

RECRUTER, GÉRER ET DÉVELOPPER LES TALENTS À L'HEURE DE L'IA

L'intelligence artificielle transforme le marché du travail. Elle constitue à la fois une opportunité majeure et un défi pour les entreprises. D'une part, elle peut renforcer la productivité, la compétitivité et l'innovation. Mais, d'autre part, ses effets sur l'emploi sont contrastés, avec des impacts variables selon les secteurs, les professions et les profils de travailleurs.

Dans ce contexte, la transformation des fonctions liées aux ressources humaines est en marche. Les nouvelles technologies permettent d'analyser des volumes de données inédits, d'objectiver la prise de certaines décisions et de simplifier de nombreux processus. L'IA s'impose comme un véritable outil de travail, qui complète et augmente le travail des ressources humaines. Elle permet aux professionnels RH de se recentrer sur leur cœur de métier : comprendre les talents, accompagner les parcours et soutenir la performance.

REMISE EN CONTEXTE - CASSER LES MYTHES

« L'IA peut tout faire à ma place » : faux

Si l'IA permet d'automatiser certaines tâches et d'apporter un soutien analytique, elle ne remplace ni la compréhension des situations et son analyse critique, ni la dimension relationnelle, ni la responsabilité des décisions. Dans les faits, son apport principal est de décharger les équipes des tâches répétitives,

ce qui permet aux professionnels RH de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée.

« L'IA favorise l'équité dans le recrutement » : vrai... et faux

Les outils dotés d'intelligence artificielle apportent davantage de cohérence dans le traitement des candidatures. Ils facilitent l'analyse de grandes quantités d'informations et contribuent à objectiver certains critères de sélection.



Mais l'IA n'est pas neutre en soi. Elle reflète les données utilisées pour son entraînement et peut reproduire certains biais humains existants. Elle doit dès lors être soigneusement paramétrée et alimentée par des données diversifiées afin de soutenir réellement la diversité, l'équité et l'inclusion. Ce constat vaut également pour les décisions liées à l'évolution professionnelle et aux processus d'évaluation de la performance.

« Les femmes sont moins intéressées par l'IA » : faux

Les écarts observés s'expliquent principalement par des facteurs structurels – formation, orientation, accès aux compétences – plutôt que par un manque d'intérêt. L'IA met en lumière un enjeu essentiel pour les entreprises : développer les compétences de manière inclusive, afin de permettre à tous les travailleurs de tirer pleinement parti de ces outils.

LA DONNÉE, LEVIER DE COMPRÉHENSION DES TALENTS

La data joue un rôle croissant dans les politiques RH. Elle permet d'apporter un meilleur éclairage sur les parcours professionnels, les besoins en compétences, les dynamiques organisationnelles et les facteurs de performance. Elle doit donc être de qualité !

Si ces enjeux étaient déjà au cœur des fonctions RH, leur traitement systématique permet désormais d'agir davantage en amont, plutôt qu'en réaction. Pour autant, la donnée n'est pas une fin en soi : elle reste un outil d'aide à la décision, qui doit être interprété et replacé dans son contexte. C'est précisément cette capacité d'interprétation qui reste profondément humaine. L'IA propose, l'humain dispose.

Il convient toutefois de garder à l'esprit que ces pratiques impliquent aussi des obligations importantes.

1. transparence et confiance ;
2. protection des données et prévention des biais ;
3. dialogue social via l'information et la consultation des représentants des travailleurs.

Enfin, la généralisation de l'IA transforme la fonction RH elle-même. De nouveaux

rôles émergent : data steward (gestion des données), AI ethicist (éthique des systèmes), quality keeper (contrôle des modèles). Plus largement, l'IA impacte toutes les fonctions de l'entreprise, ce qui impose une approche transversale des compétences.

PRODUCTIVITÉ, PERFORMANCE ET COMPÉTITIVITÉ : LE RÔLE CLÉ DE LA CONFIANCE

L'IA offre un potentiel significatif en matière de productivité et de performance. Elle permet d'optimiser les processus RH, d'objectiver les décisions et de renforcer l'agilité des entreprises. Mais un facteur sera déterminant : la confiance. Sans elle, les travailleurs n'adoptent pas les outils, les entreprises freinent les investissements et les gains de productivité ne se matérialisent pas.

UNE TRANSFORMATION DÉJÀ À L'ŒUVRE

L'intégration de l'IA dans les ressources humaines est déjà une réalité tangible. Elle se manifeste notamment dans :

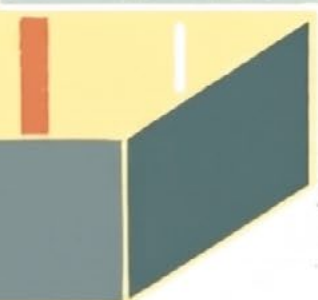
- la rédaction et la diffusion d'offres d'emploi ;
- le tri et la présélection de candidatures ;
- le soutien aux travailleurs via des assistants numériques ;
- la création de contenus de formation ;
- l'analyse de données liées à la performance.

