Norme professionnelle de l'EAPM relative à l'IA responsable dans les ressources humaines

Les lignes directrices fondamentales : finalité, principes, modèle de risque, supervision, gouvernance et premières étapes

Août 2026

CRÉÉ PAR Groupe de travail sur l'IA de l'EAPM

RESPONSABLE DU PROJET Aco Momcilovic

PRINCIPAUX CONTRIBUTEURS Rafaelle Credidio · Dania Marchesi · Fabio Lattanzio

Association européenne pour la gestion des ressources

Sommaire

01 Objectif et mode d’emploi de la présente norme

02 Pourquoi cette norme existe-t-elle ? : l’objectif social

03 L’approche de gouvernance : une gouvernance proportionnée

04 Les neuf principes

05 Le modèle de gestion des risques

06 Un contrôle humain qui fonctionne réellement

07 Transparence, participation et recours

08 Gouvernance, compétences et prestataires

09 Mise en route : les 180 premiers jours

10 État d'avancement et bilan

9
principes fondamentaux

4
niveaux de risque

5
niveaux d'autonomie

9
limites à ne pas franchir

01 OBJECTIF

Objectif et mode d’utilisation de la présente norme

L’IA fait son entrée dans les ressources humaines à des moments où les personnes sont particulièrement vulnérables : lorsqu’elles recherchent un emploi, sont évaluées, accompagnées dans leur développement, récompensées, soutenues ou invitées à faire confiance à une organisation. Une IA responsable dans le domaine des ressources humaines n’est donc pas seulement une question de conformité ou de contrôle technique. Il s’agit d’une question de diligence professionnelle, de confiance institutionnelle et de respect de la dignité humaine.

La présente norme répond à une question pratique : comment l’IA peut-elle être utilisée de manière responsable, efficace et éthique dans les ressources humaines, de façon à améliorer le travail sans dévaloriser les personnes ? Il s’agit d’un cadre d’habilitation et de gouvernance, et non d’un catalogue d’interdictions. Elle s’adresse aux professionnels des ressources humaines et aux dirigeants d’organisations de toutes tailles à travers l’Europe, et elle est neutre sur le plan technologique : elle régit les finalités de l’utilisation de l’IA, la manière dont la responsabilité est exercée et les garanties requises — et non des produits particuliers.

> **EXEMPLE PRATIQUE RH**
>
> Un chatbot qui aide les salariés à trouver la politique relative au congé parental est un outil d’assistance à faible enjeu. Un système qui classe les candidats, signale les salariés présentant un risque de départ ou suggère qui devrait être promu a une incidence sur les opportunités et la dignité et nécessite donc une gouvernance beaucoup plus stricte.

Trois niveaux d’obligation sont utilisés tout au long du texte :

Obligatoire une exigence légale — la loi applicable est mentionnée ;

Devrait une norme professionnelle de l’EAPM — une condition de pratique responsable ;

Recommandé bonne pratique, adaptable au contexte et au niveau de maturité.

Lorsque la loi et les normes professionnelles divergent, les deux sont mentionnés ; la norme professionnelle peut délibérément être plus exigeante que le minimum légal.

La présente norme constitue le noyau stable d’une série de trois documents. Le manuel de mise en œuvre fournit des conseils domaine par domaine, des modèles (registre, analyse d’impact, notifications) ainsi qu’un parcours dédié aux PME. Le Guide technique et juridique présente les délais légaux, des références au niveau des articles et des synthèses des preuves ; il est mis à jour plus fréquemment. La présente norme n’évolue qu’à l’occasion des révisions structurelles.

02 OBJECTIF SOCIAL

Raison d’être : l’objectif social

Une IA responsable dans le domaine des ressources humaines doit soutenir des pratiques d’emploi équitables, inclusives et centrées sur l’humain. La transparence, l’équité et la supervision ne sont pas des fins en soi ; elles sont importantes car les décisions en matière de ressources humaines déterminent les revenus, l’identité, la confiance, les opportunités et le sentiment d’appartenance des personnes. L’objectif de l’IA responsable est de protéger la dignité humaine et l’autonomie, de favoriser l’égalité des chances et la non-discrimination, de renforcer la transparence et la confiance, de préserver la vie privée, de permettre une participation significative, de favoriser le développement humain et le bien-être, et de garantir l’accès à un travail équitable et digne.

Dans la pratique, cela implique également de protéger les personnes contre toute surveillance injustifiée, de garantir l’équité sur le plan procédural, informationnel et interpersonnel, et de veiller à ce que les avantages et les inconvénients de l’automatisation soient répartis équitablement, plutôt que d’être supportés de manière disproportionnée par les salariés et les candidats.

> **EXEMPLE PRATIQUE RH**
>
> Si l’IA contribue à reformuler une offre d’emploi afin que son langage soit plus inclusif, elle peut élargir l’accès à l’emploi. Si l’IA élimine silencieusement des candidats parce que leur parcours professionnel n’est pas linéaire, elle peut reproduire l’exclusion tout en paraissant neutre.

