NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/07/23/authorization-before-readiness-why-inaccessible-onboarding-is-a-governance-failure-and-what-it-predicts-about-ai-deployment/.

Autorisation avant préparation : pourquoi un accueil inaccessible est un échec de gouvernance, et ce qu'il prédit sur le déploiement de l'IA

Heather Grizzle · July 23, 2026

Les institutions autorisent la participation avant même d'en instaurer les conditions. Pourquoi un onboarding inaccessible permet de prédire la manière dont une organisation encadrera le déploiement de l'IA.

Sommaire

1. La même défaillance, appliquée à la technologie
2. Pré-autorisation, et non post-plainte
3. La préparation comme norme
4. Références

Les institutions autorisent régulièrement une participation avant même d'avoir réuni les conditions qui la rendent possible. Une décision d'embauche est finalisée, une date de prise de poste est fixée, et l'employé arrive pour découvrir que les documents, systèmes et aménagements nécessaires à son poste n'ont jamais été préparés. L'organisation a autorisé quelqu'un à participer à un travail qu'elle n'a pas encore rendu accessible à cette participation. Il ne s'agit pas d'un simple manquement administratif. C'est une défaillance de gouvernance, et c'est la même défaillance qui survient lorsqu'une organisation autorise le déploiement d'un système d'intelligence artificielle avant d'avoir mis en place les structures de supervision, de test et de responsabilité qui rendraient ce déploiement défendable.

L'intégration des nouveaux employés constitue un cas d'étude utile car la défaillance y est visible sur un court délai et les coûts sont faciles à retracer. Considérons une séquence qui se répète à travers les secteurs. Un service recrute un employé en situation de handicap. Les supports de formation n'ont pas été produits dans des formats accessibles. Ce qui devait être une orientation structurée de deux semaines s'étend au-delà d'un mois. L'instruction est dispensée de manière incohérente parce que le service conçoit les dispositifs d'accès après l'arrivée plutôt qu'avant. L'employé passe les premières semaines de son poste à repérer les documents manquants, à expliquer pourquoi les processus standards ne fonctionnent pas, et à élaborer lui-même un plan d'accès que l'institution aurait dû fournir. La productivité est retardée, et ce retard est inscrit au dossier de l'individu plutôt qu'à celui du processus qui l'a provoqué.

La portée de ce schéma ne tient pas à son caractère gênant. Elle tient au fait qu'il constitue une exclusion structurelle au sein même d'un acte formellement inclusif. L'organisation a embauché l'employé. Elle a satisfait à l'obligation visible. Pourtant, l'employé demeure fonctionnellement exclu parce que l'institution a traité l'embauche comme le point final de la question de l'accessibilité plutôt que comme le moment où cette question devient opérante. Une admission formelle sans préparation opérationnelle produit une exclusion que personne n'a besoin de vouloir et qu'aucun document de politique ne consignera.

The mechanism deserves precise naming, because how a failure is attributed determines who is expected to fix it. Deborah Stone's work on causal stories describes how competing accounts of what caused a harm determine where responsibility is assigned and which remedies become thinkable. An onboarding delay attributed to individual circumstance generates accommodation requests, case-by-case exceptions, and a quiet performance record. The same delay attributed to institutional unreadiness generates procurement requirements, design standards, and sign-off procedures. The facts are identical. The governance consequences are not.

Une admission formelle sans préparation opérationnelle produit une exclusion que personne n'a besoin de vouloir et qu'aucun document de politique ne consignera.

La même défaillance, appliquée à la technologie

Les organisations déploient aujourd'hui des systèmes automatisés et dotés d'IA dans les fonctions mêmes où cette défaillance prend naissance : la présélection au recrutement, les plateformes d'intégration, la diffusion de la formation des employés, le suivi de la performance, la planification et l'aide à la décision interne. Un processus doté d'IA n'est pas pour autant un processus accessible ou bien gouverné. Lorsqu'un système est acquis et déployé sans vérifier si les employés en situation de handicap peuvent l'utiliser efficacement, la technologie ne corrige pas le schéma sous-jacent. Elle l'industrialise, en appliquant uniformément et rapidement une hypothèse d'accès jamais testée.

La question pertinente au moment de l'autorisation n'est pas de savoir si un système fonctionne conformément à sa spécification technique. Une plateforme peut fonctionner exactement comme prévu et néanmoins échouer en tant qu'instrument institutionnel si les personnes tenues de l'utiliser ne peuvent y accéder, la parcourir, ou s'y engager de manière significative. La documentation du fournisseur attestant de la conformité est une affirmation sur le produit. Ce n'est pas une preuve concernant le personnel. Les preuves publiques disponibles sur ce marché ne permettent pas encore de traiter ces deux éléments comme équivalents, et les instruments d'approvisionnement qui les confondent transfèrent le risque sur l'institution tout en donnant l'apparence de le réduire.

L'architecture juridique anticipe déjà cela. L'Americans with Disabilities Act (ADA) conçoit l'aménagement comme une obligation interactive de l'employeur plutôt que comme une demande que l'employé doit lui-même formuler et justifier. La Section 508 du Rehabilitation Act impose des exigences d'accessibilité pour les technologies de l'information et de la communication acquises par les agences fédérales, et son influence s'étend bien au-delà des acheteurs fédéraux directs, à travers les relations contractuelles et les normes étatiques adoptées. En Europe, la Directive (UE) 2019/882 est applicable depuis juin 2025 et touche les organisations servant des consommateurs européens, quel que soit leur lieu d'enregistrement, la norme EN 301 549 faisant office de référence technique. Les employeurs ayant une exposition européenne quelconque opèrent désormais sous un régime d'accessibilité assorti de conséquences en matière d'approvisionnement, y compris une possible exclusion des marchés publics.

