

Utilisation de l'intelligence artificielle dans les processus de ressources humaines. Qu'en est-il de la protection des données et des biais.

Auteur : Mahaut, Charlotte

Promoteur(s) : Pichault, François

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en droit

Année académique : 2023-2024

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/21292>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LES PROCESSUS DE RESSOURCES HUMAINES. QU'EN EST-IL DE LA PROTECTION DES DONNÉES ET DES BIAIS.

Jury :
Promoteur :
François PICHault
Lecteurs :
Diana NUNES
Jean-Paul LACOMBLE

Mémoire présenté par
Charlotte MAHAUT
En vue de l'obtention du diplôme
de Master en Sciences de gestion,
à finalité spécialisée en droit
Année académique 2023/2024

Résumé

Cette thèse aborde l'impact de l'utilisation de l'intelligence artificielle dans les processus des ressources humaines et plus précisément, l'impact de l'utilisation de cette technologie sur la protection des données et les biais possibles pouvant en découler.

La première partie de ce travail, la partie théorique, consiste en un exposé de la littérature sur ce sujet, divisée en trois parties : l'utilisation de l'intelligence artificielle en ressources humaines, la protection des données et l'éthique, et enfin les biais. D'un point de vue légal notamment, plusieurs législations sont abordées : le Règlement général sur la protection des données, le règlement sur l'intelligence artificielle et les lois anti-discrimination.

La deuxième partie de ce travail consiste en une analyse empirique du sujet grâce à onze entretiens semi-directifs réalisés auprès de consultants, de coachs et de juristes spécialisés dans l'utilisation de l'intelligence artificielle en ressources humaines. Ces entretiens ont été réalisés dans le but de comprendre les pratiques mises en place, les interrogations des entreprises à ce sujet mais surtout de collecter l'avis des répondants sur l'impact de l'intelligence artificielle sur la protection des données et les biais et les pratiques qui, selon eux, doivent être mises en place pour minimiser les risques liés à ceux-ci.

En conclusion de cette étude, on remarque un net attrait des entreprises à évoluer vers une utilisation plus grande de l'intelligence artificielle. Bien que les formes avancées de celle-ci, notamment les solutions personnalisées, soient principalement réservées aux grandes entreprises, les petites entreprises commencent également à l'adopter mais de manière standardisée avec des outils tel que ChatGPT. Les intervenants mettent principalement en avant le fait que l'intelligence artificielle est utilisée pour augmenter les capacités de l'humain, mais non pour le remplacer. En outre, ceux-ci soulignent qu'il est nécessaire de former son personnel à ce changement.

Abstract

This thesis addresses the impact of the use of artificial intelligence in human resources processes and, more specifically, the impact of the use of this technology on data protection and the possible biases that may result.

The first part of this work, the theoretical part, consists of a presentation of the literature on this subject, divided into three parts: the use of artificial intelligence in human resources, data protection and ethics, and finally biases. From a legal point of view, several pieces of legislation are discussed: the General Data Protection Regulation, the AI Act and the anti-discrimination laws.

The second part of this work consists of an empirical analysis of the subject through eleven semi-directive interviews with consultants, coaches and lawyers specializing in the use of artificial intelligence in human resources. These interviews were conducted with the aim of understanding the practices in place, the questions asked by companies on this subject and, above all, to gather the respondents' opinions on the impact of artificial intelligence on data protection and the biases and practices that, in their view, should be put in place to minimize the risks associated with it.

The study concludes that companies are clearly keen to move towards greater use of artificial intelligence. Although advanced forms of AI, such as personalized solutions, are mainly reserved for large companies, small businesses are also beginning to adopt it, but in a standardized way, with tools such as ChatGPT. The main point made by the speakers was that artificial intelligence is used to enhance human capabilities, not to replace them. They also emphasized the need to train staff for this change.

Nombre de caractères : 124.664

Tout d'abord, je souhaite remercier mon promoteur, Monsieur François Pichault, pour son aide précieuse et sa réactivité.

Je souhaite également adresser mes remerciements à mes deux lecteurs, Madame Diana Nunes et Monsieur Jean-Paul Lacomble, pour avoir accepté de m'accompagner dans ce travail.

Ensuite, je tiens à remercier les différents répondants qui ont pris le temps de m'accorder un entretien, pour leur gentillesse et la richesse de leurs réponses. Ces échanges ont été essentiels à ce travail, et j'ai pris beaucoup de plaisir à découvrir le parcours de chacun d'entre eux.

Je tiens également à remercier l'ensemble des personnes qui ont gentiment accepté de m'aider dans ma recherche d'intervenants en me partageant leur carnet d'adresses.

Enfin, je voudrais remercier mes proches pour leurs conseils, le temps qu'ils ont passé à la relecture de ce travail mais également pour le soutien apporté tout au long de mes études.

Table des matières

Résumé - Abstract	2
Liste des abréviations	8
Introduction	9
Cadre théorique	11
Chapitre 1 : L'utilisation de l'IA en RH.....	11
1.1. Généralités	11
1.2. Définitions de l'intelligence artificielle	11
1.3. Les différents processus de RH.....	12
1.3.1. Recrutements	12
1.3.2. Formations.....	12
1.3.3. Gestion des mobilités	13
1.3.4. Analyse des RH	13
1.4. Avantages d'utiliser l'IA en RH	14
1.4.1. Gain d'efficacité.....	14
1.4.2. Qualité des décisions.....	14
1.4.3. Bien-être des employés.....	15
1.5. Facteurs à prendre en compte pour l'implémentation de l'IA en RH	15
1.5.1. Modèle Technology-Organisation-Environment (TOE)	15
1.5.2. Modèle Technology Acceptance (TAM)	15
1.5.3. Intégration du TOE dans le TAM.....	15
1.5.4. Facteur technologique.....	16
1.5.5. Facteur organisationnel.....	16
1.5.6. Facteur environnemental	16
1.5.7. Utilité perçue.....	17
1.5.8. Facilité d'utilisation perçue	17
1.5.9. Implémentation par le personnel.....	17
1.6. Défis de l'utilisation de l'IA en RH	19
Chapitre 2 : Protection des données et éthique	21
2.1. Importance des données dans l'utilisation de l'IA	21
2.1.1. Quantité des données	22
2.1.2. Qualité des données.....	22
2.1.3. Défis de l'analyse des données.....	22
2.1.3.1. Les limites de l'analyse des données historiques	23
2.2. Règlement général sur la protection des données (RGPD).....	23
2.2.1. Dispositions générales du RGPD.....	24
2.2.1.1. Article 2 : Champ d'application matériel	24

2.2.1.1.1.	Article 4 : Notion de données à caractère personnel.....	24
2.2.1.2.	Article 3 : Champ d'application territorial	25
2.2.2.	Principes fondamentaux de la protection des données.....	25
2.2.2.1.	Licéité, loyauté et transparence	25
2.2.2.1.1.	Licéité.....	25
2.2.2.1.2.	Loyauté et transparence.....	26
2.2.2.2.	Limitation des finalités.....	26
2.2.2.3.	Minimisation des données.....	26
2.2.2.4.	Exactitude	26
2.2.2.5.	Limitation de la conservation.....	27
2.2.2.6.	Sécurité	27
2.2.3.	Droits de la personne concernée	27
2.2.3.1.	Article 13 et 14 : Droit à l'information.....	27
2.2.3.2.	Article 22 : Droit de ne pas faire l'objet d'une décision fondée exclusivement sur un traitement automatisé	28
2.2.3.3.	Synthèse des six autres droits.....	28
2.2.4.	Article 35 : Analyse d'impact relative à la protection des données	29
2.3.	Transparence et explicabilité	30
2.4.	Règlement européen sur l'intelligence artificielle	31
2.4.1.	Historique	31
2.4.2.	Contenu	31
Chapitre 3 : Biais		33
3.1.	Biais humain	33
3.2.	Biais dus à l'utilisation de l'IA.....	33
3.3.	Cadre juridique	35
3.3.1.	Les trois lois anti-discrimination.....	35
3.3.1.1.	Directives européennes	36
3.3.1.2.	Critères protégés.....	36
3.3.1.3.	Champ d'application	37
3.3.1.4.	Différence entre distinction directe ou indirecte et discrimination directe ou indirecte	37
3.3.1.5.	Justification des distinctions directes dans le domaine des relations de travail.	38
3.3.1.6.	Justification des distinctions indirectes dans le domaine des relations de travail	39
3.3.1.7.	Motifs généraux de justification	39
3.3.1.8.	Interdiction de discrimination.....	39
3.3.1.9.	Sanctions dans le cadre des relations de travail.....	40
Partie empirique		42
Chapitre 4 : Méthodologie		42

4.1.	Méthode de collecte des données	42
4.2.	Sélection des répondants	42
4.3.	Analyse des données	43
4.4.	Limites	43
Chapitre 5 : Résultats		44
5.1.	Résultats liés à l'utilisation de l'IA dans les processus RH.....	44
5.1.1.	Usages potentiels	44
5.1.2.	Motivations, attentes et craintes quant à l'implémentation de l'IA.....	44
5.1.2.1.	Motivations et attentes	44
5.1.2.2.	Craintes	45
5.1.3.	Défis et limites de l'utilisation de l'IA en RH.....	45
5.1.4.	Critères d'évaluation de la performance des systèmes d'IA	45
5.1.5.	Conseils.....	46
5.2.	Résultats liés à la protection des données	47
5.2.1.	Réglementations.....	47
5.2.2.	Risques liés à la collecte et au traitement des données à caractère personnel ...	48
5.2.3.	Bonnes pratiques.....	49
5.2.4.	Anonymisation des données à caractère personnel	49
5.2.5.	Transparence et explicabilité des algorithmes d'IA.....	49
5.3.	Résultats liés aux biais	51
5.3.1.	Biais humain	51
5.3.2.	Biais liés à l'utilisation de l'IA	51
Chapitre 6 : Discussion		53
6.1.	Revue de littérature et résultats empiriques : une étude comparative.....	53
6.1.1.	Concernant l'utilisation de l'IA en RH.....	53
6.1.2.	Concernant la protection des données et l'éthique.....	54
6.1.3.	Concernant les biais.....	54
6.2.	Contributions à la littérature.....	55
Chapitre 7 : Conclusion		57
Bibliographies		59
Sources scientifiques.....		59
Sources juridiques		61
9.1.	Législations	61
9.1.1.	Nationales.....	61
9.1.2.	Supranationales.....	61
9.2.	Doctrine	62
9.2.1.	Articles	62
9.2.2.	Ouvrages.....	62

9.2.3.	Sites internet	62
9.2.4.	Autres	62
Annexes	63
Annexe 1 :	guide d'interview	63

Liste des abréviations

- CV : Curriculum Vitae
- IA : Intelligence Artificielle
- OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques
- RGPD : Règlement Général sur la Protection des Données
- RH : Ressources Humaines

Introduction

L'intelligence artificielle (ci-après : « IA ») connaît une croissance exponentielle à l'échelle mondiale et révolutionne de nombreux secteurs d'activités, notamment celui des ressources humaines (ci-après : « RH »). Depuis plusieurs années, l'IA ne cesse de croître, entraînant une véritable modification de notre façon de travailler. Elle occupe une place de plus en plus prépondérante et est reconnue comme essentielle par de nombreux professionnels des RH. Cependant, les recherches sur ce sujet demeurent relativement limitées.

Si l'IA était initialement plutôt réservée aux départements digitaux, elle s'impose progressivement dans d'autres départements, y compris ceux, comme celui des RH, qui reposent principalement sur les relations humaines. L'apparition de cette nouvelle technologie offre beaucoup de possibilités notamment en matière d'efficacité.

En effet, l'utilisation de l'IA permet d'automatiser un bon nombre de tâches. Par exemple, durant le processus de recrutement, cette technologie peut résumer les curriculum vitae (ci-après : « CV ») des candidats, rendant cette tâche plus rapide. De plus, lors du processus de rétention, l'IA est capable de créer des programmes personnalisés à chaque employé.

L'utilisation de l'IA en RH soulève également des questions d'un point de vue légal.

Premièrement, des préoccupations existent concernant la protection des données des employés. En effet, l'efficacité de l'IA repose sur la collecte et l'analyse d'un grand nombre de données, ce qui peut occasionner un conflit avec le Règlement général sur la protection des données (ci-après, « RGPD »)¹.

Deuxièmement, l'utilisation de l'IA en RH soulève des questions sur la présence de biais. Idéalement, l'IA devrait contribuer à résoudre le problème des biais présents lors de l'évaluation d'un être humain par un autre être humain. Cependant, l'utilisation de mauvais critères de sélection des données lors du codage et de l'apprentissage automatique de l'IA peut aussi entraîner des biais. Ceux-ci peuvent se manifester de diverses manières, notamment par des discriminations involontaires fondées sur des caractéristiques protégées. Par conséquent, il est crucial de s'assurer que les algorithmes d'IA sont conçus et utilisés de manière à minimiser ces risques et à promouvoir l'équité et la transparence dans les processus de RH.

Dans ce contexte d'évolution exponentielle de l'utilisation de l'IA, notamment en RH, il est crucial que les entreprises soient prêtes à participer à ce changement. Sans cela, elles risquent de se retrouver dans une position défavorable par rapport à leurs concurrents. Ce changement doit se faire de façon éthique, en respectant les différentes législations. Pour cette raison, la question qui alimente notre étude est la suivante : « *Quelle influence l'utilisation de l'intelligence artificielle a-t-elle sur la protection des données et sur les biais dans le contexte des ressources humaines ?* »

Dans le chapitre 1 de notre étude, nous nous pencherons sur l'utilisation de l'IA en RH, notamment sur les différents usages, avantages et défis de celle-ci, mais aussi sur les éléments à prendre en compte lors de l'implémentation de cet outil. Nous nous intéresserons, dans le chapitre 2, à la protection des données et à l'éthique. Il sera question non seulement des défis liés à l'utilisation des données, du RGPD, de la nécessité de transparence et d'explicabilité des décisions prises par l'IA, mais aussi du

¹ Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE, J.O.U.E., L119, 4 mai 2016. Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE, J.O.U.E., L119, 4 mai 2016.

règlement européen sur l'intelligence artificielle (ci-après : « règlement sur l'IA »)². Le chapitre 3, quant à lui, traitera des biais, en particulier des stratégies pour éviter leur perpétuation ou leur amplification par l'IA. Celui-ci abordera aussi les implications managériales et légales engendrées. La partie empirique débutera par le chapitre 4 où nous développerons la méthodologie suivie, avant d'analyser les résultats obtenus, dans le chapitre 5. Nous poursuivrons avec la discussion au chapitre 6 et terminerons par une courte conclusion au chapitre 7.

² Règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 établissant des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle et modifiant les règlements (CE) no 300/2008, (UE) no 167/2013, (UE) no 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 et (UE) 2019/2144 et les directives 2014/90/UE, (UE) 2016/797 et (UE) 2020/1828 (règlement sur l'intelligence artificielle), *J.O.U.E.*, 12 juillet 2024.

Cadre théorique

Chapitre 1 : L'utilisation de l'IA en RH

1.1. Généralités

Aujourd'hui, le concept d'IA est devenu populaire et est utilisé dans de nombreux domaines. Dans le domaine des RH, ce concept est de plus en plus évoqué (Charlwood & Guenole, 2022). Beaucoup de managers reconnaissent d'ailleurs l'importance de l'IA (Palos-Sánchez et al., 2022). Cependant l'implémentation et l'utilisation de cet outil reste encore faible dans ce département (Charlwood & Guenole, 2022 ; Palos-Sánchez et al., 2022).

La faible utilisation de l'IA en RH peut être expliquée, en partie, par les nombreux défis que cette technologie apporte. Nous pouvons notamment citer les défis liés à l'utilisation des données (Coron, 2020) et à l'analyse de celles-ci (Chowdhury et al., 2023), le besoin d'une implémentation réussie par le personnel (Charlwood & Guenole, 2022), la technologie en elle-même (Nawaz et al., 2024), l'éthique et les contraintes légales (Hamilton & Sodeman, 2020) ou encore la présence de biais (Hamilton & Sodeman, 2020).

En outre, cette faible utilisation s'explique également par le fait que de nombreuses entreprises sont conscientes des gains de l'IA, mais ne comprennent pas entièrement ces technologies et l'impact de l'utilisation de celles-ci (Nawaz et al., 2024).

Cependant, il ne faut pas négliger les différents avantages, notamment concurrentiels, qu'une telle technologie peut apporter aux entreprises (Palos-Sánchez et al., 2022). En effet, l'adoption de l'IA en RH permet à ce département de devenir un véritable avantage stratégique pour les entreprises (Kaur, 2021). L'utilisation de l'IA en RH révolutionne entièrement ce département, le faisant passer de la réalisation de tâches administratives à un département à plus-value pour l'entreprise. Entre autres, l'utilisation de l'IA permet de monitorer et de mesurer la performance ainsi que la motivation des employés (Chowdhury et al., 2023). De plus, au-delà d'influencer positivement l'efficacité, l'IA permet d'atteindre plus d'équité dans les pratiques RH (Charlwood & Guenole, 2022).

Même si le développement de l'IA dans le monde du travail reste relativement restreint de nos jours, on peut voir qu'un futur dirigé par l'IA arrive à grands pas (Charlwood & Guenole, 2022).

1.2. Définitions de l'intelligence artificielle

Le terme IA a été, au fil des années, défini de nombreuses manières. Pour John McCarthy (2007), l'un des pionniers de l'IA, il s'agit de « *la science et l'ingénierie de la création de machines intelligentes, en particulier des programmes informatiques intelligents. Elle s'apparente à l'utilisation d'ordinateurs pour comprendre l'intelligence humaine, mais l'IA n'est pas obligée de se limiter aux méthodes observables biologiquement* ». Le site du Parlement européen, définit l'IA comme désignant « *la possibilité pour une machine de reproduire des comportements liés aux humains, tels que le raisonnement, la planification et la créativité* ».³

L'OCDE a mis à jour en 2024 ses recommandations sur l'IA et définit un « système d'IA » comme « *un système automatisé qui, pour des objectifs explicites ou implicites, déduit, à partir d'entrées reçues, comment générer des résultats en sortie tels que des prévisions, des contenus, des recommandations* ».

³ Parlement européen : « Intelligence artificielle : définition et utilisation », disponible sur www.europarl.europa.eu, consulté le 4 août 2024.

*ou des décisions qui peuvent influencer sur des environnements physiques ou virtuels. Différents systèmes d'IA présentent des degrés variables d'autonomie et d'adaptabilité après déploiement ».*⁴

Comme nous pouvons le constater, il n'existe aujourd'hui aucune définition universelle de l'IA. Chowdhury et al. (2023) ont d'ailleurs rassemblé huit définitions et énoncent que « l'IA est la capacité d'un système artificiel composé d'algorithmes et de programmes informatiques à identifier, interpréter, générer des insights et apprendre à partir des sources de données pour atteindre des objectifs et des tâches spécifiques ».

1.3. Les différents processus de RH

Les RH comportent de nombreux processus susceptibles d'amélioration grâce à l'IA. Parmi ceux-ci, nous pouvons citer la recherche de talents et le recrutement, la formation et le développement, l'analyse des performances, le développement de carrière, les compensations et le roulement du personnel (Palos-Sánchez et al., 2022).

Il est à noter que l'IA peut être utilisée à tous les stades du cycle de vie des employés afin d'améliorer les performances opérationnelles et stratégiques de l'entreprise (Giermindl et al., 2022).

1.3.1. Recrutements

Le recrutement est la branche dans laquelle l'IA est la plus utilisée à l'heure actuelle. C'est d'ailleurs également la branche dans laquelle il existe le plus de littérature. Le recrutement est une étape cruciale, puisque bien choisir ses employés permet d'offrir à l'entreprise un avantage concurrentiel. L'IA est utilisée à différentes étapes des recrutements telles que l'identification, la sélection et la rétention des candidats (Palos-Sánchez et al., 2022).

En outre, avant même les recrutements, l'IA peut déjà être utilisée pour créer la fiche reprenant les exigences du poste à pourvoir (Chowdhury et al., 2023) et pour attirer les candidats, en procédant à une analyse de leur parcours et en démontrant un intérêt à leur égard (Huang et al., 2023).

Ensuite, l'IA est utilisée lors du processus de sélection. En effet, celle-ci effectue un premier tri des candidatures en sélectionnant les profils correspondants aux connaissances, compétences et valeurs recherchées pour le poste. Elle peut également se charger de planifier les interviews (Huang et al., 2023). Cela facilite la tâche des recruteurs et optimise le temps qu'ils doivent consacrer à cette tâche (De La Rochefoucauld, 2022 ; Charlwood & Guenole, 2022). Entre autres, l'IA permet d'objectiver le processus de sélection, évitant ainsi les biais humains et les discriminations. L'efficacité de l'IA permet également d'embaucher, comparativement au recrutement classique, du personnel plus compétent (Chowdhury et al., 2023 ; Nawaz et al., 2024). Cette technologie permet aussi de toucher des candidats qui ne sont pas en recherche active d'emploi mais qui pourraient être intéressés par le poste (Palos-Sánchez et al., 2022).

Enfin, l'IA peut être utilisée pour prendre une décision à la suite de l'entretien avec le candidat, en se basant sur les besoins de l'organisation, afin de lui proposer un salaire et des avantages adaptés à ses qualifications. Cela est d'autant plus vrai en période de crise, lorsque les organisations doivent faire preuve de résilience.

Le recrutement par IA est donc devenu de plus en plus efficace pour trouver et embaucher du personnel de haute qualité par rapport à un recrutement purement humain (Chowdhury et al., 2023).

1.3.2. Formations

Au niveau des formations, l'IA permet également d'en augmenter l'efficacité. D'une part, l'IA permet de prendre des décisions concernant les sujets des formations à dispenser aux employés (Chowdhury

⁴ OCDE, Recommandation du Conseil sur l'intelligence artificielle, OECD/LEGAL/0449

et al., 2023). D'autre part, l'IA peut évaluer la performance des employés (Zhang & Amos, 2023) afin de leur proposer des formations adaptées à leurs besoins (Goswami & Mansi, 2024 ; Nawaz et al., 2024). Plus encore, selon ces évaluations, l'IA va pouvoir proposer des formations individuelles selon la méthode d'apprentissage la plus adaptée à chaque travailleur (Huang et al., 2023).

