

ISMAËLLE HADDOUZI • ALEXANDRE MARTIN • LEE SCHLENKER

RECRUTEZ

ET GÉREZ VOS

TALENTS

AVEC

L'IA

DE LA PRISE DE DÉCISION À L'ACCOMPAGNEMENT
DES COLLABORATEURS

RECRUTEZ

— **ET GÉREZ VOS** —

TALENTS

— **AVEC** —

L'IA

ISMAËLLE HADDOUZI • ALEXANDRE MARTIN • LEE SCHLENKER

RECRUTEZ

— **ET GÉREZ VOS** —

TALENTS

— **AVEC** —

L'IA

**DE LA PRISE DE DÉCISION À L'ACCOMPAGNEMENT
DES COLLABORATEURS**

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés
dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web :
www.deboecksuperieur.com

© De Boeck Supérieur s.a., 2026
Rue du Bosquet, 7 – B-1348 Louvain-la-Neuve

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Ce livre ne peut être reproduit ni utilisé à des fins d'entraînement de systèmes d'intelligence artificielle. La fouille de textes et de données est interdite conformément à l'article 4(3) de la Directive (UE) 2019/790.

Dans le cas où le livre comporte des ressources numériques en ligne, ces dernières sont des compléments offerts à l'achat du livre. Par respect du droit d'auteurs, ces ressources sont incessibles, interdites de reproduction et réservées à un usage strictement personnel. Elles sont soumises aux conditions d'utilisation en vigueur (CGU) accessibles sur notre site et peuvent, pour des raisons commerciales, légales, d'évolution technique ou de contenu, être supprimées ou interrompues à tout moment, sans garantie de maintien ou de compensation. Dans le cas où les QR codes et liens hypertextes permettent d'accéder à des sites internet tiers, la responsabilité de De Boeck Supérieur n'est pas engagée, notamment quant à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès.

Dépôt légal :

Bibliothèque nationale, Paris : août 2026

Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2026/13647/157

ISBN 978-2-8073-7596-3

SOMMAIRE

Introduction	9
--------------------	---

PARTIE 1 LES APPORTS DE L'IA

1. REPENSER SA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT EN TALENTS À L'ÈRE DE L'IA	13
L'impact d'un mauvais recrutement.....	13
Les apports des systèmes d'IA.....	14
2. LES ENJEUX DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE	17
Qu'est-ce que l'IA ?	17
Comment l'IA a-t-elle transformé la notion de travail ?	19
Que doivent savoir vos managers sur l'IA ?	21

PARTIE 2 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

3. STRATÉGIES D'ACQUISITION ET DE DÉVELOPPEMENT DES TALENTS À L'ÈRE DE L'IA.....	27
Redéfinir les besoins et recruter au-delà des attentes	28
Stratégies de développement des talents	29
Mise en œuvre réussie des stratégies d'IA dans la gestion des talents	30
4. CARTOGRAPHIER LES COMPÉTENCES DU FUTUR.....	33
Une diversité des compétences à prendre en compte	33
Compétences techniques et évaluation de personnalité	34
Cartographie des compétences actuelles et futures	35
Mise à jour des fiches de poste et des référentiels métiers	36

Référentiels métiers dynamiques : la clé de l'agilité.....	36
Développement des talents clés	38
Programmes de fidélisation spécifiques.....	38
Compétences hybrides des profils : une nécessité stratégique.....	40
5. MESURER ET MAXIMISER LE ROI DES INITIATIVES D'IA	43
Méthodologie.....	43
Identifier les bons indicateurs de succès pour l'IA.....	44
Impacts de l'IA sur la performance individuelle et collective.....	44
Optimisation des coûts et ROI.....	45
Mesurer l'impact : ROI des initiatives IA.....	45
6. FORMATION CONTINUE À L'IA POUR TOUS	47
L'omniprésence des systèmes d'IA en entreprise.....	47
Former pour transformer, mais pour quel ROI?.....	48
Les différents ROI.....	48
Défis et perspectives.....	49
Résultats et analyse	50
Évaluation du ROI : Indicateurs et méthodologies.....	51
Meilleures pratiques pour mesurer le ROI.....	53
Études de cas.....	53

