NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2025/06/07/instruments-not-principles-sequencing-ai-readiness-in-human-resource-governance/.

Instruments et non principes : séquencer la préparation à l'IA dans la gouvernance des ressources humaines

Heather Grizzle · June 7, 2025

Most AI readiness models put the ethics layer third. By then the systems are in production, procurement has closed, and governance is retrospective.

Sommaire

1. Un modèle de préparation qui arrive trop tard
2. Pourquoi les principes ne sont pas des contrôles
3. La séquence de préparation, inversée
4. L'intelligence des talents comme cas illustratif
5. Ce que cela change dans la question de conseil
6. Références

Un modèle de préparation qui arrive trop tard

La plupart des cadres de préparation organisationnelle à l'IA partagent une caractéristique structurelle qui les fragilise. Ils font passer la capacité avant le contrôle. Les fondations de données sont établies en premier, les applications sont déployées en second, et une couche d'éthique ou de confiance est introduite en troisième lieu, généralement formulée en termes de lignes directrices, de principes et d'engagements envers l'équité et la transparence. Cette séquence est intuitive, car elle reflète la manière dont le travail est réellement financé, et c'est la séquence que recommandent la plupart des modèles de préparation en circulation.

It is also the sequence that produces the failures now visible in employment AI. By the time an ethics layer is designed, the systems it would govern are in production, procu-

rement has closed, contractual terms are fixed, vendor selection is sunk, and the organization's practical options have narrowed to documentation and disclosure. Governance introduced at step three is not governance. It is retrospective justification of decisions made at step two.

La correction ne consiste pas à ajouter une étape éthique plus tôt. Elle consiste à reconnaître que les lignes directrices éthiques ne sont pas l'instrument qu'exige la situation, et que les traiter comme tel est en soi l'erreur.

> Une gouvernance introduite à la troisième étape n'est pas une gouvernance.

Pourquoi les principes ne sont pas des contrôles

La distinction entre un principe et un instrument n'est pas sémantique, et elle a été examinée avec assez de rigueur dans la littérature sur la gouvernance pour que les organisations n'aient pas à la redécouvrir.

Salamon's analysis of the tools of government establishes that policy objectives are realized through instruments with identifiable properties: what activity they authorize, who administers them, what compliance they compel, and what they make observable. A stated commitment does none of these things. It expresses an intention without specifying an actor, a trigger, an evidentiary output, or a consequence for nonperformance. Applied to artificial intelligence, the pattern has been documented directly. Jobin, Ienca, and Vayena's survey of the global landscape of AI ethics guidelines found substantial convergence on high-level principles alongside marked divergence in how those principles were interpreted and what they were understood to require. Mittelstadt's assessment reached the sharper conclusion that principles alone cannot guarantee ethical artificial intelligence, in the absence of the professional structures, accountability mechanisms, and enforcement pathways that make principles operative in other domains.

Une organisation qui répond au risque de l'IA liée à l'emploi en élaborant des lignes directrices éthiques claires a donc adopté l'intervention dont le bilan probant est le plus faible. Ce n'est pas parce que l'équité et la transparence seraient des objectifs indignes. C'est parce qu'une ligne directrice ne produit aucun artefact, et que toute obligation à laquelle l'organisation est réellement confrontée s'acquitte par des artefacts.

Prenons l'engagement en faveur de la transparence sur le fonctionnement des algorithmes, qui figure dans presque tous les modèles de préparation. Il n'est pas réalisable dans les termes énoncés. Les fournisseurs ne divulgueront pas l'architecture de leurs modèles, la plupart des systèmes de cette catégorie ne sont pas interprétables au sens où l'entend cet engagement, et une organisation qui a promis la transparence algorithmique a promis quelque chose qu'elle ne peut livrer et sur quoi on l'interrogera. L'engagement réalisable, et plus utile, est d'une autre nature : des preuves documentées des résultats pour les catégories protégées, produites selon un rythme déclaré, par une partie que l'organisation peut identifier. Cela, c'est un instrument. Il précise qui fait quoi, quand, et quel registre en résulte.

La séquence de préparation, inversée

Un modèle de préparation construit sur des instruments plutôt que sur des principes ordonne le travail différemment, et ce réordonnancement constitue l'apport de fond plutôt qu'un simple changement de présentation.

Coverage determination comes first. Before any system is evaluated on capability, the organization must be able to answer whether the system's outputs are used to make, guide, or materially influence decisions about hiring, promotion, compensation, assignment, discipline, or continued employment. That formulation, and not the product category under which a system is marketed, determines what obligations attach across every regime currently governing employment AI. Coverage determination is an instrument because it produces a record, assigns an owner, and triggers a defined workflow. It is also cheap, and it is the only step that becomes more expensive the longer it is deferred.

La gouvernance des données vient ensuite, recadrée. Les modèles de préparation décrivent l'objectif des données comme une source unique de vérité, ce qui est un objectif de qualité des données. L'objectif de gouvernance est différent et plus restreint : l'organisation doit pouvoir établir à partir de quelles données une inférence donnée a été tirée, à quel moment, et avec quelle provenance. Des données intégrées et propres favorisent de meilleures prédictions. Une provenance des données documentée permet de répondre à un régulateur ou à un plaignant sur les raisons pour lesquelles une personne a reçu le résultat qu'elle a reçu. Seule la seconde est une capacité de gouvernance, et une organisation peut posséder entièrement la première sans posséder la seconde.