Dans les entreprises proposant des services en B2C, l'IA permet également d'analyser les avis des consommateurs sur les réseaux sociaux, afin de déterminer quelles équipes ont le plus besoin de formation et sur quels sujets. Pour se faire, l'IA utilise notamment les connaissances des équipes ayant recueilli le plus d'avis positifs comme source d'apprentissage pour les autres (Hamilton & Sodeman, 2020).

1.3.3. Gestion des mobilités

L'IA permet en outre d'analyser l'efficacité des procédés RH. Par exemple, il est possible d'analyser l'effet des conditions de promotion (Chowdhury et al., 2023) et la proportion de départs (Goswami & Mansi, 2024) selon la politique RH poursuivie (Chowdhury et al., 2023).

Plusieurs données liées au taux de rotation des travailleurs, telles que les opportunités de carrières, l'équité perçue, l'âge des travailleurs, la satisfaction salariale et les relations entre les managers et les travailleurs (Goswami & Mansi, 2024) peuvent être analysées grâce à l'IA.

Afin de minimiser le taux de rotation des travailleurs, il est bénéfique de personnaliser la gestion des RH selon les envies et les besoins des travailleurs, comme illustré, notamment, par le « plan cafétéria » (Huang et al., 2023).

1.3.4. Analyse des RH

L'analyse des RH est « *le processus de collecte et d'analyse des données relatives aux employés afin de comprendre le lien entre les pratiques en matière de RH et les performances de l'entreprise pour prendre des décisions et formuler des stratégies* » (Goswami & Mansi, 2024).

La quantification en RH se divise en trois usages : le reporting, l'analytique RH et le big data (Coron, 2019). Là où le reporting est uniquement descriptif, l'analytique permet de faire des liens et de comprendre les données. L'analytique est lui-même divisé en trois sous-catégories : l'analyse descriptive, l'analyse prédictive et enfin l'analyse prescriptive (Goswami & Mansi, 2024). Enfin, le big data RH, lui, se distingue par le volume de données, permettant ainsi une certaine automatisation (Coron, 2019). Le terme big data vise plusieurs concepts différents. En effet, il est utilisé pour viser tantôt les données elles-mêmes, tantôt les opérations effectuées à partir de celles-ci ou tantôt le volume de données.⁵

L'analyse des RH joue un rôle essentiel en améliorant les décisions des RH grâce à la fourniture de faits, d'informations et de preuves, tout en mettant l'accent sur les personnes et en justifiant les décisions (Goswami & Mansi, 2024). Parmi les nombreux avantages d'utiliser l'analyse des RH figure la transformation de la manière dont l'entreprise identifie, développe et évalue ses talents (Giermindl et al., 2022). L'IA peut notamment permettre d'identifier les employés sous-performants ainsi que leur impact sur l'efficacité de l'organisation (Chowdhury et al., 2023).

Les outils de suivi des employés peuvent aussi aider à identifier les problèmes, à partager les connaissances, à orienter les décisions et à encourager les parties prenantes à agir (Chowdhury et al., 2023). En outre, l'IA offre la possibilité d'avoir des données en temps réel, permettant ainsi une productivité accrue, notamment en donnant directement des feedbacks aux employés (Nawaz et al., 2024).

L'IA permet également d'analyser les réseaux sociaux, ce qui est pertinent, notamment, dans deux cas. Premièrement, en analysant les profils de ses travailleurs sur les réseaux sociaux, l'entreprise pourra

⁵ A.DELFORGE, « Comment (ré) concilier RGPD et big data? », *R.D.T.I.*, 2018/70, p. 15

identifier ceux susceptibles de démissionner et pourra mettre en place des mesures pour augmenter le taux de rétention (Chowdhury et al., 2023). Deuxièmement, en utilisant le big data pour analyser les commentaires laissés par les consommateurs sur les réseaux sociaux, l'entreprise peut identifier ses points forts et ses points faibles dans une perspective d'amélioration. Identifier les équipes les plus performantes permet de se servir de celles-ci comme sources de connaissances pour former d'autres équipes. Lorsque des plaintes sont faites, les RH pourront déterminer la zone géographique de ces plaintes et les comparer aux données de recrutement et de performance des différentes entités (Hamilton & Sodeman, 2020).

Enfin, dans le contexte actuel, une approche des RH personnalisée est de plus en plus adoptée, tenant compte des besoins et des aspirations de chaque employé. Pour ce faire, il est essentiel d'intégrer l'IA et des analyses avancées des RH (Huang et al., 2023).

1.4. Avantages d'utiliser l'IA en RH

L'utilisation de l'IA en RH présente de nombreux avantages. Tout d'abord, l'IA a le potentiel d'être plus objective et de commettre moins d'erreurs que les humains (Chowdhury et al., 2023). Nous développerons ce point dans la partie de ce travail sur les biais.

L'IA peut offrir plus de flexibilité et d'autonomie aux RH, tout en promouvant la créativité, l'innovation et la rationalisation des processus organisationnels (Chowdhury et al., 2023). Son utilisation permet non seulement d'améliorer significativement la satisfaction, l'engagement et l'implication professionnelle des employés, mais aussi leur productivité et leur performance, tout en réduisant les coûts liés aux RH et les autres coûts opérationnels (Budhwar et al., 2022). De plus, l'IA permet de développer les compétences des employés, de mieux gérer leurs performances et les risques, de favoriser le leadership, de mesurer le bien-être, ainsi que de mettre en place une gestion efficace des rémunérations et des récompenses (Panda et al., 2023). En résumé, l'IA représente un outil puissant afin d'optimiser la gestion des RH et de créer de la valeur pour l'entreprise et ses collaborateurs.

L'IA peut donc potentiellement générer des bénéfices et améliorer la performance des organisations tout en réduisant les coûts, contrôlant les risques, créant de la flexibilité et développant une prise de décision efficace (Islam et al., 2023).

1.4.1. Gain d'efficacité

Un des avantages principaux de l'IA est le gain d'efficacité. La fonction des RH comporte énormément de tâches administratives comme la sélection des candidats et l'organisation des interviews (Nawaz et al., 2024). L'automatisation des tâches répétitives, telles que le tri des CV ou l'identification des meilleurs candidats, permet aux managers RH de se concentrer sur les tâches qui ajoutent de la valeur et qui requièrent des compétences particulières (Palos-Sánchez et al., 2022).

Afin que l'effet bénéfique de l'IA soit maximal, les managers RH doivent identifier les tâches répétitives qui peuvent être déléguées à cet outil et qui leur permettront de se concentrer sur des tâches essentielles telles que les décisions stratégiques (Nawaz et al., 2024).

1.4.2. Qualité des décisions

En ce qui concerne la qualité des décisions, l'IA permet aussi une amélioration. Elle est capable de traiter des quantités de données et de critères bien plus importantes que les humains, ce qui conduit à de meilleures décisions (Giermindl et al., 2022). Cela permet à l'IA de commettre moins d'erreurs que l'être humain (Nawaz et al., 2024) mais également de prendre des décisions plus objectives (Giermindl et al., 2022).

Grâce à une qualité de décision accrue, l'entreprise va pouvoir réduire ses coûts de RH. Par exemple, l'IA peut réduire les risques d'engager de mauvaises personnes ou de rejeter de bons candidats (Nawaz et al., 2024).

1.4.3. Bien-être des employés

L'IA peut également apporter des bénéfices aux employés eux-mêmes, notamment en matière de bien-être et de développement des compétences (Giermindl et al., 2022). Elle peut, par exemple, identifier le niveau de bien-être des employés, évaluer l'impact des changements au sein de l'entreprise sur ce bien-être, et même contribuer au développement d'initiatives positives (Chowdhury et al., 2023).

L'IA permet aussi aux employés de bénéficier d'une expérience RH personnalisée, que ce soit au niveau des formations qui leur sont proposées, de leurs modalités de travail, de la façon dont l'entreprise communique avec eux (Huang et al., 2023) ou encore en leur permettant d'avoir un système de compensation adapté à leurs besoins et envies (Nawaz et al., 2024).

1.5. Facteurs à prendre en compte pour l'implémentation de l'IA en RH

Lorsque l'on implémente l'IA dans un département à facteur humain, comme celui des RH, plusieurs facteurs sont à prendre en compte. Selon Chowdhury et al. (2023), afin de bénéficier au maximum de l'intégration de l'IA, les entreprises doivent regarder au-delà des ressources techniques et se concentrer sur le développement des ressources non techniques, telles que les compétences humaines, les stratégies de gouvernance et les stratégies de l'intégration de l'IA vis-à-vis des employés.

Kaur et al. (2021) sélectionnent cinq facteurs d'adoption en se basant sur des modèles d'adaptation à la technologie, notamment les modèles « Technology-Organisation-Environment » (TOE) et « Technology Acceptance » (TAM). Les facteurs sélectionnés sont : la technologie, l'organisation, l'environnement, l'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue (Kaur et al., 2021). Connaître les facteurs à prendre en compte est crucial pour une série d'acteurs, tels que les managers, les employés, les développeurs d'IA, etc.

Parmi les éléments qui ont un impact positif sur l'implémentation de l'IA en RH figurent la facilité d'utilisation, l'utilité perçue, les compétences technologiques, le soutien du management et la pression concurrentielle (Islam et al., 2023).

1.5.1. Modèle Technology-Organisation-Environment (TOE)

Le modèle TOE, conçu par Tornatzky & Fleischer en 1990, est un modèle théorique utilisé pour expliquer comment les innovations technologiques sont adoptées et mises en œuvre dans les organisations. Ce modèle repose sur trois facteurs : la technologie, l'organisation et l'environnement (Islam et al., 2023). Ces trois facteurs s'influencent mutuellement et peuvent être plus ou moins importants selon l'entreprise (Kaur et al., 2021).

1.5.2. Modèle Technology Acceptance (TAM)

Le modèle TAM, quant à lui, proposé par Davis en 1986, est un cadre théorique expliquant comment les utilisateurs adoptent et utilisent la technologie. Ce modèle repose sur deux facteurs clés : la perception d'utilité et celle de la facilité d'utilisation. En d'autres termes, plus un acteur estime que la technologie lui procurera une valeur ajoutée, plus il considère qu'il sera aisé de l'utiliser, plus l'implémentation de cette technologie sera réussie (Atarodi et al., 2019).

Les limites de ce modèle résident dans le fait qu'il repose sur un usage volontaire et individuel de la technologie. Or, en entreprise, l'employé suit les directives de l'organisation (Kaur, 2021).

1.5.3. Intégration du TOE dans le TAM

Kaur et al. (2021) proposent d'intégrer le modèle TOE au modèle TAM afin de pallier aux limites de chacun des modèles. Selon ces auteurs, cette intégration « offre un cadre théorique amélioré pour aider à comprendre, expliquer et prédire le comportement de l'utilisateur dans le contexte de l'adoption ».

d'une technologie dans une organisation ». De plus, en combinant les deux modèles, il est possible de couvrir tant les facteurs extérieurs qu'intérieurs de l'implémentation de l'IA (Islam et al., 2023).

1.5.4. Facteur technologique

Afin de pouvoir utiliser l'IA, que ce soit dans le département RH ou dans un autre département d'une entreprise, il faut disposer d'une infrastructure technologique adéquate (Nawaz et al., 2024). Pour le département RH, il s'agit d'un obstacle à l'implémentation de cet outil, notamment parce que l'accès aux formes avancées d'analyse des données nécessite certains logiciels (Giermindl et al., 2022).

Concernant le facteur technologique, il a été démontré que le degré d'implémentation de l'IA est plus élevé si celle-ci cumule quatre facteurs : elle paraît offrir un bénéfice par rapport aux technologies actuelles de l'entreprise (avantage relatif), elle est compatible avec les autres plateformes utilisées par l'entreprise (compatibilité), elle paraît facile à comprendre et à utiliser (complexité) et elle offre un niveau de sûreté et de confidentialité élevé (sécurité et protection de la vie privée) (Kaur et al., 2021).

En outre, l'avantage relatif et la compatibilité ont un impact positif sur l'utilité et la facilité d'utilisation perçues. La complexité, la sécurité et la protection de la vie privée (soit le degré de danger perçu par les acteurs) ont, quant à elles, un impact négatif sur l'utilité et la facilité d'utilisation perçues (Kaur et al., 2021).

1.5.5. Facteur organisationnel

Le facteur organisationnel concerne l'environnement interne de l'entreprise, sa culture, ses ressources, sa structure et ses capacités. Ce facteur influence l'adoption de nouvelles technologies en affectant la volonté et la capacité de l'organisation à investir, à intégrer et à utiliser efficacement de nouvelles technologies (Kaur et al., 2021).

Le facteur organisationnel est influencé par deux sous-facteurs : le niveau de préparation des RH et le soutien des cadres supérieurs (Kaur et al., 2021).

Le facteur du niveau de préparation des RH se base sur un seul type d'acteur, le personnel RH. Il est ici question de savoir si celui-ci estime que l'organisation est prête ou non à adopter la nouvelle technologie. Plus celui-ci se sent prêt, plus cela aura un impact positif sur l'utilité perçue (Kaur et al., 2021).

Le deuxième facteur, soit le soutien des cadres supérieurs, est l'un des plus importants dans la réussite de l'implémentation d'une nouvelle technologie, telle que l'IA dans une entreprise. Le rôle de ces cadres supérieurs consiste à développer un environnement positif qui soutient l'intégration de l'IA (Islam et al., 2023).

1.5.6. Facteur environnemental

Enfin, le facteur environnemental, quant à lui, se concentre sur l'environnement externe de l'entreprise. Il comprend l'environnement réglementaire, social et concurrentiel. Ce facteur joue un rôle essentiel, car implémenter l'IA peut permettre à l'organisation d'avoir un avantage concurrentiel, ou du moins à ne pas présenter de déficit, par rapport aux autres organisations. Il est également important de connaître les contraintes réglementaires (Kaur et al., 2021). Nous nous pencherons davantage sur certaines de ces réglementations, notamment au niveau de la protection des données personnelles, dans la suite de notre étude.

Lorsque l'on utilise l'IA en RH, on s'aperçoit qu'elle peut présenter des lacunes en matière d'intelligence créative et sociale (Chowdhury et al., 2023), ayant une incidence sur le facteur environnemental. En effet, l'IA va prédire les futures performances sur base de données historiques en ne tenant pas compte des variables externes qui peuvent, par exemple, affecter temporairement la performance des travailleurs (Giermindl et al., 2022). L'IA a donc tendance à laisser de côté ce facteur environnemental, ce qui peut avoir une incidence sur la qualité de ses décisions.

Le facteur environnemental est influencé par deux sous-facteurs.

Le premier est le facteur « soutien des fournisseurs de technologie », qui se traduit par l'aide fournie par ceux-ci, que ce soit au niveau de la formation du personnel ou de l'assistance après implémentation. Ce facteur a un impact positif sur l'adoption de l'IA en RH (Kaur et al., 2021).

Le deuxième est le facteur « pression concurrentielle », qui se définit comme la motivation de l'entreprise à implémenter de nouvelles technologies par crainte de perdre un avantage concurrentiel (Islam et al., 2023). En effet, implémenter l'IA en RH peut apporter des avantages concurrentiels aux entreprises (Palos-Sánchez et al., 2022).

1.5.7. Utilité perçue

L'utilité perçue désigne la mesure dans laquelle un employé estime que l'utilisation d'une nouvelle technologie améliorera ses performances (Islam et al., 2023).

Le facteur « utilité perçue » a un impact positif sur l'adoption de l'IA en RH. Lors de l'implémentation de celle-ci en management des RH, le facteur humain joue un grand rôle. En effet, les croyances, les peurs et le fait que les employés soient prêts ou non à implémenter le nouvel outil vont influencer leur comportement et donc leur capacité et envie à adopter l'IA (Suseno et al., 2022). Il a été prouvé que les croyances des employés à propos de l'IA ont une corrélation positive avec leur disposition à l'implémenter. A l'inverse, la peur de l'IA a une corrélation négative. On dit qu'un individu est prêt au changement « *quand il ou elle comprend, croit et a l'intention de changer en raison d'un besoin perçu* » (Suseno et al., 2022).

1.5.8. Facilité d'utilisation perçue

La facilité d'utilisation perçue fait référence à la facilité avec laquelle une nouvelle technologie ou un nouveau système peut être adopté sans effort physique important ou sans difficulté d'apprentissage. Ce facteur influence positivement l'adoption de l'IA par le personnel (Islam et al., 2023).

1.5.9. Implémentation par le personnel

Après avoir brièvement expliqué ce qu'était l'utilité et la facilité d'utilisation perçues, nous nous attardons désormais sur les différentes recommandations pour une bonne implémentation de l'IA par les membres du personnel.

Le fait que les employés voient d'un œil positif le changement effectué par l'IA est un point clé de la réussite de l'implémentation de cet outil. Il est primordial que les entreprises forment leurs employés à l'IA, que ce soit au niveau des compétences (Palos-Sánchez et al., 2022) ou simplement en les rassurant au niveau de la crainte de ceux-ci envers les nouvelles technologies (Budhwar et al., 2022).

Le « Tripartite model of attitudes (TMA) » énonce les trois éléments influençant l'attitude des managers RH envers l'implémentation d'un nouvel outil : l'élément cognitif, l'élément affectif et l'élément comportemental. Il est nécessaire d'y ajouter le facteur environnemental : le « social cognition theory (SCT) » (Suseno et al., 2022).

Dans un premier temps, afin de rassurer les employés, il faut évoquer leurs craintes. Une des principales craintes des employés est de se faire remplacer par les machines. Cependant, de nombreux auteurs pensent que l'humain restera un élément clé car celui-ci dispose de « soft skills », a contrario des machines (Palos-Sánchez et al., 2022). De plus, l'IA doit servir à augmenter les performances des employés et non pas à les remplacer (Budhwar et al., 2022). Certains auteurs vont même jusqu'à dire que les premiers adeptes de l'IA auront besoin d'employés pour faire grandir leur activité et créer de la valeur, ce qui stimulera les opportunités d'emplois (Chowdhury et al., 2023).

Ensuite, en ce qui concerne les compétences des employés relatives à l'IA, peu de travailleurs possèdent actuellement les compétences requises pour comprendre son fonctionnement et ses débouchés. Plus encore, les gestionnaires RH manquent souvent de capacités analytiques, alors qu'il

est primordial qu'ils puissent interpréter les résultats et en tirer des conclusions (Giermindl et al., 2022). Les organisations doivent se rendre compte qu'elles jouent un rôle clé dans le développement des compétences de leurs employés nécessaires pour travailler avec l'IA (Chowdhury et al., 2023). Afin que les employés puissent facilement adopter l'IA, ils doivent posséder trois types de compétences : celles de réalisation (afin de comprendre les capacités et les limites de l'IA), celles d'utilisation (afin de comprendre les résultats générés par l'IA) et celles de maintenance (pour améliorer les systèmes d'IA) (Chowdhury et al., 2023). Le développement des compétences est d'autant plus important, car malgré la croyance selon laquelle l'IA permet aux employés de bénéficier de décisions RH plus équitables et compréhensibles, cela n'est pas toujours le cas dans la pratique. Cela est notamment dû au fait que la plupart des travailleurs ne disposent pas des compétences nécessaires pour comprendre la logique qui se cache derrière les programmes d'IA (Giermindl et al., 2022). En outre, il est à noter que les algorithmes d'apprentissage peuvent parfois devenir trop complexes pour être pleinement compris, même par ceux qui les programment (Giermindl et al., 2022).

Au niveau de l'acceptation de l'IA par les employés, plusieurs solutions peuvent être envisagées pour l'améliorer. Premièrement, si les décisions prises par l'algorithme sont justifiées, les employés trouveront ces décisions plus justes et ressentiront une plus grande dignité (Zhang & Amos, 2023). Deuxièmement, développer les outils d'IA en collaboration avec les employés permettra une meilleure adoption de l'IA (Chowdhury et al., 2023). La mise en place de Systèmes de Travail à Haute Performance (HPWS), systèmes favorisant un environnement de travail collaboratif où les employés sont considérés comme des partenaires, contribue à renforcer la relation positive entre les croyances des individus concernant l'IA et leur disposition à implémenter cet outil, tout en atténuant l'effet négatif lié à la peur de l'IA (Suseno et al., 2022). Troisièmement, il est important de noter que des algorithmes correctement implémentés pourront conduire à une meilleure expérience pour les employés, à un engagement accru et à un taux plus élevé de satisfaction concernant leur emploi (Zhang & Amos, 2023).

Enfin, nous soulignons le fait que l'engagement a plus de chance d'engendrer de meilleurs résultats qu'une résistance infructueuse face à la technologie. Il est important pour les cadres supérieurs et les professionnels expérimentés de travailler en étroite collaboration avec les développeurs de ces nouvelles technologies. Les RH doivent également reconnaître leur degré de responsabilité personnelle quant au succès de l'implémentation de l'IA dans leur entreprise (Charlwood & Guenole, 2021). Une bonne implémentation est bénéfique pour tout le monde. D'un côté, l'utilisation de l'IA en RH permet d'améliorer significativement la satisfaction, l'engagement, l'implication professionnelle ainsi que la productivité et la performance des employés. D'un autre côté, elle permet de réduire les coûts liés aux RH mais aussi les autres coûts opérationnels (Budhwar et al., 2022).

En conclusion, investir dans ses employés, que ce soit par des formations ou en leur donnant plus de responsabilité, permet une meilleure implémentation de l'outil. De plus, en expliquant aux travailleurs l'avantage que l'outil va leur procurer permettra de diminuer les conceptions erronées à propos de celui-ci et d'augmenter la valeur perçue par les employés (Suseno et al., 2022).

La figure 1 synthétise les éléments influençant l'implémentation de l'IA en RH.

