

| LIGNES DIRECTRICES

L'utilisation de l'intelligence **artificielle en RH | RI**

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

LIGNES DIRECTRICES

Les lignes directrices servent à communiquer les normes de pratique découlant d'obligations légales, déontologiques ou des normes de pratiques généralement reconnues sur un sujet précis. Les règles qu'elles contiennent sont à portée obligatoire.

DROIT D'AUTEUR

La reproduction, la publication et la communication de ce document dans son intégralité, sous quelque forme ou par quelque moyen (électronique, mécanique ou autre, y compris la photocopie, l'enregistrement ou l'introduction dans tout système informatique de recherche documentaire), sont interdites sans le consentement écrit de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (ci-après : « l'Ordre »). Par contre, pour les CRHA | CRIA et les personnes abonnées au Carrefour RH, il est permis d'utiliser des extraits de ce document avec les adaptations nécessaires sans autorisation de l'Ordre, à condition de mentionner la source.

AVIS D'UTILISATION

En vertu de la section I du Code de déontologie des CRHA | CRIA, les présentes lignes directrices font partie de la littérature professionnelle de référence et visent à former, informer et à sensibiliser les CRHA | CRIA à l'utilisation de l'intelligence artificielle dans leur pratique professionnelle. Ces orientations devront être adaptées en fonction du contexte et des besoins de leur organisation tout en tenant compte de l'ensemble des parties prenantes. Elles ne constituent en aucun cas un avis juridique. Les CRHA | CRIA doivent en tout temps se référer à leur Code de déontologie, aux normes professionnelles ainsi qu'aux lois et règlements en vigueur, et consulter une conseillère ou un conseiller juridique au besoin.



Table des matières ✨

INTRODUCTION	4
RISQUES ASSOCIÉS À L'UTILISATION DE L'IA	7
OBLIGATIONS DÉONTOLOGIQUES EN LIEN AVEC L'UTILISATION DE L'IA	12
PRINCIPES DIRECTEURS POUR UNE UTILISATION ÉTHIQUE ET RESPONSABLE DE L'IA	16 à 45

Responsabilité	17
Assumer sa responsabilité et être en mesure d'expliquer ses recommandations autrement que par les résultats générés par l'IA.	

Compétence	19
Se former aux outils d'IA utilisés et s'assurer de posséder l'expertise nécessaire à l'appréciation des résultats générés avant d'avoir recours à cette technologie.	

Confidentialité	21
Ne jamais fournir à l'IA des renseignements personnels ou confidentiels sans avoir acquis la certitude que l'outil est sécurisé, ou anonymiser les renseignements au préalable.	

Vérification des sources	24
Corroborer la véracité et l'exactitude des informations générées par l'IA auprès de sources fiables.	

Jugement professionnel	26
Conserver un esprit critique face aux résultats générés par l'IA et les ajuster à la lumière de son expertise et du contexte.	

Évaluation des risques	29
Analyser les impacts potentiels de l'utilisation de l'IA et déterminer si l'outil est approprié pour la tâche.	

Équité et diversité	31
Chercher à prévenir les biais pouvant être reproduits par l'IA et vérifier les résultats pour déceler les recommandations pouvant être discriminatoires.	

Transparence	34
Divulguer proactivement à sa cliente ou à son client l'utilisation de l'IA lorsqu'une recommandation s'appuie sur cette technologie.	

Documentation	38
Noter au dossier l'ensemble des éléments ayant conduit à une recommandation, incluant l'utilisation de l'IA.	

Rôle-conseil	40
Accompagner les organisations dans l'intégration de l'IA (identification des tâches à automatiser, gestion du changement, prévention des risques psychosociaux, etc.).	

CONCLUSION	46
RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES	48
REMERCIEMENTS	49

Améliorez votre navigation à l'aide des fonctions suivantes :



Contenu dynamique



**Retour à la table
des matières**

ACCUEIL

**Page précédente
et page suivante**

Introduction



L'intelligence artificielle (IA) met à la disposition des CRHA | CRIA de nouveaux leviers pour soutenir leur réflexion, gagner en efficacité et enrichir leurs interventions au sein des organisations. En tirant parti de cette technologie, ces professionnelles et professionnels ont l'opportunité d'améliorer la qualité de leurs analyses, d'optimiser les processus RH | RI et de soutenir plus efficacement les gestionnaires dans leurs décisions. En réduisant le temps consacré à certaines tâches, l'IA offre également un moyen de s'investir davantage dans des interventions à plus forte valeur ajoutée, notamment en matière d'accompagnement humain et de réflexion stratégique.

L'adoption de l'IA a progressé de manière fulgurante. Cet essor transforme en profondeur la fonction RH | RI et a un double impact. D'une part, l'IA redéfinit les façons de travailler des CRHA | CRIA, notamment en automatisant certaines activités administratives, en assistant la rédaction et en affinant l'analyse des données RH. D'autre part, l'IA requiert que les CRHA | CRIA interviennent auprès des organisations afin de garantir une intégration durable et éthique de cette technologie dans les milieux de travail. Cela implique non seulement de considérer les facteurs humains et légaux des transformations, mais également de se positionner au cœur de celles-ci afin, notamment, de repenser l'organisation du travail, faisant en sorte que l'IA apporte une réelle valeur ajoutée aux organisations plutôt que simplement s'ajouter aux pratiques existantes.

L'intégration de l'IA fait émerger un paradoxe : elle ouvre la voie à de nouvelles possibilités tout en faisant émerger les risques liés à une utilisation qui ne serait pas éclairée et réfléchie. Cette dualité met en lumière la nécessité d'une approche vigilante et informée où l'expertise humaine demeure au premier plan. Puisque l'IA s'inscrit désormais de façon durable dans les milieux de travail, l'Ordre souligne l'importance que chaque CRHA | CRIA développe et entretienne ses compétences à l'égard de cette technologie, autant pour exercer pleinement son rôle-conseil que pour en faire un bon usage dans la fonction RH | RI.

Ces lignes directrices visent à soutenir une utilisation éthique et responsable de l'IA par les CRHA | CRIA afin de toujours offrir un accompagnement de qualité aux organisations, et ce, dans le respect des normes déontologiques. Ce document se veut un éclairage sur la posture à adopter face à l'IA, les risques qui sont associés à son utilisation dans la fonction RH | RI, les principales obligations déontologiques applicables dans ce contexte ainsi que les principes directeurs à respecter.

PRÉAMBULE

En application de l'article 3 du Code de déontologie des CRHA | CRIA, les présentes lignes directrices visent à souligner les obligations des CRHA | CRIA en ce qui concerne l'utilisation de l'IA afin de tenir compte des normes de pratique généralement reconnues et de respecter les règles de l'art durant l'exercice de leur profession.

Portée des lignes directrices

Dans ce document, afin d'alléger le contenu, le terme « intelligence artificielle » et l'abréviation « IA » sont utilisés pour désigner tout système informatique automatisé imitant le fonctionnement de l'intelligence humaine et qui, dans le but d'accomplir un ou plusieurs objectifs, est conçu pour générer des contenus, des prévisions, des recommandations ou des décisions pouvant influencer sur un environnement physique ou virtuel¹.

Les présentes lignes directrices ont été rédigées de manière à offrir un cadre flexible et adaptable à la diversité des situations dans lesquelles l'IA peut être mobilisée en contexte professionnel RH | RI. Elles ne se limitent pas à un seul type, branche ou catégorie d'IA; elles englobent l'ensemble des formes d'IA actuellement utilisées ou en émergence, qu'il s'agisse, notamment :

- d'IA **généraliste**, utilisée pour « produire du contenu au moyen d'algorithmes et de mégadonnées, généralement sous forme de texte, de son, de vidéo ou d'image²»;
- d'IA **prédictive**, utilisée pour « prédire des résultats, des événements, des comportements ou des tendances à partir de données³»;
- d'IA **agentique**, conçue pour « agir de manière autonome et proactive en vue de poursuivre des objectifs [...], d'utiliser des ressources ou des outils externes [...] afin de produire des sorties adaptées au contexte⁴»;
- d'**agent conversationnel**, ou *chatbox*, capable de « communiquer de façon bidirectionnelle avec un utilisateur en langage naturel, par messagerie instantanée ou au moyen d'une interface vocale⁵»;
- ou encore de **tous les autres outils exploitant l'IA**.



Quel que soit l'outil d'IA utilisé, les CRHA | CRIA doivent s'assurer d'agir avec compétence et faire preuve de jugement professionnel.

¹ Office québécois de la langue française. (2026). Système d'intelligence artificielle. Dans *Grand dictionnaire terminologique*. <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/23798323/systeme-dintelligence-artificielle>

² Office québécois de la langue française. (2025). Intelligence artificielle générative. Dans *Grand dictionnaire terminologique*. <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/26561649/intelligence-artificielle-generative>

³ Office québécois de la langue française. (2024). Intelligence artificielle prédictive. Dans *Grand dictionnaire terminologique*. <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/26574559/intelligence-artificielle-predictive>

⁴ Office québécois de la langue française. (2026). Intelligence artificielle agentive. Dans *Grand dictionnaire terminologique*. <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/26578856/intelligence-artificielle-agentive>

⁵ Office québécois de la langue française. (2025). Agent conversationnel. Dans *Grand dictionnaire terminologique*. <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/26545036/agent-conversationnel>

Risques associés à l'utilisation de l'IA

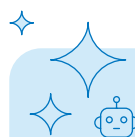


Peu importe les outils auxquels les CRHA | CRIA ont recours pour soutenir leurs fonctions, il leur incombe d'en connaître les risques et les limites afin d'en faire une utilisation responsable. Les outils d'IA se distinguent des autres technologies par leur mode de fonctionnement, ce qui entraîne des risques particuliers en plus des risques courants associés à l'utilisation de technologies numériques.