Les exigences probantes interviennent lors de l'acquisition, pas après. C'est le moment où l'organisation conserve un levier. Documentation d'audit des biais identifiant la méthodologie, les catégories testées et la population. Confirmation qu'aucune caractéristique géographique, éducative ou dérivée de l'ancienneté ne fonctionne comme un indicateur de substitution. Spécification du processus de notification et de décision défavorable, et de la partie qui l'exécute. Conditions de rétention et d'exportation suffisantes pour survivre à une migration de plateforme sur la période de prescription applicable. Chacun de ces éléments est négociable avant l'attribution et ne l'est plus après, ce qui constitue l'ensemble de l'argument en faveur de ce séquençage.

Deployment carries monitoring, not affirmation. The commitment that matters post-implementation is outcome testing at a stated interval, because under a disparate impact standard an organization's belief that its tool is fair is not responsive to the question of whether outcomes differ. Only measurement is responsive.

The record layer closes the loop. Attestation bound to individual, version, date, and authenticated pathway. Retention architected at creation. The organization's ability to demonstrate what it did is the output of the whole sequence, and it is the only output an adverse party will ever see.

Le modèle est un cycle plutôt qu'une échelle, car la première étape se reproduit. Les systèmes entrent continuellement dans les organisations, souvent par des fonctions qui ne les classent pas comme technologie de décision en matière d'emploi, et la détermination de la couverture est donc une condition surveillée plutôt qu'un projet achevé.

L'intelligence des talents comme cas illustratif

Les modèles de préparation en circulation placent généralement l'intelligence proactive des talents, consistant à cartographier les compétences existantes par rapport aux besoins futurs et à générer des parcours de carrière fondés sur les données, à la deuxième étape, avant la couche de gouvernance. Ce positionnement est instructif, car cette capacité spécifique figure parmi les plus lourdement réglementées de toute la catégorie de l'IA liée à l'emploi, et elle n'est presque jamais reconnue comme telle.

A system that maps employee capability and generates career path recommendations is producing assessments that materially influence promotion and assignment. New

York City's Local Law 144 reaches promotion decisions. The Illinois amendment to the Human Rights Act, effective January 2026, reaches promotion, discipline, and discharge, and imposes notice obligations attaching to use rather than to outcome. Annex III of the EU Artificial Intelligence Act enumerates promotion, task allocation, and performance evaluation by function rather than by product category. An organization that deploys talent intelligence at stage two and reaches its trust framework at stage three has deployed a regulated system and then written its principles about it.

C'est le coût pratique de la séquence conventionnelle, et il n'est pas hypothétique. C'est la voie ordinaire par laquelle les organisations acquièrent des obligations qu'elles n'ont pas évaluées.

Ce que cela change dans la question de conseil

La question que se posent les organisations est de savoir quels outils d'IA elles devraient adopter. La question qui détermine leur exposition est de savoir lesquels des systèmes déjà adoptés sont des systèmes de décision à conséquences, et quelles preuves elles détiennent sur chacun d'eux.

Ce sont des questions différentes, et la seconde admet une réponse immédiate, sans décision technologique, à faible coût, et avec un artefact durable comme résultat. C'est aussi la question qui rend les décisions technologiques ultérieures défendables plutôt que simplement enthousiastes. Une organisation capable d'indiquer, pour chaque système touchant une décision d'emploi, ce qu'il fait, quelles obligations s'y rattachent, quelles preuves existent, et qui est responsable de la prochaine révision, a construit quelque chose. Une organisation dotée d'un ensemble de principes éthiques en IA a rédigé quelque chose.

Intégrer l'intelligence artificielle dans les opérations de ressources humaines n'est pas un projet technologique. Sur ce point, les modèles conventionnels ont raison. C'est un projet de gouvernance, et la gouvernance se constitue d'instruments, non d'engagements.

Références

- Salamon, L. M., éd. *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. Oxford University Press, 2002.

- Jobin, A., Ienca, M., and Vayena, E. "The global landscape of AI ethics guidelines." *Nature Machine Intelligence* 1 (2019): 389–399.
- Mittelstadt, B. "Principles alone cannot guarantee ethical AI." *Nature Machine Intelligence* 1 (2019): 501–507.
- National Institute of Standards and Technology, *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, janvier 2023.
- ISO/IEC 42001:2023, *Information technology — Artificial intelligence — Management system*.
- New York City Administrative Code § 20-870 et seq. (Local Law 144 de 2021).
- Illinois House Bill 3773, 103e Assemblée générale (2024), modifiant l'Illinois Human Rights Act, en vigueur au 1er janvier 2026.
- Règlement (UE) 2024/1689, Annexe III(4).
- Novara Consulting Group, "The Development Exception: Internal Mobility Platforms and the Perimeter of Employment AI Governance," May 2025.

* * *

Avertissement.
Novara Consulting Group fournit des services de conseil en gouvernance et en approvisionnement pour le déploiement institutionnel de l'intelligence artificielle et l'infrastructure de conformité de la main-d'œuvre. Cet article est de nature analytique et ne constitue pas un avis juridique.

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, June 7). Instruments et non principes : séquencer la préparation à l'IA dans la gouvernance des ressources humaines. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/fr/2025/06/07/instruments-not-principles-sequencing-ai-readiness-in-human-resource-governance/