PARTIE 3 MANAGEMENT

7. MAXIMISER LA COLLABORATION HUMAINE ET IA.....	59
La naissance d'un nouvel écosystème de formation	59
Caractéristiques du système de formation fondé sur l'IA.....	60
Les nouveaux rôles de l'équipe augmentée.....	61
Les six piliers systémiques du succès	63
Données clés sur l'émergence des équipes augmentées.....	66
L'appropriation collective de l'IA : seule condition d'impact tangible.....	67
Les risques dans la gestion des RH.....	69
Contre-mesures : garder la décision humaine.....	70
L'exigence centrale pour les équipes « augmentées »	71
L'équipe augmentée : un projet résolument humain.....	72

8. LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL À L'ÈRE DE L'IA	73
Les systèmes d'IA en entreprise : une obligation stratégique.....	73
Les caractéristiques du leader à l'ère de l'IA.....	74
Ce que l'IA ne peut pas faire à la place du dirigeant	75
Intégrer l'IA dans la culture d'entreprise.....	77
Encourager la culture de l'innovation par l'IA	78
Gouvernance, Comex et transition vers l'IA	78
Leadership et transformation numérique.....	81
Chief Artificial Intelligence Officer, une fonction en devenir	81
Innovation organisationnelle : le « big bang » ascendant.....	82
Agents IA : vers le Comex 4.0.....	84
Enjeux éthiques et responsabilité du comité exécutif.....	85
Les dirigeants ont plus que jamais leur place à la table	86
9. L'IA COMME MOTEUR DE COMPÉTITIVITÉ	89
Une révolution qui impacte tous les métiers.....	89
L'approche « IA pour tous »	91
Les entreprises qui embrassent l'IA gagnent en agilité	94
10. GÉRER LA PEUR DU CHANGEMENT	97
Déconstruire les mythes sur l'IA.....	97
Naviguer sur la rivière du changement	98
Défis de la conduite du changement.....	100
Les outils de l'aide au changement	102
Former les champions du changement.....	110

PARTIE 4

GESTION DES DONNÉES

11. DATA LITERACY (LITTÉRATIE DES DONNÉES)	115
Qu'est-ce que la littératie des données?.....	115
Les origines de la <i>data literacy</i>	115
Les enjeux de la <i>data literacy</i>	116
Les aspects de la <i>data literacy</i>	116
Les cinq compétences de la <i>data literacy</i>	117
Comment exploiter la littératie des données?	119

12. AI LITERACY (LITTÉRATIE DE L'IA)	121
Le principe de l' <i>AI literacy</i>	121
Les caractéristiques de l' <i>AI literacy</i>	121

PARTIE 5

RÉGULATION DES SYSTÈMES D'IA

13. IA RESPONSABLE : HARMONISATION DES BESOINS ET DES VALEURS POUR L'ENTREPRISE	125
Composition d'un système d'IA responsable	125
Impact d'un système d'IA responsable	126
Limites d'un système d'IA responsable	126
14. ÉTHIQUE DE L'IA	129
Composition de l'éthique de l'IA.....	129
Les points de surveillance.....	129
15. GOUVERNANCE DE L'IA	133
Définition de la gouvernance de l'IA.....	133
Principes de base.....	133
Différents types de gouvernance de l'IA.....	134
Tour du monde des différentes réglementations de l'IA.....	135
16. FORMER ET SENSIBILISER SES COLLABORATEURS À UNE UTILISATION RESPONSABLE DE L'IA	149
Défis et considérations éthiques.....	149
Mise en place de plans et de chartes.....	150
Conclusion.....	151
Récapitulatif.....	153
Glossaire.....	163
Bibliographie.....	175
Table des matières.....	179

INTRODUCTION

À PROPOS DE CE LIVRE

Cet ouvrage est co-écrit par des professionnels travaillant dans le domaine de l'intelligence artificielle (IA), du management et de la gestion des ressources humaines.

