

Avant d'utiliser l'IA dans le recrutement, maîtrisez les fondamentaux

Par Caroline LAMBOLEY, Headhunter, Lamboley Executive Search*

L'intelligence artificielle (IA) s'impose peu à peu dans le domaine des ressources humaines et notamment dans celui du recrutement. Tri automatisé des CV, analyse comportementale, matching de profils, scoring prédictif : les outils se multiplient, les promesses aussi. Pour les entreprises, l'attrait est évident. Gain de temps, rationalisation des processus, objectivité... ou du moins, c'est ce qu'on espère.



et une capacité à projeter un candidat dans un contexte managérial, une culture d'entreprise, une dynamique d'équipe. En tant que spécialiste de la chasse de têtes au Luxembourg, je constate chaque jour à quel point l'analyse humaine reste irremplaçable, notamment lorsqu'il s'agit de recruter des profils expérimentés ou des cadres dirigeants. Comprendre un parcours, détecter un potentiel, évaluer une compatibilité : aucun algorithme ne peut faire cela à votre place.

La technologie ne remplace pas l'expertise humaine

Cela ne signifie pas que l'intelligence artificielle n'a pas sa place dans le recrutement. Bien utilisée, elle peut être un véritable levier d'optimisation. Elle peut accélérer certaines étapes, faciliter la gestion des candidatures, renforcer l'analyse de données. Mais elle ne saurait remplacer l'essence même du recrutement : la relation humaine. Un candidat ne se résume pas à un ensemble de mots-clés. Et un bon recrutement ne se mesure pas uniquement à la vitesse d'exécution. Ce qui fait la différence, c'est la qualité de l'échange, la pertinence de l'analyse, la capacité à poser les bonnes questions et à capter ce qui ne se dit pas toujours.

Mais dans l'enthousiasme général, un point fondamental est souvent négligé : peut-on vraiment automatiser un processus que l'on ne maîtrise pas encore parfaitement ? Avant de confier ses recrutements à des algorithmes, il est essentiel de poser une base solide. Car l'IA ne corrige pas les erreurs : elle les amplifie.

Recruter reste un métier à part entière

Trop souvent encore, les processus de recrutement sont construits sur des bases floues, voire fragiles. Les besoins ne sont pas toujours clairement définis, les critères de sélection manquent de cohérence, les entretiens sont menés de manière informelle et les décisions sont parfois prises à l'intuition. Dans ce contexte, ajouter une couche technologique revient à maquiller un problème structurel, sans le résoudre.

Recruter ne consiste pas à simplement faire correspondre un CV à une fiche de poste. C'est un métier qui demande une lecture fine des parcours, une évaluation des compétences mais aussi des personnalités

C'est d'autant plus vrai dans un marché comme celui du Luxembourg, où la compétition pour attirer les meilleurs talents est particulièrement vive. Les profils expérimentés, souvent déjà en poste, attendent autre chose qu'un simple processus automatisé. Ils cherchent une écoute active, une approche sur mesure et une vraie transparence dans la relation.

Professionaliser avant de digitaliser

Avant de digitaliser les processus de recrutement, il est donc essentiel de les professionnaliser. Une technologie performante ne compensera jamais un

manque de rigueur en amont. Au contraire, elle peut renforcer les biais ou valider des décisions prises sur des bases erronées. La qualité d'un recrutement repose avant tout sur la clarté des attentes, la cohérence des étapes, la formation des recruteurs et la capacité à offrir une expérience candidat digne de ce nom.

Le recours à un cabinet de chasse de têtes peut être une solution précieuse pour sécuriser les recrutements stratégiques. Il apporte non seulement une méthodologie éprouvée, mais aussi un regard externe, objectif et une connaissance fine du marché local et des profils à cibler. L'intelligence artificielle est une formidable opportunité pour les RH, à condition qu'elle soit intégrée dans une culture de recrutement déjà solide. Elle ne remplace pas l'intelligence humaine. Elle la complète, à condition que cette dernière soit déjà bien en place.

Une vision claire, une pratique maîtrisée

Le recrutement est un acte stratégique. Il engage l'avenir d'une équipe, d'une organisation, d'une culture d'entreprise. Avant d'y injecter de la technologie, il est impératif d'en maîtriser les fondements.

Maîtriser les bases, c'est savoir ce que l'on cherche, pourquoi on le cherche, comment on l'évalue et dans quel environnement le candidat devra réussir. C'est aussi s'assurer que l'on dispose, en interne ou avec l'appui d'un partenaire externe, des compétences pour le faire bien.

Alors, avant de se lancer dans le recrutement algorithmique, prenons le temps de revenir à l'essentiel. Car derrière chaque embauche, il ne s'agit pas simplement de remplir une case, mais bien de faire un choix stratégique, avec des implications humaines, économiques et managériales fortes.

