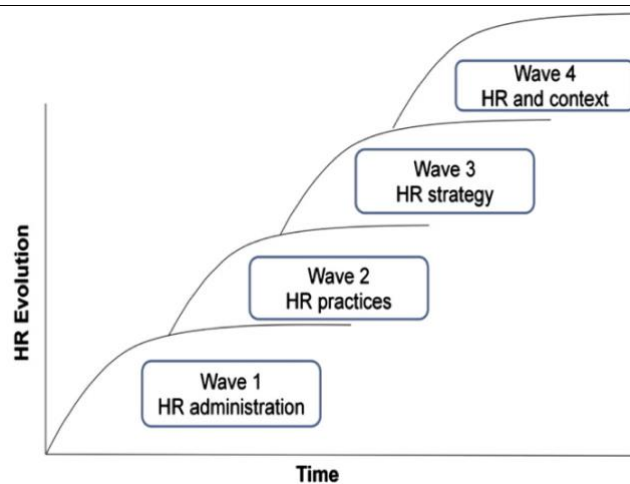
(Aït Razouk, 2024)

9. Annexe 9 : Adaptation de la matrice d'Ulrich : Métiers traditionnels et apports de l'intelligence artificielle

	Développeur de capital humain	Stratège	Manager de talents	Executant opérationnel	Personal proficiency
Métiers traditionnels du recrutement	Responsable de la gestion des compétences	Responsable du développement RH	Chargé de recrutement Spécialiste en acquisition de talents	Assistant RH Gestionnaire administratif du recrutement	Capacité de discernement, sens éthique, posture réflexive face à des situations ambivalentes
Métiers émergents³⁵ liés à l'utilisation de l'IA	Responsable IA et recrutement Éthicien du recrutement Coach IA pour recruteurs	Analyste IA RH Spécialiste en anticipation algorithmique	Designer de parcours candidat IA Manager hybride humain/IA	Opérateur IA recrutement Gestionnaire RGPD Gestionnaire d'automatisation RH	Capacité à interpréter les décisions d'un système algorithmique, sens de la responsabilité humaine, vigilance éthique face à l'automatisation, aptitude à expliquer et assumer une décision hybride (IA + humain)

³⁵ Les métiers émergents ne s'appuient pas directement sur des sources scientifiques mais résultent d'une interprétation critique et contextualisée des tendances observées

10. Annexe 10 : L'évolution du métier de gestionnaire RH



(Ulrich & Dulebohn, 2015)

Le métier de gestionnaire des ressources humaines s'est construit au fil du temps, en réponse aux évolutions du monde du travail, des organisations et de leur environnement. Dave Ulrich propose un modèle en quatre vagues qui permet de mieux comprendre ces transformations progressives de la fonction RH, depuis une approche essentiellement administrative jusqu'à un rôle beaucoup plus stratégique et tourné vers l'extérieur.

Vague 1 : aux alentours des années 1900–1960

La première vague, dite « administrative », correspond aux débuts de la fonction RH, centrée sur la gestion du personnel. À ce stade, les gestionnaires RH se concentrent sur des tâches techniques, comme les contrats, la paie, la gestion des dossiers du personnel ou le respect des règles. L'objectif principal est de garantir le bon fonctionnement administratif de l'organisation. Même si cette étape marque une reconnaissance du rôle RH, celui-ci reste limité à une fonction de soutien, avec peu d'impact sur les décisions importantes (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Vague 2 : aux alentours des années 1960–1980

La deuxième vague, appelée « pratiques RH³⁶ », marque un premier tournant. Le rôle du gestionnaire RH s'élargit à la mise en place de pratiques touchant directement les

³⁶ Aux alentours des années 1960–1980 (Ulrich & Dulebohn, 2015)

collaborateurs : recrutement, formation, gestion des carrières, évaluation ou encore rémunération. Le métier devient plus technique et demande des compétences spécifiques. Cette évolution s'accompagne aussi d'une meilleure prise en compte des besoins de l'entreprise. Le gestionnaire RH commence à adapter ses actions en fonction des objectifs internes, mais reste encore peu associé aux choix stratégiques globaux (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Vague 3 : aux alentours des années 1980–2000