Atteinte à la protection des données

Il est essentiel de faire preuve de la plus grande prudence lorsqu'on traite des informations confidentielles ou des données personnelles. Cela est vrai pour toutes les technologies numériques mais plus particulièrement pour l'IA : le risque est amplifié par le fait qu'une fois que les données lui sont transmises, l'IA ne se limite pas à les stocker. En effet, l'outil a la capacité de les analyser, de les segmenter et de les relier entre elles, puis de s'en servir pour améliorer son fonctionnement et générer de nouveaux résultats. Par ailleurs, ces données peuvent être gardées en mémoire par l'IA et réutilisées plus tard pour répondre à la demande d'une autre personne⁶, créant ainsi un risque de divulgation involontaire. Les CRHA | CRIA ont la responsabilité de sécuriser les informations confidentielles et les renseignements personnels qui leur sont confiés. Cela implique de comprendre ce qui advient des données lorsqu'elles sont fournies à une technologie.

⁶ Gouvernement du Québec. (2025, 29 septembre). *Risques liés à l'intelligence artificielle*. <https://www.quebec.ca/securite-situations-urgence/cybersecurite/conseils-cybersecurite/utilisation-securitaire-de-lintelligence-artificielle-generative/risques-lies-a-lintelligence-artificielle>



LES DIFFÉRENTS MODÈLES D'IA ET LA CONFIDENTIALITÉ⁷

Le niveau de risque relatif à la confidentialité varie selon le modèle d'IA utilisé ainsi que le type d'abonnement choisi.



Public sans abonnement : Aucune entente contractuelle avec le fournisseur. Celui-ci trouve un bénéfice à permettre l'utilisation gratuite de l'outil parce que les requêtes et les données des personnes utilisatrices servent à entraîner le modèle. En aucun cas des informations confidentielles ou des renseignements personnels ne doivent être fournis à ces outils d'IA.

Public avec abonnement payant : Ce type d'abonnement précise les conditions d'utilisation, qui peuvent inclure l'indication que les requêtes et données ne seront pas exploitées par le fournisseur. Il demeure tout de même fortement recommandé de ne pas saisir d'informations confidentielles et d'anonymiser les données contenant des renseignements personnels puisque les données quittent l'organisation et qu'il devient alors impossible d'en assurer la protection.

Modèle privé local installé sur les serveurs de l'organisation : Aucune donnée ne quitte votre organisation : les opérations de l'IA se déroulent à l'interne. Il s'agit de la seule façon de garder un contrôle sur les données et leurs usages.

⁷ IVADO. (2026, 22 janvier). *Le Tech3Lab et IVADO lancent la formation professionnelle « Exercer sa profession à l'ère de l'intelligence artificielle »*. <https://certification-ai.hec.ca/>



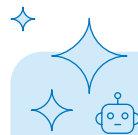
Résultats erronés ou de faible qualité

L'IA ne traite pas les informations comme les humains peuvent le faire. Elle calcule des probabilités en fonction des données à sa disposition. Par conséquent, si ces données ne sont pas à jour, si elles contiennent des erreurs ou des biais, ou encore si la réponse la plus probable selon son analyse est en fait erronée, l'IA produira un résultat faussé. Il est également possible que l'IA générative extrapole au-delà des données qui sont à sa disposition puisque ces outils sont conçus pour prédire la séquence de mots la plus probable pour compléter un texte⁸. Si ces outils n'arrivent pas à produire une réponse, une information statistiquement plausible sera générée pour combler le vide, même si elle est fausse.

⁸ Algos. (s. d.). Comment réduire le taux d'hallucination d'un modèle d'IA avec des méthodes techniques éprouvées? <https://algos-ai.com/reduire-le-taux-d-hallucination-d-une-ia/>

Biais et discrimination

La majorité des outils d'IA s'entraînent à exécuter une tâche à partir d'une énorme quantité de données. Ces données peuvent provenir, par exemple, des pratiques passées des organisations. Or, ces données peuvent véhiculer des biais, des stéréotypes et des préjugés⁹. Les outils d'IA peuvent non seulement reproduire ces biais engendrés par les données, mais aussi les amplifier en les reproduisant à plus grande échelle. Les biais peuvent également provenir des choix effectués lors du développement des algorithmes¹⁰.



DISCRIMINATION PAR PROCURATION

La discrimination par procuration (ou *proxy discrimination*) se manifeste lorsqu'un outil d'IA utilise des informations neutres comme substitut d'un motif interdit. Par exemple : se fier à l'adresse d'une personne candidate pour en déduire son origine ethnique¹⁴.

¹⁴ Rigotti, C. et Fosch-Villaronga, E. (2024, juillet). Fairness, AI & recruitment. *Computer Law & Security Review*, 53. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0267364924000335>

Même lorsque les critères protégés par la *Charte des droits et libertés de la personne*¹¹ ou la *Loi canadienne sur les droits de la personne*¹² (tels que le genre, l'origine, le handicap ou l'appartenance ethnique) sont identifiés afin d'éviter qu'ils soient utilisés par l'IA, un algorithme peut malgré tout produire des décisions discriminatoires en s'appuyant sur des corrélations trompeuses¹³. En effet, des variables apparemment neutres, telles que le code postal, le parcours scolaire ou certains comportements, peuvent être statistiquement corrélées avec des caractéristiques sensibles, ce qui peut conduire à des choix discriminatoires.

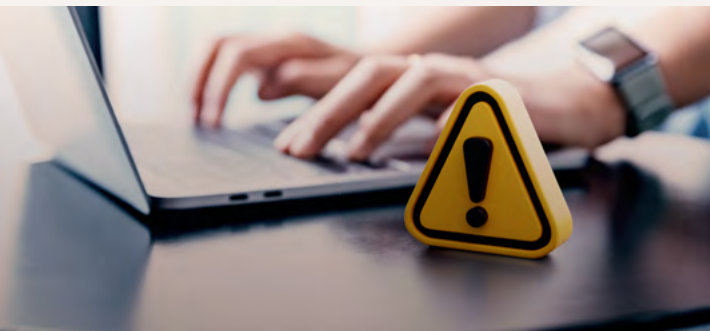
⁹ Couillard, K. (2023, 25 septembre). *L'intelligence artificielle est-elle sexiste et raciste?* Scientifique en chef du Québec. <https://www.scientifique-en-chef.gouv.qc.ca/impact-recherche/lintelligence-artificielle-est-elle-sexiste-et-raciste/>

¹⁰ Obvia. (s. d.). *L'équité, l'inclusion et la diversité au cœur de la mission de l'observatoire*. <https://www.obvia.ca/equite-diversite-et-inclusion>

¹¹ *Charte des droits et libertés de la personne*. RLRQ, c. C-12. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-12>

¹² *Loi canadienne sur les droits de la personne*, L.R.C. (1985), ch. H-6. <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/h-6/>

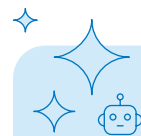
¹³ Commissariat à la protection de la vie privée du Canada. (2020, novembre). *Un cadre réglementaire pour l'IA : recommandations pour la réforme de la LPRPDE*. https://www.priv.gc.ca/fr/a-propos-du-commissariat/ce-que-nous-faisons/consultations/consultations-terminees/consultation-ai/reg-fw_202011/



Opacité et manque d'explicabilité

L'IA apprend à partir de milliers ou de millions de données et crée des relations tellement complexes qu'elles deviennent impossibles à interpréter pour un humain. Même les gens qui conçoivent les outils d'IA ne peuvent expliquer précisément pourquoi, par exemple, un algorithme privilégie une personne candidate plutôt qu'une autre ou comment chaque variable influence la décision finale¹⁵. Cette opacité rend les décisions générées par l'IA difficiles à comprendre, à valider et à justifier. Or, les CRHA | CRIA doivent être en mesure d'expliquer leurs recommandations à leur cliente ou client et s'assurer que ces recommandations sont éthiques et pertinentes pour l'organisation, en plus de respecter la législation en vigueur.

¹⁵ Racine, É., Raharison, V. et Hébrard, A. (dir.). (2025). *De la théorie à l'action : le monde du travail démystifié*. Les Éditions JFD. https://www.editionsjfd.com/static/uploaded/Files/9782897998561_v6_int.pdf
Ikendo. (2025, 26 novembre). *Le dilemme de la « boîte noire » : peut-on expliquer les décisions d'une IA?* <https://www.ikendo.fr/ethique-gouvernance-ia/explicabilite-ia-boite-noire-ai-act-xai/>

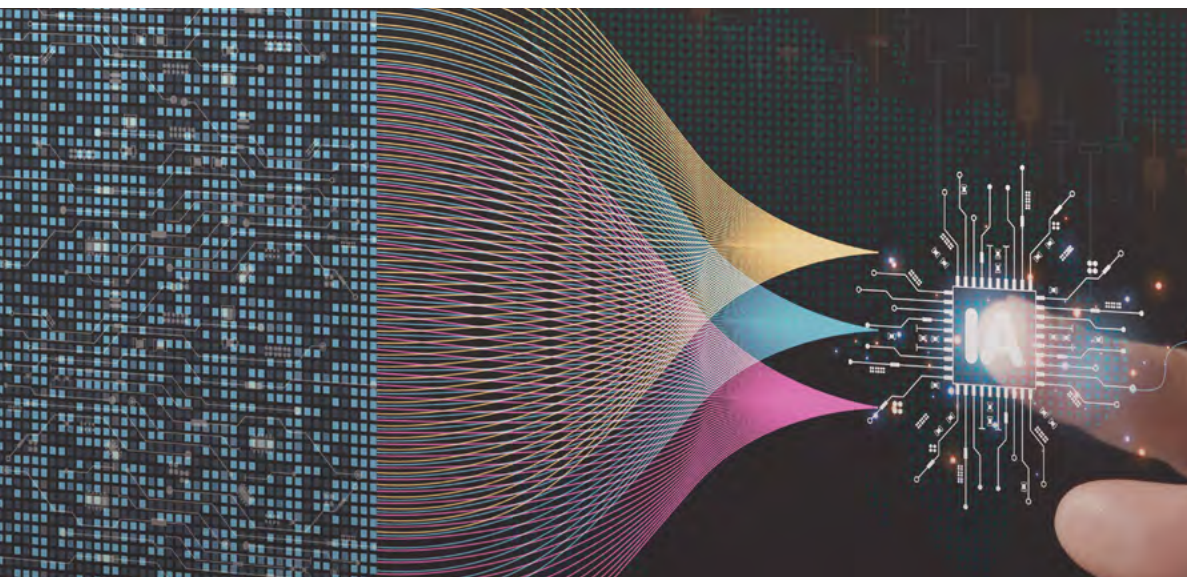


BOÎTE NOIRE

Une IA boîte noire (*black box AI*) est un système d'IA dont le fonctionnement interne est un mystère pour les personnes qui l'utilisent. Ces personnes peuvent voir les données qui y entrent et les résultats qui en ressortent, mais elles ne peuvent pas comprendre ni observer les opérations internes qui mènent à ces résultats.