Cet ouvrage se veut un guide pour les dirigeants d'entreprise ainsi que pour les responsables de service.

Son objectif premier est de vous montrer le potentiel qu'ont les systèmes d'IA dans la gestion des ressources humaines. Ces systèmes d'IA sont le futur moyen de découvrir vos talents.

Mais cet ouvrage a également pour ambition de vous aider à comprendre l'univers des systèmes d'IA en entreprise. Car leur périmètre ne s'arrête pas à une simple utilisation d'application. L'utilisation des systèmes d'IA implique des connaissances annexes qui ne se limitent pas au métier de gestionnaire des ressources humaines. C'est pour cela que ce livre aborde les sujets de l'intégration de l'IA au sein de vos collaborateurs ainsi que de la gouvernance de l'IA.

Ce guide est divisé en cinq parties :

- En partie 1, nous vous présenterons comment les systèmes d'IA vont redéfinir la façon dont vous abordez le recrutement de vos futurs collaborateurs. Puis nous exposerons les différentes nuances de l'intelligence artificielle ainsi que leurs utilisations respectives.
- En partie 2, nous aborderons la gestion des ressources humaines : comment déceler les compétences des talents, comment développer les stratégies de recrutement, et pour terminer, comment former vos collaborateurs à l'IA ?
- En partie 3, consacrée au management, nous aborderons la question délicate de la gestion du changement, avec les différentes méthodes qui existent pour vous apporter de l'aide (ainsi qu'à vos managers) dans cette phase délicate de transition. Nous exposerons une nouvelle

forme de collaboration dans l'entreprise, ainsi que la transformation du leadership à l'ère de l'IA.

- En partie 4, nous traiterons de la gestion des données en nous concentrant non pas sur la partie technique, mais sur la partie utilisation. Les notions de *data literacy* et d'*AI literacy* seront expliquées, ainsi que les apports de l'utilisation de l'*AI literacy* dans le domaine de la gestion des RH.
- En partie 5, la réglementation des systèmes d'IA sera présentée. Dans cette section, nous aborderons les notions de l'intelligence artificielle responsable, de l'éthique de l'intelligence artificielle ainsi que de la gouvernance de l'intelligence artificielle. Nous finirons en vous présentant les différents types de gouvernance de l'IA dans le monde : l'*AI Act* ainsi que la norme ISO/IEC 42001:2023.

À QUI S'ADRESSE CE LIVRE ?

Il s'adresse d'abord aux acteurs stratégiques, c'est-à-dire les dirigeants d'entreprises ainsi que les responsables de services (direction des ressources humaines, direction des affaires financières, direction des systèmes d'information).

Il s'adresse aussi aux professionnels du recrutement, c'est-à-dire les personnes travaillant dans les cabinets de recrutement ainsi que les chasseurs de têtes.

Au-delà du personnel de la fonction RH, il est destiné aux professionnels de la formation tant du secteur public que du secteur privé.

PARTIE 1



LES APPORTS DE L'IA

*« L'intelligence artificielle va changer notre monde
plus que tout ce que nous avons vu jusqu'à présent. »*

Warren Buffet

Business Insider. (2023, 6 mai).
Warren Buffett says AI is like the creation
of the atom bomb.

1

REPENSER SA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT EN TALENTS À L'ÈRE DE L'IA

L'IMPACT D'UN MAUVAIS RECRUTEMENT

Le recrutement d'une personne est tout un art. Toutes les étapes du processus de recrutement demandent une réflexion intensive. Vous devez d'abord estimer le besoin réel d'embaucher une personne pour une fonction. Et, vous devez, le cas échéant, définir une fiche de poste sur la fonction. Vous devez, ensuite, vous assurer que les finances de l'entreprise permettent l'embauche d'une nouvelle personne. À cela s'ajoutent la création et la gestion des annonces. Vous pensez avoir fini et effectué le plus difficile, ce n'est, en réalité, que le début et le plus simple du processus de recrutement...