L A HIÉRARCHIE DES VALEURS — LORSQUE LES VALEURS S’OPPOSENT

1 Les droits fondamentaux et la dignité humaine ne sont pas négociables.

2 Le respect de la législation constitue le minimum requis ; la responsabilité va au-delà.

3 L’éthique professionnelle détermine ce qu’un service des ressources humaines responsable doit faire au-delà de la loi.

4 La valeur et l’efficacité organisationnelles ne sont légitimes que dans le cadre des trois premières contraintes.

5 L’innovation peut être encouragée dès lors qu’elle améliore le travail sans faire peser de risques disproportionnés sur les salariés et les candidats.

La position de gouvernance : une gouvernance proportionnée

La présente norme ne part pas du principe que l'utilisation de l'IA est intrinsèquement préférable à son absence. Le principe directeur est celui de la proportionnalité : l'utilisation de l'IA est généralement plus facile à justifier lorsqu'elle renforce les capacités humaines, l'accès, la cohérence ou la qualité du service, tout en restant transparente, réversible et non coercitive. La gouvernance doit devenir progressivement plus stricte à mesure que l'IA commence à classer, à déduire, à surveiller, à prédire ou à agir de manière à avoir des conséquences importantes, à être difficile à inverser, à être difficile à contester, à reposer sur la surveillance ou à être hautement autonome.

POINT CLE

Favoriser l'augmentation des capacités ; limiter la domination.

EXEMPLE PRATIQUE RH

Une IA qui élabore un plan de formation destiné à un salarié afin qu'il en discute avec son responsable relève de l'augmentation. Une IA qui classe ce même salarié dans la catégorie « faible potentiel » sans explication ni possibilité de recours s'oriente vers la domination.

Le niveau de gouvernance appliqué à un cas d'utilisation de l'IA doit être déterminé par sept facteurs :

- **Impact sur les personnes et les conséquences sur l'emploi :** dans quelle mesure le résultat peut-il affecter gravement l'emploi, les revenus, les opportunités, la dignité ou la santé ?
- **Réversibilité :** une erreur peut-elle être corrigée rapidement et intégralement, y compris ses conséquences en aval ?
- **Degré d'autonomie :** l'IA informe-t-elle, recommande-t-elle, décide-t-elle ou exécute-t-elle ?
- **Ampleur :** combien de personnes peuvent être concernées avant qu'une erreur ne soit détectée ?
- **Contestabilité :** une personne concernée peut-elle comprendre le rôle de l'IA, contester le résultat et obtenir un réexamen pertinent ?
- **Sensibilité de l'inférence :** le système utilise-t-il des faits observables ou en déduit-il des traits de caractère, des émotions, un état de santé, des intentions ou un comportement futur ?
- **Déséquilibre des pouvoirs :** le salarié ou le candidat peut-il véritablement refuser, se désengager ou choisir une alternative sans subir de sanction ?

Ces facteurs donnent lieu à trois options par défaut pratiques.

« Oui, à condition que… » — principe par défaut permissif

Ces utilisations sont généralement compatibles avec des pratiques RH responsables lorsque des contrôles de base sont en place. **Utilisations typiques :** rédaction, traduction et synthèse ; préparation et planification de réunions ; consultation des politiques et des connaissances ; recommandations d'apprentissage contrôlées par les salariés ; aide à l'accessibilité ; analyses agrégées protégées contre la réidentification ; détection des inégalités salariales ; identification des candidats négligés et des opportunités de développement ; transactions de services réversibles.

L'organisation doit, au minimum : utiliser des outils approuvés ; respecter les règles applicables en matière de protection des données et de sécurité de l'information ; faire preuve de transparence quant à l'utilisation significative de l'IA et proposer une intervention humaine si nécessaire.

« Non, sauf si… » — paramètre par défaut restrictif

Ces utilisations ont une incidence significative sur les opportunités, les conditions d'emploi ou l'autonomie personnelle et nécessitent des contrôles nettement plus stricts avant leur mise en œuvre. **Utilisations typiques :** classement des candidats ou des salariés qui limite de manière significative l'accès ; évaluation des performances ; recommandations en matière de rémunération, de promotion et de succession ; attribution des tâches sur la base de traits de caractère ou de comportements déduits ; analyse liée aux licenciements économiques ; prédiction du bien-être ou du taux de départ au niveau individuel ; déduction continue des compétences ; surveillance comportementale ; exécution autonome à travers les systèmes RH.

L'organisation doit, au minimum : réaliser une analyse d'impact et un examen juridique appropriés ; démontrer la validité, la pertinence par rapport au poste et les contrôles des biais dans le contexte réel de déploiement ; désigner une autorité décisionnelle humaine identifiée et compétente pour les résultats ayant des conséquences importantes ; offrir des voies significatives de transparence, de contestation et d'adaptation ; surveiller les résultats et la qualité de la supervision au fil du temps ; informer et consulter les salariés et leurs représentants lorsque cela est requis ou professionnellement approprié.