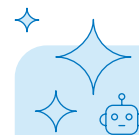
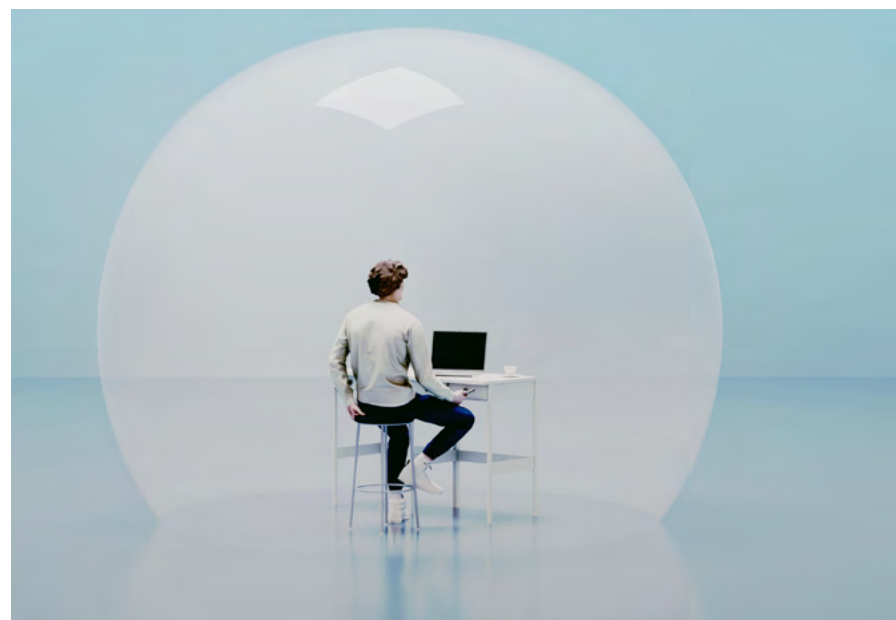
La plupart des outils d'IA qui reposent sur les algorithmes capables « d'apprendre » à partir de schémas de données, y compris les IA génératives les plus connues et utilisées, sont des IA boîte noire¹⁶.

¹⁶ Kosinski, M. (2024, 29 octobre). *Qu'est-ce que l'IA boîte noire?* IBM. <https://www.ibm.com/fr-fr/think/topics/black-box-ai>



Perte de la dimension humaine des relations

Lorsque les organisations confient aux algorithmes des tâches telles que la réponse aux personnes candidates, l'évaluation de la performance ou le soutien au personnel, elles réduisent les occasions de dialogue authentique. Or, ce sont précisément ces interactions humaines qui permettent de saisir le contexte organisationnel, de comprendre les enjeux humains et de créer un climat de confiance. Un emploi excessif de l'IA peut ainsi mener à une dégradation du lien de proximité entre le service RH | RI, les gestionnaires, les équipes et les personnes candidates. Préserver la dimension humaine dans les relations devient alors essentiel pour maintenir l'empathie, la compréhension du contexte et la qualité du jugement professionnel, qui fondent la crédibilité de la fonction RH | RI.



DROIT D'AUTEUR

L'IA s'appuie sur des contenus existants dont la provenance et les droits d'usage ne sont pas toujours vérifiables et qui peuvent inclure des œuvres protégées par le droit d'auteur. Il est souvent impossible de garantir que les résultats générés par l'IA ne portent pas atteinte au droit d'auteur ou aux droits de propriété intellectuelle. Il s'agit d'un risque juridique pouvant difficilement être mitigé¹⁷.

¹⁷ IVADO. (2026, 22 janvier). *Le Tech3Lab et IVADO lancent la formation professionnelle « Exercer sa profession à l'ère de l'intelligence artificielle »*. <https://certification-ai.hec.ca/>

IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

L'utilisation de l'IA entraîne des risques environnementaux importants, dont une hausse de la pollution globale, entre autres par l'émission de gaz à effet de serre (GES), la consommation de ressources naturelles et la production d'une surabondance de déchets¹⁸. Pour adopter une démarche écoresponsable, il est conseillé de réfléchir à la valeur ajoutée de l'utilisation de l'IA et de privilégier les outils moins énergivores.

¹⁸ Commission de l'éthique en science et en technologie. (2025, 30 janvier). *IA générative : à quels coûts pour la planète? Éthique Hebdo*. <https://www.ethique.gouv.qc.ca/ethique-hebdo/ia-generative-environnement/>

Obligations déontologiques **en lien avec l'utilisation de l'IA**



Dans le cadre de l'utilisation de l'IA, les CRHA | CRIA doivent s'assurer de respecter en tout temps les obligations déontologiques prévues à leur [Code de déontologie](#), notamment les obligations spécifiées aux pages qui suivent.

S'ACQUITTER DE LEURS OBLIGATIONS PROFESSIONNELLES AVEC COMPÉTENCE ET INTÉGRITÉ (ARTICLE 2)

En s'assurant d'avoir une connaissance adéquate des fonctionnalités des outils d'IA utilisés, ainsi que des limites et des risques qui leur sont associés, en se formant à une utilisation conforme et sécuritaire de ces outils et en s'informant sur les opportunités technologiques pouvant soutenir la performance des organisations.

TENIR COMPTE DES LIMITES DE SES APTITUDES ET DE SES CONNAISSANCES (ARTICLE 4)

En reconnaissant les situations où ses aptitudes et connaissances sont insuffisantes pour assurer un usage sécuritaire de l'IA, en sollicitant l'appui de collègues ou de spécialistes lorsque requis et en évaluant de façon honnête sa capacité à interpréter adéquatement les résultats générés par l'IA.

FOURNIR DES SERVICES PROFESSIONNELS DE QUALITÉ (ARTICLE 2)

En utilisant l'IA avec discernement, en vérifiant auprès de sources fiables l'exactitude des réponses générées, en contextualisant les résultats et en apportant les ajustements nécessaires afin de maintenir un haut niveau de professionnalisme.

TENIR COMPTE DE LA VALEUR RELATIVE DES RÉSULTATS DES OUTILS D'ÉVALUATION (ARTICLE 6, AL. 1)

En interprétant les analyses produites par l'IA avec prudence et esprit critique, ainsi qu'en les considérant comme des indications à confronter au jugement professionnel plutôt que comme des conclusions définitives.

EXERCER SELON LES NORMES DE PRATIQUES GÉNÉRALEMENT RECONNUES ET LES RÈGLES DE L'ART (ARTICLE 3)

En veillant à appliquer les saines pratiques en ce qui concerne l'utilisation de l'IA et en s'assurant que les normes de pratique et les règles de l'art de la profession demeurent au cœur des processus, même lorsque des outils d'IA sont mobilisés.

PRÉSERVER LA CONFIDENTIALITÉ QUANT AUX RENSEIGNEMENTS DE NATURE CONFIDENTIELLE (ARTICLE 6, AL. 6 ET ARTICLE 51)

En évitant que des informations confidentielles ou des renseignements personnels soient fournis à un outil d'IA (à moins d'avoir l'assurance que les données seront protégées), en respectant la politique de son organisation et en veillant à ce que les technologies d'IA retenues respectent la législation en matière de protection des renseignements personnels.

PROTÉGER L'EMPLOI DES OUTILS RH | RI CONTRE UNE UTILISATION INADÉQUATE DE LA PART D'AUTRUI (ARTICLE 7)

En encadrant l'usage de l'IA au sein du service RH | RI, en formant les personnes utilisatrices à un usage sécuritaire et en effectuant en continu une veille afin d'adapter les pratiques internes à l'évolution de la technologie.

SAUVEGARDER SON INDÉPENDANCE PROFESSIONNELLE (ARTICLE 19)

En conservant en tout temps son jugement professionnel, en faisant preuve d'objectivité, en évitant toute influence externe, y compris celle pouvant provenir des algorithmes, et en veillant à ne jamais déléguer entièrement ses décisions et recommandations à un outil d'IA.

TENIR COMPTE DE L'ENSEMBLE DES CONSÉQUENCES PRÉVISIBLES QUE PEUVENT AVOIR SES RECHERCHES ET SES TRAVAUX SUR LA SOCIÉTÉ (ARTICLE 8)

En anticipant les impacts sociaux et organisationnels de l'IA, en favorisant des pratiques responsables et en mettant en place des mesures préventives pour réduire les risques collectifs liés à l'utilisation des technologies.