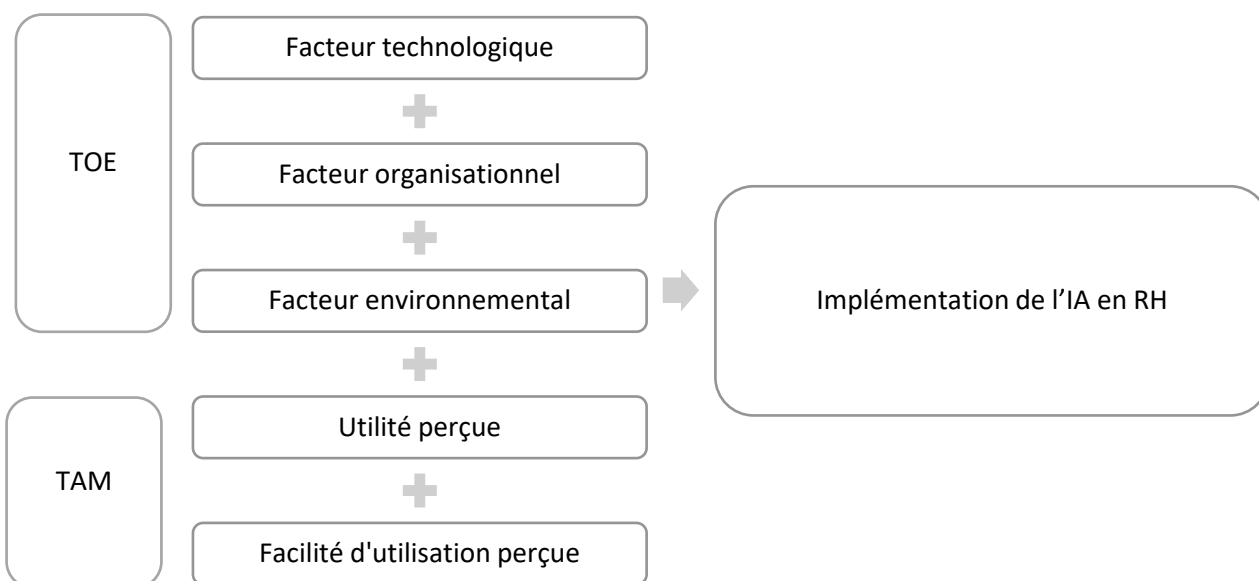


Figure 1 : Eléments influençant l'implémentation de l'IA en RH

1.6. Défis de l'utilisation de l'IA en RH

A l'heure actuelle, l'importance d'utiliser l'IA en RH n'est plus à démontrer. Cependant, l'implémentation de cet outil est retardée par les nombreux défis que son utilisation engendre (Giermindl et al., 2022). Parmi ces défis se trouvent ceux liés à l'utilisation des données (Coron, 2020) mais aussi à l'analyse de celles-ci (Chowdhury et al., 2023), le besoin d'une implémentation réussie par le personnel (Charlwood & Guenole, 2021), la technologie (Nawaz et al., 2024), l'éthique et les contraintes légales (Hamilton & Sodeman, 2020) ou encore la présence de biais (Hamilton & Sodeman, 2020).

Ces différents défis ayant été développés dans d'autres parties de ce travail, nous nous contenterons d'en faire la synthèse (figure 2).

Défis	Points d'attentions
Analyse des données	<ul style="list-style-type: none"> - Quantité des données - Qualité des données - Limite des données historiques - Intérêts divergents des différents acteurs présents dans l'utilisation de ces données - Complexité humaine - Faux sentiment de contrôle - Transparence des décisions
Implémentation par le personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Craintes des travailleurs - Compétences des membres du personnel - Soutien des cadres supérieurs

Technologie	<ul style="list-style-type: none"> - Coût - Compatibilité - Complexité - Sécurité
Ethique et contraintes légales	<ul style="list-style-type: none"> - Protection des données personnelles (RGPD) - Evolution constante de la législation sur l'IA - Ampleur des conséquences liées aux décisions prises par l'IA sur les travailleurs - Bien-être des employés
Biais	<ul style="list-style-type: none"> - Discrimination - Perpétuation et amplification des biais déjà présents

Figure 2 : synthèse des défis de l'utilisation de l'IA en RH

Un autre aspect à considérer concerne les attentes que les individus développent vis-à-vis de l'utilisation de l'analyse des données, car une perception trop optimiste peut conduire à négliger les risques associés. Selon Giermindl et al. (2022), ces attentes se basent sur trois hypothèses :

- la prise de décisions basée sur des algorithmes d'apprentissage est supérieure et plus fiable que la prise de décisions humaine ;
- l'analyse des personnes prédit, modifie et gère les comportements présents et futurs des humains grâce aux bases de données passées ;
- l'analyse des personnes est considérée comme capable de rationaliser les êtres humains conscients et subjectifs, tout comme elle est capable d'optimiser les objets inanimés, les processus et les ressources matérielles.

Nous nous attarderons, dans la suite de ce travail, sur les défis majeurs que sont la protection des données, l'éthique et les biais.

Chapitre 2 : Protection des données et éthique

L'utilisation des algorithmes d'IA en RH soulève des questions importantes concernant les implications juridiques et éthiques. Bien que ces algorithmes puissent améliorer l'efficacité des processus RH, leur mise en œuvre nécessite une attention particulière afin de prévenir les dérives liées à la protection des données et à l'éthique.

La quantité de données requise par les algorithmes d'IA suscite des préoccupations concernant la protection des données personnelles et de la vie privée. Notamment, l'augmentation d'actions intrusives qu'entraîne l'analyse des personnes, brouille la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle des employés (Giermindl et al., 2022).

D'une part, cette collecte de données présente des aspects positifs. L'apprentissage automatique utilise une variété de données provenant de sources aussi diverses que les logiciels utilisés par les employés, leurs communications, les audios ou encore les images (Charlwood & Guenole, 2022). Les réseaux sociaux, en particulier LinkedIn, sont également une source fréquente de big data pour les RH utile à la sélection des candidats (Hamilton & Sodeman, 2020). Cette variété de données permet à l'IA de juger les performances des employés de façon plus correcte et équitable que n'en sont capables les managers humains. L'IA utilise ensuite ces informations pour proposer des recommandations sur des décisions telles que l'embauche, les promotions ou les augmentations salariales afin d'optimiser la motivation et le taux de rétention (Charlwood & Guenole, 2022).

D'autre part, des dérives peuvent avoir lieu, la vie privée des employés étant notamment menacée par certaines pratiques. Par exemple, certaines entreprises suivent leurs employés en temps réel afin d'évaluer continuellement leur performance. Cette augmentation de contrôle entraîne non seulement des problèmes liés à la surveillance, mais réduit également l'autonomie des employés (Charlwood & Guenole, 2022 ; Giermindl et al., 2022). Afin de contrôler la productivité, la mise en place de logiciels utilisant des sources de données pour suivre la production réelle des employés serait nettement moins controversée et mieux acceptée par les membres du personnel que l'utilisation de techniques de surveillance ininterrompue, créant un environnement de méfiance (Hamilton & Sodeman, 2020).

Il est important de noter que l'analyse des données a d'autant plus de conséquences humaines dans le domaine des RH. Dans les autres départements de l'entreprise, l'utilisation des algorithmes pour montrer les points sous-performants entraîne des conséquences limitées. A contrario, dans le domaine des RH, l'utilisation des algorithmes pour évaluer et contrôler des employés implique des défis éthiques et moraux. En effet, cette analyse peut entraîner des décisions ayant un impact significatif sur la vie des employés, notamment lorsque des décisions erronées sont prises ou que les prédictions sont mauvaises. Des conséquences désastreuses peuvent ainsi apparaître, telle que la perte d'emploi pour la personne concernée (Giermindl et al., 2022).

Au-delà des questions de protection des données, d'autres problèmes éthiques se posent également. Pour en citer quelques-uns, l'attribution du pouvoir de décision à des systèmes d'analyse autonomes pourrait inciter les organisations à se soustraire à l'obligation de rendre des comptes (Giermindl et al., 2022). Un autre défi moral réside dans le potentiel impact négatif de l'IA sur le bien-être des employés. Cependant, il est important que les RH prennent en compte ces aspects, car, bien utilisée, l'IA peut également avoir des effets positifs sur le bien-être au travail (Chowdhury et al., 2023).

2.1. Importance des données dans l'utilisation de l'IA

Avant toute chose, il est important de comprendre l'importance des données pour l'IA, non seulement d'un point de vue légal, mais aussi d'un point de vue managérial. Pour que l'algorithme fonctionne correctement, il faut des données de qualité (Charlwood & Guenole, 2022 ; Nawaz et al., 2024) mais aussi en quantité suffisante (Coron, 2020 ; Giermindl et al., 2022).

2.1.1. Quantité des données

Les données sont au cœur de l'IA. La quantité insuffisante de données est un obstacle à l'adoption de l'IA en RH (Giermindl et al., 2022 ; Coron, 2020).

Plusieurs raisons peuvent être à la source de cette quantité insuffisante de données, telles que

- le manque de partage des données entre les différents départements qui travaillent en silo, empêchant d'utiliser des données venant des départements marketing, commerciaux ou financiers au profit des RH (Giermindl et al., 2022) ;
- l'absence d'encodage des données liée au manque d'informatisation dans l'entreprise (Coron, 2020) ;
- la législation (Coron, 2020).

De plus, contrairement à d'autres domaines de l'entreprise où les employés ne sont que marginalement affectés par l'analyse des données, en RH, les données ont tendance à être sensibles et personnelles, rendant leur collecte et leur traitement compliqués. Il est à noter que l'analyse des personnes est également fort invasive pour les employés, tant celle-ci interfère avec leur manière de travailler et leur façon d'être (Giermindl et al., 2022).

2.1.2. Qualité des données

La qualité des données joue également un rôle crucial dans les réponses que donnera l'IA (Charlwood & Guenole, 2022 ; Nawaz et al., 2024). L'évaluation de celle-ci permet de s'assurer que ses décisions et ses recommandations sont précises, exactes et pertinentes (Chowdhury et al., 2023). En effet, une analyse algorithmique mal effectuée peut mener à des décisions couteuses et à une perception d'injustice parmi les employés (Giermindl et al., 2022).

Au niveau de la discrimination, la qualité des données joue également un rôle. Les décisions des IA peuvent perpétuer des pratiques discriminatoires, des préjugés et des stéréotypes lorsque le système d'IA a été entraîné avec des données non pertinentes ou biaisées.⁶ Ce point sera développé dans le chapitre de ce travail consacré aux biais.

2.1.3. Défis de l'analyse des données

Giermindl et al. (2022) mettent en avant six risques de l'analyse des personnes pour les entreprises et les employés : l'illusion de contrôle et le réductionnisme, les prédictions estimées et les prophéties autoréalisatrices, la favorisation des dépendances, la réduction de la transparence et de la responsabilité, la réduction de l'autonomie des employés, la marginalisation du raisonnement humain et la détérioration des compétences managériales. Certains de ces risques seront approfondis et d'autres seront ajoutés.

Premièrement, l'utilisation des données dans le cadre de l'IA en RH nécessite l'intervention de différents acteurs, chacun ayant des objectifs et des manières d'agir différents. Coron (2020) identifie trois acteurs principaux : les analystes dont le but est de récolter un maximum de données, les juristes qui, eux, limitent les données dans le but de se conformer aux normes en vigueur et, enfin, le personnel du département RH qui se concentre exclusivement sur les données qu'il juge pertinentes. Il est clair que concilier les besoins de chacun n'est pas évident. « L'économie des conventions » est une des solutions pour avancer dans une même direction. Selon cette théorie, pour parvenir à un accord, les acteurs peuvent faire des compromis ou établir des valeurs communes (Coron, 2020).

Deuxièmement, la complexité humaine est également un défi pour l'IA. L'algorithme représente un modèle simplifié de l'être humain qui se réduit à des données quantifiables. Le comportement humain peut être trop complexe ou pas assez prévisible pour être mesuré, évalué et analysé à l'aide de

⁶ C.FERAL et J.SINIBALDI, «Le RGPD challengé par l'intelligence artificielle », *L'Observateur de Bruxelles*, n° 132, 2023/2, p. 21.

données, comme c'est le cas pour d'autres parties de l'organisation. Il est important de tenir compte de cette complexité afin d'éviter des erreurs d'interprétation qui pourraient être coûteuses à l'entreprise. De plus, il se peut que l'analyse des personnes suive une logique réductionniste, amenant les managers à postuler des relations de cause à effet entre des données qui, en réalité, n'existent pas. (Giermindl et al., 2022). Afin de diminuer les risques liés à ce problème, il est nécessaire de faire intervenir un être humain pour mettre en corrélation le résultat donné par l'IA avec le contexte mondial, organisationnel et humain. Il faut notamment examiner, réviser et mettre à jour les paramètres de l'algorithme d'IA afin de tenir compte des changements dans l'environnement (Chowdhury et al., 2023).

Troisièmement, l'analyse des personnes peut donner un faux sentiment de contrôle. L'illusion d'objectivité peut résulter en une croyance aveugle en les capacités de l'algorithme à prédire correctement les résultats. Cela peut inciter le personnel des RH et les employés à surestimer leur capacité à influencer des décisions sur lesquelles ils n'ont en réalité que peu de contrôle (Giermindl et al., 2022).

Enfin, il faut prêter attention au fait que l'utilisation des systèmes d'IA peut non seulement nuire à la transparence des décisions, mais aussi jouer un jeu sur la part de responsabilité que les managers RH ont sur ces décisions (Giermindl et al., 2022). Il est à noter que lors de décisions entièrement automatisées, l'article 22 du RGPD dispose que la personne concernée par le traitement de ses données personnelles peut demander l'intervention d'un être humain.

2.1.3.1. Les limites de l'analyse des données historiques

Beaucoup pensent qu'en analysant les données historiques des travailleurs, il est possible de prédire leurs comportements futurs (Chowdhury et al., 2023). En agissant ainsi, on choisit d'analyser uniquement des actions qui, dans le passé, se sont avérées être positives, sans prendre en compte les avancées et nouveaux paramètres. Cette approche présente deux problèmes majeurs. Premièrement, ce comportement rend les entreprises plus vulnérables face aux chocs extérieurs. En effet, dans la pratique, ces prévisions stratégiques s'avèrent souvent erronées en raison des évolutions de l'écosystème. Deuxièmement, cette approche encourage à concentrer le développement de l'entreprise dans une direction unique, négligeant la qualité de ce dernier (Giermindl et al., 2022). Cela peut entraîner des lacunes importantes en matière de résilience et d'adaptabilité, compromettant ainsi la durabilité et la compétitivité des entreprises sur le long terme.

2.2. Règlement général sur la protection des données (RGPD)

La protection de la vie privée est, depuis de nombreuses années, réglementée par diverses législations. Compte tenu de l'importance des données personnelles dans le bon fonctionnement de l'IA, comprendre et respecter la législation à ce sujet est indispensable.

Dès 1948, le respect de la vie privée est envisagé dans la Déclaration universelle des droits de l'Homme qui, dans son article 12, énonce « *Nul ne sera l'objet d'immixtions arbitraires dans sa vie privée, sa famille, son domicile ou sa correspondance, ni d'atteintes à son honneur et à sa réputation. Toute personne a droit à la protection de la loi contre de telles immixtions ou de telles atteintes* ». ⁷

En 1950, la Convention européenne des droits de l'homme est signée. Celle-ci dispose en son article 8 dédié au respect de la vie privée et familiale que « *1. Toute personne a droit au respect de sa vie privée et familiale, de son domicile et de sa correspondance. [...]* » ⁸.

⁷ Art. 12 de la Déclaration universelle des droits de l'homme, proclamée par les Nations Unies le 8 décembre 1948.

⁸ Art. 8 de la Convention européenne des droits de l'homme telle qu'amendée par les protocoles n° 11 et 14, complétée par le protocole additionnel et les protocoles n° 4, 6, 7, 12 et 13, adoptée à Rome le 4 novembre 1950.

En 2016, l'Union européenne a adopté le RGPD⁹, afin de cadrer l'utilisation des données personnelles des personnes physiques. Ce règlement vise à protéger la vie privée de plusieurs menaces, telles que la discrimination, le traitement inégal, les interventions arbitraires ou encore le ciblage.

2.2.1. Dispositions générales du RGPD

2.2.1.1. Article 2 : Champ d'application matériel

Le RGPD s'applique « *au traitement de données à caractère personnel, automatisé en tout ou en partie, ainsi qu'au traitement non automatisé de données à caractère personnel contenues ou appelées à figurer dans un fichier* »¹⁰.

Afin de bien comprendre le champ d'application matériel du RGPD, il est nécessaire de bien comprendre la notion de « données à caractère personnel ».

2.2.1.1.1. Article 4 : Notion de données à caractère personnel

L'article 4 du RGPD définit les données à caractère personnel comme « *toute information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable* »¹¹.

Cette notion de données à caractère personnel est intéressante, car les systèmes d'IA se nourrissent des données, et celles-ci, surtout dans le cas des RH, sont souvent à caractère personnel. Cela est le cas, par exemple, lorsque les données des candidats sont récoltées dans la phase de recrutement ou encore lorsque les données des employés sont analysées afin d'établir un profil idéal ou pour évaluer leurs performances¹².

Dans le cas des systèmes d'IA, il convient de prêter attention au fait que les dispositions du RGPD s'appliquent exclusivement aux données à caractère personnel et qu'il n'y est donc pas question des données anonymes. Cependant, grâce à l'IA, des données anonymes peuvent être, lors de recoupements, désanonymisées¹³. En effet, en regroupant plusieurs données pourtant anonymes, il est possible de réidentifier une personne. Il est important de préciser que le risque de réidentification doit être évalué tout au long du traitement des données. En d'autres termes, si une donnée pourtant anonyme de base devient une donnée à caractère personnel, il faudra respecter le RGPD¹⁴. D'un point de vue managérial, il est à noter que si l'anonymisation permet de rester hors du champ d'application du RGPD, elle peut aussi faire perdre de la qualité aux données et donc leur faire perdre de leur intérêt¹⁵.

La définition des données à caractère personnel peut être divisée en plusieurs éléments. Tout d'abord, le terme « information » vise l'information au sens large, peu importe sa nature, sa forme ou la manière dont elle est structurée et présentée¹⁶. Ensuite, le terme « personne physique » se définit en opposition aux personnes morales et aux personnes décédées¹⁷. Pour finir, le terme « identifiée ou identifiable », pour rentrer dans le champ d'application du RGPD les données ne peuvent être anonymes. Une remarque est à faire sur cette notion lorsqu'elle est mise en lien avec l'IA. En effet, avec les systèmes d'IA, au-delà du critère d'identifiabilité, il est nécessaire d'envisager le critère de contactabilité, soit le fait d'impacter la personne concernée sans se référer à des données liées à son

⁹ Règlement du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 précité.

¹⁰ Art. 2 du Règlement du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 précité.

¹¹ Art. 4 du Règlement du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 précité.

¹² S.S. POLET, *L'intelligence artificielle dans la relation de travail : État des lieux*, Orientations, Kluwer, n°4, 2023, p. 30.

¹³ Y. POULLET, *Le RGPD face aux défis de l'intelligence artificielle*, 1e édition, Bruxelles, Larcier, 2020, p. 51.

¹⁴ A.DELFORGE, *op. cit.*, p. 19.

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ *Ibid.*, p.17.

¹⁷ *Ibid.*

identité telles que son nom ou son adresse. Il s'agit ici d'individualiser la personne, ce qui permet de lui attribuer un profil et de, par exemple, lui faire des suggestions en fonction de celui-ci¹⁸.

2.2.1.2. Article 3 : Champ d'application territorial

Il est important de préciser que, peu importe que le fournisseur du système d'IA soit établi dans l'Union Européenne ou non, dès lors qu'il traite des données à caractère personnel de personnes se trouvant sur le territoire de l'Union Européenne, le RGPD s'applique¹⁹.

2.2.2. Principes fondamentaux de la protection des données

Le RGPD se base sur six principes fondamentaux, repris dans son article 5²⁰, concernant le traitement des données à caractère personnel. Celui-ci doit être licite, équitable et transparent, avec des finalités spécifiques, limité à ce qui est nécessaire, exact et mis à jour lorsque c'est nécessaire, conservé pendant une durée ne dépassant pas celle nécessaire, et sécurisé contre toute forme de traitement non autorisé, illicite ou de perte.

2.2.2.1. Licéité, loyauté et transparence

2.2.2.1.1. Licéité

L'article 6 du RGPD mentionne six bases juridiques permettant à une société de réaliser un traitement de données à caractère personnel. Afin d'être licite, le responsable du traitement doit respecter au moins une de ces six bases juridiques : le consentement de la personne, un traitement nécessaire à l'exécution d'un contrat, le respect d'une obligation légale, la protection d'intérêts vitaux, l'exécution d'une mission publique ou un intérêt légitime de sa part.

Selon l'article 4 du RGPD²¹, le consentement doit respecter quatre conditions²². Il doit être libre, spécifique, éclairé et univoque. Il est difficile de les remplir toutes les quatre, notamment dans le cas des RH, car il est difficile de prouver que le consentement a été obtenu librement. En effet, contrairement à l'utilisation des réseaux sociaux, où les individus choisissent eux-mêmes ce qu'ils partagent et peuvent retirer leur accord à tout moment, dans le cadre professionnel, la dépendance financière des employés vis-à-vis de l'entreprise limite considérablement ces possibilités. Les employés se retrouvent donc dans une situation de vulnérabilité accrue face à une forme d'intrusion dans leur vie privée (Giermindl et al., 2022).

En outre, quant à la condition du consentement éclairé, lors de l'utilisation de l'IA, la diversité des sources utilisées, la complexité des systèmes ainsi que l'impossibilité de prévoir les corrélations rend l'information difficile à comprendre pour la personne concernée²³. En effet, le concept d'apprentissage automatique fait référence au fait qu'un « *logiciel prenne un segment d'un ensemble de données et traite continuellement ces données jusqu'à ce que le logiciel apprenne les corrélations entre les variables par la reconnaissance des formes et développe des algorithmes qui sont, à leur tour, comparés à l'ensemble complet de données pour déterminer les associations et les prédicteurs spécifiques* » (Hamilton & Sodeman, 2020). Comprendre comment ces corrélations se forment n'est pas une tâche facile.