LIGNES ROUGES – INCOMPATIBLES AVEC UNE PRATIQUE RESPONSABLE EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES

1. Surveillance dissimulée sur le lieu de travail.
2. Reconnaissance des émotions à partir de données biométriques sur le lieu de travail (interdite — en vertu de la loi européenne sur l'IA, article 5, paragraphe 1, point f), sous réserve d'exceptions strictement limitées à des fins médicales ou de sécurité).
3. Déduction de la personnalité ou de l'état psychologique à partir de visages, de voix, de textes, de métadonnées ou de traces numériques non validées (**à éviter** — interdiction professionnelle de l'EAPM, plus large que l'interdiction légale en matière de biométrie).
4. Décisions autonomes en matière de licenciement, de mesures disciplinaires ou de rémunération individuelle.
5. Utilisation de données issues du coaching, du bien-être ou de la formation confidentielle dans les décisions relatives aux performances ou à la sélection.
6. Optimisation de la rémunération en fonction de la disposition présumée d'un individu à l'accepter.
7. Décisions défavorables ne pouvant faire l'objet d'un recours effectif.
8. Réutilisation non divulguée des données d'un salarié ou d'un candidat à des fins incompatibles.
9. Systèmes incapables de fournir une justification adéquate des décisions ou une piste d'audit reconstituable en cas d'utilisation ayant des conséquences importantes.

Les neuf principes

1 · Dignité humaine, autonomie et responsabilité

L'IA dans les ressources humaines ne doit pas subordonner la vie professionnelle des personnes à des mécanismes invisibles ou non responsables. Chaque utilisation doit préserver la capacité de la personne à comprendre, remettre en question et influencer les décisions qui la concernent concrètement. Les décisions ayant une incidence sur l'emploi, les revenus, l'évolution professionnelle, la santé, les opportunités ou la dignité restent imputables à une autorité humaine identifiée et compétente. L'IA peut faciliter l'analyse, organiser les données, proposer des options ou exécuter des actions administratives limitées, mais elle n'assume aucune responsabilité morale ou professionnelle. La responsabilité incombe à l'organisation, et un réexamen humain significatif doit être possible lorsque l'issue est importante.

EXEMPLE PRATIQUE RH

Si l'IA suggère de rejeter un candidat, un recruteur doit être en mesure d'examiner les éléments de preuve, de contester cette suggestion et d'expliquer la décision finale en termes humains.

2 · Utilisation bénéfique et proportionnée

Toute utilisation de l'IA doit avoir un objectif clair et légitime, ainsi qu'un bénéfice démontrable pour les personnes, la qualité des ressources humaines, l'efficacité organisationnelle ou l'équité. La Norme ne présume pas que l'adoption ou la non-adoption soit préférable. Les utilisations à faible impact doivent rester simples et facilitantes ; celles à fort impact nécessitent une justification, des preuves et des garanties plus solides. L'effort de gouvernance dépend de l'enjeu de l'utilisation, et non de la sophistication ou de la nouveauté de l'outil.

EXEMPLE PRATIQUE RH

L'utilisation de l'IA pour traduire un guide d'intégration est proportionnée. L'utilisation de l'IA pour prédire qui devrait être licencié constitue une utilisation fondamentalement différente et ne devrait pas faire l'objet d'une automatisation au niveau de la prise de décision.

3 · Équité, inclusion et accessibilité

L'équité ne se suffit pas à déclarer un système neutre. L'IA appliquée aux ressources humaines doit être conçue, testée et surveillée afin d'éviter de reproduire des inégalités historiques, des exclusions cachées ou des schémas qui désavantagent des personnes en raison de leur genre, de leur âge, d'un handicap, de leur origine ethnique, de leur parcours linguistique, de leurs responsabilités familiales, d'un parcours professionnel non linéaire ou d'autres circonstances personnelles. L'accessibilité pour les personnes en situation de handicap et de neurodiversité constitue une exigence transversale en matière de conception. L'IA peut également être utilisée de manière positive pour détecter les préjugés humains dans les processus de rémunération, de communication, de sélection et de développement.

EXEMPLE PRATIQUE RH

Un outil d'IA destiné à l'analyse des CV doit être vérifié non seulement quant à sa précision globale, mais aussi pour s'assurer qu'il n'entraîne pas de conséquences négatives pour les candidats ayant connu des interruptions de carrière, issus d'un milieu international ou présentant des lacunes liées à un handicap.