ENGAGER PLEINEMENT SA RESPONSABILITÉ CIVILE (ARTICLE 31)

En reconnaissant que l'IA est un outil et non un substitut au jugement professionnel et en assumant entièrement les conséquences de ses décisions et recommandations, même lorsque celles-ci reposent sur des résultats générés par l'IA.

ÉVITER D'AVOIR RECOURS À DES PRATIQUES DISCRIMINATOIRES OU ILLÉGALES (ARTICLE 12)

En prenant les mesures nécessaires pour prévenir la reproduction de biais par l'IA, en vérifiant les réponses de manière à identifier celles qui ont le potentiel de créer de la discrimination et en utilisant ces technologies dans le respect des lois encadrant l'accès à l'égalité en emploi et les droits des personnes.

INFORMER SON CLIENT DES RISQUES INHÉRENTS ET PRÉVISIBLES (ARTICLE 39)

En signalant les enjeux éthiques (ex. : discrimination), légaux (ex. : confidentialité des données), humains (ex. : risques psychosociaux, perte de compétences) et autres liés à l'utilisation de l'IA, et ce, afin de contribuer à une utilisation responsable et conforme de ces technologies au sein de l'organisation.

ÉMETTRE DES RECOMMANDATIONS PERTINENTES (ARTICLE 40)

En accompagnant les organisations dans l'intégration de l'IA, en contribuant à l'alignement sur les objectifs organisationnels, en éclairant la prise de décisions, en considérant les enjeux légaux et en veillant à maintenir le bien-être et l'engagement des personnes employées.

FOURNIR LES EXPLICATIONS NÉCESSAIRES À L'APPRÉCIATION DES SERVICES PROFESSIONNELS OFFERTS (ARTICLE 41)

En s'assurant d'être en mesure d'expliquer ses actions, décisions et recommandations autrement que par l'utilisation de l'IA et en divulguant à sa cliente ou son client le recours à l'IA si celui-ci est significatif.

✦ [Voir section Transparence](#)

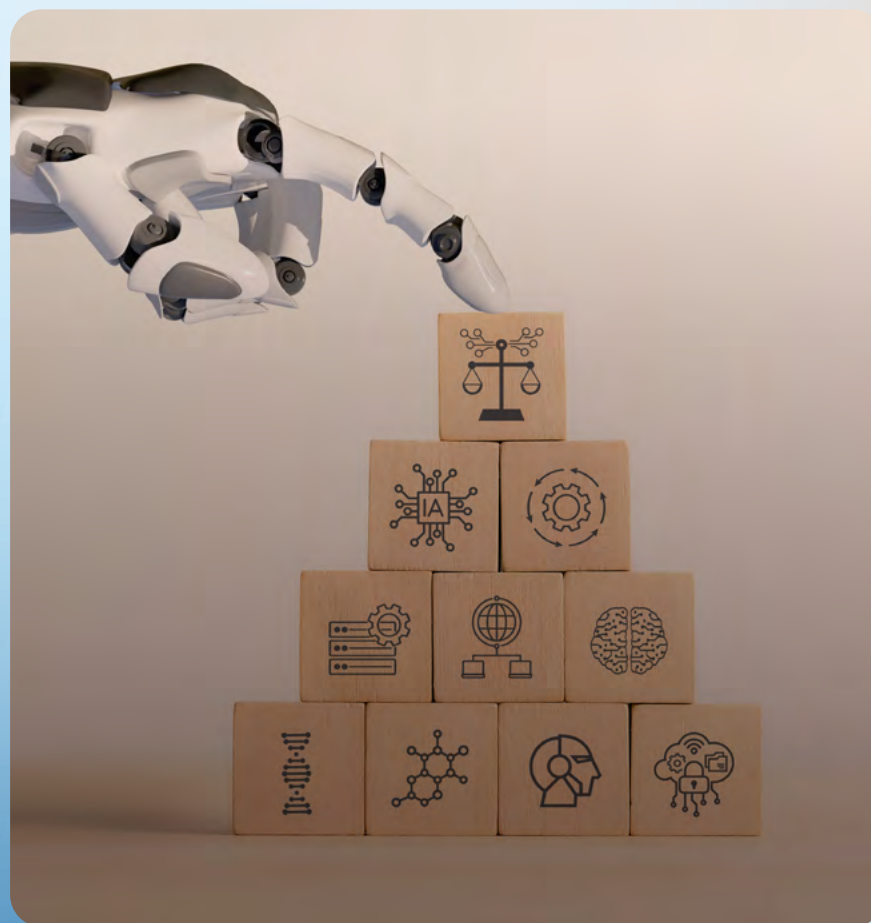


ÉVITER DE FAIRE DE LA PUBLICITÉ FAUSSE, INCOMPLÈTE, TROMPEUSE OU SUSCEPTIBLE DE L'ÊTRE (ARTICLE 62 ET ARTICLE 63)

Notamment lorsqu'on œuvre en pratique privée, en s'assurant de pouvoir justifier les capacités annoncées en matière d'IA et en veillant à ne pas surestimer la fiabilité d'un outil d'IA ni à prétendre à une précision qui n'est pas démontrée.

RESPECTER LE RÈGLEMENT SUR LA TENUE DES DOSSIERS ET DES CABINETS DE CONSULTATION ✦ DES CRHA | CRIA

En documentant ses recommandations afin de garder une trace des éléments qui ont guidé sa réflexion, notamment l'utilisation qui a été faite de l'IA, la validation humaine effectuée et les mesures mises en place pour limiter les risques.



Principes directeurs pour une utilisation éthique **et responsable de l'IA**



PRINCIPE

01 Responsabilité

L'utilisation de l'IA ne dispense pas les CRHA | CRIA de leurs responsabilités envers les personnes à qui sont offerts leurs services professionnels, lesquels se doivent d'être de haute qualité, respectueux des normes de pratique et empreints d'éthique. Les professionnelles et professionnels agréés demeurent entièrement responsables de leurs communications, même lorsque rédigées avec l'aide de l'IA, ainsi que des recommandations formulées et des décisions prises avec le soutien de cette technologie. **Le recours à cette technologie ne saurait en aucun cas constituer une justification pour des erreurs commises ou pour excuser des répercussions sur des personnes ou des organisations.** En tout temps, les CRHA | CRIA doivent être en mesure d'expliquer la nature de leurs recommandations (article 41, Code de déontologie) et de les justifier par des faits en s'appuyant sur leurs compétences RH | RI.

L'utilisation de l'IA doit être considérée comme un levier pour accroître la qualité des services offerts et non comme un substitut à l'expertise professionnelle. Bien que cette technologie puisse assister certaines tâches, parfois de manière puissante, elle demeure un outil parmi d'autres. Il revient aux professionnelles et professionnels de l'utiliser avec discernement en conservant pleinement le contrôle sur leurs recommandations, décisions et actions, et en engageant pleinement leur responsabilité professionnelle (article 31, Code de déontologie).





Dans la pratique, cela se traduit notamment par les actions suivantes :

- Utiliser l'IA de manière consciente et réfléchie en identifiant comment elle peut être à valeur ajoutée pour accomplir une tâche.
- Conserver un esprit critique à l'égard des résultats générés par l'IA.
- Prévoir une validation humaine dans tous les processus conduits par l'IA.
- Ajuster les résultats générés par l'IA au vu de son expertise RH | RI, de son expérience professionnelle ainsi que de sa compréhension du contexte organisationnel et des facteurs humains.
- Valider les informations fournies par l'IA auprès de sources fiables et crédibles.
- Documenter tous les éléments ayant servi à bâtir la réflexion qui a mené à la recommandation, la décision ou l'action.



Exemple

Abigaëlle, CRHA, travaille dans une entreprise manufacturière syndiquée. L'équipe de gestion lui demande de procéder au congédiement d'un membre du personnel pour vol de matériel appartenant à l'employeur. Cet employé a un dossier disciplinaire vierge et cumule 25 ans d'ancienneté. Pressée par le temps, mais ayant un doute quant à la légalité de ce qu'on lui demande de faire, elle questionne un outil d'IA générative. Elle ne partage pas de renseignements personnels, mais omet de mentionner les années d'ancienneté, le dossier disciplinaire vierge et le fait que l'employé soit syndiqué. Elle reçoit une réponse positive et bien concise qui la rassure, expliquant que ce comportement porte atteinte au lien de confiance, ce qui justifie le congédiement. Lorsqu'elle questionne l'IA quant à ses sources, celle-ci lui cite une jurisprudence. Abigaëlle ne cherche pas plus loin.

Dès la remise de la lettre de congédiement, le syndicat dépose un grief. Forte de sa recherche de jurisprudence trouvée grâce à l'IA, Abigaëlle rassure ses gestionnaires quant au bien-fondé de la mesure. Quelques mois plus tard, le dossier est confié à un conseiller juridique en vue de procéder à l'arbitrage du dossier qui alerte l'employeur à l'effet que le dossier n'a aucune chance de succès et un coûteux règlement intervient. Après vérification, la jurisprudence citée par l'IA n'existe pas.

Pour assumer pleinement sa responsabilité, Abigaëlle aurait dû vérifier la réponse donnée par l'IA et, au besoin, obtenir conseil auprès d'une source consacrée au droit du travail.



02 Compétence

CONNAISSANCE DE LA TECHNOLOGIE UTILISÉE

Les CRHA | CRIA sont tenus d'agir avec compétence (article 2, Code de déontologie). Dans le contexte de l'utilisation de l'IA, cela implique notamment de **s'assurer d'acquérir, avant d'en faire usage, les connaissances inhérentes aux fonctionnalités de l'outil d'IA, aux risques liés à son utilisation et à ses limites**. Cette compréhension permet de déterminer les précautions à prendre et d'évaluer si le recours à l'outil est approprié. Également, une bonne maîtrise de ces outils contribue à générer des résultats de meilleure qualité et à optimiser leur utilisation. Il est important de **développer et de maintenir en continu sa littératie numérique et sa littératie sur l'IA** pour suivre l'évolution rapide de cette technologie.