Un bon recrutement, ce n'est pas seulement identifier un profil. C'est formuler la bonne question : que

cherche-t-on réellement, au-delà du titre de poste ? Quels comportements, quelles compétences, quelles postures sont attendues pour réussir dans ce contexte précis, avec cette équipe, à ce moment de la vie de l'entreprise ? C'est ensuite trouver la bonne personne, celle qui ne sera pas uniquement « qualifiée sur le papier », mais qui incarnera un alignement entre les enjeux du poste, les valeurs de l'organisation et les objectifs à moyen terme. Et enfin, c'est le faire au bon moment, avec lucidité, méthode et intention. Ni dans la précipitation, ni dans l'approximation.

Mauvais recrutement : un risque sous-estimé

Un mauvais recrutement ne se limite pas à une erreur de casting : c'est une décision coûteuse, tant sur le plan humain qu'économique. Il peut désorganiser une équipe, fragiliser la dynamique managériale, générer du désengagement ou de la méfiance, et freiner durablement les projets. À cela s'ajoutent les coûts directs : temps perdu, reprise du processus, perte d'opportunité.

Dans un marché tendu comme celui du Luxembourg, où chaque profil compte, un recrutement raté peut impacter la réputation de l'entreprise, voire sa performance stratégique. D'où l'importance de poser un diagnostic précis et d'adopter une méthode rigoureuse avant même de penser digitalisation. Les outils viendront en appui. Mais ils ne remplaceront jamais cette intelligence du réel, du relationnel, du recrutement bien fait. Celui qui ne se contente pas d'être rapide, mais qui est juste. Durable. Et porteur de sens.

Un bon recrutement, ce n'est pas une équation à résoudre. C'est une décision à prendre, avec méthode, lucidité et sens. Avant d'automatiser, assurons-nous de savoir ce que nous cherchons, pourquoi nous le cherchons... et à qui nous voulons vraiment confier les clés.

* clamboley@lamboley.lu
www.lamboley.lu

Déduction de la TVA sur les services intragroupe

Dans un arrêt du 12 décembre 2024, la Cour de justice de l'Union européenne (« CJUE » ou la « Cour ») a rendu un arrêt⁽¹⁾ intéressant en matière de déduction de la TVA sur des services intragroupes en refusant les arguments de l'administration roumaine. Plus précisément, les autorités fiscales ne peuvent refuser le droit à déduction sous prétexte que ces services seraient aussi rendus à d'autres sociétés du groupe ni imposer la démonstration de la rentabilité de ces services pour l'activité économique de l'entreprise.

Par Cédric TUSSIOT, Tomas PAPOUSEK, Partner, et Michel LAMBION, Managing Director, Deloitte Tax & Consulting

Certains se demanderont peut-être pourquoi examiner seulement maintenant un arrêt rendu en décembre 2024. Il est important de souligner que l'actualité TVA au Luxembourg a été, largement occupée fin 2024 et début 2025 par les décisions et la circulaire relatives au statut TVA des administrateurs et à la régularisation de la TVA appliquée dans le passé sur leurs rémunérations d'une part et d'autre part, l'adoption de la directive « VAT in the Digital Age », ViDA qui introduira dans les années à venir des changements majeurs, dont le plus important est sans doute, l'obligation d'émission d'une facture électronique pour les opérations entre assujettis (« B2B ») transfrontalières. Par ailleurs, cet arrêt est le premier d'une série qui abordera différents aspects de la TVA dans les relations intragroupes.

Cette série comprend l'affaire Högkullen AB, C-808/23, qui porte sur des services administratifs rendus par une maison mère à ses filiales, l'évaluation de la valeur de ces services et les coûts à y inclure. L'avocat général, Madame Kokott, a rendu d'intéressantes conclusions le 6 mars de cette année. Peu après, le 3 avril, l'avocat général Richard de la Tour rendit ses conclusions dans l'affaire SC Arcomet Towercranes SRL, C-56/23, où la Cour doit examiner le statut TVA d'un ajustement du prix de services opéré pour



des raisons de prix de transfert en matière d'impôts directs entre une maison mère et sa filiale. Elle devra décider si un tel ajustement est ou non une prestation de services. Et plus tard, l'affaire Stellantis Portugal, C-603/24, elle aussi relative au statut TVA d'un ajustement de prix entre sociétés liées opéré en raison des règles en matière de prix de transfert. Au regard des délais habituels de la Cour, elle devrait se prononcer d'ici la fin de l'année dans les affaires Högkullen et Arcomet, et au plus tôt fin 2026 dans l'affaire Stellantis. L'ensemble de ces décisions sont généralement désignée par les praticiens TVA sous le vocable « TVA et Prix de transfert », alors même que les questions sont plus larges.

Après cette introduction, nous pouvons analyser la décision de la Cour dans l'affaire Weatherford Atlas Grip SA (WAG). WAG est une société roumaine qui rend à différents clients un ensemble de services liés au forage et à l'extraction de produits pétroliers et gaziers. Ces services sont, bien évidemment, taxables et ouvrent, en principe, entièrement droit à la déduction de la TVA applicable aux différents frais engagés pour cette activité.