4 · Confidentialité, limitation de la finalité et dignité des données

Les données relatives aux salariés et aux candidats ne constituent pas une matière première illimitée au service de l'optimisation organisationnelle. Les données doivent être réduites au strict minimum, collectées à des fins clairement définies et ne doivent pas être réutilisées tacitement à de nouveaux fins simplement parce qu'elles sont techniquement disponibles. Les déductions concernant la motivation, les émotions, la santé, la loyauté, la personnalité ou le comportement futur sont particulièrement sensibles. Dans les relations de travail, le consentement est souvent limité par la dépendance et le déséquilibre des pouvoirs ; les organisations ne doivent donc pas se fonder sur un consentement formel lorsque les personnes ne peuvent pas, de manière réaliste, s'y opposer. Les personnes ne devraient pas avoir à renoncer à leur vie privée, à leur sécurité psychologique ou à leur liberté d'expression pour accéder à un emploi ou le conserver.

EXEMPLE PRATIQUE RH

Les informations issues des séances de coaching ou des outils de bien-être ne doivent pas être réutilisées pour évaluer les performances, le potentiel de promotion ou le risque de licenciement.

5 · Transparence, justification et contestabilité

Les personnes doivent pouvoir comprendre quand l'IA est utilisée dans un processus RH, pourquoi elle l'est, quels types d'informations elle prend en compte, quel rôle elle a joué dans le résultat et comment elles peuvent demander un réexamen. La transparence n'est pas une simple mention légale dissimulée dans une politique ; c'est une condition pratique indispensable à la confiance. Plus la décision a de conséquences, plus la justification doit être précise. La contestabilité signifie qu'une personne peut contester un résultat devant un être humain compétent, en disposant de suffisamment d'informations pour que cette contestation soit pertinente et qu'il existe une réelle possibilité que le résultat soit modifié. Les organisations doivent également divulguer les pratiques importantes qu'elles choisissent délibérément de ne pas utiliser, telles que l'inférence des émotions ou des sentiments individuels.

EXEMPLE PRATIQUE RH

Un candidat rejeté à l'issue d'une présélection assistée par l'IA doit être informé de l'utilisation de l'IA, des principaux facteurs liés à l'emploi qui ont influencé le processus, ainsi que de la manière de demander un réexamen par un être humain.

6 · Autonomie limitée et contrôle efficace

L'autonomie de l'IA dans les ressources humaines doit être délibérément accordée, limitée, surveillée et réexaminée ; elle ne doit jamais s'étendre discrètement à la suite d'une mise à jour du fournisseur ou par simple commodité. Tout système d'IA qui exécute des actions ou influence de manière significative les décisions doit disposer d'un mandat défini : objectif, portée, données autorisées, limites de l'autorité, seuils de remontée, journalisation, responsable humain et mécanisme d'arrêt. La supervision humaine n'a de sens que lorsque les évaluateurs disposent du temps, des compétences, de l'accès aux éléments probants et de l'autorité nécessaires pour exprimer leur désaccord. Une signature sans compréhension n'est pas une supervision.

EXEMPLE PRATIQUE RH

Un assistant IA peut planifier automatiquement des entretiens, mais il ne doit pas rejeter de manière autonome des candidats ni modifier les résultats d'évaluation sans l'autorisation d'un décideur humain.

7 · Participation des salariés et des candidats

L'IA modifie la relation entre les personnes et l'organisation ; par conséquent, les personnes concernées ne doivent pas être considérées uniquement comme des destinataires d'informations. Les salariés, les candidats et leurs représentants doivent disposer de possibilités adéquates d'être informés, consultés et entendus avant le déploiement de systèmes à haut risque ou sensibles. La participation permet d'identifier les risques que les équipes techniques pourraient négliger : crainte de la surveillance, perte de confiance, obstacles à l'accessibilité, dépendance excessive de la direction vis-à-vis des scores, ou effets culturels sur la liberté d'expression et la sécurité psychologique. Dans les contextes à haut risque, la participation doit se poursuivre après le déploiement par le biais de mécanismes de suivi, de retour d'expérience et de contestation.

EXEMPLE PRATIQUE RH

Avant de mettre en place des tableaux de bord de performance assistés par l'IA, les RH doivent consulter les représentants du personnel et les responsables pour déterminer ce qui sera mesuré, comment les résultats seront utilisés et quelles mesures de protection permettront d'éviter toute surveillance ou pression injuste.

8 · Données probantes, validité et suivi continu

L'IA appliquée aux ressources humaines doit s'appuyer sur des données factuelles, et non sur les arguments des fournisseurs, la nouveauté ou les promesses de productivité. Un outil doit présenter une validité suffisante pour l'objectif, la population et le contexte spécifiques dans lesquels il est utilisé. La précision à elle seule ne suffit pas : les organisations doivent comprendre ce que le système peut et ne peut pas faire, où il présente des lacunes, qui pourrait être désavantagé, et si des alternatives humaines ou hybrides offrent de meilleures performances. Le suivi se poursuit après le déploiement, car les données, les pratiques de travail et les populations évoluent. Les incertitudes doivent être communiquées en toute honnêteté. Le « AI-washing » et les fausses allégations de vérification humaine constituent des manquements à l'intégrité professionnelle.