Ce que l'architecture juridique ne fournit pas, c'est une méthode. Les obligations légales établissent que l'accessibilité est requise. Elles n'indiquent pas à un responsable des achats quelles preuves exiger avant de signer, à quoi ressemble un test suffisant, ni ce qui se passe lorsqu'un système se révèle déficient après son déploiement. C'est cet espace que les instruments de gouvernance doivent occuper, et c'est précisément là que la plupart des organisations n'ont actuellement rien du tout.

Pré-autorisation, et non post-plainte

Une gouvernance qui commence après une plainte n'est pas une gouvernance. C'est une réparation accompagnée d'une trace écrite. Le correctif consiste à situer la détermination de l'accessibilité au moment de l'autorisation, là où l'institution dispose encore d'un levier sur le fournisseur et n'a pas encore pris les engagements opérationnels qui rendraient un retour en arrière coûteux.

Au minimum, une organisation devrait être en mesure de répondre à six questions avant qu'un système d'emploi assisté par IA ne soit approuvé pour utilisation.

1. Quelles exigences d'accessibilité ont été inscrites dans l'appel d'offres plutôt que soulevées après coup ?
2. Quels tests ont été menés avec les utilisateurs concernés plutôt qu'avec des substituts ou de simples vérificateurs automatisés ?
3. Quelles dispositions d'accès à la communication sont documentées, et qui est responsable de leur maintien à mesure que le système évolue ?
4. Quelle procédure de soutien humain fonctionne parallèlement au système, et est-elle dotée de ressources ou simplement nommée ?
5. Quelle est la procédure définie en cas d'échec lorsque la technologie ne fonctionne pas pour un employé donné, et fait-elle peser sur cet employé la charge de l'invoquer ?
6. Et qui, précisément, signe l'autorisation, sur quelle base probante, avec quelle autorité pour refuser ?

None of these questions is technically demanding. Their absence from most procurement files is the point. Lester Salamon's account of governance describes public action as a matter of tool selection, where the instrument chosen carries distributive consequences independent of the goal it was chosen to serve. Procurement is such a tool. Selecting an automated onboarding platform is not a neutral operational decision. It

allocates who bears the cost of the system′s limitations, and in the absence of pre-authorization requirements, that cost falls consistently on the employees least positioned to absorb it.

La préparation comme norme

The reframing this article proposes is narrow but consequential. Accessible onboarding is not a service courtesy extended to disabled employees. It is an observable indicator of whether an institution authorizes commitments it is prepared to honor. Organizations that prepare access provisions before an employee′s first day have demonstrated that they anticipate foreseeable requirements, account for users unlike the designers, and accept responsibility for equitable implementation. Organizations that respond only after a disabled employee encounters a barrier have not met an unexpected problem. They have disclosed that readiness was never part of the authorization criteria.

La même norme s′applique directement à la gouvernance technologique. L′accessibilité, la supervision et la responsabilité doivent être établies avant l′autorisation, et non ajoutées après coup une fois le retard, le préjudice ou l′exclusion survenus. Une institution incapable de répondre aux six questions ci-dessus concernant un système qu′elle a déjà déployé n′a pas pris de décision de gouvernance à propos de ce système. Elle a pris une décision d′achat et l′a qualifiée de gouvernance.

L′inclusion ne peut pas commencer après l′arrivée. La supervision non plus.

> **À PROPOS DE LA PRATIQUE**
>
> *Novara Consulting Group LLC conseille les acheteurs publics et institutionnels en matière de gouvernance et d′approvisionnement de systèmes d′IA ayant une incidence sur l′accessibilité et la participation de la main-d′œuvre.*

Références

Americans with Disabilities Act of 1990, 42 U.S.C. § 12101 et seq.

Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation Effective Practice Guidelines Series.

Dickson, R. K., & Isisah, O. S. (2024). An exploration of effective onboarding on employee engagement and retention in work organizations. *Researchjournali's Journal of Human Resource, 9*(1), 1–21.

Directive (UE) 2019/882 du Parlement européen et du Conseil du 17 avril 2019 relative aux exigences en matière d'accessibilité applicables aux produits et services (Acte européen sur l'accessibilité). *Journal officiel de l'Union européenne*, L 151.

ETSI. (2021). *EN 301 549 : Exigences d'accessibilité pour les produits et services TIC* (V3.2.1).

National Institute of Standards and Technology. (2023). *Artificial intelligence risk management framework (AI RMF 1.0)* (NIST AI 100-1). U.S. Department of Commerce.

Rehabilitation Act of 1973, Section 508, 29 U.S.C. § 794d.

Salamon, L. M. (Éd.). (2002). *The tools of government: A guide to the new governance*. Oxford University Press.

Stone, D. (2012). *Policy paradox: The art of political decision making* (3e éd.). W. W. Norton.

U.S. Equal Employment Opportunity Commission. (2022). *The Americans with Disabilities Act and the use of software, algorithms, and artificial intelligence to assess job applicants and employees* (EEOC-NVTA-2022-2).

World Wide Web Consortium. (2023). *Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2*. Recommandation du W3C.

TIPS

Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Comment citer

Grizzle, H. M. (2026, July 23). Autorisation avant préparation : pourquoi un accueil inaccessible est un échec de gouvernance, et ce qu'il prédit sur le déploiement de l'IA. Novara Consulting Group. https://doi.org/10.5281/zenodo.23003355