MAÎTRISE DU DOMAINE RH | RI

Avant d'avoir recours à l'IA, les CRHA | CRIA doivent également **s'assurer de bien maîtriser le domaine RH | RI concerné, de manière à pouvoir juger de la qualité des résultats générés**. L'obligation déontologique de tenir compte des limites de ses connaissances (article 4, Code de déontologie) requiert de se former préalablement ou d'obtenir de l'aide d'une personne experte avant d'intervenir dans un domaine pour lequel on ne possède pas les compétences nécessaires. L'IA ne peut en aucun cas compenser un manque d'expertise professionnelle ni remplacer le jugement requis lors d'une intervention.

ACCOMPAGNEMENT DES ORGANISATIONS

Les compétences des CRHA | CRIA doivent évoluer afin de leur permettre d'**accompagner efficacement les organisations dans les transformations actuelles et futures liées à l'IA et d'émettre des recommandations pertinentes** (article 40, Code de déontologie). Cette technologie représente un levier de performance que les organisations ont l'opportunité de mobiliser afin de maintenir leur compétitivité. Cette mise en œuvre doit toutefois être réalisée de manière éthique, réfléchie et stratégique : d'une part en tenant compte des différents risques (notamment juridiques, réputationnels, opérationnels et humains), d'autre part en demeurant à l'affût des opportunités que l'IA peut présenter et en ajustant l'organisation du travail pour créer de la valeur. C'est pourquoi, de la même façon qu'il est attendu que les CRHA | CRIA maîtrisent la législation applicable, ces professionnelles et professionnels agréés doivent désormais développer une compréhension suffisante de l'IA pour conseiller adéquatement les organisations.

CONSULTATION DE SPÉCIALISTES IA

Finalement, agir avec compétence signifie également **reconnaître lorsque le recours à une ou un spécialiste de cette technologie est nécessaire pour accompagner la ou le CRHA | CRIA dans son utilisation ou, de manière plus large, pour soutenir l'organisation dans une transformation**.



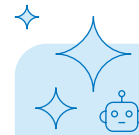
Dans la pratique, cela se traduit notamment par les actions suivantes :

- S'assurer d'avoir une bonne compréhension des outils d'IA utilisés.
- Se questionner sur sa propre capacité à apprécier les résultats générés par l'IA.
- Développer en continu sa littératie numérique et sa littératie sur l'IA en suivant des formations, en lisant régulièrement sur le sujet et en s'exerçant pour renforcer ses compétences.
- Au besoin, chercher conseil auprès de personnes spécialisées dans ce domaine.
- S'assurer de mettre de l'avant l'expertise RH | RI au profit des projets organisationnels utilisant l'IA.



Exemple

Katryn, CRHA, décide de se créer un agent d'IA personnalisé à partir d'un outil gratuit disponible en ligne pour l'aider à répondre automatiquement à ses courriels. À l'aise avec les technologies, elle réussit en visionnant quelques tutoriels vidéo et après un certain nombre d'essais-erreurs. Le processus semble bien fonctionner et Katryn est satisfaite, même plutôt fière. Elle déchantre quelques jours plus tard lorsque le service TI l'informe qu'un logiciel malveillant a été téléchargé à partir de son poste. En effet, l'agent IA a cliqué sur un lien malicieux dans un courriel. Si Katryn s'était mieux informée avant d'avoir eu recours à cette technologie, elle aurait pris les mesures appropriées pour éviter ce genre de situation.



CYBERSÉCURITÉ

La venue de l'IA pose des enjeux supplémentaires en matière de cybersécurité. Comme les outils d'IA traitent beaucoup d'informations, ils peuvent attirer des cyberattaques, ou encore être mal configurés, ce qui augmente les risques de fuite de données. Des individus malveillants peuvent également tenter de manipuler ou corrompre les outils d'IA.

Voici quelques exemples de menaces impliquant l'IA¹⁹ :

L'attaque par empoisonnement : Ce type d'attaque consiste à insérer des données incorrectes ou malveillantes parmi celles utilisées pour entraîner l'IA. Cela peut amener l'IA à fournir des résultats erronés, biaisés ou dangereux.

L'extraction de données : Des individus malveillants peuvent essayer d'accéder à des informations confidentielles enregistrées dans les systèmes d'IA. Des informations confidentielles ou commerciales ou des renseignements personnels pourraient être volés si les pratiques de sécurité ne sont pas respectées.

La violation par débridage : Le débridage est une technique par laquelle des individus malveillants manipulent un système d'IA pour produire du contenu normalement interdit. Cela vise à contourner les mesures de protection éthiques intégrées dans ces systèmes.

¹⁹ Gouvernement du Québec. (2025, 29 septembre). *Risques liés à l'intelligence artificielle*. <https://www.quebec.ca/securite-situations-urgence/cybersecurite/conseils-cybersecurite/utilisation-securitaire-de-lintelligence-artificielle-generative/risques-lies-a-lintelligence-artificielle>

PRINCIPE 03 Confidentialité

L'utilisation de l'IA soulève des enjeux majeurs en matière de confidentialité, notamment en ce qui concerne les outils gratuits ou qui ne sont pas hébergés localement (voir l'encadré ✨ « **Les différents modèles d'IA et la confidentialité** »). Il existe un risque que ces données soient enregistrées, analysées ou utilisées pour entraîner l'IA ou d'autres systèmes. Le contrôle sur ces données et la possibilité d'en assurer la protection sont ainsi perdus, créant le risque d'une divulgation ou d'une violation de la vie privée et contrevenant aux obligations déontologiques des CRHA | CRIA de confidentialité (article 6, al. 6 et article 51, Code de déontologie) ainsi qu'aux obligations de l'organisation en matière de protection des renseignements personnels et confidentiels.

Il est donc essentiel de ne jamais saisir des renseignements personnels, des données confidentielles ou des informations stratégiques dans un outil d'IA sans avoir la certitude que les données sont protégées, par exemple que l'outil fonctionne en circuit fermé interne à l'organisation. La consultation d'une personne experte est conseillée pour identifier les risques et les pratiques à adopter. Si le caractère sécuritaire de l'outil ne peut pas être confirmé, les données doivent préalablement être anonymisées.

Il faut savoir que la grande capacité de l'IA à faire des corrélations crée un risque de réidentification, c'est-à-dire un risque que l'identité d'une personne soit reconstituée à partir de données anonymisées²⁰. Pour réduire ce risque, les CRHA | CRIA doivent développer le réflexe de toujours se demander, en présence d'informations concernant des individus ou une organisation, s'il est réellement nécessaire de fournir cette donnée à l'IA, et éviter de saisir dans ces outils des informations sensibles telles que des intitulés de postes ou des lieux spécifiques²¹.

²⁰ IBM. (2025, 23 octobre). *Risque de réidentification pour l'IA*. <https://www.ibm.com/docs/fr/watsonx/saas?topic=atlas-reidentification>

²¹ Barreau du Québec. (2025). *L'intelligence artificielle générative. Guide pratique pour une utilisation responsable*. <https://www.barreau.qc.ca/media/bnddaqfd/guide-intelligence-artificielle-generative.pdf>



ANONYMISATION

Un renseignement concernant une personne physique est anonymisé lorsqu'il est, en tout temps, raisonnable de prévoir dans les circonstances qu'il ne permet plus, de façon irréversible, d'identifier directement ou indirectement cette personne.²²

Le renseignement anonymisé conformément au *Règlement sur l'anonymisation des renseignements personnels*²³ peut alors être utilisé, communiqué et conservé sans être soumis aux lois applicables à la protection des renseignements personnels (sous réserve toutefois du respect du Règlement)²⁴.

²² Commission d'accès à l'information. (n.d.). Conservation et destruction des renseignements personnels. <https://www.cai.gouv.qc.ca/protection-renseignements-personnels/information-entreprises-privées/conservation-destruction-renseignements-personnels>

²³ Règlement sur l'anonymisation des renseignements personnels. RLRQ, chapitre A-2.1, r. 0.1. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/a-2.1,%20r.%200.1>

²⁴ Hudon, M.A., Hamel Rancourt, A., Bois-Drivet, I. (2024, 29 mai). *Législation québécoise : entrée en vigueur du Règlement sur l'anonymisation des renseignements personnels*. Carrefour RH. https://carrefourrh.org/ressources/relations-travail/2024/05/anonymisation-renseignements-personnels-Quebec#_ftn4

Il est également de la responsabilité des CRHA | CRIA de connaître la législation en vigueur (notamment, au Québec : la *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé*, la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* et la *Loi sur l'accès à l'information*) afin de prendre les mesures prescrites lorsque des renseignements personnels pourraient devenir accessibles à un outil d'IA. Selon la situation, cela peut notamment impliquer l'obtention de nouveaux consentements, le respect d'obligations d'information envers les personnes concernées ou la réalisation d'une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée.