EXEMPLE PRATIQUE RH

Avant d'utiliser l'IA pour résumer les retours d'évaluation des performances, les RH doivent vérifier si les résumés omettent des contributions positives, accordent une importance excessive à des événements récents ou reproduisent le ton de commentaires sources biaisés.

9 · Responsabilité tout au long du cycle de vie et de la chaîne de valeur

La responsabilité relative à l'IA RH s'étend de la conception et de l'acquisition au déploiement, au suivi, à la gestion des incidents, aux mesures correctives et au retrait du système. Elle ne peut être externalisée à un fournisseur, dissimulée au sein d'une fonctionnalité de la plateforme ou répartie de manière diluée entre les différents services. Le service des achats doit exiger des preuves de validation, des tests de biais, une documentation, la journalisation des données, un accès aux audits, la notification des modifications de modèle et le signalement des incidents adaptés au niveau de risque. Une fois déployés, les systèmes doivent faire l'objet d'un suivi dans le contexte propre à l'organisation. En cas de préjudice, la responsabilité inclut la correction, la réévaluation, la restauration lorsque cela est possible, la notification des personnes concernées de manière similaire, la suspension si nécessaire et l'apprentissage systémique.

EXEMPLE PRATIQUE RH

Si un outil de classement des fournisseurs désavantage systématiquement les candidats internes postulant à des postes à temps partiel, l'organisation ne doit pas se contenter de rejeter la faute sur le fournisseur ; elle doit cesser ou corriger l'utilisation de cet outil, examiner les cas concernés et remédier aux dysfonctionnements du processus.

Le modèle de risque

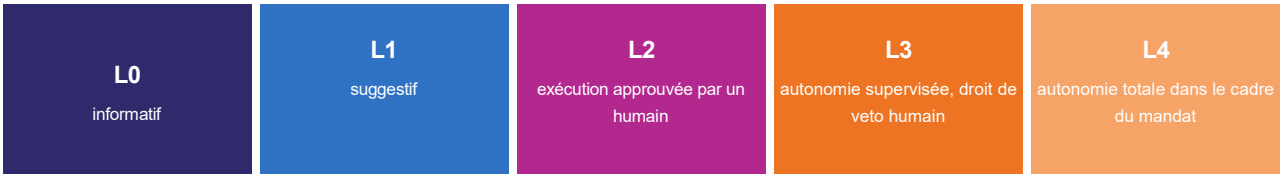
Classez les cas d'utilisation, pas les outils. Le même assistant qui rédige une offre d'emploi, résume les retours sur les performances et répond à une question du comité d'entreprise constitue un seul outil présentant trois profils de risque différents. L'unité de classification est l'ensemble du processus décisionnel : outils, personnes, données, incitations, ampleur et conséquences en aval.

Quatre niveaux, trois dimensions. Chaque utilisation de l'IA en RH se voit attribuer un niveau ; le traitement final tient également compte de son niveau d'autonomie ainsi que de son ampleur et de sa réversibilité.

Figure 1 — Les quatre niveaux de risque

Niveau	Ce qui relève de ce niveau	Obligations fondamentales
Interdits	Les neuf « lignes rouges » de la section 3.	Ne pas déployer ; retirer ou désactiver immédiatement si vous en trouvez.
À haut risque	Utilisations qui conditionnent l'accès à l'emploi ou qui ont une incidence significative sur l'emploi : sélection et classement lors du recrutement, notation lors des évaluations, évaluation des performances, promotion, attribution des tâches en fonction du comportement ou des traits de caractère individuels, et analyses liées au licenciement (loi européenne sur l'IA, annexe III.4 ; le RGPD et le droit du travail s'appliquent également).	Analyse d'impact avant le déploiement ; preuves de validité et d'absence de biais ; désignation d'une personne chargée de prendre les décisions réservées ; journalisation des décisions ; information et consultation des travailleurs le cas échéant ; justification au niveau de la décision ; suivi régulier des résultats ; assurance indépendante proportionnée à l'ampleur et aux conséquences.
Utilisations sensibles	Utilisations à forte connotation éthique qui ne sont pas nécessairement en soi : analyse de l'engagement ou des sentiments, signaux de bien-être, analyses DEI, déduction des compétences et autres utilisations similaires proches du profilage.	Inscription au registre ; évaluation d'impact ; limitation stricte de la finalité ; garanties d'agrégation/d'anonymisation le cas échéant ; divulgation ; restrictions quant à l'utilisation au niveau individuel ; surveillance visant à détecter toute réidentification et tout détournement de finalité.
Standard	Rédaction, synthèse, recherche, planification et transactions de services réversibles n'ayant pas d'incidence significative sur les décisions en matière d'emploi.	Inscription au registre ou inventaire équivalent ; conformité aux outils approuvés ; contrôles de protection et de sécurité des données ; transparence de base et intervention humaine si nécessaire.

