NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2025/05/19/promotion-by-inference-internal-mobility-systems-performance-data-and-the-accommodation-they-interrupt/.

Promotion par inférence : systèmes de mobilité interne, données de performance, et l'accommodement qu'ils interrompent

Heather Grizzle · May 19, 2025

An internal mobility platform decides which employees see which openings. That is a promotion decision, and under the ADA it can be an accommodation one.

Sommaire

1. Ce qu'est le système
2. La mesure défavorable que personne n'enregistre
3. Performance data is the wrong input, and it is the employer's own product
4. Le reclassement est un aménagement, et le système se trouve désormais devant lui
5. La planification de la succession et l'âge
6. Deux affirmations à supprimer
7. Ce qu'il faut établir avant le déploiement
8. Conclusion
9. Références

Ce qu'est le système

Une plateforme de mobilité interne basée sur l'intelligence artificielle est présentée comme un outil d'activation des talents. Elle associe les compétences des employés aux postes vacants en interne, fait émerger des parcours de développement personna-

lisés à partir des données de performance, soutient la planification de la succession et réduit le turnover en aidant les personnes à trouver leur prochain poste sans quitter l'entreprise. La présentation est axée sur le développement et l'intention est généralement sincère.

The system is also a promotion screening system, and it should be governed as one. It determines which employees are shown which opportunities, which are identified as ready, and which are proposed to hiring managers considering internal candidates. Failure to promote and failure to transfer are established theories of liability under Title VII, the Age Discrimination in Employment Act (ADEA), and the Americans with Disabilities Act (ADA). The Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures apply by their terms to selection procedures affecting hiring, promotion, and other employment opportunities, not to external hiring alone. New York City's Local Law 144 reaches automated employment decision tools used to evaluate employees for promotion as well as to screen candidates, a scope point that organizations deploying internal mobility platforms routinely miss because they think of the law as a hiring statute.

Novara Consulting Group's position is that internal mobility systems carry higher governance risk than external screening systems, for reasons specific to the population they act on, and that the developmental framing is what allows the risk to go unexamined.

La mesure défavorable que personne n'enregistre

Le recrutement externe génère une trace. Le candidat postule, l'employeur reçoit la candidature, une décision est prise, et un refus est envoyé. Les deux parties savent que quelque chose s'est produit.

Internal mobility works differently. The system determines which openings appear in an employee's feed. An employee who is not matched to a role does not receive a rejection, because she never applied. She never saw the posting. There is no application, no decision record, no notice, and nothing for her to contest. From her perspective nothing occurred at all, which is precisely why nothing is examined.

From the employer's perspective a selection decision was made. An algorithm determined that this employee was not a candidate for

L'absence de trace de

that opportunity, on criteria the employer did not write, using data the employer did not validate for this purpose. The absence of a rejection record does not convert the decision into a non-decision. It converts it into a decision the employer cannot reconstruct.

refus ne transforme pas la décision en non-décision. Elle la transforme en une décision que l'employeur ne peut pas reconstituer.

This matters most where the employee has a protected characteristic or protected activity in her file. Consider an employee who requested an accommodation eighteen months ago, or took protected leave, or raised a complaint. If she is subsequently not surfaced for opportunities, she has a retaliation claim, and retaliation claims are the most common category the EEOC receives. The standard is whether the action would dissuade a reasonable worker from engaging in protected activity, and the denial of promotional opportunity comfortably meets it. The employer's defense requires showing why she was not matched. If the answer is that a model produced a ranking and the scores were not retained, the employer has no defense to offer, only an absence.

Performance data is the wrong input, and it is the employer's own product

Les plateformes font émerger des parcours de développement à partir des données de performance. Cette donnée d'entrée mérite plus d'examen qu'elle n'en reçoit, car les données de performance ne sont pas une observation du monde. Elles sont un enregistrement de ce que les managers ont consigné par écrit.

Les évaluations des managers présentent des variations documentées et bien étudiées selon l'évaluateur, la relation et le groupe. Les intégrer dans un modèle de mobilité ne supprime pas cette variation. Cela transforme des jugements subjectifs en une donnée numérique, les propage à travers chaque opportunité future que l'employée se voit ou non présenter, et confère au résultat l'apparence d'une objectivité analytique. L'organisation n'a pas remplacé le biais managérial par des données. Elle a donné au biais managérial un score et une portée plus étendue.