Dans la pratique, cela se traduit notamment par les actions suivantes :

- Ne jamais partager de renseignements personnels, ou d'informations confidentielles concernant une organisation, dans un outil d'IA public, avec ou sans abonnement payant. Anonymiser préalablement les données afin d'éviter toute identification directe ou indirecte d'une personne.
- Lorsque l'utilisation de renseignements personnels est nécessaire au fonctionnement d'un outil d'IA (ex. : tri de candidatures), s'assurer que l'outil offre des garanties adéquates en matière de sécurité des données et qu'il est conforme à la législation applicable en protection des renseignements personnels.
- En tout temps, limiter la quantité d'informations partagées avec un outil d'IA à ce qui est strictement nécessaire pour que l'outil accomplisse sa tâche, en évitant les informations sensibles.
- En cas de doute sur la sécurité de l'outil d'IA en regard de la confidentialité des données ou sur le caractère confidentiel ou sensible d'une information que l'on s'apprête à fournir à l'IA, s'abstenir.
- Au besoin, solliciter l'avis d'une personne experte afin d'évaluer les risques en matière de confidentialité et de protection des données liés à l'utilisation d'un outil d'IA.
- Réaliser une analyse des facteurs relatifs à la vie privée avant d'avoir recours à un outil d'IA qui collecterait, utiliserait, communiquerait, conserverait ou détruirait des renseignements personnels.
- Activer, lorsque disponibles, les paramètres de retrait (*opt-out*) de l'outil d'IA permettant de désactiver l'utilisation des contenus générés ou saisis à des fins d'entraînement des modèles.
- S'informer sur les conditions d'utilisation de l'outil, notamment la façon dont les données sont stockées et si elles peuvent être utilisées à des fins d'apprentissage ou partagées avec des tiers.
- Sensibiliser et former les parties prenantes sur les risques et les saines pratiques en matière de protection des informations confidentielles dans le cadre de l'utilisation d'outils d'IA.



Exemple

Exemple 1 : Éliane, CRHA, souhaite créer une infographie afin d'illustrer les résultats de la collecte de données ayant appuyé son diagnostic organisationnel. Elle saisit les informations (taux de roulement, données sur l'évaluation de la performance, nombre de dossiers disciplinaires, taux d'absentéisme, etc.) dans un outil d'IA générative accessible gratuitement en ligne. Sans s'en rendre compte, elle vient de sortir des informations organisationnelles sensibles du périmètre sécurisé de l'entreprise, créant le risque qu'elles soient éventuellement accessibles à d'autres personnes utilisatrices de l'IA. Il aurait été préférable qu'Éliane utilise un outil approuvé et hébergé dans un environnement sécurisé par l'organisation ou qu'elle anonymise les données, notamment en retirant le nom de l'organisation et en inscrivant des nombres fictifs qu'elle aurait par la suite corrigés hors de l'outil d'IA.

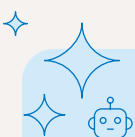
Exemple 2 : Quelques semaines plus tard, Éliane souhaite créer, pour souligner le dixième anniversaire de l'organisation, une illustration humoristique représentant chacun des membres de son équipe. Pour ce faire, elle transmet à un outil d'IA une photographie de chacune et chacun de ses collègues. Le résultat est amusant. Cependant, ce qu'Éliane n'a pas réalisé, c'est que les photographies des personnes employées constituent des renseignements personnels, voire des renseignements biométriques, lorsqu'elles permettent l'identification faciale. De plus, le droit à l'image étant encadré par la loi, l'utilisation de la photographie d'une personne nécessite son consentement préalable. Les images transmises se retrouvent désormais dans la base de données de l'IA et il est difficile de savoir comment elles pourront être utilisées par la suite.



PRINCIPE

04 Vérification des sources

Les outils d'IA générative sont de plus en plus utilisés pour leur fonction de recherche, offrant des réponses articulées plutôt qu'une liste de liens. L'outil présente les informations avec un ton humain et assuré, donnant l'impression qu'aucune vérification n'est nécessaire. Se fier à cette impression et ne pas effectuer de validation constitue une erreur dont les conséquences peuvent être lourdes. En effet, l'IA est programmée pour fournir une réponse vraisemblable même en l'absence d'informations pertinentes, ce qui peut donner lieu à des contenus erronés, voire fictifs.



HALLUCINATION D'IA

Contenu incorrect, inopportun ou fictif généré par une IA générative et présenté comme étant factuel, comme si les informations étaient authentiques ou en adéquation avec la requête d'origine²⁵.

Le terme « confabulation » est également employé.

²⁵ Office québécois de la langue française. (2023). Hallucination d'IA. Dans *Grand dictionnaire terminologique*. <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/26571221/hallucination-dia>

Par exemple, une personne qui utilise l'IA afin de rechercher des statistiques, des articles de loi, des sources scientifiques²⁶ ou des jurisprudences²⁷ pourrait se voir fournir des informations fausses mais présentées comme des faits avérés. Utiliser ces informations fictives dans le cadre de ses recommandations ou de ses prises de décision peut avoir de graves répercussions sur les personnes concernées, tout comme leur diffusion peut contribuer à la désinformation et affecter grandement la confiance du public envers la profession. C'est pourquoi les CRHA | CRIA doivent en tout temps corroborer la véracité et l'exactitude des informations générées par l'IA par des sources fiables et des faits vérifiables. Cette vigilance est essentielle afin de respecter l'obligation de fournir des services professionnels de qualité (article 3, Code de déontologie).



Dans la pratique, cela se traduit notamment par les actions suivantes :

- Vérifier systématiquement l'exactitude des informations générées par l'IA en les validant auprès de sources fiables.
- Lorsque l'IA fournit une référence, telle que des statistiques, des articles de loi, des sources scientifiques ou des jurisprudences, consulter cette référence afin de confirmer d'abord son existence, puis également sa pertinence dans le contexte.
- Demander à l'outil d'IA les sources sur lesquelles se fondent les résultats générés, puis les consulter directement pour en confirmer la crédibilité et la pertinence.
- Ne jamais citer une référence fournie par l'IA sans l'avoir préalablement vérifiée.

²⁶ Lapointe, P. (2026, 7 avril). *Citer une recherche qui n'existe pas, à l'heure de l'IA*. Agence Science-Presses. <https://www.sciencepresse.qc.ca/actualites-scientifiques/2026/04/07/citer-recherche-existe-heure-ia>

²⁷ Kasisi-Monet, C. (2026, 29 mars). *Quand l'IA s'invite dans le système judiciaire*. Radio-Canada. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2242528/intelligence-artificielle-ia-justice-tribunal>

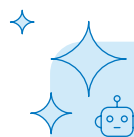


Exemple

Zack, CRHA, prépare des recommandations pour améliorer le climat de travail à la suite d'un diagnostic interne. Soucieux de renforcer la crédibilité de son document, il utilise un outil d'IA pour ajouter des références et des études appuyant ses propositions. Il intègre ensuite ces sources sans vérification approfondie.

Intéressés par certaines références qu'ils jugent convaincantes, des gestionnaires tentent de les consulter. Ils constatent que certaines études mentionnées sont introuvables. Pour d'autres, ils retrouvent bien les publications, mais découvrent que les citations mentionnées sont sorties de leur contexte et ne soutiennent pas réellement les recommandations formulées.

Ces incohérences amènent les gestionnaires à douter de l'ensemble de son analyse. Zack constate que l'utilisation de sources et d'informations générées par l'IA sans vérification pour confirmer leur existence, mais aussi leur pertinence dans le contexte, a compromis la crédibilité de ses recommandations et la sienne, par le fait même.



POURQUOI AVONS-NOUS CONFIANCE EN L'IA?

Plusieurs biais cognitifs nous portent à faire confiance aux résultats générés par l'IA et à les accepter sans autres vérifications. Les CRHA | CRIA doivent faire preuve de vigilance afin de contrer les effets de ces biais cognitifs.

Biais d'anthropomorphisme : Tendance à attribuer à des entités non humaines telles que l'IA des caractéristiques humaines telles que des émotions ou des intentions, ce qui augmente le sentiment de confiance²⁸.

Biais d'automatisation : Tendance à surestimer et à accepter trop facilement les résultats générés par une technologie et à diminuer sa vigilance et son attitude critique face à l'information fournie²⁹.

Biais de confirmation : Tendance cognitive qui pousse à rechercher, interpréter et mémoriser les informations qui confirment nos croyances et avis³⁰.

De plus, les outils d'IA présentent une tendance documentée à adapter leurs réponses pour les faire correspondre aux croyances et aux attentes de l'utilisatrice ou utilisateur, parfois au détriment de la vérité. Un phénomène que les chercheurs désignent sous les termes de « **complaisance de l'IA** », « **flagornerie de l'IA** » ou « **sycophantisme de l'IA**³¹ ».

²⁸ Couillard, K. (2023, 10 mai). Le vocabulaire utilisé donne l'illusion que l'IA possède des attributs humains? Vrai. Scientifique en chef du Québec. <https://www.scientifique-en-chef.gouv.qc.ca/impact-recherche/le-vocabulaire-utilise-donne-lillusion-que-lia-possede-des-attributs-humains-vrai/>

²⁹ Gratton, C. (2020). Biais d'automatisation. Dans E. Gagnon-St-Pierre, C. Gratton et E. Muszynski. *Raccourcis : Guide pratique des biais cognitifs* Vol. 2. <https://www.shortcogs.com/biais/biais-d-automatisation>

³⁰ Mesbahi, M. (2025, 11 juillet). 3 biais cognitifs induits par l'IA qui détruisent votre raisonnement. Définition IA. <https://definition-ia.com/3-biais-cognitifs-de-ia-detruisent-votre-raisonnement/>

³¹ Lapointe, P. (2025, 27 octobre). Quand l'IA fait tout ce qu'elle peut pour nous dire ce qu'on veut entendre. Agence Science-Press. <https://www.sciencepresse.qc.ca/actualites-scientifiques/2025/10/27/quand-ia-fait-peut-pour-nous-dire-veut-entendre>



PRINCIPE

05 Jugement professionnel

Au-delà de la vérification des sources et de la véracité des informations, il est en tout temps nécessaire d'user de son jugement professionnel pour s'assurer d'offrir un service digne des plus hauts standards de la profession. Une ou un CRHA | CRIA ne devrait jamais utiliser un texte généré par l'IA sans avoir mis à profit son esprit critique et son expertise pour apprécier le contenu du texte généré. De même, aucune recommandation ne devrait reposer entièrement sur une analyse effectuée par cette technologie. Cela est vrai dans tous les domaines, mais plus particulièrement lorsque l'humain est en jeu. Considérer à la fois les valeurs organisationnelles, les dynamiques relationnelles, les cadres théoriques, légaux et culturels, et l'interdépendance des enjeux, entre autres, fait partie intégrante de la profession RH | RI et ne peut pas être confié à un outil, quel qu'il soit.