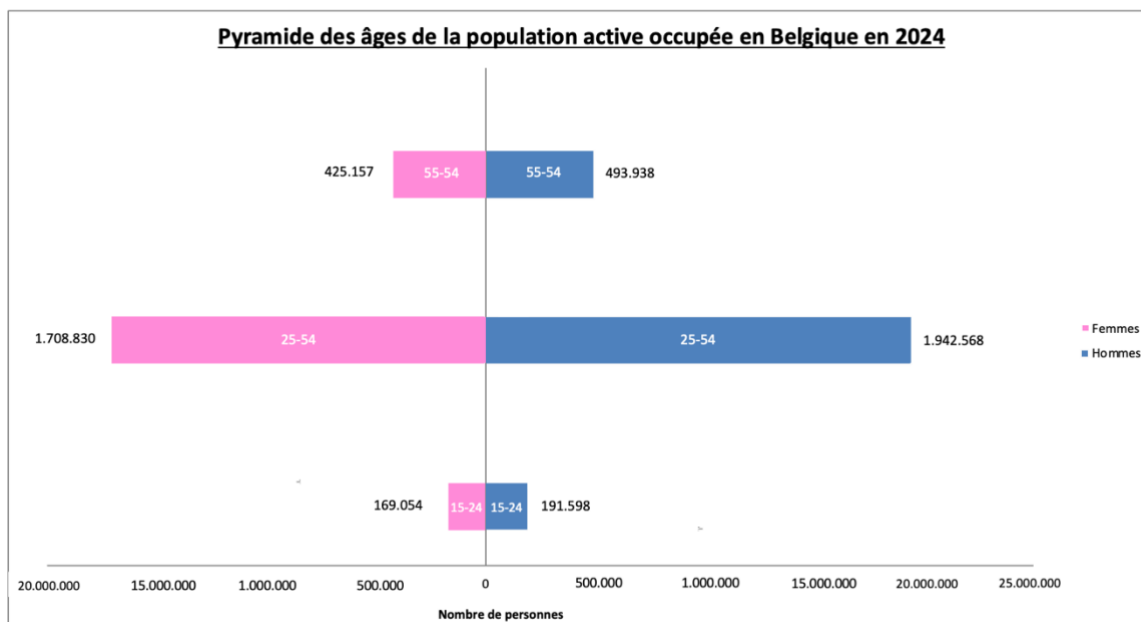
La troisième vague, centrée sur la stratégie RH, renforce encore le positionnement de la fonction. Le gestionnaire RH devient un véritable partenaire des dirigeants. Il participe aux réflexions stratégiques, adapte les politiques RH aux priorités de l'organisation et cherche à relier les actions RH aux résultats économiques. Dans cette logique, la gestion des ressources humaines n'est plus seulement une affaire de process ou de règles mais un levier au service de la performance globale (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Vague 4 : depuis les années 2000

Enfin, la quatrième vague, orientée vers le contexte externe, invite la fonction RH à sortir d'une vision centrée sur l'organisation pour intégrer les attentes de son environnement : les clients, les investisseurs, les communautés ou encore la société au sens large. Cette approche, appelée « *outside-in* », demande aux gestionnaires RH de prendre en compte les tendances sociales, économiques, technologiques et environnementales pour adapter leurs pratiques. Leur rôle devient alors celui d'un acteur clé de l'adaptation et de l'innovation, capable d'anticiper les changements et d'y répondre de manière cohérente.

Ces quatre vagues ne s'excluent pas mais se superposent dans le temps. Elles montrent comment la fonction RH a progressivement élargi son champ d'action, gagné en complexité et en influence, jusqu'à devenir un pilier stratégique dans les organisations d'aujourd'hui (Ulrich & Dulebohn, 2015).

11. Annexe 11 : Pyramide des âges de la population active occupée en Belgique en 2024



(Be.STAT, s. d.)

Cette pyramide illustre la répartition par sexe et par tranche d'âge de la population active occupée en Belgique en 2024. On y observe une majorité d'actifs dans la tranche des 25-54 ans, tant chez les femmes (1.708.830) que chez les hommes (1.942.568). Les jeunes actifs (15-24 ans) sont proportionnellement moins représentés, tandis que la tranche des 55-64 ans reste significative, surtout chez les hommes.

12. Annexe 12 : Méthodologie entretiens semi-directifs

Deux entretiens semi-directifs ont été réalisés dans le cadre de mémoire.

Chaque entretien, comprenant 10 questions ouvertes, a duré environ 30 minutes et s'est déroulé en distanciel via Teams. Les échanges ont été enregistrés avec le consentement des participants. Les audios sont disponibles sur demande pour le lecteur externe ou le promoteur, dans le respect du cadre académique.

Les réponses obtenues ont été analysées qualitativement en identifiant des convergences et tensions par rapport aux apports de la littérature scientifique. Des extraits représentatifs sont mobilisés dans le corps du texte pour illustrer certaines observations.

13. Annexe 13 : Utilisation de l'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle (ChatGPT) a été utilisée ponctuellement pour l'amélioration de la syntaxe et de l'orthographe de ce mémoire. Son usage est resté strictement encadré et critique, dans le respect des exigences académiques.