¹⁸ Y. POULLET, *op. cit.*, p. 49 et 50.

¹⁹ C.FERAL et J.SINIBALDI, *op. cit.*, p. 19.

²⁰ Art. 5 du Règlement du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 précité.

²¹ Art. 4 du Règlement du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 précité.

²² A. BEELEN, *Guide pratique du RGPD*, 1e édition, Bruxelles, Bruylant, 2018, p. 44 et 45.

²³ Y. POULLET, *op. cit.*, p. 76.

2.2.2.1.2. Loyauté et transparence

Le principe de loyauté exige une certaine transparence quant à l'existence du traitement et à son fonctionnement. Ainsi, lorsqu'un candidat ou un employé discute sur un Chatbot, il doit savoir s'il communique avec une machine ou un humain²⁴.

2.2.2.2. Limitation des finalités²⁵

Le RGPD imposant au responsable du traitement de définir au préalable le but poursuivi lors de la collecte des données, les éventuelles réutilisations de données sont limitées. En effet, celles-ci doivent être compatibles avec les finalités initiales²⁶.

Lors de la délimitation des finalités, il faut prêter attention au fait que celles-ci soient assez claires et précises pour que la personne concernée comprenne réellement à quoi ses données vont servir. Afin de répondre à ces exigences, il ne faut pas être trop vague. Cependant, il faut être attentif à ne pas trop restreindre les possibilités d'utilisation de ces données. Une solution est donc d'énumérer plusieurs finalités proches les unes des autres²⁷.

Ici encore, l'IA a son rôle à jouer. Lorsque l'algorithme collecte des données propres à une finalité, il peut faire des corrélations entre ces données, permettant ainsi au responsable du traitement de les utiliser pour d'autres finalités. Par exemple, dans le cas des RH, il est possible de collecter des données pour une finalité telle que le suivi des dossiers, et l'IA pourrait également effectuer un profil de l'employé en question afin de déterminer sa rentabilité²⁸.

2.2.2.3. Minimisation des données

Dans la continuité de la limitation des finalités, il n'est possible de collecter que les données nécessaires au regard des finalités pour lesquelles elles sont traitées²⁹. Cependant, comme expliqué précédemment, l'IA nécessite un volume de données important (Coron, 2020). Plus on dispose de données provenant de sources diverses et variées (Charlwood & Guenole, 2022), plus les résultats obtenus seront précis et pertinents³⁰.

D'un point de vue managérial, on aura donc tendance à vouloir traiter un maximum de données possibles. Cependant, cela s'oppose au principe de minimisation des données du RGPD qui impose que le responsable du traitement se limite à traiter « *des données adéquates, pertinentes et strictement nécessaires* »³¹.

2.2.2.4. Exactitude

Ce principe exige que les données à caractère personnel soient « *exactes et, si nécessaire, tenues à jour [...]* »³²

Ce principe donne le droit à la personne concernée de demander que ses données à caractère personnel inexactes soit effacées ou rectifiées. Cela est difficile à respecter au regard de la quantité de données que traitent les systèmes d'IA³³. Cependant, cet effacement ou cette rectification sont tempérés par deux facteurs : d'une part, il s'agit d'une obligation de moyen et non de résultat, et,

²⁴ *Ibid.*, p.66.

²⁵ Art. 5 du Règlement du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 précité.

²⁶ A. BEELEN, *op. cit.*, p. 30.

²⁷ A. DELFORGE, *op. cit.*, p. 21.

²⁸ Y. POULLET, *op. cit.*, p. 67.

²⁹ Art. 5.1.c) du Règlement du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 précité.

³⁰ A. DELFORGE, *op. cit.*, p. 23.

³¹ *Ibid.*

³² Art. 5.1.d) du Règlement du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 précité.

³³ C.FERAL et J.SINIBALDI, *op. cit.*, p. 20.

d'autre part, cela vise les données objectivement inexactes, en opposition aux jugements de valeurs ou aux avis subjectifs³⁴.

Dans le cadre de l'IA, l'appréciation du caractère exact des données doit se faire à plusieurs niveaux³⁵ :

- L'exactitude des données constituant le set de données utilisé ;
- La production de résultats corrects et non biaisés par l'algorithme ;
- L'interprétation correcte des résultats de l'analyse des données .

2.2.2.5. Limitation de la conservation

La durée de la conservation des données doit être limitée à la finalité qui a été annoncée. Ces limites doivent être définies à l'avance. La durée de conservation des données doit notamment être limitée au strict minimum³⁶. En pratique, cela veut dire que le responsable du traitement doit effacer les données à caractère personnel une fois la finalité, pour laquelle il les a récoltées, atteinte³⁷.

2.2.2.6. Sécurité

Les données possèdent trois propriétés qu'il est essentiel de protéger : la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité.

- Confidentialité : l'accès aux informations doit être limité aux personnes autorisées.
- Intégrité : il est nécessaire d'éviter la perte ou l'altération des données à la suite d'une mauvaise manipulation. Le principe d'intégrité oblige notamment le responsable du traitement à rechercher et à éliminer les biais pouvant affecter le traitement³⁸.
- Disponibilité : l'accès de la personne concernée à ses informations doit être rendu possible.

Dans ses recommandations sur l'IA, l'OCDE³⁹ insiste sur la sécurité et note ainsi que « *Les systèmes d'IA devraient être robustes, sûrs et sécurisés tout au long de leur cycle de vie, de sorte que, dans des conditions d'utilisation normales ou prévisibles, ou en cas d'utilisation abusive ou de conditions défavorables, ils soient à même de fonctionner convenablement, et ne fassent pas peser des risques de sûreté et/ou de sécurité démesurés* ».

2.2.3. Droits de la personne concernée

Le RGPD énonce huit droits que possèdent les personnes concernées par le traitement de leurs données à caractère personnel. Il s'agit des droits à l'information, d'accès, de rectification, à l'effacement, à la limitation, à la portabilité, d'opposition et de ne pas faire l'objet d'une décision fondée exclusivement sur un traitement automatisé.

Dans le contexte de l'IA, deux droits en particulier seront évoqués : le droit à l'information et le droit de ne pas faire l'objet d'une décision fondée exclusivement sur un traitement automatisé.

2.2.3.1. Article 13 et 14 : Droit à l'information⁴⁰

La personne concernée doit recevoir une série d'informations sur le traitement de ses données. Si les données en question ont été directement récoltées auprès de la personne concernée, il faudra se référer à l'article 13 du RGPD. Dans le cas d'une récolte indirecte, l'article 14 du RGPD devra être consulté.

Dans le cas d'une prise de décision automatisée, la personne concernée aura le droit de recevoir des informations sur les données traitées par l'algorithme et la façon dont elles le sont. Cela peut être

³⁴ A. DELFORGE, *op. cit.*, p. 25.

³⁵ *Ibid.*, p.26.

³⁶ Considérant 39 du Règlement du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 précité.

³⁷ A. DELFORGE, *op. cit.*, p. 24.

³⁸ Y. POULLET, *op. cit.*, p. 87.

³⁹ OCDE, Recommandation du Conseil sur l'intelligence artificielle, OECD/LEGAL/0449.

⁴⁰ Art. 13 et 14 du Règlement du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 précité.

compliqué dans le cadre de l'IA car, parfois, comme énoncé précédemment, ces systèmes deviennent tellement complexes que même les développeurs de ceux-ci ne peuvent pleinement les comprendre (Giermindl et al., 2022). Il est donc parfois compliqué pour le responsable du traitement, même en faisant preuve de bonne volonté, d'expliquer à la personne concernée pourquoi tel résultat a été fourni par l'IA⁴¹.

Ce droit oblige le responsable du traitement à informer la personne concernée sur les données traitées. Avec l'IA, en plus des données à caractère personnel, il faut envisager les données anonymes. En effet, avec cet algorithme, des données anonymes peuvent suffire à catégoriser une personne. Par exemple, dans le cadre du recrutement, il est possible, grâce à des données statistiques, telles que le taux d'illettrisme ou le nombre d'interventions policières dans le quartier du candidat, d'établir un profil de celui-ci⁴².

2.2.3.2. Article 22 : Droit de ne pas faire l'objet d'une décision fondée exclusivement sur un traitement automatisé

Laisser une machine prendre des décisions de manière autonome, comme le choix des candidats qu'il faut recruter, présente des risques importants pour les personnes concernées⁴³.

Le droit inscrit à l'article 22 du RGPD⁴⁴ permet aux employés de refuser une décision prise à leur égard par le biais d'algorithmes appliqués à leurs données personnelles, sans qu'aucun être humain n'intervienne dans le processus. Cela peut être le cas lors de sanctions à la suite d'une évaluation négative de leur performance ou au refus de leur candidature à un poste (Coron, 2020).

L'article 22 permet notamment à la personne concernée de demander une intervention humaine. Il n'est cependant pas clairement indiqué dans quelle mesure cette intervention humaine doit avoir lieu. Faut-il, par exemple, se contenter d'affirmer que la décision est la bonne ou réanalyser entièrement la situation ?⁴⁵

Ce principe est également évoqué dans le considérant 71 du RGPD. Il est intéressant de noter, dans le contexte des RH, que ce considérant cite comme exemple de décisions automatisées concernées par l'article 22 « [les] pratiques de recrutement en ligne sans aucune intervention humaine »⁴⁶.

Ce droit impacte fortement l'utilisation de l'IA en RH. En effet, on peut déduire de celui-ci que le management des travailleurs à l'aide d'algorithmes doit être encadré par le RGPD. En pratique, les managers RH doivent prévoir la possibilité d'une intervention humaine lorsqu'ils laissent le pouvoir de décision à l'IA si ces décisions peuvent avoir des effets juridiques pour les travailleurs ou les affecter de manière significative⁴⁷.

2.2.3.3. Synthèse des six autres droits

Après avoir passé en revue le droit à l'information et le droit de ne pas faire l'objet d'une décision fondée exclusivement sur un traitement automatisé, droits auxquels il est le plus porté atteinte par l'IA, une brève synthèse des autres droits de la personne concernée est maintenant exposée :

- Droit d'accès de la personne concernée (Article 15 RGPD) : Droit de la personne concernée de savoir si ses données personnelles sont traitées, d'y accéder, d'obtenir des informations sur ce traitement et de recevoir une copie de ses données, sous réserve des droits des tiers⁴⁸.

⁴¹ A. DELFORGE, *op. cit.*, p. 27.

⁴² Y. POULLET, *op. cit.*, p. 51.

⁴³ C. FERAL et J. SINIBALDI, *op. cit.*, p. 21.

⁴⁴ Art. 22 du Règlement du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 précité.

⁴⁵ Y. POULLET, *op. cit.*, p. 119.

⁴⁶ Considérant 71 du Règlement du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 précité.

⁴⁷ S.S. POLET, *op. cit.*, p. 30.

⁴⁸ Art.15 du Règlement du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 précité.

- Droit de rectification (Article 16 RGPD) : Droit de la personne concernée, à tout moment, de demander à faire rectifier ses données à caractère personnel si celles-ci sont inexactes ou incomplètes⁴⁹.
- Droit à l'effacement (« droit à l'oubli ») (Article 17 RGPD) : Droit de la personne concernée d'exiger l'effacement de ses données si celles-ci ne sont plus nécessaires à la réalisation de la finalité poursuivie, si le traitement est illicite, si elles doivent être effacées en raison d'une obligation légale ou si elle retire son consentement.

Le responsable du traitement peut refuser d'effacer les données à caractère personnel lorsque le traitement est nécessaire pour différentes raisons, notamment pour le respect d'une obligation légale à laquelle il est soumis⁵⁰.

- Droit à la limitation du traitement (Article 18 RGPD) : Droit de la personne concernée de demander la limitation du traitement de ses données personnelles si leur exactitude est contestée, si le traitement est illicite mais qu'elle préfère une limitation du traitement à l'effacement des données, si les données ne sont plus nécessaires au responsable mais utiles pour des droits en justice, ou si elle s'oppose au traitement en attendant la vérification des motifs légitimes⁵¹.
- Droit à la portabilité des données (Article 20 RGPD) : Droit de la personne concernée d'obtenir ses données personnelles sous un format « *structuré, couramment utilisé et lisible par machine* » et de les transmettre à un autre responsable du traitement si le traitement est fondé sur le consentement ou que le traitement est effectué à l'aide de procédés automatisés. L'individu peut aussi demander la transmission directe entre responsables, lorsque cela est techniquement possible, sans porter atteinte aux droits des tiers⁵².
- Droit d'opposition (Article 21 RGPD) : Droit de la personne concernée de s'opposer au traitement de ses données à caractère personnel, sauf si le responsable du traitement démontre « *qu'il existe des motifs légitimes et impérieux qui prévalent sur le droit de la personne ou pour la constatation, l'exercice ou la défense de droits en justice* »⁵³.

2.2.4. Article 35 : Analyse d'impact relative à la protection des données

Selon l'article 35 du RGPD, lorsqu'un traitement est susceptible d'engendrer un risque élevé pour les droits et libertés des personnes physiques, le responsable du traitement doit effectuer une analyse d'impact avant ce traitement⁵⁴.

Le livre blanc de la Commission européenne⁵⁵ met en avant les risques liés à l'IA mais rappelle l'importance du principe de proportionnalité. Selon la Commission, il faut évaluer le degré de risque d'une application d'IA selon le secteur et l'application envisagée. Cependant, la Commission évoque également des cas dans lesquels peu importe le secteur, compte tenu des risques, l'utilisation d'IA sera toujours considérée comme à haut risque. Il s'en suit que « *l'utilisation d'applications d'IA dans les*

⁴⁹ Art.16 du Règlement du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 précité.

⁵⁰ Art.17 du Règlement du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 précité.

⁵¹ Art.18 du Règlement du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 précité.

⁵² Art.20 du Règlement du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 précité.

⁵³ Art.21 du Règlement du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 précité.

⁵⁴ Art. 35 du Règlement du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 précité.

⁵⁵ Commission européenne, Livre blanc sur l'intelligence artificielle - Une approche européenne axée sur l'excellence et la confiance, 2020 , p. 20-21

procédures de recrutement et dans des situations ayant une incidence sur les droits des travailleurs serait toujours considérée comme étant à haut risque ». La Commission continue en évoquant des exigences particulières aux traitements à haut risque concernant les points suivants : données d'entraînement, conservation des données et des dossiers, informations à fournir, robustesse et précision, contrôle humain et exigences spécifiques pour les applications d'IA utilisées à des fins données, telles que l'identification biométrique à distance⁵⁶.

L'article 26 du règlement sur l'IA émet l'obligation pour les déployeurs de systèmes d'IA à haut risque de se « conformer à leur obligation de procéder à une analyse d'impact relative à la protection des données en vertu de l'article 35 du règlement (UE) 2016/679 »⁵⁷.

2.3. *Transparence et explicabilité*

Dans ses recommandations sur l'IA, l'OCDE énonce quatre principes éthiques que doivent respecter les systèmes d'IA : respect de l'autonomie humaine, prévention de toute atteinte, équité et explicabilité.

Le point 1.3 des recommandations de l'OCDE sur l'IA aborde les notions de transparence et d'explicabilité. Il y est indiqué que les acteurs de l'IA doivent fournir des informations dans quatre buts.

« i. de favoriser une compréhension générale des systèmes d'IA, y compris de leurs capacités et de leurs limites,

ii. d'informer les parties prenantes de leurs interactions avec les systèmes d'IA, y compris dans la sphère professionnelle,

iii. de donner, lorsque cela est réalisable et utile, des informations claires et facilement compréhensibles sur les sources des données/entrées, les facteurs, les processus et/ou la logique ayant abouti à la prévision, au contenu, à la recommandation ou à la décision, pour permettre aux personnes concernées par un système d'IA d'en appréhender le résultat, et

iv. de fournir des informations permettant aux personnes qui subissent les effets néfastes d'un système d'IA d'en contester les résultats. »⁵⁸

De plus, le règlement sur l'IA dans son article 13, indique des obligations en termes de transparence et d'information des utilisateurs lors de l'utilisation de systèmes d'IA à hauts risques. Ces systèmes doivent être conçus de sorte que les utilisateurs puissent interpréter correctement les résultats donnés par ceux-ci⁵⁹.

Au-delà des recommandations légales, le consentement requis pour collecter des données personnelles est plus facile à obtenir lorsque les employés comprennent concrètement à quoi vont servir leurs données dans l'entreprise et comment elles seront utilisées (Hamilton & Sodeman, 2020). Dans le cadre des RH, l'information et la compréhension de l'IA par le personnel est primordial. Comme expliqué précédemment, une bonne implémentation du système d'IA par le personnel est un des défis majeurs de l'utilisation de l'IA en RH.

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ Art. 26 du Règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 établissant des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle et modifiant les règlements (CE) no 300/2008, (UE) no 167/2013, (UE) no 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 et (UE) 2019/2144 et les directives 2014/90/UE, (UE) 2016/797 et (UE) 2020/1828 (règlement sur l'intelligence artificielle), *J.O.U.E.*, L, 12 juillet 2024.

⁵⁸ OCDE, Recommandation du Conseil sur l'intelligence artificielle, OECD/LEGAL/0449.

⁵⁹ S.S. POLET, *op. cit.*, p. 34.

2.4. Règlement européen sur l'intelligence artificielle⁶⁰

Selon C. Féral et J. Sinibaldi, « *le RGPD n'est pas suffisant à régler tous les défis posés par les nouveaux systèmes d'IA, notamment pour garantir la protection de principes éthiques, et le respect des droits et principes fondamentaux au-delà de la protection des données* »⁶¹. C'est pourquoi l'Union européenne édicte d'autres règlements spécifiques à l'IA tel que le règlement sur l'IA.

Le règlement sur l'IA est un règlement européen visant à établir un cadre juridique harmonisé concernant l'utilisation de l'IA et les risques liés à celle-ci dans l'Union Européenne.

Dans cette nouvelle réglementation, le « système d'IA » est défini comme « *un système automatisé qui est conçu pour fonctionner à différents niveaux d'autonomie et peut faire preuve d'une capacité d'adaptation après son déploiement, et qui, pour des objectifs explicites ou implicites, déduit, à partir des entrées qu'il reçoit, la manière de générer des sorties telles que des prédictions, du contenu, des recommandations ou des décisions qui peuvent influencer les environnements physiques ou virtuels* »⁶².

2.4.1. Historique

Le règlement sur l'IA est d'abord proposé le 21 avril 2021 par la Commission européenne. Les négociations avec le Parlement européen ont ensuite commencé le 6 décembre 2022.

Le 9 décembre 2023, le Parlement européen est parvenu à un accord provisoire avec le Conseil concernant la réglementation de l'IA. Le 13 mars 2024, le projet de Règlement européen est adopté par le Parlement européen, il sera ensuite approuvé par le Conseil en mai 2024. Le règlement sur l'IA, a été signé le 13 juin 2024 et est entré en vigueur ce 1er août 2024. Enfin, le règlement sera totalement applicable deux ans après son entrée en vigueur.

2.4.2. Contenu

Le Règlement adopte une approche basée sur les risques. Le terme « risque » est défini en son article 3 comme « *la combinaison de la probabilité d'un préjudice et de la sévérité de celui-ci* »⁶³. Dans le règlement sur l'IA, nous retrouvons quatre niveaux de risques : le risque minimal, le risque limité, le risque élevé et, enfin, le risque inacceptable.

Le règlement sur l'IA tend à régler tous les systèmes d'IA. Cependant, certains points sont propres aux RH. Le règlement indique notamment dans son considérant n°57 que « *les systèmes d'IA utilisés pour des questions liées à l'emploi, à la gestion de la main-d'œuvre et à l'accès à l'emploi indépendant, [...], devraient également être classés comme étant à haut risque car ces systèmes peuvent avoir une incidence considérable sur les perspectives de carrière et les moyens de subsistance de ces personnes ainsi que sur les droits des travailleurs. [...] Tout au long du processus de recrutement et lors de l'évaluation, de la promotion ou du maintien des personnes dans des relations professionnelles contractuelles, les systèmes d'IA peuvent perpétuer des schémas historiques de discrimination, [...]. Les systèmes d'IA utilisés pour surveiller les performances et le comportement de ces personnes peuvent aussi porter atteinte à leurs droits fondamentaux à la protection des données et à la vie privée.* »⁶⁴

Dans ce considérant, plusieurs points méritent d'être épinglés. Tout d'abord, il est indiqué que les systèmes d'IA utilisés en RH doivent être considérés à haut risque. Le règlement édicte certaines obligations concernant les systèmes d'IA à haut risque. Les entreprises voulant utiliser ces systèmes dans le cadre de la relation de travail devront prendre en compte ces obligations lors du choix du

⁶⁰ Règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 précité.

⁶¹ C.FERAL et J.SINIBALDI, *op. cit.*, p. 22.

⁶² Art. 3.1. du Règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 précité.

⁶³ Art. 3. du Règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 précité.

⁶⁴ Considérant 57 du Règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 précité.

système⁶⁵. La plupart des obligations incombent au développeur du système d'IA avant qu'il ne puisse mettre son système sur le marché européen. Cependant, certaines obligations incombent au déployeur (défini comme la « *personne physique ou morale, une autorité publique, une agence ou un autre organisme utilisant sous sa propre autorité un système d'IA sauf lorsque ce système est utilisé dans le cadre d'une activité personnelle à caractère non professionnel* »⁶⁶), donc aux managers RH et aux entreprises. Il en va notamment de la mise en place d'un contrôle humain et d'un système de suivi, mais aussi du signalement de tout incident grave ou de dysfonctionnement⁶⁷.

Enfin, il est noté que ces systèmes d'IA peuvent perpétuer des discriminations et porter atteinte à la protection des données des travailleurs. Ces points sont abordés tout au long de notre étude.

⁶⁵ S.S. POLET, *op. cit.*, p. 34.

⁶⁶ Article 3.4 du Règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 précité.

⁶⁷ Commission européenne : « AI Act : Bâtir l'avenir numérique de l'Europe », disponible sur commission.europa.eu, consulté le 1^{er} août 2024.