WAG est membre d'un groupe international. Comme c'est pratique courante, elle reçoit de sa maison-mère un certain nombre de services portant sur la gestion de l'entreprise. Il s'agit plus

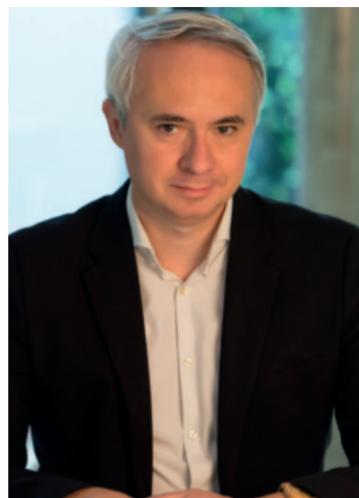


précisément de services de gestion des ressources humaines, d'assistance informatique, de marketing, de comptabilité et de conseil. Les mêmes services sont rendus à l'ensemble des sociétés du groupe.

WAG a acquitté la TVA roumaine sur ces services en vertu de la règle de l'autoliquidation applicable aux services reçus de prestataires étrangers et a déduit totalement cette TVA, considérant que ces frais sont en relation avec son activité économique (les prestations relatives aux services forage et d'extraction) et que la TVA est déductible.

L'administration roumaine ne l'entendit pas de cette oreille et développa donc certains arguments afin de refuser la déduction de la TVA. WAG s'opposa à cette argumentation et porta l'affaire devant le Tribunal de Grande Instance de Prahova qui décida d'interroger la Cour.

Soulignons que l'administration roumaine ne conteste pas la réalité des services, ce qui lui permet d'exiger le paiement de la TVA due sur ceux-ci, mais considère que WAG n'a pas établi de lien entre les services reçus et son activité taxable. C'est sur cette base qu'elle refuse la déduction de cette TVA. En particulier, l'administration roumaine argumente que ces mêmes services ont été facturés à d'autres sociétés du groupe, et que même si leur coût a été partagé, ils n'auraient pas dû être fac-



turés à WAG parce qu'ils ne lui seraient pas nécessaires.

La Cour commence par rappeler sa jurisprudence traditionnelle relative aux conditions nécessaires pour que la TVA soit déductible. Tout d'abord, il doit s'agir d'opérations effectivement taxables acquies par des assujettis, ce qui est bien le cas ici. Par ailleurs, il doit exister entre ces frais et les opérations en aval un lien direct et immédiat, sauf lorsqu'ils font partie des frais généraux, auquel cas, il est de jurisprudence constante qu'un tel lien est établi par principe. Il en résulte qu'un assujetti ne peut pas déduire la TVA qui serait liée à des opérations en aval effectuées par un tiers. Elle précise donc qu'il convient à la juridiction de renvoi, le tribunal de Prahova, de déterminer si, d'un point de vue factuel (au regard des contrats et de réalité économique et commerciale), les services reçus, dont l'existence n'est pas contestée par l'administration roumaine, ont bien été utilisés par WAG pour les besoins de ses activités économiques.

Après le rappel de ces principes fondamentaux, la Cour examine les arguments que nous pouvons qualifier de « novateurs » avancés par l'administration roumaine. Le premier de ces arguments est que les services ont aussi profité à d'autres bénéficiaires, ce qui est très courant concernant des services

intragroupe, pour ne pas dire la règle puisque, pour des raisons opérationnelles, l'ensemble des sociétés du groupe ont besoin des mêmes services. La Cour assez sèchement, c'est à dire sans plus de développement, refuse cet argument en le déclarant « dénué de pertinence ». Il est bien évidemment indispensable que la quote-part de frais supportée par WAG corresponde effectivement aux services dont elle a bénéficié. La Cour rappelle qu'il incombe au tribunal de renvoi de le vérifier.

De même la Cour refuse les critères de nécessité ou d'opportunité des services. De fait, le système de TVA repose sur le principe de neutralité envers les assujettis, permettant à ceux-ci de déduire la TVA indépendamment de l'objectif ou de l'issue de leur activité, à condition bien sûr que les conditions mentionnées ci-dessus soient respectées. Introduire un tel critère de rentabilité économique serait contraire à ce principe. Nous pouvons ajouter qu'un tel critère ne serait sans doute pas un encouragement à l'investissement, l'innovation et la prise de risque, et que son application pratique risquerait de conduire à de difficiles discussions et contestations, y compris en justice.

Enfin, la Cour rappelle que la preuve de l'établissement des conditions de la déduction de la TVA est à la charge de l'assujetti qui en demande l'application et que le juge national est chargé de l'évaluation des preuves apportées conformément aux règles nationales.

De manière générale, la décision de la Cour semble témoigner d'une approche équilibrée entre l'intérêt des assujettis de pouvoir déduire la TVA sur ses charges et la nécessité de démontrer le lien entre les charges et les activités taxables. L'exclusion de l'argument de la rentabilité économique est particulièrement bienvenue, non seulement pour les services intragroupes, mais pour l'ensemble des assujettis et toutes leurs dépenses. Un tel critère ne peut qu'être délicat à manier et décourageant l'activité économique. Il nous reste à attendre les décisions de la Cour dans les autres affaires citées en introduction.

1) Weatherford Atlas Grip SA, C-527/23, 12 décembre 2024.