Il existe un problème supplémentaire propre aux employés dont traite cet article. Les dossiers de performance reflètent des périodes de congé lié à un handicap, d'horaires

réduits, d'aménagement, de retour progressif, d'absence médicale ou de tâches d'aidant. Une évaluation couvrant une période de capacité réduite est plus basse, et à juste titre en tant que description de cette période. Un modèle entraîné à identifier la préparation à partir de l'historique de performance classera systématiquement plus bas les employés dont les dossiers contiennent de telles périodes, et il le fera sans qu'aucune variable étiquetée « handicap » n'apparaisse nulle part dans le système. L'employeur n'a pas besoin d'avoir inféré un handicap pour que le résultat en suive la trace. Le dossier de performance l'encode déjà.

Le reclassement est un aménagement, et le système se trouve désormais devant lui

C'est le point qui distingue la mobilité interne de toutes les autres applications évoquées dans cette série, et c'est celui le plus susceptible de produire une plainte que l'employeur ne voit pas venir.

Under the ADA, reasonable accommodation may include reassignment to a vacant position. Where an employee can no longer perform the essential functions of her current role even with accommodation, reassignment to a vacant position for which she is qualified is an accommodation the employer is required to consider, and the employer's obligation extends to identifying vacancies rather than merely inviting the employee to compete for them in the ordinary way.

Une plateforme de mobilité interne contrôle la visibilité des postes vacants. Une fois déployée, elle devient le mécanisme par lequel les employés apprennent quels postes existent. Une employée engagée dans un processus de reclassement à qui aucun poste vacant approprié n'a été présenté, parce que le modèle lui a attribué un score faible sur la base d'un dossier de performance dégradé par la condition même ayant généré la demande d'aménagement, a été doublement trahie par les mêmes données.

L'organisation est peu susceptible de reconnaître cela comme un échec d'aménagement, car le processus d'aménagement et la plateforme de mobilité relèvent de fonctions différentes, sont gérés par des personnes différentes, et ont été acquis pour des raisons différentes. Personne n'a demandé si la place de marché des talents deviendrait le mécanisme de reclassement. Elle l'est devenue malgré tout, le jour où la liste des postes vacants y a été transférée.

FORMULEZ-LE PAR ÉCRIT

Toute organisation gérant à la fois un processus d'aménagement et une plateforme de mobilité interne devrait être en mesure d'indiquer, par écrit, comment fonctionne l'identification des postes vacants aux fins de reclassement, si celle-ci transite par la plateforme, et qui est responsable de s'assurer qu'une employée engagée dans un processus de reclassement se voit présenter des postes que le modèle n'aurait pas fait apparaître.

La planification de la succession et l'âge

La planification de la succession est nommée dans la proposition et comporte sa propre exposition au risque. Un modèle qui identifie les employés à haut potentiel, la préparation à l'avancement, ou les successeurs pour des postes critiques produit une catégorisation qui détermine qui reçoit un investissement en développement, de la visibilité et des opportunités.

Les données d'entrée disponibles pour un tel modèle sont fortement corrélées à l'âge. L'ancienneté, l'étape de carrière, la durée dans le poste, la récence des qualifications, le rythme des avancements antérieurs et la forme de la trajectoire de carrière reflètent tous le nombre d'années passées dans la vie active. Un système qui identifie les talents émergents à partir de ces signaux produira un résultat corrélé à l'âge, que cela ait été voulu ou non, et l'ADEA n'exige pas d'intention. Si la catégorisation résultante entraîne un investissement différencié, l'employeur a pris une série de décisions d'emploi sur une base qu'il ne peut expliquer, consignée comme une stratégie de talents.

La question de gouvernance est la même que celle applicable à tout score au niveau individuel : quelle action découle de la catégorisation, et cette action résisterait-elle à un examen en tant que décision d'emploi plutôt qu'en tant que simple résultat analytique. Si aucune action n'en découle, le modèle ne produit aucune valeur. Si une action en découle, elle est soumise à examen.

Deux affirmations à supprimer

La proposition est accompagnée de deux affirmations qui devraient être retirées de la communication externe.

La première est que l'initiative s'aligne sur des objectifs de diversité. Le Titre VII, tel que modifié en 1991, rend illégal, en relation avec la sélection ou le référencement de candidats à l'emploi ou à la promotion, d'ajuster les scores, d'utiliser des seuils de coupure différents, ou de modifier de toute autre manière les résultats de tests liés à l'emploi en fonction de la race, de la couleur, de la religion, du sexe ou de l'origine nationale. Le texte de la loi mentionne expressément la promotion. Rien n'indique que les plateformes de mobilité agissent ainsi, et le propos n'est pas que l'organisation ait commis une faute. Le propos est qu'une déclaration publique reliant un outil automatisé de promotion à des objectifs démographiques est un document que l'organisation a rédigé, ne peut retirer, et pourrait être amenée à expliquer. La formulation exacte et plus sûre est que l'organisation élargit l'éventail des employés pris en considération pour les opportunités, a documenté le fondement professionnel des critères, et surveille les résultats.