Chapitre 3 : Biais

L'égalité des chances est un point fondamental dans le domaine de l'emploi et il est important de garder cette notion en tête lors de l'utilisation de l'IA. Dans les recommandations de l'OCDE sur l'IA⁶⁸, il est notamment question au point 1.1 que l'utilisation de l'IA doit tendre vers « *l'augmentation des capacités humaines et le développement de la créativité, l'inclusion des populations sous-représentées, la réduction des inégalités économiques, sociales, entre les sexes et autres* ». Afin de respecter cela, il est primordial d'éviter les biais.

Dans la littérature, on retrouve deux avis divergents quant à l'influence de l'IA sur les biais. D'un côté, il existe la croyance selon laquelle l'IA basée sur des données prendra des décisions plus objectives (Chowdhury et al., 2023). De l'autre côté, certains énoncent qu'un algorithme mal entraîné reproduira les biais humains à l'infini allant jusqu'à les amplifier (Hamilton & Sodeman, 2020).

Il est important de noter que les algorithmes sont souvent perçus comme plus objectifs et neutres résolvant le problème des biais, mais ils sont aussi souvent perçus comme moins justes que les managers humains (Zhang & Amos, 2023). Certains pensent aussi qu'en éliminant tous les biais et en se concentrant excessivement sur les informations quantitatives, on laisse de côté certaines informations qualitatives réduisant ainsi la valeur de notre analyse (Goswami & Mansi, 2024).

3.1. Biais humain

Lorsque l'être humain prend une décision par rapport à un autre humain, comme dans le cas des RH, celle-ci est souvent subjective, créant inévitablement des biais. Les décisions humaines sont influencées par l'intuition, le sentiment instinctif, l'expérience individuelle et le savoir-faire (Giermindl et al., 2022). Les biais créés peuvent être des biais de similarité, le manager évaluant plus positivement les employés qui lui ressemblent, ou tout simplement des biais liés aux affinités du manager avec tel ou tel employé (Zhang & Amos, 2023).

Lors des évaluations des employés, il est également question de l'inconsistance des jugements d'un évaluateur à l'autre, certains étant plus compréhensifs et d'autres plus stricts (Zhang & Amos, 2023).

3.2. Biais dus à l'utilisation de l'IA

L'IA est souvent vue comme une solution aux problèmes de discriminations. En effet, l'algorithme étant basé sur l'analyse de données, il devrait prendre des décisions plus objectives que l'humain (Chowdhury et al., 2023). Dans la pratique, les systèmes d'IA n'honorent pas toutes leurs promesses en termes de neutralité⁶⁹. L'utilisation et la dépendance à l'égard des algorithmes d'apprentissage de l'IA peuvent renforcer la stratification sociale et économique, l'inégalité et l'isolement social des minorités (Giermindl et al., 2022).

Lacroux et Martin-Lacroux (2021) énoncent trois types de biais liés aux technologies : les biais préexistants, les biais techniques ou algorithmiques et les biais émergents.

Tout d'abord, les biais préexistants sont ceux se basant sur les données elles-mêmes (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021). Par exemple, il se peut que l'algorithme ait été entraîné sur une quantité de données insuffisantes ou pas assez représentatives (Palos-Sánchez et al., 2022). L'algorithme peut être mal formé et ne pas détecter les minorités car celles-ci n'étaient pas incluses dans sa formation ou il peut reproduire des biais humains inhérents qui y étaient inclus (Hamilton & Sodeman, 2020).

⁶⁸ OCDE, Recommandation du Conseil sur l'intelligence artificielle, OECD/LEGAL/0449.

⁶⁹ S.S. POLET, *op. cit.*, p. 32.

Ensuite, les biais techniques ou algorithmiques sont ceux basés sur le fonctionnement du système (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021). Il peut arriver que le résultat donné par l'IA ne soit pas entièrement correct et qu'il ait faussement inclus ou exclus des personnes de certaines catégories amenant ainsi à une discrimination involontaire⁷⁰. En effet, l'algorithme se base sur des données historiques, utilisant donc le passé pour prédire le futur. En se basant sur d'anciennes statistiques, contenant potentiellement des biais contre les groupes minoritaires, l'algorithme pourrait perpétuer les biais existants. Par exemple, si la majorité de postes seniors sont occupés par des hommes, le système d'IA pourrait en conclure qu'il s'agit du profil idéal, excluant ainsi les femmes (Giermindl et al., 2022).

L'IA pourrait même aller jusqu'à amplifier les biais déjà existants. Elle peut expliquer, prédire et modifier les comportements humains en se basant sur des événements passés, ce qui peut mener à des prophéties auto-réalisatrices (Coron, 2019). Dans ce cas, l'algorithme jugera les employés sur la probabilité qu'ils adaptent un certain comportement plutôt que sur leur comportement réel, créant ainsi des biais en classant les employés dans certaines catégories (Giermindl et al., 2022). Par exemple, si une entreprise charge l'IA d'analyser les données sur les employés pour en identifier les meilleurs, l'algorithme pourrait établir une liste des employés les plus performants, en se basant sur leurs antécédents et expériences passées. Mais si certaines minorités ont reçu une formation et des opportunités moindres par le passé, à cause de superviseurs biaisés, elles seront alors considérées comme moins performantes aujourd'hui. Dans ce cas, non seulement l'IA exclura de façon inappropriée des employés issus de minorités ayant pourtant les capacités requises, mais en plus, elle risque de les priver des formations et expériences, ayant ainsi un impact sur leur potentiel d'évolution (Hamilton & Sodeman, 2020). Il est donc important que les managers comparent les résultats donnés par les algorithmes avec la réalité des choses avant de prendre des décisions (Giermindl et al., 2022).

Enfin, le biais émergent est ressemblant au biais humain, étant donné qu'il concerne le cas où un humain prend la décision finale à la suite d'un résultat donné par l'IA (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021). Il faut mettre un point d'attention sur les décisions automatisées car celles-ci peuvent être erronées et discriminatoires lorsque le système d'IA a été entraîné avec des données non pertinentes ou biaisées, perpétuant ainsi des pratiques discriminatoires, des préjugés et des stéréotypes⁷¹. En effet, lorsque les algorithmes prennent automatiquement les décisions, le risque de discrimination dissimulée est plus élevé (Giermindl et al., 2022). Il est donc préférable de faire intervenir un humain avant de prendre la décision finale, ce qui rejoint notamment les exigences du RGPD⁷². Cependant, dans ce cas, il faut être certain que les managers RH interprètent correctement les résultats donnés par l'IA, afin de ne pas à nouveau reproduire les biais humains qu'on cherchait à éliminer au départ (Chowdhury et al., 2023).

Un bon entraînement de l'algorithme peut pallier le problème de la perpétuation des biais, notamment en effectuant une analyse afin de déterminer les connaissances, capacités, attributs et compétences nécessaires à l'obtention d'une bonne performance (Charlwood & Guenole, 2022). Les managers RH doivent aussi donner des recommandations aux data scientists afin qu'ils soient sensibles aux analyses qui aggraveraient d'éventuels schémas discriminatoires ou confirmeraient des préjugés implicites (Hamilton & Sodeman, 2020). En effectuant une discrimination positive, notamment en recalibrant les données d'apprentissage afin de rendre l'algorithme plus inclusif, il serait possible d'obtenir plus de diversité (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021).

⁷⁰ A. DELFORGE, *op. cit.*, p. 25.

⁷¹ C.FERAL et J.SINIBALDI, *op. cit.*, p. 21.

⁷² Art. 22 du Règlement du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 précité.

Au-delà des implications sociales que la perpétuation et l'amplification des biais peut avoir, notamment en discriminant les minorités, cela entraîne également des conséquences négatives pour l'entreprise, car cela la rend moins flexible et innovatrice (Giermindl et al., 2022).

3.3. Cadre juridique

Le risque de biais dû à l'utilisation de l'IA en RH s'accompagne du risque de discrimination. Si l'on considère souvent que l'IA est un atout dans la lutte anti-discrimination car elle réduit la part de jugement humain, dans la pratique, les systèmes d'IA n'honorent pas toutes leurs promesses⁷³.

Comme cela a été démontré, les systèmes d'IA peuvent contenir des biais, qu'ils soient conscients ou inconscients, et introduire, par exemple lors de recrutements, des critères raciaux, ethniques, politiques, etc.⁷⁴. Ces critères font partie des catégories particulières de données à caractère personnel telles que reprises à l'article 9 du RGPD. Au vu des risques de discrimination mais aussi de limitation de la liberté notamment syndicale que les biais introduits dans l'IA peuvent apporter, il faudrait potentiellement considérer ceux-ci comme à haut risque et les soumettre aux exigences de l'article 35 du RGPD⁷⁵. Le considérant 71 du RGPD⁷⁶ évoque également la discrimination.

Le principe de non-discrimination est présent tant au niveau européen qu'au niveau belge. Il est notamment inscrit à l'article 21 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne⁷⁷ et aux articles 10 et 11 de la Constitution belge⁷⁸.

Certaines conventions collectives de travail visent également à interdire la discrimination dans les relations de travail, comme la convention collective de travail n° 95 relative à l'égalité de traitement durant toutes les phases de la relation de travail⁷⁹.

Il est également question de non-discrimination dans le point 1.2 « *Respect de l'état de droit, des droits humains et des valeurs démocratiques, y compris de l'équité et de la vie privée* » des recommandations de l'OCDE sur l'IA⁸⁰.

3.3.1. Les trois lois anti-discrimination

L'IA ne remplissant pas toujours ses promesses en termes de neutralité⁸¹, il est intéressant d'examiner la loi du 30 juillet 1981 tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme ou la xénophobie⁸² ainsi que les lois du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes⁸³ et contre certaines formes de discrimination⁸⁴.

Ces trois lois étant fort semblables, elles seront étudiées ensemble.

⁷³ S.S. POLET, *op. cit.*, p. 32.

⁷⁴ Y. POULLET, *op. cit.*, p. 95.

⁷⁵ *Ibid.*, p. 110.

⁷⁶ Considérant 71 du Règlement du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 précité.

⁷⁷ Ch. dr. fond. UE., art. 21.

⁷⁸ Const., art. 10 et 11.

⁷⁹ Convention collective de travail n°95 du 10 octobre 2008 concernant l'égalité de traitement durant toutes les phases de la relation de travail, rendue obligatoire par l'arrêté royal du 11 janvier 2009, M.B., 4 février 2009.

⁸⁰ OCDE, Recommandation du Conseil sur l'intelligence artificielle, OECD/LEGAL/0449.

⁸¹ S.S. POLET, *op. cit.*, p. 32.

⁸² Loi du 30 juillet 1981 tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme ou la xénophobie, M.B., 8 août 1981.

⁸³ Loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes, M.B., 30 mai 2007.

⁸⁴ Loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, M.B., 30 mai 2007.

3.3.1.1. Directives européennes

Avant d'étudier ces lois belges, il est intéressant d'évoquer le fait qu'elles transposent des directives européennes.

La loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination⁸⁵ ainsi que celle du 30 juillet 1981 tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme ou la xénophobie⁸⁶ transposent la directive 2000/78/CE⁸⁷. Il est à noter que cette directive est propre aux matières de l'emploi et du travail.

La loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes transpose quant à elle les directives⁸⁸: 79/7/CEE⁸⁹, 2004/113/CE⁹⁰, 2006/54/CE⁹¹, 2010/41/UE⁹² 2019/1158/UE⁹³. Dans le cadre des RH, c'est principalement la directive 2006/54/CE⁹⁴ qui est intéressante car celle-ci est propre aux matières d'emploi et de travail.

3.3.1.2. Critères protégés

Les critères protégés de chacune des trois lois peuvent être pris seuls ou en combinaison avec un ou plusieurs critères d'une des deux autres lois⁹⁵.

La loi tendant à lutter contre certaines formes de discrimination définit treize critères protégés : l'âge, l'orientation sexuelle, l'état civil, la naissance, la fortune, la conviction religieuse ou philosophique, la conviction politique, la conviction syndicale, la langue, l'état de santé, un handicap, une caractéristique

⁸⁵ Art. 2 de la Loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination précitée.

⁸⁶ Art. 2 de la loi du 30 juillet 1981 précitée.

⁸⁷ Directive (UE) 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail, *J.O.U.E.*, L 303, 2 décembre 2000.

⁸⁸ Art. 2 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes précitée.

⁸⁹ Directive (UE) 79/7/CEE du Conseil du 19 décembre 1978 relative à la mise en œuvre progressive du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière de sécurité sociale, *J.O.U.E.*, L 6, 10 janvier 1979.

⁹⁰ Directive (UE) 2004/113/CE du Conseil du 13 décembre 2004 mettant en œuvre le principe de l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes dans l'accès à des biens et services et la fourniture des biens et services, *J.O.U.E.*, L 373, 21 décembre 2004.

⁹¹ Directive (UE) 2006/54/CE du Parlement européen et du Conseil du 5 juillet 2006 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail, *J.O.U.E.*, L 204, 26 juillet 2006.

⁹² Directive (UE) 2010/41/UE du Parlement européen et du Conseil du 7 juillet 2010 concernant l'application du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes exerçant une activité indépendante et abrogeant la directive 86/613/CEE du Conseil, *J.O.U.E.*, L 180, 15 juillet 2010.

⁹³ Directive (UE) 2019/1158/UE du Parlement européen et du Conseil du 20 juin 2019 concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des parents et des aidants et abrogeant la directive 2010/18/UE du Conseil, *J.O.U.E.*, L 188, 12 juillet 2019.

⁹⁴ Directive (UE) 2006/54/CE du Parlement européen et du Conseil du 5 juillet 2006 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail, précitée.

⁹⁵ Art. 4, 4° de la Loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination précitée. ; Art. 4, 4° de la loi du 30 juillet 1981 précitée ; Art. 4 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes précitée.

physique ou génétique, l'origine ou la condition sociale⁹⁶. Il est à noter que cette loi compte plus de critères que la directive 2000/78/CE⁹⁷ qu'elle transpose⁹⁸.

Les critères protégés par la loi du 30 juillet 1981 tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme et la xénophobie sont la nationalité, une prétendue race, la couleur de peau, l'ascendance ou l'origine nationale ou ethnique⁹⁹.

La loi visant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes concerne, quant à elle, le sexe, la grossesse, la procréation médicalement assistée, l'accouchement, l'allaitement, la maternité, les responsabilités familiales, l'identité de genre, l'expression de genre, les caractéristiques sexuelles et la transition médicale ou sociale¹⁰⁰.

3.3.1.3. Champ d'application

Ces lois s'appliquent dans le cadre de la relation de travail, que ce soit dans le secteur public ou le secteur privé¹⁰¹. Le champ d'application du secteur privé s'étend à tous les aspects du droit du travail et du droit de la sécurité sociale¹⁰².

Le champ d'application, en ce qui concerne les relations de travail, concerne toutes les étapes de la relation professionnelle. Tout d'abord, elle s'applique aux conditions pour l'accès à l'emploi, notamment les offres et annonces d'emploi et de possibilités de promotion, les critères et voies de sélection, les critères de recrutement, les critères de promotion et l'affiliation en tant qu'associé à des sociétés ou associations de professions indépendantes. Ensuite, les conditions de travail et la rémunération sont également concernés. Enfin, le champ d'application s'étend aux dispositions et pratiques en matière de rupture des relations de travail¹⁰³.

3.3.1.4. Différence entre distinction directe ou indirecte et discrimination directe ou indirecte

Il est important de différencier le terme « distinction » du terme « discrimination », mais aussi de noter que l'une comme l'autre peut être « directe » ou « indirecte ».

Tout d'abord, la distinction directe est « *la situation qui se produit lorsque sur la base d'un ou plusieurs des critères protégés, une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre personne ne l'est, ne l'a été ou ne le serait dans une situation comparable* »¹⁰⁴.

⁹⁶ Art. 4, 4° de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination précitée.

⁹⁷ Directive (UE) 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail, *J.O.U.E.*, L 303, 2 décembre 2000.

⁹⁸ R. DE BAERDEMAEKER et M. KOKOT, Relations de travail et discriminations (I), *Orientations*, Kluwer, n°1, 2010, p. 3.

⁹⁹ Art. 4, 4° de la loi du 30 juillet 1981 précitée.

¹⁰⁰ Art. 4 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes précitée.

¹⁰¹ Art. 5 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, précitée ; Art. 5 de la loi du 30 juillet 1981 précitée ; Art. 6 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes précitée.

¹⁰² R. DE BAERDEMAEKER et M. KOKOT, *op. cit.*, p. 3.

¹⁰³ Art. 5, §2 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination précitée ; Art. 5, §2 de la loi du 30 juillet 1981 précitée ; Art. 6, §2 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes précitée.

¹⁰⁴ Art. 4, 6° de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination précitée ; Art. 4, 6° de la loi du 30 juillet 1981 précitée ; Art. 5, 5° de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes précitée.

Ensuite, la discrimination directe est la « *distinction directe, fondée sur un ou plusieurs des critères protégés, qui ne peut être justifiée sur la base des dispositions du titre II* »¹⁰⁵.

Quant à la distinction indirecte, il s'agit de « *la situation qui se produit lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible d'entraîner, par rapport à d'autres personnes, un désavantage particulier pour des personnes caractérisées par un ou plusieurs des critères protégés* »¹⁰⁶.

Enfin, la discrimination indirecte est la « *distinction indirecte fondée sur un ou plusieurs des critères protégés, qui ne peut être justifiée sur la base des dispositions du titre II* »¹⁰⁷.

Lorsque la discrimination repose sur plusieurs critères protégés, celle-ci peut également être « cumulée » si ces critères s'additionnent en restant dissociables¹⁰⁸ ou « intersectionnelle » si ces critères interagissent et deviennent indissociables¹⁰⁹.

Comme nous le constatons, si la distinction peut, à certaines conditions, être justifiée, ce n'est pas le cas de la discrimination.

3.3.1.5. Justification des distinctions directes dans le domaine des relations de travail.

Les conditions dans lesquelles la distinction directe est autorisée varie selon les critères protégés¹¹⁰.

Les critères protégés pour lesquels une distinction directe est autorisée si elle est objectivement justifiée par un but légitime sont l'état civil, la naissance, la fortune, la conviction politique, la conviction syndicale, la langue, l'état de santé, une caractéristique physique ou génétique, l'origine ou la condition sociale et la nationalité (sous réserve du respect du droit de l'Union européenne). Une deuxième condition réside dans le fait que les moyens pour réaliser le but doivent être appropriés et nécessaires, la loi ne mentionnant pas ce qu'il faut entendre par « appropriés et nécessaires »¹¹¹.

Les distinctions directes fondées sur le sexe, l'âge, l'orientation sexuelle, la conviction religieuse ou philosophique, un handicap, une prétendue race, la couleur de peau, l'ascendance ou l'origine nationale ou ethnique peuvent être justifiées par « *une exigence professionnelle essentielle et déterminante* ». Afin que cette justification soit valable, il faut que le critère en question soit « *essentiel et déterminant en raison de la nature spécifique de l'activité professionnelle concernée ou du contexte de son exécution* » et que « *l'exigence repose sur un objectif légitime et est proportionnée par rapport à celui-ci* »¹¹².

¹⁰⁵ Art. 4, 7° de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination précitée; Art. 4, 7° de la loi du 30 juillet 1981 précitée ; Art. 5, 6° de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes précitée.

¹⁰⁶ Art. 4, 8° de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, précitée ; Art. 4, 8° de la loi du 30 juillet 1981 précitée ; Art. 5, 7° de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes précitée.

¹⁰⁷ Art. 4, 9° de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, précitée ; Art. 4, 9° de la loi du 30 juillet 1981 précitée ; Art. 5, 8° de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes précitée.

¹⁰⁸ Art. 4, 9°/1 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, précitée ; Art. 4, 9°/1 de la loi du 30 juillet 1981 précitée ; Art. 5, 8°/1 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes précitée.

¹⁰⁹ Art. 4, 9°/2 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, précitée ; Art. 4, 9°/2 de la loi du 30 juillet 1981 précitée ; Art. 5, 8°/2 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes précitée.

¹¹⁰ R. DE BAERDEMAEKER et M. KOKOT, *op. cit.*, p. 5.

¹¹¹ Art. 7 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination précitée ; Art. 7 de la loi du 30 juillet 1981 précitée.

¹¹² Art. 8 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, précitée ; Art. 8 de la loi du 30 juillet 1981 précitée ; Art. 13 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes précitée.

Il existe deux régimes dérogatoires : Le premier concerne le critère de l'âge en matière de relations de travail et de régimes complémentaires de sécurité sociale, la distinction directe peut être justifiée par un but légitime¹¹³. Le deuxième concerne le critère de la conviction religieuse ou philosophique dans le cas des activités professionnelles dont le fondement repose sur ce critère, la distinction directe y est dès lors justifiée par une exigence professionnelle¹¹⁴.

3.3.1.6. Justification des distinctions indirectes dans le domaine des relations de travail

Dans le cas de la distinction indirecte, il n'y a pas de distinction entre les critères, seule existe la justification du but légitime¹¹⁵.

Il y a cependant une exception concernant le critère du handicap qui, dans le cas d'une distinction indirecte, doit être justifié en démontrant qu'aucun aménagement raisonnable ne peut être mis en place¹¹⁶. La notion d'aménagement raisonnable est définie à l'article 4.12° de la Loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination.

3.3.1.7. Motifs généraux de justification

Une distinction directe ou indirecte n'est pas considérée comme une forme de discrimination si elle consiste en une mesure d'action positive¹¹⁷ ou qu'elle est imposée par ou en vertu d'une loi¹¹⁸.

Afin que la mesure d'action positive soit autorisée, il faut qu'elle rencontre plusieurs conditions : une inégalité manifeste, la désignation de la disparition de cette inégalité comme un objectif à promouvoir, qu'elle soit de nature temporaire et qu'elle ne restreigne pas inutilement les droits d'autrui.

Les dispositions relatives à la protection de la grossesse et de la maternité, quant à elles, ne s'analysent pas en une discrimination mais comme une condition pour la réalisation de l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes¹¹⁹.