Une approche responsable consiste à considérer l'outil d'IA comme un assistant capable de produire une première ébauche d'un texte, d'émettre une proposition ou d'identifier une tendance, mais dont les résultats doivent toujours être vérifiés, adaptés, nuancés, complétés et contextualisés. Pour les CRHA | CRIA, tenir compte de la valeur relative des outils qu'elles et ils emploient est d'ailleurs une obligation déontologique (article 6, al. 1, Code de déontologie). Les CRHA | CRIA sont également tenus d'agir avec compétence et intégrité en offrant des services professionnels de qualité (article 2, Code de déontologie) et en tenant compte des normes de pratique généralement reconnues et des règles de l'art (article 3, Code de déontologie). L'IA ne peut satisfaire à ces exigences. Conserver un esprit critique demeure indispensable pour tirer pleinement parti des avantages que cette technologie peut offrir.



Dans la pratique, cela se traduit notamment par les actions suivantes :



DANS LE CONTEXTE DE L'UTILISATION D'UN OUTIL D'IA GÉNÉRATIVE POUR GÉNÉRER UN TEXTE :

- Relire attentivement le contenu généré pour détecter, notamment, les incohérences, les erreurs factuelles ou un ton inapproprié.
- Contextualiser le contenu et l'adapter à la culture organisationnelle ainsi qu'au public visé par la communication.
- Compléter et nuancer le contenu à la lumière de son expertise et de ses connaissances fines de la situation.
- Vérifier la conformité avec les politiques RH | RI de l'organisation, la législation en vigueur et les conventions collectives.



DANS LE CONTEXTE DE L'ANALYTIQUE ALIMENTÉE PAR UN OUTIL D'IA POUR AIDER À LA PRISE DE DÉCISION :

- Vérifier la logique des prédictions ou recommandations faites par l'IA en les examinant à la lumière de son expertise RH | RI.
- Croiser les recommandations ou les prédictions faites par l'IA avec d'autres informations (entrevues, sondages, etc.) afin d'avoir une vision globale.
- Nuancer, justifier et appuyer les résultats à l'aide de ses connaissances du contexte organisationnel (historique, pratiques gagnantes dans l'organisation, aspect politique, etc.).
- S'assurer que l'IA s'est basée sur des données de qualité en quantité suffisante. Par exemple, si les données proviennent d'un seul département ou d'une période atypique, les résultats peuvent être biaisés.



DANS LE CONTEXTE DE L'UTILISATION D'UN AGENT CONVERSATIONNEL POUR RÉPONDRE AUX QUESTIONS DES PERSONNES EMPLOYÉES :

- Configurer l'agent en définissant ce à quoi il peut répondre et les sujets pour lesquels il doit diriger la personne utilisatrice vers une intervenante ou un intervenant humain.
- Valider les sources sur lesquelles s'appuie l'IA et vérifier l'exactitude du contenu de base (FAQ, politiques, procédures, intranet, etc.).
- Lors de l'implantation d'un agent conversationnel, valider l'ensemble des réponses fournies par l'IA pendant une période donnée et apporter les ajustements nécessaires.
- Planifier une validation périodique en continu, car l'IA, contrairement à d'autres technologies, continue à « apprendre » et sa performance peut ainsi changer avec le temps (voir encadré « **Dérive du modèle** »).





DANS LE CONTEXTE DE L'UTILISATION D'UN OUTIL D'IA AGENTIQUE POUR AUTOMATISER OU EXÉCUTER DES ACTIONS EN CONTINU AU SEIN DES PROCESSUS RH | RI :

- Comprendre la portée de l'agent IA, notamment quelles actions il peut poser, quels systèmes il peut consulter ou modifier et dans quels cas une intervention humaine est prescrite.
- Mettre en place des limites opérationnelles définissant les tâches que l'agent IA peut effectuer de manière autonome (ex. : mises à jour administratives simples) et celles qui requièrent une validation humaine obligatoire (ex. : décisions sensibles, interprétation contractuelle).
- Surveiller le comportement de l'agent IA dans le temps en observant les actions réalisées et les comportements inattendus et en ajustant les paramètres, règles ou autorisations.
- Prévoir la gestion des imprévus en précisant ce que l'agent IA doit faire en cas de données manquantes ou d'ambiguïtés, ou pour les cas particuliers³².

³² UQAM. (2025, 9 juin). L'art du « Prompt » : Guide 201 pour exploiter l'IA agentique. Collimateur – Veille pédagogique. <https://collimateur.uqam.ca/collimateur/lart-du-prompt-guide-201-pour-exploiter-lia-agentique/>



Exemple

Yvann, CRIA, utilise un outil d'IA pour rédiger une politique de travail hybride. L'IA génère un texte très complet, qui semble à première vue impeccable. Toutefois, le texte inclut des clauses inspirées de législations étrangères et des exigences techniques disproportionnées pour la réalité de l'organisation. De plus, certaines formulations peuvent conduire à différentes interprétations. Préoccupé par bien d'autres tâches, Yvann présente le document tel quel au comité de direction, lequel l'approuve en se fiant aux compétences de leur conseiller RH. Lors de la diffusion de la nouvelle politique, des gestionnaires soulignent des incohérences et des exigences irréalistes. La politique doit être retirée, ce qui retarde le projet et nuit à la crédibilité du service RH.

Les lacunes de l'IA auraient été faciles à identifier si Yvann avait vérifié les aspects juridiques, adapté les formulations au public cible et pris un moment de réflexion pour évaluer l'impact des exigences techniques sur les équipes.

PRINCIPE

06 Évaluation des risques

Évaluer le niveau de risque avant d'utiliser l'IA est une étape incontournable. Tel que mentionné précédemment, chaque outil d'IA comporte des limites qui peuvent avoir des conséquences importantes sur les décisions RH | RI. Avant d'intégrer cette technologie dans un processus, les CRHA | CRIA doivent en analyser les impacts potentiels, notamment sur la confidentialité des données, l'équité, la conformité légale et les personnes qui composent l'organisation. Cette démarche permet de déterminer si l'outil est adapté à la tâche, s'il est aligné sur les objectifs organisationnels et quelles mesures doivent être mises en place pour diminuer les risques.

Le niveau de risque dépend notamment du contexte, de la complexité du processus et du type d'IA utilisée. Par exemple, utiliser une IA générative pour réviser linguistiquement un texte présente un risque moindre que le recours à cette technologie pour recommander des promotions ou des licenciements. Un outil générique, disponible gratuitement en ligne, présente des risques plus élevés qu'une solution personnalisée à l'organisation et hébergée sur ses serveurs internes. De même, plus un processus implique un grand volume de données et un grand nombre d'opérations sur ces données (ex. : l'analyse d'un grand nombre de curriculum vitæ), plus il devient difficile d'en valider les résultats et donc plus la vigilance doit être élevée. Il est également possible, à la suite d'une analyse du niveau de risque, de décider de ne pas utiliser l'IA.

Évaluer la pertinence d'avoir recours à l'IA et les risques qui y sont associés avant de décider délibérément et avec justifications d'utiliser cette technologie fait partie des responsabilités professionnelles des CRHA | CRIA.





Dans la pratique, cela se traduit notamment par les actions suivantes :

- Identifier les impacts pouvant résulter de réponses erronées ou biaisées de la part de l'IA, ou d'un bris de confidentialité.
- Évaluer la qualité et la quantité des données disponibles sur lesquelles l'IA s'entraînera, ainsi que la sensibilité de ces données (renseignements personnels, informations confidentielles).
- Considérer les impacts (positifs et négatifs) que l'intégration de l'IA pourrait avoir sur la perception qu'ont les parties prenantes de la fonction RH | RI.
- S'informer auprès d'une personne experte pour déterminer les risques liés à l'utilisation de l'IA dans le contexte et pour déterminer la solution la plus appropriée pour le besoin identifié.
- Conduire des tests préalables à l'implantation.



Exemple

Paula, CRHA, envisage d'implanter un agent conversationnel pour répondre aux questions simples des personnes employées sur les avantages sociaux. Avant d'aller de l'avant, elle entreprend une analyse rigoureuse des risques. Elle vérifie d'abord les implications légales telles que la protection des renseignements personnels. Ensuite, elle évalue les risques humains, craignant qu'une diminution des échanges avec les personnes employées mine sa connaissance fine de la réalité organisationnelle. Elle se penche également sur les répercussions que pourrait avoir une réponse erronée. Après avoir consulté l'équipe TI et discuté avec ses collègues, Paula conclut qu'avec l'accompagnement d'une personne experte dans la programmation de l'outil, une supervision humaine intégrée au processus, une vigie régulière des résultats générés ainsi qu'un mécanisme permettant aux personnes employées de parler à une conseillère ou à un conseiller RH au besoin, l'agent conversationnel peut améliorer l'accès à l'information sans compromettre la qualité du service.

Cet exemple témoigne d'une intégration réfléchie et responsable d'un outil d'IA. Il ne prétend toutefois pas être complet et exhaustif. Il importe de se rappeler qu'un résultat erroné d'un agent conversationnel engage la responsabilité de l'organisation.