The second is that the system minimizes bias. There is no public evidence base supporting that claim for internal mobility tools, and the input analysis above suggests the mechanism runs the other way. An organization that says this has adopted a vendor's assertion as its own representation about its promotion practices, in writing, without substantiation.

Ce qu'il faut établir avant le déploiement

Six points, à vérifier à partir de preuves plutôt que de la description du fournisseur, avant qu'un système de mobilité interne ne détermine qui voit quelle opportunité.

1. Determine whether the platform will become the vacancy identification mechanism for ADA reassignment. If it will, establish a parallel route that does not depend on the model's ranking, and name the person responsible for operating it.
2. Conserver, pour chaque employé et chaque opportunité, le score, les données d'entrée et la version du modèle. Une décision de ne pas présenter un poste est une décision de sélection, et c'est celle que l'organisation sera le moins en mesure de reconstituer, car aucun refus n'a été généré.
3. Identifier quelles données de performance alimentent le modèle et sur quelle période, et déterminer comment le modèle traite les dossiers contenant des périodes de congé protégé, d'horaires réduits ou d'aménagement. Si per-

sonne ne s'est posé la question, la réponse est qu'il les traite comme de la performance faible.

4. Indiquer, pour chaque construit noté, à quelle exigence documentée du poste visé il correspond. Les Uniform Guidelines s'appliquent à la promotion, et l'analyse par composantes qu'elles prévoient l'exige.
5. Établir si les employés sont informés qu'ils sont notés, ce qu'ils peuvent voir de leur propre profil, et s'ils peuvent le corriger. Une employée qui ne peut pas voir pourquoi elle n'est pas associée à des opportunités ne peut pas le signaler, ce qui supprime les plaintes internes qui, autrement, feraient remonter le problème avant qu'une plainte formelle ne soit déposée.
6. Confirmer la portée au regard de la loi locale. Lorsque l'organisation emploie des personnes à New York, un outil automatisé évaluant les employés en vue d'une promotion relève de la Local Law 144, que l'organisation le considère ou non comme un système d'embauche.

Conclusion

L'argument développemental en faveur de la mobilité interne est solide. Les employés souhaitent effectivement de la croissance et de la transparence, la mobilité interne réduit effectivement le turnover, et les organisations qui présentent systématiquement des opportunités obtiennent de meilleurs résultats que celles qui dépendent de qui un manager se trouve penser à mentionner.

Ce qui rend ces systèmes risqués, c'est qu'ils opèrent sur des employés plutôt que sur des candidats, et les employés arrivent avec des historiques de performance, des activités protégées, des dossiers d'aménagement, et de l'ancienneté. Chacun de ces éléments est soit une donnée d'entrée que le modèle utilisera, soit une plainte que le modèle peut générer. Le système produit également ses mesures défavorables en silence, ce qui signifie que l'organisation n'apprendra pas l'existence d'un schéma par le biais de plaintes, car l'employée concernée n'a rien à signaler. Elle constate simplement, continuellement, qu'on ne lui montre rien.

Les organisations qui géreront bien cela sont celles qui traitent la plateforme de mobilité comme un processus de promotion, la documentent comme telle, en conservent la trace comme telle, et vérifient si elle n'est pas devenue discrètement la voie par laquelle un aménagement légalement requis est censé transiter.

Références

- Americans with Disabilities Act of 1990, 42 U.S.C. § 12111(9)(B), reclassement vers un poste vacant en tant qu'aménagement raisonnable ; 42 U.S.C. § 12203, interdiction des représailles.
- Age Discrimination in Employment Act, 29 U.S.C. § 621 et seq.
- Burlington Northern & Santa Fe Railway Co. v. White, 548 U.S. 53 (2006), norme relative à l'action matériellement préjudiciable dans les plaintes pour représailles.
- New York City Local Law 144 of 2021, Automated Employment Decision Tools, couvrant les outils utilisés pour évaluer les employés en vue d'une promotion.
- Titre VII du Civil Rights Act de 1964, tel que modifié, 42 U.S.C. § 2000e-2, y compris § 2000e-2(l).
- US Airways, Inc. v. Barnett, 535 U.S. 391 (2002), réaffectation et systèmes d'ancienneté.
- Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures, 29 C.F.R. Part 1607, §§ 1607.4 et 1607.15 ; exigences de tenue de dossiers de l'EEOC, 29 C.F.R. Part 1602.

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. (2025, May 19). Promotion par inférence : systèmes de mobilité interne, données de performance, et l'accommodement qu'ils interrompent. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/fr/2025/05/19/promotion-by-inference-internal-mobility-systems-performance-data-and-the-accommodation-they-interrupt/