3.3.1.8. Interdiction de discrimination

Toute forme de discrimination est interdite et aucune justification n'est acceptée. Les trois lois reprennent sous le terme « discrimination » la discrimination directe, la discrimination indirecte, l'injonction de discriminer, le harcèlement, la discrimination cumulée et la discrimination intersectionnelle¹²⁰.

¹¹³ Art. 12 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, précitée.

¹¹⁴ Art. 13 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, précitée.

¹¹⁵ Art. 9 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, précitée ; Art. 9 de la loi du 30 juillet 1981 précitée ; Art. 15 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes précitée.

¹¹⁶ Art. 9 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, précitée.

¹¹⁷ Art. 10 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, précitée ; Art. 10 de la loi du 30 juillet 1981 précitée ; Art. 16 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes précitée.

¹¹⁸ Art. 11 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, précitée ; Art. 11 de la loi du 30 juillet 1981 précitée ; Art. 18 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes précitée.

¹¹⁹ Art. 17 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes précitée.

¹²⁰ Art. 14 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, précitée ; Art. 12 de la loi du 30 juillet 1981 précitée ; Art. 19 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes précitée.

A cela, la Loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes ajoute le harcèlement sexuel¹²¹ et la Loi de la même date tendant à lutter contre certaines formes de discrimination ajoute le refus de mettre en place des aménagements raisonnables en faveur d'une personne handicapée¹²².

3.3.1.9. Sanctions dans le cadre des relations de travail

Toute disposition contraire à ces lois ou clause contractuelle dans laquelle un contractant renonce par avance à ses droits sera sanctionnée de nullité¹²³.

Le travailleur qui s'estime victime d'une discrimination peut faire un signalement, introduire une plainte ou introduire une action en justice¹²⁴. Dès que l'une de ces démarches est entamée, l'employeur ne peut plus « *prendre une mesure préjudiciable à l'encontre de cette personne pour des motifs liés au signalement, à la plainte ou à l'action en justice, ou à leur contenu* »¹²⁵. La protection est étendue aux témoins et aux personnes qui apportent un soutien à la victime présumée en lui donnant des conseils ou en lui apportant de l'aide¹²⁶.

En cas de discrimination, le travailleur peut notamment réclamer l'indemnisation du dommage qui en découle¹²⁷, demander au juge le paiement d'une astreinte¹²⁸ ou introduire une action en cessation¹²⁹.

Des sanctions pénales sont également prévues par les trois lois¹³⁰.

¹²¹ Art. 19 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes précitée.

¹²² Art. 14 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, *op.cit.*

¹²³ Art. 15 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, précitée ; Art. 13 de la loi du 30 juillet 1981 précitée ; Art. 20 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes précitée.

¹²⁴ Art. 17 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, précitée ; Art. 15 de la loi du 30 juillet 1981 précitée ; Art. 22 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes précitée.

¹²⁵ Art. 17, §1 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, précitée ; Art. 15, §1 de la loi du 30 juillet 1981 précitée ; Art. 22, §1 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes précitée.

¹²⁶ Art. 17, §7 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, précitée ; Art. 15, §7 de la loi du 30 juillet 1981 précitée ; Art. 22, §7 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes précitée.

¹²⁷ Art. 18 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, précitée ; Art. 16 de la loi du 30 juillet 1981 précitée ; Art. 23 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes précitée.

¹²⁸ Art. 19 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, précitée ; Art. 17 de la loi du 30 juillet 1981 précitée ; Art. 24 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes précitée.

¹²⁹ Art. 20 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, précitée ; Art. 18 de la loi du 30 juillet 1981 précitée ; Art. 25 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes précitée.

¹³⁰ Titre IV de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination précitée; Titre IV de la loi du 30 juillet 1981 tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme ou la xénophobie précitée; Titre IV de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes précitée.

Quant à la charge de la preuve, à l'exception des procédures pénales, lorsque des faits permettant de présumer l'existence d'une discrimination fondée sur un ou plusieurs des critères protégés sont invoqués devant la juridiction, c'est au défendeur de prouver qu'il n'y a pas eu de discrimination¹³¹.

¹³¹ Art. 28 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, précitée ; Art. 30 de la loi du 30 juillet 1981 précitée ; Art. 33 de la loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes précitée.

Partie empirique

Chapitre 4 : Méthodologie

4.1. Méthode de collecte des données

Pour la partie empirique de ce travail, afin de répondre à notre question de recherche « *Quelle influence l'utilisation de l'intelligence artificielle a-t-elle sur la protection des données et sur les biais dans le contexte des ressources humaines ?* », le choix d'une analyse qualitative a été retenu.

Compte tenu de la faible utilisation de l'IA dans les processus de RH, particulièrement en Europe où les réglementations en la matière sont plus strictes, le nombre d'entreprises belges utilisant cet outil en RH reste particulièrement limité. Par conséquent, une analyse quantitative n'aurait pas assuré une représentativité suffisante.

Afin de mener cette analyse qualitative, des entretiens semi-directifs ont été menés au moyen d'un questionnaire (Annexe 1). Celui-ci se divise en six parties.

La première partie consiste en une introduction, permettant ainsi au répondant d'expliquer son parcours ainsi que son domaine d'expertise sur l'utilisation de l'IA en RH.

La deuxième partie traite de l'utilisation de l'IA dans les processus RH. Cette section a trait à la partie plus pratique de l'utilisation, en se concentrant sur les usages potentiels, le ressenti et les défis.

Quant à la troisième partie, elle se concentre sur l'évaluation de l'efficacité de l'IA en RH afin de comprendre sur base de quels critères un système d'IA est choisi plutôt qu'un autre.

La quatrième partie se penche sur la protection des données et les questions d'éthique qui entourent l'utilisation de l'IA en RH.

La cinquième partie, quant à elle, tend à comprendre si l'IA permet de réduire les biais ou bien a tendance à les perpétuer.

Pour finir, une question concernant les conseils que donneraient les répondants à une entreprise souhaitant se lancer dans l'utilisation de l'IA a été posée.

4.2. Sélection des répondants

L'IA est encore peu présente dans les départements RH des entreprises et, lorsqu'elle y est présente, elle n'en est souvent qu'à ses débuts. Pour cette raison, nous avons décidé de nous concentrer sur les consultants en IA, ceux-ci étant plus à même de comprendre le fonctionnement de cet outil ainsi que ses impacts.

A nouveau, les entreprises spécialisées dans le conseil en IA appliquée aux RH restent relativement peu nombreuses, nous avons donc élargi la notion de consultance à toute entreprise aidant les départements RH à implémenter l'IA. Cela inclut l'offre de formations, de conseils juridiques, de programmes personnalisés ou encore l'implémentation de solutions dans les entreprises.

Cette diversité de répondants nous a permis de recueillir des perspectives variées, en fonction des spécialités de chacun, qu'elles soient plutôt orientées vers les RH, le juridique ou le digital.

Afin de trouver des entreprises correspondant à nos critères, nous avons utilisé trois méthodes :

- Méthode 1 : Sollicitation du réseau de personnes de notre entourage travaillant en RH.

- Méthode 2 : Utilisation des sites web des entreprises et de leur page LinkedIn pour trouver les personnes de contacts.
- Méthode 3 : Publication d'un post sur LinkedIn pour toucher un maximum de personnes.

À la suite de celles-ci, onze entreprises ont accepté de réaliser une interview.

4.3. Analyse des données

Une fois les entretiens réalisés, ceux-ci ont été retranscrits (Annexe 2) afin de donner une image fidèle des réponses. Lors de nos entretiens, l'entièreté des répondants ont donné leur accord pour que l'interview soit enregistrée et retranscrite.

Ensuite, les différentes réponses des intervenants ont été catégorisées selon les thèmes envisagés. Nous aborderons également les thèmes, hors questionnaire, abordés par les participants. Pour finir, les éléments ont été synthétisés, nous permettant ainsi de tirer des conclusions selon l'orientation des réponses.

4.4. Limites

Le nombre d'entretiens réalisés ne permet pas d'obtenir des résultats suffisamment concluants pour être généralisés à l'ensemble des entreprises. De plus, la majorité des répondants étant encore au début de l'implémentation de l'IA, leurs réponses sont fortement susceptibles d'évoluer dans un futur proche. Cette analyse qualitative permet donc seulement de refléter les pratiques actuelles implémentées par certaines entreprises. De plus, certaines législations, telles que le Règlement sur l'IA, entré en vigueur ce 1^{er} août 2024, n'ont pas été abordées en termes pratiques par les répondants. A cet égard, il est important de noter que l'entièreté des entretiens ont été effectués avant son entrée en vigueur. Enfin, étant donné que cette analyse se concentre sur l'avis des consultants et non des utilisateurs finaux, les résultats pourraient être différents selon le public ciblé.

Chapitre 5 : Résultats

5.1. Résultats liés à l'utilisation de l'IA dans les processus RH

5.1.1. Usages potentiels

Le processus RH où l'IA est la plus fréquemment utilisée est le recrutement. Tout d'abord, elle s'utilise dans le tri et l'analyse des CV. Cela inclut l'extraction d'informations pertinentes, la première évaluation des candidatures, l'adaptation des questions d'entretien en fonction des profils identifiés et la mise en relation avec les postes disponibles. Ensuite, elle est utilisée dans la transcription des entretiens avec les candidats. Cela permet non seulement de recevoir un compte rendu de l'entretien, mais aussi de se concentrer réellement sur la conversation avec le candidat permettant une véritable plus-value. En effet, le répondant 9 souligne que *« au lieu de tout noter, on va pouvoir se focaliser véritablement [...] sur le meeting et avoir un véritable échange sans devoir prendre des notes »*.

Une fois le candidat engagé, il est possible d'utiliser une IA pour faciliter le processus d'intégration, permettant aux travailleurs d'avoir toutes les informations à portée de mains. Une grande partie du temps des RH étant destiné à répondre aux questions des employés, avoir un Chatbot capable d'y répondre est donc un grand gain de temps. Le répondant 5 exprime que la mise en place d'un système d'IA est mutuellement bénéfique pour le travailleur et pour l'entreprise : *« il y a une véritable situation de win-win puisque l'employé est accompagné en permanence, il peut se poser des questions et avoir des réponses directement données par l'IA mais, de l'autre côté, le ou la responsable des RH est également soulagé d'une tâche qui n'est pas toujours à grande valeur ajoutée, qui est de répéter les mêmes informations des dizaines voire des centaines de fois au sein de l'entreprise »*.

L'IA permet d'analyser les données des employés, telles que les jours de maladie, les performances et les feedbacks, pour, par exemple, anticiper les risques de démission et optimiser la gestion des talents. En croisant différentes données, l'IA aide à identifier les poches d'efficacité et les zones nécessitant un soutien supplémentaire, ce qui permet de mieux gérer les talents et d'améliorer la performance. En identifiant les compétences des employés, l'IA permet de personnaliser les parcours de formation en fonction des besoins individuels de ceux-ci.

Les répondants mettent en avant les possibilités d'amélioration et d'optimisation des processus RH par l'automatisation des tâches administratives. L'IA peut notamment automatiser des tâches RH routinières et bien documentées, augmentant ainsi l'efficacité et réduisant les erreurs humaines.

La finalité d'utiliser l'IA dans les processus RH est de permettre aux RH de se concentrer sur des tâches à plus grande valeur ajoutée. Cela a fortement été mis en avant par les répondants : *« le but de l'IA, ce n'est pas de pouvoir nous remplacer, c'est de booster les capacités qu'on a déjà »* (Entretien 9), *« l'idée, c'est de soulager l'humain des tâches à faible valeur ajoutée pour qu'il puisse véritablement s'exprimer avec une maîtrise de son métier dans des choses qui vont être beaucoup plus qualitatives »* (Entretien 5), *« Mais en aucun cas aujourd'hui, on ne pense que l'IA va remplacer l'humain. Absolument pas »* (Entretien 8).

5.1.2. Motivations, attentes et craintes quant à l'implémentation de l'IA

5.1.2.1. Motivations et attentes

L'une des principales motivations est de libérer du temps pour les équipes RH en automatisant les tâches administratives et répétitives. Cela permet aux RH de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée telles que l'interaction humaine. Il est également question d'améliorer la productivité du département RH.

Une autre motivation est le fait de rester compétitif sur le marché. Il est nécessaire que les employés comprennent le besoin de se mettre à jour dans le domaine d'IA afin de ne pas se trouver à la traîne

par rapport aux autres : « *tout le monde se doute évidemment qu'il y a un bénéfice au niveau de l'entreprise et c'est le but, c'est crucial évidemment pour rester compétitif, et, malgré tout, il faut quand même avoir l'adhésion [des employés]* » (Entretien 5).

5.1.2.2. Craintes

Une crainte majeure est la possible déshumanisation des processus RH. Les employés et les gestionnaires craignent que l'IA remplace les interactions humaines, diminuant ainsi la qualité des relations au sein de l'entreprise : « *les gens ont cette crainte et ce rejet automatique par peur de déshumanisation de la relation* » (Entretien 1).

La protection des données sensibles est également une préoccupation pour les entreprises. Celles-ci s'inquiètent de la sécurité des informations traitées par les outils d'IA, craignant des fuites ou des abus potentiels.

Les entreprises craignent aussi de perdre le contrôle sur les décisions et les processus RH. L'incertitude sur la manière dont les algorithmes prennent des décisions génère notamment des craintes pour les utilisateurs potentiels.

5.1.3. Défis et limites de l'utilisation de l'IA en RH

L'adoption de la technologie par les utilisateurs est un défi majeur dans l'utilisation de l'IA en RH. Intégrer des outils d'IA dans les processus quotidiens nécessite un changement de culture et une adaptation des employés, ce qui peut être un processus complexe et lent. Afin que l'adoption se passe le mieux possible, il faut former les utilisateurs sur comment utiliser l'outil de manière efficace mais aussi éthique. Les employés doivent également être rassurés sur le fait que l'IA est un outil pour augmenter leurs capacités, et non pour les remplacer : « *on a besoin de se positionner dès le départ, pourquoi on fait ce changement et pourquoi on veut l'introduire dans l'organisation et aider les gens à adhérer à cette vision du pourquoi. (...) Et bien sûr, à côté du pourquoi il faut accompagner, c'est le support qu'on va donner en termes de connaissances, compétences, etc.* » (Entretien 7).

Une autre limite à l'utilisation de l'IA est que, malgré sa grande performance, elle peut commettre des erreurs. Les répondants mettent l'accent sur le fait qu'il faut utiliser l'IA dans des domaines où l'on est apte à comprendre la réponse « *tu ne peux utiliser l'IA que dans les secteurs où toi, tu es expert. Parce que tu n'es jamais à l'abri d'un biais avec l'IA. L'IA, en fait, ne te donne pas la vérité. Elle te donne sa vérité* » et qu'il est important de vérifier cette réponse par « *un humain avant pour donner les bonnes directives et un après pour vérifier* » (Entretien 8).

Un autre aspect qui revient fréquemment est le coût. En effet, afin de diminuer au maximum les risques liés à la protection des données à caractère personnel, avoir un serveur interne à l'entreprise est la meilleure solution. Cependant, cela n'est pas abordable pour toutes les entreprises.

5.1.4. Critères d'évaluation de la performance des systèmes d'IA

La qualité des recommandations et la précision des systèmes d'IA en RH dépendent fortement de la richesse et de la pertinence des données utilisées pour entraîner les modèles. Une base de données diverse et complète est cruciale pour garantir des résultats précis et pertinents.

La rapidité de traitement et l'efficacité opérationnelle sont des critères importants. Les systèmes doivent pouvoir fournir des réponses rapides et travailler en multilingue pour être considérés comme performants.

Afin d'évaluer l'efficacité des systèmes d'IA, les feedbacks permettent de juger de la qualité et de la pertinence des recommandations fournies par l'IA. Ces retours peuvent prendre la forme d'expériences orales ou écrites, ou consister en l'attribution d'un score de satisfaction de la recommandation. Il est également possible de juger de la qualité de la recommandation en effectuant des tests automatiques. Cela permet de comparer les réponses fournies par l'IA avec des réponses correctes préétablies.

En outre, les systèmes d'IA doivent être adaptés aux contextes culturels et géographiques spécifiques des utilisateurs. Par exemple, les données et les modèles doivent refléter les réalités locales pour être pertinents et acceptés par les utilisateurs.

L'IA générative est développée de façon à répondre à toutes les questions. Si elle ne possède pas la réponse, elle va alors proposer la réponse la plus probable. Lors du développement de l'IA, il est donc nécessaire d'insérer des conditions d'intégrité afin qu'elle réponde uniquement si elle a la réponse et, dans le cas contraire, qu'elle reconnaisse qu'elle n'a pas l'information. Lorsque l'on utilise l'IA, il faut savoir, pour bien calibrer la qualité des réponses, que l'IA ne comprend pas la question et ne comprend pas sa réponse. L'un des répondants identifie ce phénomène par l'exemple de la cellule chinoise : *« imaginons qu'on vous prenne et qu'on vous mette dans une cellule et vous avez uniquement une encyclopédie chinoise dans la pièce. Vous ne comprenez pas le chinois, vous ne savez pas le lire. (...) On vous glisse des questions en chinois sous la porte. Vous voyez les idéogrammes, vous ouvrez l'encyclopédie, vous cherchez la question et vous recopiez la réponse qui lui correspond et vous allez glisser la réponse sous la porte. La personne de l'autre côté de la porte est persuadée que : un, vous êtes extrêmement intelligent puisque vous avez toujours réponse à tout, deux, vous comprenez parfaitement le chinois, vous le parlez, vous le lisez. Toutes ces informations sont évidemment fausses, mais c'est exactement comme ça qu'une IA générative fonctionne »* (Entretien 5).

5.1.5. Conseils

A la fin de chaque interview, il a été demandé aux répondants quels conseils ils donneraient aux entreprises souhaitant se lancer dans l'utilisation de l'IA en RH.

Les répondants mettent en avant l'importance de s'entourer de personnes compétentes avec qui coconstruire une solution adaptée à l'entreprise. Cette équipe doit non seulement avoir les compétences techniques mais doit aussi faire preuve d'éthique. De plus, il faut qu'elle soit diversifiée afin de répondre aux différents volets de la problématique.

L'implémentation doit commencer par une phase d'information, puis une phase d'exploration. Un des répondants propose de tester l'IA dans un premier temps avec des données non sensibles ou fausses.

Une fois cette phase exploratoire terminée, il faut déterminer les priorités de l'entreprise lors de cette implémentation : *« sur quoi je veux l'utiliser ? On s'est posé la question du pourquoi, efficacité ou valeur ajoutée, dans quel contexte, etc. En même temps, anticiper les impacts en termes de gestion du changement, d'acquisition de compétences et d'impact sur les jobs »* (Entretien 7).

Encore une fois, le besoin de se former et de former ses employés à l'IA est mentionné.

Ces informations peuvent être synthétisées comme suit (figure 3).

Résultats liés à l'utilisation de l'IA dans les processus RH	
Usages potentiels	<ul style="list-style-type: none"> - Processus de recrutement et d'intégration. - Analyse des performances. - Automatisation des tâches administratives.
Motivations, attentes et craintes	<ul style="list-style-type: none"> - Motivations, attentes : gain de temps, compétitivité. - Craintes : déshumanisation, protection des données, perte de contrôle sur les décisions.
Défis et limites	<ul style="list-style-type: none"> - Adoption de la technologie par les utilisateurs. - Possibilité d'erreurs. - Coût.

Critères d'évaluation de la performance des systèmes d'IA	<ul style="list-style-type: none"> - Base de données diverse et complète. - Rapidité de traitement et efficacité opérationnelle. - Présence de conditions d'intégrité évitant les hallucinations de l'IA. - Adaptation aux contextes culturels et géographiques des utilisateurs.
Conseils	<ul style="list-style-type: none"> - Choix d'une équipe éthique, diversifiée et ayant les compétences techniques. - Début de l'implémentation par une phase d'information suivie d'une phase d'exploration et de la détermination des priorités de l'entreprise. - Formation des travailleurs.

Figure 3 - synthèse des résultats liés à l'utilisation de l'IA dans les processus RH

5.2. Résultats liés à la protection des données

5.2.1. Réglementations

En termes de réglementations à suivre, les intervenants doivent se conformer au RGPD. Plusieurs d'entre eux soulignent que malgré l'importance du RGPD, cette réglementation place les entreprises européennes en désavantage face à d'autres forces telles que les Etats-Unis. La législation européenne est assez défensive sur la manière dont les algorithmes sont entraînés. L'un des intervenants exprime, par exemple, le besoin de donner la source, ainsi que d'expliquer les données qui seront gardées ou utilisées dans le futur pour l'entraînement. De ce fait, l'Europe est assez frileuse dans l'utilisation de l'IA, car actuellement, la plupart des IA génératives ont été entraînées sur des modèles américains. Afin de s'assurer de la conformité des solutions d'IA avec le RGPD, utiliser des solutions hébergées en Europe déclarant explicitement suivre les réglementations européennes sur la protection des données est une solution. « *Si on veut véritablement s'assurer d'être RGPD compliant, je recommanderais alors d'utiliser des IA qui déclarent véritablement suivre toute la réglementation, et donc, par exemple, IBM a des solutions qui sont hébergées en Europe et qui suivent de très près ce genre de contraintes ou en tout cas de législation* » (Entretien 5).

L'IA est en grande évolution, de même que les législations associées. Anticiper ces évolutions est un défi pour les entreprises. Il est notamment question du règlement sur l'IA, qui n'est pas encore en application aujourd'hui, mais à propos duquel plusieurs intervenants soulignent l'importance de se préparer aux exigences supplémentaires qu'il va apporter. Notamment, un des répondants évoque l'importance du choix de la solution d'IA afin d'être conforme à ce nouveau règlement. Choisir un outil utilisant des serveurs situés dans l'Union Européenne pourrait permettre de s'assurer le respect des normes législatives.