Après avoir reçu l'accord de la hiérarchie pour la création du poste, édité l'intitulé du poste et publié l'annonce, il vous reste à sélectionner LE candidat ou LA candidate qui sera votre futur(e) collaborateur(trice). Et c'est seulement à ce moment-là que vous aurez terminé le processus de recrutement.

À cette étape du processus, vous devez prendre une décision en vous basant uniquement sur quelques lignes d'un CV. À compétences techniques équivalentes, ni un CV ni les entretiens ne peuvent vous aider à différencier quel profil sera le plus apte à tenir la fonction.

Au moment de la sélection des candidats, la pression augmente, car vous savez que si vous faites une erreur de jugement, cela constituera un **coût financier** pour votre entreprise. Selon une étude réalisée par le

Mercato de l'emploi (Munier, 2024), un mauvais recrutement coûterait, en fonction du cadre de métiers (employé, technicien, ingénieur...), entre 20 000 € et 50 000 €. C'est donc le genre d'erreur qui va coûter très cher à votre entreprise ainsi qu'à vous-même. Autant vous dire que vous devrez méditer longuement sur votre choix avant de prendre une décision.

LES APPORTS DES SYSTÈMES D'IA

L'intelligence artificielle (IA) transforme constamment les industries et les marchés à la vue des chefs d'entreprise et des cadres dirigeants. Cette refonte **redéfinit** les fondements traditionnels du **talent**, de l'**innovation** et de la **concurrence**. L'objectif de ce livre est d'explorer les défis que cette transformation représente pour vous et votre organisation ainsi que de vous guider dans votre cheminement.

Dans le monde de l'entreprise, l'avènement de l'IA a apporté son lot de révolutions dans la structure des organisations. Ce livre vous aide à vous concentrer sur **trois questions critiques** :

- Comment les systèmes d'IA vont-ils **redéfinir** le rôle des recruteurs et des managers ?
- Comment les systèmes d'IA vont-ils **impacter** les processus de prise de décision ?
- Comment les systèmes d'IA vont-ils **transformer** la façon dont vous formez et reconnaissez vos futurs talents ?

Avant de répondre à ces trois questions, nous commencerons par examiner la nature de l'IA dans les entreprises, et ce que les managers et les organisations doivent savoir pour être compétitifs. Enfin, nous vous présenterons comment construire une chaîne d'approvisionnement de talents en utilisant l'intelligence collaborative.

En approfondissant ces sujets, il devient évident que la valeur de l'IA pour le management va bien au-delà d'une simple mise à jour en science des données. Les modèles et les agents d'IA remodelent des industries entières et redéfinissent la nature même du travail.

D'un côté, il est crucial de reconnaître que les avancées en IA impactent déjà nos **emplois** et nos **marchés**, que notre organisation se soit engagée ou non à adopter l'IA en interne. La prolifération constante des technologies basées sur l'IA a modifié les attentes des consommateurs, l'efficacité

des chaînes d'approvisionnement et les modèles de prestation de services dans le commerce et l'industrie. Même les organisations les plus réticentes à la technologie en ressentent les effets à travers l'évolution des demandes des clients, les capacités croissantes de la concurrence et les changements dans la dynamique du marché.

Cette influence omniprésente signifie que ni les managers ni le management ne peuvent se permettre d'ignorer l'impact à court terme de l'IA. L'intelligence collaborative implique une relation gagnant-gagnant en favorisant à la fois l'intelligence humaine et celle de la machine.

D'un autre côté, l'IA révolutionne à la fois la définition du talent managérial et la gestion des talents. Avec l'accès à de vastes quantités de données et à des outils analytiques sophistiqués, le management peut désormais baser ses choix sur des informations plus complètes et précises que jamais. Les modèles prédictifs et l'analyse de scénarios alimentés par l'IA permettent aux équipes de projet, aux cadres des ressources humaines (RH) et aux ingénieurs pédagogiques d'anticiper les changements du marché, d'identifier les risques et de capitaliser sur les opportunités. La **combinaison** de l'intelligence humaine et de la machine améliore la **qualité** et la **rapidité** des choix stratégiques. Cette coopération entre l'être humain et la machine reflète également **l'évolution de la nature des compétences** de leadership requises à l'ère de l'IA.