Annexe 2 — Cinq niveaux d’autonomie avec des plafonds par niveau



Niveau L4 réservé aux transactions de catalogue standard, réversibles et consignées · Niveau L3 pour les tâches de soutien relevant de la catégorie « sensible » dont les conséquences individuelles sont maîtrisées · Le niveau L2 constitue le niveau maximal pour les décisions à haut risque. Toute augmentation du niveau d’autonomie relève d’une décision de gouvernance nécessitant des justifications et une nouvelle autorisation — il ne s’agit en aucun cas d’une conséquence par défaut d’une mise à jour du produit.

DÉCISIONS RÉSERVÉES — TOUJOURS UNE AUTORITÉ DÉCISIONNAIRE HUMAINE DÉSIGNÉE

Recrutement · Refus définitif · Promotion · Mesures disciplinaires · Licenciement · Rémunération individuelle. Dans ces domaines, l’IA peut organiser les éléments de preuve et formuler des propositions dans des limites définies ; un responsable compétent prend la décision, peut s’écarter de la proposition et reste responsable du résultat.

Les facteurs déclenchant une reclassification comprennent notamment l’apparition de nouvelles sources de données, une autonomie accrue, une nouvelle population concernée, l’activation d’une fonctionnalité par un fournisseur ou la réorientation de l’utilisation des résultats. Le résultat global d’un modèle de planification devient une utilisation présentant un risque sensiblement différent dès lors qu’il alimente des décisions individuelles en matière d’emploi.

06 SUPERVISION

Une supervision humaine qui fonctionne réellement

Le principe « Human in the loop » n'a de sens que si la personne est reposée, n'est pas pressée par le temps, n'est pas soumise à une pression pour donner son accord et est capable de comprendre ce que le système a fait. La supervision n'est réelle que lorsque l'évaluateur dispose du temps nécessaire pour examiner les éléments ; a accès aux preuves sous-jacentes, et pas seulement aux résumés générés par l'IA ; possède les compétences requises pour comprendre les limites du système ; dispose de l'autorité nécessaire pour exprimer son désaccord sans encourir de sanction ; et qu'il existe une réelle possibilité que ce désaccord modifie le résultat.

IDEE CLE

Une signature sans compréhension n'est pas une supervision.

EXEMPLE PRATIQUE RH

Si un responsable reçoit un résumé de performance généré par l'IA, il doit examiner suffisamment de preuves sous-jacentes, corriger tout contexte manquant et être capable d'expliquer son évaluation finale avec ses propres mots.

La qualité du contrôle doit être évaluée à l'aide de plusieurs indicateurs combinés : un échantillonnage de la profondeur d'examen ; des tests d'erreurs introduites ou des tests à l'aveugle, le cas échéant ; des audits aléatoires de dossiers ; l'examen des faux positifs et des faux négatifs ; les résultats des recours ; la charge de travail et le délai d'examen ; ainsi que les taux de dérogation ou d'écart, interprétés en contexte. Un taux de dérogation proche de zéro peut indiquer un excellent système ou un contrôle purement formel ; il doit susciter une enquête, et non une conclusion automatique.

Les responsables qui signent des évaluations fondées sur l'IA restent responsables des décisions et des déclarations qu'ils approuvent. Un responsable incapable d'expliquer le fondement d'une note n'a pas exercé de contrôle significatif ; l'organisation doit considérer cela comme un manquement à la gouvernance, et non comme une formalité remplie.

07 TRANSPARENCE

Transparence, participation et recours

Transparence à plusieurs niveaux Devrait

La transparence doit aider les personnes à comprendre ce qui se passe pour vous, et non pas simplement satisfaire à une obligation de divulgation. Cela implique un registre interne accessible ou une divulgation équivalente des données utilisées par l'IA en matière de ressources humaines ; une notification au moment de l'interaction pour les utilisations à haut risque et sensibles ; une justification au niveau de la décision chaque fois que l'IA a influencé de manière significative un résultat important ; et une voie de recours menant à une personne compétente disposant de l'autorité nécessaire pour modifier le résultat. Les candidats doivent être informés lorsque l'IA est utilisée de manière significative, à quelles fins, et comment demander un réexamen par un humain ou un aménagement. La divulgation négative peut également avoir son importance : les organisations peuvent indiquer clairement ce qu'elles ne font pas, par exemple : « Nous ne déduisons pas les émotions individuelles à partir des données du lieu de travail ».

> **EXEMPLE PRATIQUE RH**
>
> Un candidat rejeté à l'issue d'un processus de sélection assisté par l'IA devrait recevoir une explication claire des principaux facteurs pris en compte ainsi qu'une véritable possibilité de recours à un examen humain, en particulier lorsqu'un handicap, un contexte linguistique ou une expérience atypique ont pu influencer le résultat.