Les répondants expriment deux aspects de l'impact de la législation sur les performances de l'IA. D'un côté, les lois ajoutent souvent des contraintes qui ralentissent les algorithmes et augmentent les coûts, ce qui peut réduire la compétitivité par rapport à d'autres pays moins stricts. Par exemple, le RGPD oblige les entreprises à obtenir le consentement éclairé des employés avant de traiter leurs données personnelles. Cela inclut l'explication claire des finalités pour lesquelles les données seront utilisées. D'un autre côté, les lois peuvent également améliorer la qualité des réponses des algorithmes en imposant des étapes supplémentaires qui assurent une meilleure conformité éthique. Par exemple, le fait de supprimer les données personnelles provenant d'un CV avant son analyse empêche de prendre des décisions basées sur des informations qui ne devraient pas être des critères.

L'intégralité des répondants ont évoqué le RGPD au cours des interviews. Certains pensent que le respect de cette loi est la priorité lors de l'utilisation de l'IA en RH, d'autres pensent qu'il est important de s'y conformer mais qu'il faut faire preuve d'un peu de souplesse. Un élément revenu à plusieurs reprises est le fait que les IA publiques conservent les données, mais qu'il est nécessaire de définir certaines limites à cela. La durée de conservation est cependant, en général, faible et un intervenant exprime le fait qu'« *aujourd'hui, les serveurs sont tellement sollicités qu'il semblerait qu'ils ne puissent pas garder les informations que tu lui transmets, ne serait-ce même qu'un mois* » (Entretien 8).

Les répondants expriment aussi le fait qu'ils ne sont responsables que de leurs actes, ils respectent la législation au moment du développement de l'outil et informent leurs clients sur les risques d'utiliser des données sensibles ou à caractère personnel, mais ils ne peuvent garantir que, par la suite, leurs clients respecteront le RGPD.

Au niveau des RH, plusieurs normes du RGPD sont à respecter, notamment au niveau de l'information et de la durée de conservation : « *si quelqu'un postule et que son CV est examiné ou sa lettre de motivation, normalement, cette personne doit recevoir un certain nombre d'informations et c'est ce qui figure en général sur les sites internet des sociétés avec ce qu'on appelle la politique de confidentialité (...) et notamment la durée de conservation, donc on ne va pas garder un CV pendant en général plus de deux ans* » (Entretien 11). L'un des répondants met en avant le fait que le droit de ne pas faire l'objet d'une décision automatisée sans intervention humaine peut entrer en conflit avec l'IA et qu'il faudra prêter attention, dans le futur, à la manière dont les entreprises respectent ce droit : « *il y a un droit RGPD qui peut poser problème avec l'IA, c'est que l'IA est censée faciliter les process et il y a le droit de toute personne physique de ne pas faire l'objet d'une prise de décision automatisée sans avoir eu une relecture humaine. Et là, à voir (...) comment ce droit va être concilié avec des outils d'IA au niveau RH et si ce droit est respecté* » (Entretien 11).

L'un des répondants mentionne également la convention collective de travail n°39¹³² qui oblige l'entreprise à avoir une concertation avec les partenaires sociaux lorsque l'on rentre dans les conditions de celle-ci. Lorsque ce n'est pas le cas, certaines entreprises vont tout de même consulter les représentants des travailleurs dans une approche libre, sans obligation légale. Ce même intervenant met en avant le besoin de dialogue dans l'entreprise lors de l'implémentation d'une nouvelle technologie.

Enfin, plusieurs répondants évoquent l'importance de mettre en place des lignes directrices au sein de l'entreprise concernant l'utilisation de l'IA. « *À côté de l'usage et du projet en lui-même, nous avons en fait rédigé ce qu'on appelle un code of conduct ou une policy. Donc c'est à dire une guidance quant à l'usage et aux limites de l'usage de l'IA dans nos métiers et dans notre entreprise* » (Entretien 6).

5.2.2. Risques liés à la collecte et au traitement des données à caractère personnel

Le risque le plus récurrent en matière de traitement des données à caractère personnel dans l'utilisation de l'IA est la fuite des données, pouvant conduire à des violations de la vie privée et à des abus potentiels de ces informations. Il arrive également que les algorithmes d'IA perpétuent ou amplifient des biais présents dans les données de formation, entraînant des décisions discriminatoires sur base de données sensibles.

¹³² Convention collective de travail n°39 du 13 décembre 1983 concernant l'information et la concertation sur les conséquences sociales de l'introduction de nouvelles technologies, rendue obligatoire par l'arrêté royal du 25 janvier 1984, M.B., 8 février 1984.

Un risque propre à l'IA est la possibilité que des données à caractère personnel soient modifiées de manière inappropriée. Par exemple, un CV pourrait être modifié sans le consentement de l'individu concerné, ce qui pose des problèmes légaux, mais aussi éthiques.

5.2.3. Bonnes pratiques

En termes de bonnes pratiques, il est recommandé de ne pas utiliser des modèles d'IA qui continuent de s'entraîner sur les données des utilisateurs pour améliorer leurs performances, car cela pourrait compromettre la confidentialité des données.

Une autre bonne pratique consiste à retirer les informations sensibles ou personnelles (nom, origine, genre, âge, etc.) avant d'entrer des données dans un modèle d'IA. Le retrait de ces données ne devrait pas affecter l'efficacité de l'algorithme, car il s'agit de données sur lesquelles les RH ne devraient de toute façon pas se baser.

En utilisant un modèle d'IA interne à l'entreprise, à l'opposé d'un modèle public, les données encodées restent dans l'entreprise, évitant ainsi toute fuite ou leur utilisation pour entraîner le modèle d'IA. Une autre pratique consiste à utiliser des modèles d'IA sans mémoire ne stockant pas d'informations à long terme, réduisant ainsi les risques liés à la collecte et au traitement des données à caractère personnel.

Il est également nécessaire que l'accès aux données RH soit contrôlé. Seuls les membres du personnel RH autorisés doivent pouvoir accéder aux informations sensibles. Des contrôles réguliers doivent être réalisés pour s'assurer que ces restrictions sont respectées.

La formation des employés a aussi un rôle à jouer dans le respect de la protection des données. Une formation sur les pratiques à adopter en termes d'utilisation de l'IA et sur les risques associés à cette utilisation permet de diminuer le risque de divulgation d'informations personnelles.

5.2.4. Anonymisation des données à caractère personnel

Anonymiser les données des employés permet de protéger les données à caractère personnel et de rendre les employés plus enclins à faire confiance aux systèmes d'IA.

A l'inverse, l'anonymisation peut entraîner une perte de précision et de pertinence de l'information, engendrant une perte de qualité dans la réponse donnée par l'algorithme. L'anonymisation peut également entraîner des coûts et rajouter une difficulté dans le processus RH.

Enfin, anonymiser les données peut rendre le suivi des performances des employés difficile sur le long terme, limitant ainsi la possibilité d'évaluer de manière personnalisée et continue les progrès et les besoins des employés. A ce propos, on remarque que le degré d'acceptation des employés d'être identifiés pour recevoir, par exemple, des formations personnalisées dépend largement de leur secteur d'activité et du parcours de chacun. Dans le milieu de la consultance, l'évaluation en continu est chose courante. Pour d'autres individus, cela est plus difficilement accepté, car ils peuvent percevoir l'évaluation comme quelque chose de négatif, dont le but est de mettre en avant uniquement leurs faiblesses. Une des solutions serait de rendre ces rapports et propositions de parcours personnalisés uniquement visible par l'employé concerné qui pourrait ensuite décider d'accepter ou non la formation.

5.2.5. Transparence et explicabilité des algorithmes d'IA

Au niveau de la transparence, l'IA générative effectue des liens entre les données qu'on lui donne. Ce phénomène se nomme le Deep Learning ; nous avons le contrôle sur l'input que nous fournissons mais pas sur la façon dont les liens sont faits.

Un frein à la transparence réside dans le fait que les développeurs sont capables d'expliquer le fonctionnement général des algorithmes, mais pas toujours de décrire précisément comment chaque décision ou recommandation est faite, ce qui n'est pas sans rappeler la complexité des processus

internes du cerveau humain. En effet, notre cerveau fait des liens entre des éléments, par exemple une odeur et une personne, mais nous ne pouvons pas expliquer pourquoi ce lien a été fait.

La concurrence entre les fournisseurs d'IA constitue un autre frein à la transparence, puisqu'il est normal que les développeurs d'IA ne veuillent pas partager toutes leurs connaissances : « *la transparence, c'est très bien, mais il y a le know-how aussi de l'éditeur de la solution, qui n'a pas vraiment envie de révéler au monde comment son algorithme a été élaboré* » (Entretien 11). Si toutes les informations ne sont pas divulguées, certaines entreprises comme OpenAI fournissent des informations sur leurs algorithmes, qui sont relativement accessibles.

Une pratique encore peu développée consiste à faire auditer le code de l'IA par une entité externe indépendante pour certifier que les algorithmes respectent certaines normes éthiques et de sécurité.

Au niveau de l'explicabilité des algorithmes, il est important de fournir des explications simples et claires, telles que la logique derrière les recommandations, les facteurs pris en compte et la manière dont les services d'IA prennent des décisions : « *Nous on développe les outils, il faut les traduire et les simplifier pour les départements RH et faire d'un outil quelque chose d'hyper simple et qui va pouvoir être utilisé par n'importe qui à tout moment* » (Entretien 10).

Les sources de données et les types de données utilisés par les algorithmes doivent être clairement indiqués. Cela permet de comprendre sur quelles bases les décisions sont prises et de vérifier la pertinence et la qualité des données. L'un des répondants évoque l'idée de mettre en place des icônes standardisées pour vulgariser et promouvoir la transparence concernant les données personnelles utilisées et les principes du RGPD à respecter : « *peut-être qu'avec l'avènement des solutions d'IA qui doivent respecter le RGPD, on aura une utilisation plus accrue de ces icônes standardisées pour signaler, par exemple, des finalités de revente à des partenaires, etc.* » (Entretien 11).

Enfin, la capacité des systèmes d'IA à fournir des explications claires et traçables pour leurs décisions est essentielle pour maintenir la confiance des utilisateurs.

Ces informations peuvent être synthétisées comme suit (figure 4).

Résultats liés à la protection des données	
Réglementations	<ul style="list-style-type: none"> - Respect du RGPD. - Anticiper les évolutions, tels que le règlement sur l'IA. - Mise en place de lignes directrices au sein de l'entreprise.
Risques liés à la collecte et au traitement des données à caractère personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Fuite des données. - Possibilité de modification inappropriée de données à caractère personnel.
Bonnes pratiques	<ul style="list-style-type: none"> - Eviter les IA s'entraînant sur les données des utilisateurs pour améliorer leurs performances. - Ne pas entrer des informations sensibles ou personnelles dans l'IA. - Utilisation d'un modèle interne à l'entreprise. - Accès restreint aux données.
Anonymisation des données à caractère personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Permet la protection des données à caractère personnel et augmente la confiance des employés.

	<ul style="list-style-type: none"> - Entraîne une perte de précision et de pertinence de l'information et augmente les coûts. - Complique le suivi des performances des employés.
Transparence et explicabilité des algorithmes d'IA	<ul style="list-style-type: none"> - Difficile à atteindre car complexité de l'IA et concurrence entre les fournisseurs d'IA. - Importance de fournir des explications simples et claires. - Nécessité d'indiquer les sources et types de données utilisés par les algorithmes.

Figure 4 - synthèse des résultats liés à la protection des données

5.3. Résultats liés aux biais

5.3.1. Biais humain

L'humain a tendance à exprimer un biais lorsqu'il émet un jugement. Lorsqu'il juge, par exemple, une candidature à un poste, il y a toujours un biais, même si celui-ci est inconscient. Il existe de nombreux biais cognitifs en RH tels que l'effet de récence, l'effet de simple exposition, l'effet de primauté, les biais de projection ou de faux consensus, le biais de stéréotype ou d'association ou encore de généralisation excessive, l'effet de halo, etc. L'un des répondants nous explique que l'origine de ces biais est notamment due au fait que le cerveau humain est construit de sorte à analyser très rapidement la dangerosité d'une personne. Ainsi, nous avons tendance à très vite stéréotyper et à nous faire une première impression sur une personne. Cela illustre notamment le biais de similarité qui nous pousse à juger positivement une personne avec qui nous partageons des traits communs.

Plusieurs répondants nous expriment le fait que, pour eux, l'existence d'un biais n'est pas toujours quelque chose de négatif. Pour eux, recruter quelqu'un avec qui ils ont un bon feeling n'est pas négligeable. L'un des répondants évoque notamment le fait que lorsque qu'on engage un nouveau travailleur, il est préférable que celui-ci corresponde à ses collègues. Cela peut être quelqu'un qui leur ressemble ou, au contraire, quelqu'un de totalement différent pour favoriser la complémentarité.

5.3.2. Biais liés à l'utilisation de l'IA

L'IA permet d'évaluer les candidatures sur la base de critères objectifs et quantifiables, tels que les compétences et l'expérience, plutôt que sur des impressions subjectives. « *Si [l'IA] est bien entraînée, on va pouvoir traiter tellement de données que les données vont être représentatives et comparables à la réalité, et non plus à un choix ou un conseil ou une recommandation de quelqu'un sur base de son analyse personnelle* » (Entretien 4).

De plus, comme déjà évoqué, l'IA peut être programmée pour ignorer les informations personnelles telles que le nom, l'âge, le sexe et l'origine ethnique du candidat, ce qui permet de réduire les biais inconscients et les stéréotypes associés à ces attributs. « *Ce sont toutes des choses que l'IA peut retirer pour vraiment avoir un premier regard sur le candidat ou la candidate le plus neutre possible, sans faire ressortir d'aspects qui puissent être sources de discrimination ou de biais* » (Entretien 3).

Certaines IA sont programmées pour ignorer automatiquement les biais. Lors d'une interview (Entretien 2), un test a été effectué : lorsque l'on a demandé à l'IA d'analyser un CV et de nous dire si le candidat correspondait à la culture francophone de l'entreprise, l'IA s'est bornée à répondre qu'il parlait le français. Choisir une IA entraînée de manière bienveillante est donc un point d'attention.

Les répondants mettent en avant le fait que les algorithmes d'IA peuvent effectivement amplifier ou perpétuer des biais présents dans les données d'entraînement. Ils donnent cependant plusieurs précautions à adopter pour éviter ce phénomène.

Lorsque l'IA n'est pas entraînée sur un ensemble de données d'entraînement diversifié et représentatif, l'IA risque de donner des réponses basées uniquement sur ces données historiques, perpétuant ainsi les biais présents : « [Il faut que] les données d'entraînement soient de bonne qualité, diversifiées (...) [certains algorithmes] n'avaient jamais été entraînés sur des photos de certaines personnes dans un cas spécifique et donc ces personnes-là étaient discriminées » (Entretien 3).

Une première précaution évoquée est de nettoyer les données avant d'entraîner l'IA pour éliminer les biais historiques. Cela peut inclure la suppression des variables sensibles telles que l'origine ethnique, le genre et l'âge, qui pourraient introduire des biais dans les prédictions de l'algorithme.

Les répondants évoquent également l'importance de bien rédiger son « prompt ». En effet, demander à l'IA de répondre sans biais permet d'obtenir une réponse plus objective. Il est même possible de citer à l'IA tous les biais dont elle doit faire abstraction.

Eduquer et former les développeurs et les utilisateurs de l'IA sur les biais et leurs impacts potentiels permet de réduire le risque de les perpétuer à l'infini. En effet, s'ils comprennent les biais, ils pourront les reconnaître dans les réponses de l'IA et améliorer le système pour le futur.

Ces informations peuvent être synthétisées comme suit (figure 5).

Résultats liés aux biais	
Biais humain	<ul style="list-style-type: none"> - L'humain a tendance à être subjectif. - Le biais n'est pas toujours quelque chose de négatif.
Biais liés à l'utilisation de l'IA	<ul style="list-style-type: none"> - Basée sur des données, l'IA est plus objective que l'humain. - Programmation de l'IA pour ignorer certaines informations ou biais. - Importance du choix d'une IA entraînée de manière bienveillante. - Entraînement de l'IA sur des données diversifiées et représentatives. - Bonne rédaction du « prompt ». - Nettoyage des données avant l'entraînement de l'IA pour éliminer les biais historiques. - Education et formation des développeurs et des utilisateurs sur les biais et leurs impacts potentiels.

Figure 5 - synthèse des résultats liés aux biais

Chapitre 6 : Discussion

6.1. *Revue de littérature et résultats empiriques : une étude comparative*

6.1.1. Concernant l'utilisation de l'IA en RH

Lors de l'évocation des usages potentiels de l'IA en RH, une grande partie des répondants propose des solutions basées sur le recrutement. Cela permet de confirmer la littérature existante, énonçant que le recrutement est le processus RH dans lequel l'IA est, pour l'instant, le plus implémenté. Cependant, là où la littérature se concentre surtout sur le processus de sélection, plusieurs répondants mettent aussi en avant l'utilisation de cette technologie dans le processus d'intégration, permettant aux employés d'avoir les informations dont ils ont besoin en accès continu et facile, sans devoir demander à un membre des RH qui pourra ainsi se concentrer sur d'autres tâches. Un nouvel élément par rapport à la littérature actuelle concerne le fait que la plupart des répondants se concentrent plus sur les tâches qui apportent une valeur ajoutée que sur les processus RH tels que le recrutement ou la gestion des mobilités. En effet, ce qui ressort le plus des entretiens est la possibilité de déléguer à l'IA des tâches redondantes, telles que les tâches administratives, afin de permettre aux RH de se concentrer, notamment, sur la qualité de leurs échanges avec le personnel.

Au niveau des avantages liés à l'utilisation de l'IA en RH, nous retrouvons trois catégories principales de bénéfices dans la littérature : gain d'efficacité, qualité des décisions et bien-être des employés. Quant aux répondants, ils se concentrent principalement sur le gain d'efficacité. Ils mettent ce bénéfice en lien avec celui de l'augmentation du bien-être, car, pour eux, l'efficacité gagnée permettra aux RH de se concentrer davantage sur les travailleurs. Les répondants soulignent d'ailleurs que la principale motivation de leurs clients, lorsqu'ils intègrent l'IA dans leur entreprise, est de gagner du temps. L'avantage perçu dans la littérature sur la qualité des décisions est tempéré par les répondants, soulignant que des erreurs peuvent subsister et qu'il faut absolument que les réponses soient vérifiées par un humain.

Quant aux éléments qui influencent l'implémentation de cette technologie, cinq facteurs ont été identifiés dans la littérature : la technologie, l'organisation, l'environnement, l'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue. La littérature et la partie empirique se rejoignent sur l'importance d'avoir une implémentation réussie au niveau du personnel. Il est nécessaire de former les employés non seulement sur les compétences qu'ils doivent acquérir pour maîtriser cette technologie, mais aussi sur la manière dont ils doivent approcher l'outil pour l'utiliser de manière éthique. Alors que la littérature évoque différents points d'attention concernant le facteur technologique, tels que la compatibilité et la complexité, les répondants se concentrent largement sur le coût d'une telle technologie pour les entreprises.

Enfin, les défis abordés dans la littérature concernent l'analyse des données, l'implémentation par le personnel, la technologie, l'éthique et les contraintes légales ainsi que les biais. Les autres éléments étant abordés à divers endroits, nous nous contenterons de développer, dans cette section, l'analyse des données et la technologie. Un élément qui revient souvent chez les répondants, et qui a été peu abordé dans la littérature, est le coût. En effet, pour de nombreux répondants, c'est ce facteur qui ralentit, avant toute autre chose, l'implémentation de l'IA en RH. Un défi évoqué par les répondants que l'on ne retrouve pas dans la littérature est le fait que l'intelligence générative est construite de façon à répondre à toutes les questions et ce, même si elle ne possède pas la réponse. Il faut donc vérifier les réponses et, si possible, dans le cas de solutions personnalisées, insérer des conditions d'intégrité afin de ne recevoir une réponse que lorsque l'IA a effectivement l'information demandée.

Une dernière différence entre la littérature et les résultats empiriques réside dans le fait que, là où la littérature est prescriptive et généraliste, les répondants se basent sur des études de cas et sur les solutions personnalisées qu'ils ont implémentées pour répondre aux besoins de leurs clients.

6.1.2. Concernant la protection des données et l'éthique

Au niveau de la protection des données, les répondants, tout comme la littérature, se concentrent sur le RGPD. Lorsque les répondants abordent cette réglementation, c'est souvent sur le thème de la fuite potentielle de données utilisées dans l'IA. Ils évoquent notamment la sécurité accrue d'une solution personnalisée avec des serveurs dans l'entreprise. Quant à la littérature, elle se concentre principalement sur les principes fondamentaux et les droits des personnes concernées. Un point intéressant à noter est que l'article 22 du RGPD, concernant les décisions automatisées, bien que largement présent dans la littérature, a été peu évoqué en tant que tel par les répondants. Cependant, sans parler des obligations légales, la plupart des répondants ont évoqué l'importance d'avoir une intervention humaine après l'utilisation de l'IA pour effectuer un contrôle. Un point soulevé lors de l'analyse empirique et qui n'a pas réellement été abordé dans la littérature consultée, est que la législation européenne met en position de faiblesse les entreprises européennes face à d'autres, comme les entreprises américaines. Les répondants se réfèrent au principe de sécurité, abordé dans la littérature, en évoquant l'importance de limiter l'accès aux données collectées à un public restreint.

En outre, les répondants voient l'anonymisation des données comme un bon moyen de respecter les règles du RGPD. Cependant, pour eux, l'anonymisation peut poser des problèmes d'un point de vue managérial, tant au niveau de la précision des réponses qu'au niveau des coûts engendrés pour les RH. La littérature, elle, souligne qu'avec l'IA, il devient difficile de considérer les données comme anonymes, car l'algorithme parvient à réidentifier des personnes en regroupant leurs données.

La littérature regorge d'avis positifs sur la possibilité de proposer des services RH personnalisés pour chaque employé. Lorsqu'on interroge les répondants sur le sentiment des employés face au fait d'être identifié pour recevoir, par exemple des formations personnalisées, les avis sont mitigés. Certains estiment que cela dépend du secteur d'activité, d'autres évoquent le besoin que ces recommandations soient confidentielles et accessibles uniquement par l'employé, afin de ne pas créer un sentiment de surveillance.