Ces usages illustrent un point central : l'IA ne remplace pas les processus existants, elle les optimise et les enrichit. Elle permet d'améliorer à la fois la quantité et la qualité des tâches réalisées, ce qui constitue un gain réel pour les entreprises et pour les travailleurs.

La transformation est donc progressive, pragmatique et ancrée dans la réalité pratique.

L'un des effets les plus significatifs de l'IA est d'ailleurs le rééquilibrage du rôle des RH. En automatisant certaines tâches administratives et répétitives, elle libère du temps pour l'accompagnement des travailleurs, le développement des compétences, la gestion des talents et la planification stratégique. L'IA ne déshumanise donc pas les ressources humaines. Elle leur permet au contraire de retrouver pleinement leur vocation. Elle favorise une évolution vers une fonction plus qualitative, plus stratégique et plus proche des réalités du terrain.

L'IA PERMET AUX PROFESSIONNELS RH DE SE RECENTRER SUR LEUR CŒUR DE MÉTIER.



LA MAÎTRISE DE
L'IA NE SE JOUE
PAS UNIQUEMENT
AU NIVEAU DE
L'ENTREPRISE.
IL S'AGIT D'UN ENJEU
SOCIÉTAL QUI RELÈVE
DE LA COMPÉTENCE
DES AUTORITÉS.

LA COMPLÉMENTARITÉ HOMME-MACHINE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

L'IA ne doit pas être envisagée comme un substitut, mais comme un partenaire. Cette complémentarité repose sur une répartition claire – la machine traite l'information, analyse et suggère ; l'humain décide, contextualise et assume la responsabilité.

Les technologies de l'IA n'apportent aucun bénéfice sans les compétences humaines pour les penser, les développer et les compléter. Cela pose une question centrale : celle de la gestion des talents et de leur articulation avec l'outil. Impliquer et informer sont, en tout cas, des étapes primordiales du parcours d'intégration de l'IA.

En parallèle, les entreprises doivent anticiper les besoins en formation de leurs collaborateurs afin, d'une part, de les préparer à maîtriser les connaissances nécessaires et, d'autre part, de les accompagner dans le changement qui découle des impacts générés par les nouvelles technologies.

Dans ce cadre, la FEB souligne que la maîtrise de l'IA ne se joue pas uniquement au niveau de l'entreprise. Il s'agit d'un enjeu sociétal qui relève de la compétence des autorités (enseignement). Ce n'est que si le socle de connaissance de base est solide que les spécificités propres aux secteurs et entreprises pourront être rencontrées.

INTÉGRER L'IA : QUELQUES ÉTAPES CLÉS

En guise de conclusion, l'intelligence artificielle marque une étape importante dans l'évolution des ressources humaines. Elle transforme les outils, les processus et les compétences.

L'IA représente un levier puissant au service des ressources humaines, à condition d'être conçue comme un outil d'augmentation et de complémentarité. Cela suppose une stratégie claire, afin de faire émerger un modèle de travail à la fois plus performant, plus agile et plus humain. Pour y parvenir, quelques étapes clés peuvent guider la réflexion :

- Cartographier l'organisation des ressources humaines et déterminer où l'intelligence artificielle peut apporter une valeur ajoutée en termes de stratégie.
- Désigner un responsable de l'IA avant le début de la mise en œuvre.
- Réaliser une analyse des risques et des impacts conforme au RGPD, à l'AI Act (le règlement européen sur l'intelligence artificielle) et à la législation sur le bien-être au travail.
- Impliquer les travailleurs dans le (développement et) la mise en œuvre de l'IA.
- Assurer une intervention humaine.
- Informer et former les collaborateurs en temps utile et de manière continue.
- Mettre à jour les politiques existantes et en élaborer de nouvelles si nécessaire (y compris les bonnes pratiques).
- Documenter et conserver les informations relatives au processus de développement et de mise en œuvre.
- Assurer et évaluer la transparence vis-à-vis des autres parties prenantes.
- Veiller à une cybersécurité robuste. 

POUR ALLER PLUS LOIN

- **Women in Digital : plus de femmes dans le secteur numérique | SPF Economie**
<https://economie.fgov.be/fr/themes/line/inclusion-numerique/women-digital-plus-de-femmes>
- **L'intelligence artificielle et le marché du travail en Belgique - Février 2026, Rapport du Conseil supérieur de l'emploi**
<https://cse.belgique.be/fr/accueil/rapports-avis/rapports-2026/lintelligence-artificielle-et-le-marche-du-travail-en-belgique-fevrier-2026>
- **L'économie numérique: Enjeux et ressorts d'une révolution – Prof. Nicolas van Zeebroeck**
https://vanzeebroeck.net/econo_numerique/
- **Formation IA et Ressources Humaines : IA et Ressources Humaines**
<https://www.hecexecutiveschool.be/ia-et-ressources-humaines>