Mise en service Obligatoire Devrait

Avant la mise en service ou l'utilisation d'un système d'IA à haut risque au niveau lieu de travail, les employeurs doivent informer les représentants du personnel et les salariés concernés conformément aux règles européennes et nationales applicables. Les pratiques professionnelles de l'EAPM devraient aller plus loin lorsque les enjeux le justifient : la consultation devrait avoir lieu suffisamment tôt pour influencer la conception et le déploiement ; les résultats du suivi devraient être partagés de manière appropriée ; et les déploiements à haut risque devraient s'accompagner de procédures définies de remontée d'informations et de contestation. Le dialogue social devrait s'adapter au rythme de l'évolution technologique plutôt que de se limiter à une simple réunion d'information ponctuelle.

Recours Devrait

Lorsqu'un préjudice est confirmé — par exemple, un rejet erroné, une évaluation biaisée ou une inférence invalide — une simple explication ne suffit pas. L'organisation doit corriger les enregistrements, réexaminer la décision, rétablir l'opportunité perdue dans la mesure du possible, informer les personnes concernées de manière similaire le cas échéant, suspendre le système lorsque la défaillance est systémique, supprimer les inférences invalides dans la mesure du possible et documenter la correction apportée au niveau systémique.

Gouvernance, compétences et fournisseurs

Responsabilité partagée, sous la présidence des RH. La gouvernance ne doit pas donner l'impression que l'IA appliquée au domaine des ressources humaines est une question technique lointaine relevant d'une autre entité. Étant donné que l'IA appliquée aux RH influe sur la confiance, les opportunités, la prise de parole et la dignité au travail, les RH doivent présider la gouvernance de l'IA dans ce domaine et assumer la responsabilité des normes professionnelles, des impacts sur les personnes et de la conception des processus. Les responsables métier répondent de l'objectif et des conséquences sur l'emploi des systèmes qu'ils commanditent ; le service informatique/des données pour l'exploitation technique ; le délégué à la protection des données (DPD) pour les conseils et le suivi en matière de protection des données dans le cadre de ses fonctions légales ; le service juridique pour l'interprétation juridique ; le service des achats pour les contrôles de la chaîne d'approvisionnement ; le service de sécurité pour l'assurance de la sécurité ; les représentants du personnel pour la participation et la remise en question ; l'audit interne ou un organisme d'assurance équivalent pour un examen indépendant ; et un parrain exécutif pour la responsabilité organisationnelle résiduelle. Une PME peut avoir besoin d'un responsable désigné de l'IA au sein des RH, d'un registre et d'une liste de contrôle ; une grande entreprise doit intégrer une gouvernance au niveau du directeur des ressources humaines (DRH) dans le cadre global de l'IA de l'entreprise.

EXEMPLE PRATIQUE RH

Avant d'activer une fonctionnalité d'un fournisseur qui prédit le « risque de départ » ou suggère des successeurs, les RH doivent exiger une finalité documentée, des preuves de validité, des contrôles de partialité, des informations appropriées destinées aux salariés et la désignation d'un responsable capable de suspendre l'utilisation de cette fonctionnalité si elle cause un préjudice.

ELEMENT CLE

Ce qui n'est pas visible ne peut être contrôlé.

Le registre constitue l'élément fondamental. Tout système d'IA ayant une incidence concrète sur les processus liés aux personnes — y compris les fonctionnalités intégrées des fournisseurs activées par défaut — doit figurer dans le registre des IA des RH ou dans un inventaire équivalent, avec mention du responsable, de l'objectif, du niveau, du degré d'autonomie, des sources de données et du statut de validation.
L'activation d'une fonctionnalité constitue un événement relevant de la gouvernance, et non un simple événement informatique.

Compétences et culture de l'IA. L'article 4 de la loi européenne sur l'IA impose aux fournisseurs et aux déployeurs de prendre des mesures pour favoriser le développement d'une culture de l'IA au sein de leur personnel et des autres personnes chargées de l'exploitation et de l'utilisation des systèmes d'IA pour leur compte, en tenant compte de leurs connaissances, de leur expérience, de leur formation et de leur contexte. Pour les RH, cela signifie que cette maîtrise doit être proportionnée au rôle et au risque. L'EAPM peut concrétiser cette exigence à travers quatre niveaux : **Fondamental** (tous les employés — recommandé) ; **Praticien** (tous les professionnels des RH utilisant l'IA — doivent comprendre les capacités, les modes de défaillance, les biais, la vérification, la reconnaissance des niveaux de risque et la remontée d'information) ; **Spécialiste** (responsables de systèmes, analystes et service des achats — validation, interrogatoire des fournisseurs, analyses d'impact et conception du suivi) ; **Direction** (directeurs des ressources humaines et cadres dirigeants — remise en question des affirmations des modèles, responsabilité en matière de supervision et discours sur la gouvernance).