Concernant la transparence et l'explicabilité, la littérature et les répondants se rejoignent. Il est important que les résultats soient expliqués simplement et clairement. En ce qui concerne la transparence, une remarque est émise, dans les deux cas, quant à la protection de la propriété intellectuelle des développeurs qui empêche une transparence totale pour des raisons de concurrence. Il est également mentionné, tant dans la littérature que dans l'analyse empirique, que la transparence devient difficile à atteindre en raison de la complexité croissante des algorithmes, qui deviennent parfois difficile à comprendre pour les développeurs eux-mêmes.

6.1.3. Concernant les biais

Concernant les biais, les éléments de la littérature et ceux de l'analyse empirique sont assez semblables. Les entreprises interrogées reconnaissent qu'un degré de subjectivité existe inévitablement dans les processus RH, notamment dans ceux de recrutement. Plusieurs répondants soulignent que bien que la subjectivité soit souvent perçue négativement, elle peut néanmoins jouer un rôle constructif. En effet, lors de la formation d'une équipe, il est crucial de sélectionner des individus qui répondent aux besoins spécifiques du groupe. Ce choix ne se limite pas uniquement à des compétences techniques, mais inclut également des critères interpersonnels et culturels, tels que le partage des valeurs de l'entreprise, qui sont par nature, subjectives.

Dans les deux types d'analyses, l'IA est définie comme plus objective que les êtres humains, car elle est basée sur des données quantifiables. Un nouvel élément par rapport à la littérature réside dans le fait qu'il est possible de programmer l'IA pour qu'elle ignore délibérément certaines informations personnelles, réduisant ainsi la possibilité de biais. De plus, l'IA peut être conçue pour ignorer les

potentiels biais présents dans les « prompts », évitant ainsi que l'utilisateur n'entre ses biais dans la formulation de sa question à l'IA.

Néanmoins, la potentielle perpétuation et/ou amplification des biais par l'IA demeure une préoccupation pour les répondants, confirmant les conclusions de la littérature existante. Pour atténuer ces risques, plusieurs solutions ont été proposées. Parmi celles-ci figure l'idée de réaliser un premier tri des données avant de les utiliser pour entraîner les algorithmes d'IA. En parallèle, la formation éthique des développeurs d'IA est jugée essentielle afin qu'ils puissent identifier et aborder les problématiques liées aux biais. Du côté de la littérature, l'accent est mis sur la nécessité d'un entraînement de qualité des systèmes d'IA et sur la possibilité de recalibrer les données d'apprentissage pour rendre les algorithmes plus inclusifs. Une fois de plus, la formation des développeurs apparaît comme un point crucial.

Il est intéressant de noter que les répondants n'ont pas explicitement évoqué les législations en matière de lutte contre la discrimination. Ils ont plutôt parlé de la diversité et de l'inclusion comme des objectifs à atteindre, plutôt que comme des obligations légales à respecter. Cette vision reflète un engagement volontaire envers la création d'un environnement de travail diversifié et inclusif, motivé par les bénéfices que ces pratiques peuvent apporter aux entreprises.

En conclusion, bien que l'IA offre des opportunités quant à l'atténuation des biais subjectifs dans les RH, il faut faire attention aux biais qu'elle peut elle-même introduire. En combinant une approche éthique pour la conception des algorithmes et une sensibilisation accrue aux biais, il est possible d'améliorer considérablement l'objectivité et l'inclusivité dans l'utilisation de l'IA.

6.2. Contributions à la littérature

Nous avons pu ajouter certains éléments à la littérature existante. Cette étude allie notamment les thématiques du management et du droit, qui sont, dans la littérature, souvent abordées de manières distinctes.

Les éléments mis en avant lors de notre étude empirique sont synthétisés à la figure 6.

Éléments permettant de confirmer la littérature existante
<ul style="list-style-type: none"> - Le recrutement reste le processus RH où l'IA est la plus utilisée. - L'utilisation de l'IA en RH permet un réel gain de temps. - La formation du personnel à l'utilisation de l'IA est essentielle à la réussite de l'implémentation de cet outil. - Le respect du RGPD est crucial dans l'utilisation de l'IA. - Une intervention humaine est nécessaire lors de l'utilisation de l'IA. - L'explicabilité des systèmes d'IA est primordial lors de l'utilisation de cet outil. Ce propos est tempéré par la complexité de ces systèmes rendant la vulgarisation compliquée. - Une IA bien entraînée est plus objective qu'un être humain.
Éléments nouveaux par rapport à la littérature existante
<ul style="list-style-type: none"> - Lors du processus d'intégration des nouveaux travailleurs, l'utilisation de l'IA offre un bénéfice tant pour les employés que pour le personnel des RH. - Il est nécessaire d'insérer des conditions d'intégrité dans les systèmes d'IA afin qu'ils ne fournissent une réponse que s'ils détiennent l'information demandée.

<ul style="list-style-type: none"> - Les entreprises ont intérêt à mettre en place des lignes directrices concernant l'utilisation de l'IA. - Afin d'assurer la protection des données, le recours à l'utilisation de serveurs propres à l'entreprise est recommandé. - L'IA peut être programmée afin d'ignorer délibérément certaines informations ou biais présents dans les « prompts ».
<p>Éléments différents par rapport à (nos attentes concernant) la littérature existante</p>
<ul style="list-style-type: none"> - L'avantage perçu par la qualité des décisions de l'IA est tempéré par la possibilité que cet outil commette des erreurs. - L'opinion des employés sur les services RH personnalisés est mitigé. - La présence de biais peut, dans certains contextes, être positive.

Figure 6 - synthèse des résultats de la partie empirique

Chapitre 7 : Conclusion

Ce mémoire avait pour objectif d'examiner l'impact de l'utilisation de l'IA en RH sur la protection des données et les biais.

Nous avons, dans un premier temps, examiné la littérature, tant sur les pratiques managériales que sur les législations existantes, notamment le RGPD, les lois anti-discrimination et le règlement sur l'IA.

Grâce à une étude qualitative accompagnée d'entretiens semi-directifs avec onze entreprises, nous avons pu comprendre ce qu'il en était dans la pratique. Nous avons d'ailleurs pu confirmer l'importance de prêter attention à la protection des données et aux potentiels biais lors de l'implémentation de l'IA en RH.

Nous avons pu ajouter plusieurs éléments à la littérature existante. Concernant l'utilisation de l'IA en RH, les répondants sont positifs quant à son utilisation, notamment dans le processus d'intégration des nouveaux travailleurs. Ils émettent l'importance d'insérer des conditions d'intégrité dans l'IA, l'empêchant de répondre lorsqu'elle n'a pas l'information nécessaire.

Concernant la protection des données et l'éthique, les répondants, en plus de la législation, mettent en place des lignes directrices au niveau de l'entreprise concernant l'utilisation de l'IA. Afin d'assurer la protection des données, le recours à l'utilisation de serveurs propres à l'entreprise est recommandé.

Concernant les biais, les répondants évoquent la possibilité de programmer l'IA afin d'ignorer délibérément certaines informations ou biais présents dans les « prompts ».

Lors de ce travail, nous avons rencontré plusieurs limites. Tout d'abord, l'utilisation de l'IA en RH est encore relativement récente. Cela a deux conséquences : d'une part, l'implémentation de l'IA se limite à un nombre restreint d'entreprises et, d'autre part, son implémentation n'en est, dans la plupart des cas, qu'à ses débuts. En effet, l'IA est principalement utilisée pour des tâches spécifiques ou dans certains processus, plutôt que de manière généralisée à toute la fonction RH. Cette utilisation limitée de l'IA en RH signifie que nous ne pouvons pas généraliser les résultats obtenus lors de notre étude à l'ensemble de la pratique.

Une autre limitation de notre travail est due à la nature évolutive de la technologie de l'IA et à la rapidité de sa croissance. De ce fait, la littérature sur ce sujet devient très rapidement obsolète, rendant difficile le maintien d'une vue d'ensemble actuelle et pertinente.

En outre, l'évolution de la législation encadrant l'utilisation de l'IA représente une autre contrainte. Le règlement sur l'IA, par exemple, venait à peine d'entrer en vigueur au moment de notre étude. Ce nouveau règlement européen vise à structurer et à contrôler l'usage de l'IA, mais il commence seulement à être applicable. Par conséquent, les entreprises sont dans une phase de transition, ce qui peut affecter la manière dont elles adoptent et utilisent ces nouvelles technologies. L'évolution de la législation est donc un facteur déterminant à prendre en compte, tant son évolution peut engendrer des incertitudes et des adaptations de la part des entreprises et des chercheurs.

En résumé, la nouveauté et l'adoption partielle de l'IA en RH, la rapidité d'obsolescence de la littérature et l'évolution constante de la législation doivent être considérées comme des limites lorsque nous interprétons les résultats de cette étude.

Il serait intéressant de réaliser à nouveau cette étude une fois que l'IA sera un outil courant dans les entreprises ou, du moins, lorsque son utilisation sera plus généralisée. Actuellement, l'utilisation de l'IA en RH est encore limitée, et ce sont, comme nous l'avons constaté lors de nos interviews, plutôt les grandes entreprises qui s'en servent. Par conséquent, il serait pertinent de réévaluer l'impact de l'IA dans le futur, notamment sur les petites et moyennes entreprises (PME), afin de mieux comprendre comment ces technologies influencent divers types de structures organisationnelles.

En outre, une étude future portant sur l'analyse approfondie du règlement sur l'IA, dont la mise en œuvre complète est prévue pour 2027, serait plus qu'utile. Ce règlement européen aura des implications significatives sur l'usage de l'IA et son impact mérite une attention particulière. Il vise à standardiser et à réguler l'utilisation de l'IA, ce qui pourrait transformer les pratiques actuelles et futures des entreprises, quelle que soit leur taille.

Par ailleurs, notre étude se concentre sur le contexte belge, où l'IA est influencée par les réglementations européennes qui peuvent freiner son implémentation dans les RH. Il serait donc enrichissant de comparer ces résultats avec ceux obtenus dans des pays hors Union européenne où les réglementations peuvent être moins restrictives. Une telle comparaison permettrait non seulement d'observer des résultats potentiellement différents, mais aussi d'évaluer l'IA dans des entreprises ayant implémenté cette technologie à un niveau plus avancé. Cela offrirait une perspective plus globale et diversifiée de l'intégration et de l'impact de l'IA dans divers environnements réglementaires et économiques.

Bibliographies

Sources scientifiques

- Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. T. T., & Thevisuthan, P. (2022). Artificial intelligence – challenges and opportunities for international HRM : A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1065-1097. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161>
- Atarodi, S., Berardi, A. M., & Toniolo, A.-M. (2019). Le modèle d'acceptation des technologies depuis 1986 : 30 ans de développement. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(3), 191-207. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2018.08.001>
- Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. T. T., & Thevisuthan, P. (2022). Artificial intelligence – challenges and opportunities for international HRM : A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1065-1097. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161>
- Charlwood, A., & Guenole, N. (2022). Can HR adapt to the paradoxes of artificial intelligence? *Human Resource Management Journal*, 32(4), 729-742. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12433>
- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100899. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100899>
- Coron, C. (2019a). Analytique et big data en ressources humaines : Une étude au prisme de la notion de justification. *Revue Française de Gestion*, 45(280), 57-74. <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00319>
- Coron, C. (2019b). Le « Big Data RH » : Vers une nouvelle convention de quantification ? : *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 137(3), 27-38. <https://doi.org/10.3917/geco1.137.0027>
- Coron, C. (2020). L'utilisation des données personnelles dans les algorithmes en gestion des ressources humaines: *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 9(2), 95-106. <https://doi.org/10.3917/rimhe.039.0095>
- De La Rochefoucauld, M. (2022). L'impact de l'IA sur le processus de recrutement : Une étude de cas exploratoire: *Vie & sciences de l'entreprise*, 214-215(2), 38-64. <https://doi.org/10.3917/vse.214.0038>
- Giermindl, L. M., Strich, F., Christ, O., Leicht-Deobald, U., & Redzepi, A. (2022). The dark sides of people analytics : Reviewing the perils for organisations and employees. *European Journal of Information Systems*, 31(3), 410-435. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1927213>
- Goswami, T. G., & Mansi. (2024). *How HR Analytics Can Help Improve Decision-Making, HR Practices and Firm Performance : A Systematic Review*. 23(1). <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=176142632&site=ehost-live>

- Hamilton, R. H., & Sodeman, W. A. (2020). The questions we ask : Opportunities and challenges for using big data analytics to strategically manage human capital resources. *Business Horizons*, 63(1), 85-95. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.10.001>
- Huang, X., Yang, F., Zheng, J., Feng, C., & Zhang, L. (2023). Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence : Theory and implications. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 598-610. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.04.004>
- Islam, M. A., Aldaihani, F. M. F., & Saatchi, S. G. (2023). Artificial intelligence adoption among human resource professionals : Does market turbulence play a role? *Global Business and Organizational Excellence*, 42(6), 59-74. <https://doi.org/10.1002/joe.22226>
- Kaur, M., Rekha, & Vikas. (2021). *Adoption of Artificial Intelligence in Human Resource Management : A Conceptual Model*. 57(2). <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=153280404&site=ehost-live>
- 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>
- McCarthy, J. (2007). *WHAT IS ARTIFICIAL INTELLIGENCE?*. Stanford University. <https://www-formal.stanford.edu/jmc/whatisai/>
- Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B. K., & Gajenderan, V. (2024). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1), 100208. <https://doi.org/10.1016/j.jjimei.2023.100208>
- Palos-Sánchez, P. R., Baena-Luna, P., Badicu, A., & Infante-Moro, J. C. (2022). Artificial Intelligence and Human Resources Management : A Bibliometric Analysis. *Applied Artificial Intelligence*, 36(1), 2145631. <https://doi.org/10.1080/08839514.2022.2145631>
- Pan, Y., Froese, F., Liu, N., Hu, Y., & Ye, M. (2022). The adoption of artificial intelligence in employee recruitment : The influence of contextual factors. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1125-1147. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879206>
- Panda, G., Dash, M. K., Samadhiya, A., Kumar, A., & Mulat-weldemeskel, E. (2023). Artificial intelligence as an enabler for achieving human resource resiliency : Past literature, present debate and future research directions. *International Journal of Industrial Engineering and Operations Management*. <https://doi.org/10.1108/IJIEOM-05-2023-0047>
- Suseno, Y., Chang, C., Hudik, M., & Fang, E. S. (2022). Beliefs, anxiety and change readiness for artificial intelligence adoption among human resource managers : The moderating role of high-performance work systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1209-1236. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1931408>
- Zhang, L., & Amos, C. (2023). Dignity and use of algorithm in performance evaluation. *Behaviour & Information Technology*, 43(2), 401-418. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2022.2164214>

Sources juridiques

9.1. Législations

9.1.1. Nationales

Constitution coordonnée le 17 février 1994, *M.B.*, 17 février 1994.

Convention collective de travail n°39 du 13 décembre 1983 concernant l'information et la concertation sur les conséquences sociales de l'introduction de nouvelles technologies, rendue obligatoire par l'arrêté royal du 25 janvier 1984, *M.B.*, 8 février 1984.

Convention collective de travail n°95 du 10 octobre 2008 concernant l'égalité de traitement durant toutes les phases de la relation de travail, rendue obligatoire par l'arrêté royal du 11 janvier 2009, *M.B.*, 4 février 2009.

Loi du 30 juillet 1981 tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme ou la xénophobie, *M.B.*, 8 août 1981.

Loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes, *M.B.*, 30 mai 2007.

Loi anti-discrimination du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, *M.B.*, 30 mai 2007.

9.1.2. Supranationales

Charte (UE) relative aux droits fondamentaux de l'Union européenne, *J.O.U.E.*, C 364, 18 décembre 2000.

Convention européenne des droits de l'homme telle qu'amendée par les protocoles n° 11 et 14, complétée par le protocole additionnel et les protocoles n° 4, 6, 7, 12 et 13, adoptée à Rome le 4 novembre 1950.

Déclaration universelle des droits de l'homme, proclamée par les Nations Unies le 8 décembre 1948.

Directive (UE) 79/7/CEE du Conseil du 19 décembre 1978 relative à la mise en œuvre progressive du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière de sécurité sociale, *J.O.U.E.*, L 6, 10 janvier 1979.

Directive (UE) 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail, *J.O.U.E.*, L 303, 2 décembre 2000.

Directive (UE) 2004/113/CE du Conseil du 13 décembre 2004 mettant en œuvre le principe de l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes dans l'accès à des biens et services et la fourniture des biens et services, *J.O.U.E.*, L 373, 21 décembre 2004.

Directive (UE) 2006/54/CE du Parlement européen et du Conseil du 5 juillet 2006 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail, *J.O.U.E.*, L 204, 26 juillet 2006.

Directive (UE) 2010/41/UE du Parlement européen et du Conseil du 7 juillet 2010 concernant l'application du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes exerçant une activité indépendante et abrogeant la directive 86/613/CEE du Conseil, *J.O.U.E.*, L 180, 15 juillet 2010.

Directive (UE) 2019/1158/UE du Parlement européen et du Conseil du 20 juin 2019 concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des parents et des aidants et abrogeant la directive 2010/18/UE du Conseil, *J.O.U.E.*, L 188, 12 juillet 2019.

Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE, *J.O.U.E.*, L 119, 4 mai 2016.

Règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 établissant des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle et modifiant les règlements (CE) no 300/2008, (UE) no 167/2013, (UE) no 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 et (UE) 2019/2144 et les directives 2014/90/UE, (UE) 2016/797 et (UE) 2020/1828 (règlement sur l'intelligence artificielle), *J.O.U.E.*, 12 juillet 2024.

9.2. Doctrine

9.2.1. Articles

A. DELFORGE, « Comment (ré) concilier RGPD et big data? », *R.D.T.I.*, 2018/70, pp. 15 à 29.

C. FERAL et J. SINIBALDI, « Le RGPD challengé par l'intelligence artificielle », *L'Observateur de Bruxelles*, n° 132, 2023/2, pp. 18 à 22.

S.S. POLET, « L'intelligence artificielle dans la relation de travail : État *des lieux* », *Orientations*, Kluwer, n°4, 2023, pp. 28 à 40.

DE BAERDEMAEKER, R. et KOKOT, M., « Relations de travail et discriminations (I) », *Orientations*, Kluwer, n°1, 2010, pp. 1 à 12.

9.2.2. Ouvrages

A. BEELEN, *Guide pratique du RGPD*, 1e éd., Bruxelles, Bruylant, 2018.

A. BENSOUSSAN, *La protection des données personnelles de A à Z*, 1e édition, Bruxelles, Bruylant, 2017, pp. 169-193.

Y. POULLET, *Le RGPD face aux défis de l'intelligence artificielle*, 1e édition, Bruxelles, Larcier, 2020, pp. 48-109.

9.2.3. Sites internet

Commission européenne : « AI Act : Bâtir l'avenir numérique de l'Europe », disponible sur commission.europa.eu , consulté le 1^{er} aout 2024.

Parlement européen : « Intelligence artificielle : définition et utilisation », disponible sur www.europarl.europa.eu , consulté le 4 aout 2024.

9.2.4. Autres

OCDE, Recommandation du Conseil sur l'intelligence artificielle, OECD/LEGAL/0449.

Commission européenne, Livre blanc sur l'intelligence artificielle - Une approche européenne axée sur l'excellence et la confiance, Bruxelles, le 19 février 2020, COM(2020) 65 final.

Annexes

Annexe 1 : guide d'interview

Introduction

Pouvez-vous vous présenter brièvement et décrire votre rôle au sein de votre entreprise, notamment votre rôle vis-à-vis des clients ?

Quel est votre segment clientèle ? (domaine, taille, ...)

Quels sont les principaux domaines d'expertise de votre cabinet en matière de conseil RH ?

Quels sont les principaux domaines d'expertise de votre cabinet en matière de conseil IA ?

Utilisation de l'IA dans les processus RH

Quels sont selon vous les principaux usages potentiels de l'IA dans les processus RH (recrutement, gestion des talents, formation, etc.) ?

Avez-vous déjà conseillé des clients sur l'implémentation d'outils d'IA dans leurs processus RH ? Quelles étaient leurs motivations, attentes, craintes ?

Quels sont les principaux défis et limites que vous avez identifiés dans l'utilisation de l'IA en RH (technologiques, légaux, humains, ...) ?

Évaluation de l'efficacité de l'IA en RH

Quels critères prenez-vous en compte pour évaluer la performance des systèmes d'IA en RH, en termes de précision, de pertinence des recommandations, etc. ?

Protection des données et éthique

Quelles sont les principales réglementations et bonnes pratiques à respecter en matière de protection des données personnelles lors de l'utilisation de l'IA en RH ?

Comment s'assurer de la transparence et de l'explicabilité des algorithmes d'IA utilisés dans les processus RH ?

Comment aidez-vous vos clients à mettre en place une utilisation éthique et responsable de l'IA en RH ?

Comment gérez-vous la balance entre efficacité et utilisation de l'algorithme et le respect des normes législatives ?

Comment les entreprises peuvent-elles garantir la protection des données lors de l'utilisation de l'IA dans les processus de RH ?

Quels sont les risques liés à la collecte et au traitement des données personnelles dans le cadre de l'IA en RH, et comment peuvent-ils être atténués ?

Quels sont les avantages et les inconvénients de l'anonymisation des données dans le contexte de l'IA en RH ?

Les employés sont-ils d'accord d'être identifiés si ces données leur permettent de recevoir des formations personnalisées, etc. ?

Réduction des biais

Comment l'IA peut-elle aider à réduire les biais dans les processus RH (biais de stéréotype, de similarité, etc.) ?

Quelles sont les précautions à prendre pour éviter que les algorithmes d'IA n'amplifient ou ne perpétuent des biais présents dans les données d'entraînement ?

Quelles compétences et connaissances devez-vous développer pour conseiller vos clients sur la réduction des biais dans l'utilisation de l'IA en RH ?

Conclusion

Quels conseils donneriez-vous à une entreprise qui souhaite se lancer dans l'utilisation de l'IA dans ses processus RH ?