Les managers, les cadres RH, les spécialistes de l'acquisition de talents (agences de recrutement et chasseurs de têtes) et les établissements d'enseignement supérieur qui comprennent et embrassent ces changements seront mieux positionnés pour prospérer dans l'économie de demain.

2

LES ENJEUX DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

QU'EST-CE QUE L'IA ?

Avant d'évaluer l'impact de l'IA sur votre entreprise, nous devons établir une **définition claire** de ce qu'est l'intelligence artificielle (IA).

L'IA fait référence au développement de systèmes informatiques capables d'effectuer des tâches organisationnelles qui ont traditionnellement nécessité du talent humain. Ces systèmes intègrent des techniques telles que l'apprentissage automatique (*machine learning*), l'apprentissage profond et les réseaux de neurones (*deep learning*) pour apprendre, raisonner, comprendre et appliquer des connaissances dans la résolution de problèmes commerciaux.

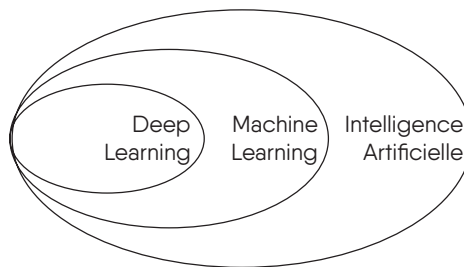


Figure 1 – Comprendre les différences entre réseaux neuronaux (*deep learning*), apprentissage automatique (*machine learning*) et intelligence artificielle (*artificial intelligence*).

Le guide incontournable des RH pour gagner en efficacité grâce à l'intelligence artificielle

Recrutement, gestion des compétences, mobilité interne... l'intelligence artificielle révolutionne les pratiques RH. Déjà adoptée par plus de 80 % des entreprises (McKinsey, 2025), elle permet de réduire les coûts, gagner du temps et limiter les biais dans la sélection des candidats.

Mais intégrer l'IA, c'est aussi repenser ses méthodes et intégrer des enjeux clés d'éthique et de transparence. Face à ces défis, 87 % des DRH (Deloitte) font de l'adaptation des compétences une priorité.

Ce guide pratique vous aide à tirer pleinement parti de l'IA pour :

- Identifier rapidement les compétences clés
- Anticiper les besoins futurs
- Optimiser la GPEC et les recrutements
- Détecter et valoriser les talents

Passez à l'action dès aujourd'hui et faites de l'IA votre meilleur allié pour des RH plus stratégiques, performantes et innovantes.

Ismaëlle Haddouzi, issue d'un cursus en psychologie, est CEO de e-Peak People HR, suite de solutions SaaS en management du potentiel humain, des compétences et de la performance, qui aide les organisations et leurs collaborateurs à se préparer aux évolutions du monde du travail à chaque étape de leur parcours. Elle vient de recevoir le prix de la CEO HRTech de l'année.

Alexandre Martin est diplômé d'un Master Sciences de l'informatique, Management des Systèmes d'Information et d'Organisation à l'IAE de Grenoble. Il est analyste en intelligence économique au Business Analytics Institute et membre de l'Association of AI Ethicists. Il a été ingénieur de production informatique au sein de l'IUT2 Grenoble.

Lee Schlenker est le Directeur du Business Analytics Institute et Professeur de Business Analytics à Grenoble. Il est l'ancien responsable administratif pour la Chaire E-Business d'IBM Europe et puis de la Chaire d'Oracle pour les Emerging Economies and Technologies à EMLYON.

Prix : 21,90 €
ISBN 978-2-8073-7596-3



deboeck B
SUPÉRIEUR

www.deboecksuperieur.com