Fournisseurs : vérifiez, ne vous contentez pas de faire confiance Devrait
Avant la signature du contrat et tout au long de l'utilisation, les organisations devraient rechercher une documentation adaptée au risque : informations de conformité à la loi sur l'IA applicable ; preuves de validité et de tests de biais pertinentes pour la population visée ; divulgation des données d'entraînement ou des données clients ; les capacités de journalisation et d'exportation ; la notification des modifications apportées au modèle ; l'accès à des fins d'audit ou d'assurance ; les engagements en matière de notification des incidents ; et la transparence concernant les sous-traitants. La responsabilité de l'exploitant ne peut être externalisée. Un système entraînant des conséquences dont les actions ne peuvent être reconstituées ne devrait pas être utilisé au-delà d'un rôle de soutien à faible autonomie.

Mise en route : les 180 premiers jours

Jours 0 à 30 · confinement

Désignez un dirigeant responsable et un responsable opérationnel des ressources humaines en matière d'IA. Appliquez les limites strictes avec effet immédiat. Publiez les règles relatives aux outils approuvés et aux données à caractère personnel, tout en proposant des alternatives autorisées aux éléments soumis à restriction. Identifiez tous les systèmes opérationnels de recrutement, de gestion des performances, de rémunération et de suivi comportant des composants d'IA. Mettez en place un canal dédié aux incidents et aux signalements.

Jours 31 à 90 · visibilité

Constituez le registre, en y incluant les fonctionnalités intégrées des fournisseurs et les utilisations parallèles déclarées. Classez chaque utilisation par niveau, degré d'autonomie et ampleur/réversibilité. Passez en revue les contrats et les flux de données des systèmes concernés. Informez et impliquez les représentants du personnel le cas échéant. Commencez à former les utilisateurs RH aux bases pratiques de l'IA.

Jours 91 à 180 · contrôle

Réalisez des analyses d'impact pour les utilisations à haut risque ; obtenez des preuves de validation suffisantes ; mettez en œuvre les décisions réservées et les droits de décision ; établissez des voies de recours ; commencez le suivi des résultats et la surveillance ; et mettez en pause ou suspendez les systèmes dont les preuves, la documentation ou la justification sont insuffisantes au regard des enjeux en cause.

> **EXEMPLE PRATIQUE EN RH**
>
> Au cours des 180 premiers jours, une organisation pourrait autoriser l'utilisation de l'IA pour la rédaction de communications pédagogiques et de FAQ sur les politiques, mettre en pause le classement automatisé des candidats en l'absence de preuves de validation, et vérifier si les synthèses de gestion des performances sont utilisées à des fins d'accompagnement ou comme des décisions cachées.

Mois 6 à 18 · maturité

Mettez en place une assurance indépendante pour les systèmes présentant le plus haut niveau de risque ; la formation des spécialistes et des dirigeants ; les mandats des agents et un calendrier de renouvellement des autorisations ; les mesures correctives des fournisseurs ; ainsi qu'un rythme de gouvernance régulier avec des rapports au conseil d'administration et aux partenaires sociaux adaptés à la taille et aux risques de l'organisation.

PME. Les étapes de 30 et 90 jours doivent s'appliquer intégralement, car elles se présentent sous la forme de listes de contrôle. Les obligations ultérieures doivent être adaptées aux utilisations à haut risque ou sensibles effectivement déployées. Les associations membres doivent envisager, dans la mesure du possible, un soutien commun en matière d'audit, de mise à jour juridique et d'évaluation des fournisseurs.

Statut et révision

La présente norme constitue un engagement professionnel évolutif. Elle doit faire l'objet d'une révision annuelle en ce qui concerne les dates, les exemples et les catalogues de cas d'utilisation ; d'une révision structurelle tous les trois ans pour les principes et le modèle de risque ; et à titre exceptionnel après un changement réglementaire significatif, une discontinuité majeure des capacités ou un incident grave lié à l'IA dans le domaine des ressources humaines. Les détails juridiques doivent figurer dans le Guide technique et juridique afin que le noyau professionnel stable ne devienne pas obsolète à chaque fois que les dates de mise en œuvre ou la formulation des textes législatifs changent.

Note réglementaire relative à ce projet consolidé (août 2026) : les interdictions prévues par la loi européenne sur l'IA sont en vigueur ; l'article 4 impose désormais aux fournisseurs et aux déployeurs de prendre des mesures pour favoriser le développement des compétences en matière d'IA chez le personnel concerné et les utilisateurs ; la date d'application reportée pour les systèmes d'IA autonomes à haut risque visés à l'annexe III est fixée au 2 décembre 2027 ; le RGPD ainsi que la législation applicable en matière d'emploi et de protection des données continuent de s'appliquer de manière indépendante. Il convient de consulter le guide technique et juridique avant de se fier à une date ou à une classification juridique dans la pratique.

POINT CLE

L'IA dans les ressources humaines n'est responsable que lorsqu'elle renforce la confiance, préserve la dignité, favorise la participation et permet aux personnes d'avoir véritablement leur mot à dire et de disposer de voies de recours concernant les décisions qui affectent leur vie professionnelle.

La norme doit rester suffisamment rigoureuse pour garantir la gouvernance et l'assurance, tout en conservant une dimension humaine suffisante pour rappeler à chaque organisation l'importance de ce travail.