PRINCIPE
07

Équité et diversité

L'IA peut sembler être une technologie objective et efficace en RH | RI pour contrer les biais cognitifs propres aux humains. Toutefois, elle peut être à la source d'iniquités et ignorer ce risque peut entraîner des problèmes légaux et des décisions discriminatoires, ce qui contrevient aux obligations déontologiques des CRHA | CRIA (article 12, Code de déontologie). En effet, les outils d'IA peuvent reproduire les biais présents dans les données d'entraînement. Par exemple, si dans le passé un groupe de personnes était favorisé, les données pourraient le refléter et l'algorithme avantagera ce groupe, tandis que les groupes en quête d'équité seront désavantagés³³. Des biais statistiques peuvent également survenir si l'échantillon de données d'entraînement est incomplet ou ne reflète pas la situation dans son ensemble, ou encore si les données sont différentes de la situation réelle³⁴. Par ailleurs, comme les algorithmes sont développés par des humains (qui peuvent être influencés par leurs biais), leur programmation peut engendrer, sans intention délibérée, des résultats discriminatoires.

Pour réduire les biais liés à l'IA, il est essentiel d'agir à plusieurs niveaux, notamment en s'informant sur les données ayant servi à l'entraînement de l'outil, en paramétrant les fonctionnalités en lien avec l'équité, en surveillant régulièrement les résultats générés à la lumière des différents groupes et en s'assurant qu'une supervision humaine soit présente à chaque étape des processus RH | RI pour corriger les déséquilibres et prévenir des recommandations biaisées. La réduction des biais n'est pas une action ponctuelle : elle exige une vigilance constante.

L'utilisation de l'IA n'exonère pas les CRHA | CRIA de leurs obligations d'intégrité et de compétence, puisqu'elles et ils demeurent responsables de prévenir toute décision biaisée, discriminatoire ou illégale, notamment en matière de discrimination, même lorsque celles-ci résultent d'un algorithme (articles 10 et 12, Code de déontologie).

³³ Davidson, K. (2021, 25 octobre). *Atténuer la discrimination et les biais en IA : entretien avec Golnoosh Farnadi*. CIFAR. <https://cifar.ca/fr/cifarnews/2021/10/25/attenuer-la-discrimination-et-les-biais-en-ia-entretien-avec-golnoosh-farnadi/>

³⁴ Dillienolivia. (2025, 21 juin). *Face aux biais algorithmiques, est-il possible de concevoir une IA véritablement neutre?* Digital HEC Montréal. <https://digital.hec.ca/blog/face-aux-biais-algorithmiques-est-il-possible-de-concevoir-une-ia-veritablement-neutre/>



Dans la pratique, cela se traduit notamment par les actions suivantes :

LORS DU CHOIX ET DE L'IMPLANTATION D'UN OUTIL D'IA :

- Se faire accompagner par une personne experte qui pourra fournir des conseils appropriés.
- Privilégier les outils d'IA dont les critères sont compréhensibles, vérifiables et dont les résultats peuvent être expliqués.
- S'informer sur la source des données utilisées pour entraîner l'outil et s'informer si des vérifications ont été effectuées pour détecter les déséquilibres liés au genre, à l'âge, à l'origine, etc.³⁵.
- S'assurer que l'IA ne prenne pas en compte des critères protégés tels que l'âge, le genre ou l'origine, à moins que le contexte le justifie.
- Avant l'implantation de l'outil d'IA, effectuer des tests et apporter les ajustements appropriés dans les paramètres, les données et, lorsque possible, le développement des algorithmes.

³⁵ Smith, J. (2025, 7 octobre). *How Bias Mitigation Techniques Work in HR AI*. Resumly. <https://www.resumly.ai/blog/how-bias-mitigation-techniques-work-in-hr-ai>

LORS DE L'UTILISATION DE L'OUTIL D'IA :

- S'informer sur le fonctionnement de l'outil ainsi que sur les variables prises en compte par l'IA.
- Vérifier régulièrement les résultats générés par l'IA pour déceler les résultats biaisés, notamment en vérifiant systématiquement un échantillonnage.
- Dans le cas où l'IA semble reproduire des biais, le signaler au fournisseur, apporter les correctifs nécessaires et, au besoin, faire une recommandation à l'organisation.
- Mettre en place des systèmes de surveillance pour suivre les performances de l'IA auprès de différents groupes démographiques au fil du temps. Lorsque disponibles, configurer des alertes automatisées pour recevoir un avis lorsque des disparités de résultats dépassent des seuils prédéfinis³⁶.
- Sensibiliser la direction, les gestionnaires et les personnes employées de la fonction RH | RI sur les risques de biais inhérents à l'utilisation d'outils d'IA.

³⁶ Christopher Queen Consulting. (2025, 14 mai). *Stratégies pour atténuer les biais de l'IA dans vos processus métier*. <https://christopherqueenconsulting.com/fr/strategies-pour-attenuer-les-biais-de-lia-dans-vos-processus-metier/>

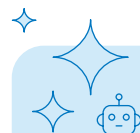




Exemple

José, CRIA, œuvre pour une grande entreprise et souhaite implanter un outil d'IA pour assister le service RH dans le classement et le tri des candidatures. Lors des rencontres avec les fournisseurs potentiels, il s'intéresse particulièrement à la protection des renseignements personnels et aux mécanismes d'équité des outils proposés. Il vérifie entre autres les critères pouvant être analysés par l'IA et dans quelle mesure ils peuvent être ajustés. Il s'assure qu'aucun critère protégé par la loi (âge, sexe, origine, handicap, etc.) ne sera pris en compte. Il s'informe également sur le niveau d'explicabilité que l'outil pourra fournir concernant ces recommandations. Pendant la phase d'implantation, José teste les résultats générés à l'aide de curriculum vitæ fictifs variés afin d'observer si certains profils sont systématiquement désavantagés. Lors de la phase de lancement, il a été prévu que l'entièreté des résultats soit vérifiée afin d'ajuster rapidement les paramètres de l'outil, au besoin. Par la suite, José assure la mise en place d'une politique d'utilisation qui prescrit la validation humaine d'un certain pourcentage des curriculum vitæ acceptés et de ceux rejetés après chaque campagne de recrutement, ainsi que la comparaison des taux de sélection pour certains groupes. Par ces recommandations, José veut s'assurer que l'IA reste un outil d'aide à la décision et que l'humain demeure au cœur des processus.

Pour aller plus loin, il pourrait également vérifier l'impact de l'implantation de cet outil sur l'expérience candidat et sur l'image que l'employeur projette à l'externe.



DÉRIVE DU MODÈLE (MODEL DRIFT)

Désigne la baisse de performance d'un système d'IA lorsque les données ou les relations entre les variables évoluent. S'ils ne sont pas suivis avec rigueur, même les modèles d'IA les mieux entraînés et les moins biaisés peuvent « dériver » par rapport à leurs paramètres d'origine et produire des résultats indésirables une fois déployés. La surveillance en continu constitue un élément clé d'un encadrement adéquat de l'IA³⁷.

Par conséquent, les CRHA | CRIA doivent continuer de faire preuve de vigilance face aux résultats générés par un outil d'IA, même lorsque des vérifications ont démontré l'efficacité du processus lors de la phase d'implantation.

³⁷ Holdsworth, J., Belcic, I. et Stryker, C. (s. d.). Qu'est-ce que la dérive du modèle? IBM. <https://www.ibm.com/fr-fr/think/topics/model-drift>



PRINCIPE

08 Transparence

En ce qui concerne le besoin de déclarer l'utilisation de l'IA dans l'exercice de leurs fonctions, les CRHA et CRIA doivent considérer le contexte professionnel dans lequel elle s'inscrit, le type d'utilisation et leurs obligations déontologiques. En effet, puisqu'elles et ils sont tenus de chercher à établir et maintenir une relation de confiance avec leur clientèle (article 33, Code de déontologie), et que la confiance ne saurait exister sans une communication ouverte, honnête et transparente, il est recommandé de divulguer proactivement à sa cliente ou son client le recours à l'IA lorsqu'une décision ou une recommandation s'appuie, en totalité ou en partie, sur des résultats générés par cette technologie, et de divulguer les limites et les risques de l'outil.

De plus, puisque les CRHA | CRIA ont l'obligation d'expliquer à leur cliente ou client la démarche ayant mené à leur recommandation (article 41, Code de déontologie), il est pertinent d'y intégrer les explications relatives à l'utilisation de l'IA.

Le fait de divulguer l'utilisation de l'IA n'annule aucunement la responsabilité des CRHA | CRIA, qui sont en tout temps tenus d'assumer pleinement leurs décisions et recommandations.

Exemples d'utilisations de l'IA pour lesquelles une divulgation est recommandée :

- Contribution directe au contenu d'une recommandation présentée à la cliente ou au client.
- Analyse de données (ex. : l'IA fait ressortir les faits saillants d'un sondage).
- Synthèse de documents volumineux.
- Recommandation opérationnelle (ex. : l'IA propose de rencontrer cinq personnes candidates sur 500 curriculum vitae reçus).
- Émettre une prédiction (ex. : l'IA estime les besoins futurs en effectifs).

Exemples de situations où la divulgation de l'utilisation de l'IA peut être laissée à la discrétion des CRHA | CRIA, sous réserve que les résultats produits aient préalablement été validés et ajustés :

- Rédaction d'une petite partie d'un document.
- Amélioration de la formulation d'une lettre.
- Génération d'idées de départ dans le cadre d'un exercice de remue-méninges.
- Révision linguistique d'un texte.
- Recherche de jurisprudences, de statistiques, de sources, etc.

Par ailleurs, lorsque sa conscience professionnelle requiert de divulguer de manière proactive l'utilisation de l'IA afin d'assurer une conduite éthique, il importe d'agir en ce sens et de faire preuve de transparence, sans égard aux exemples précédemment évoqués.

Décision fondée exclusivement sur un traitement automatisé

Lorsqu'un outil d'IA, ou toute autre technologie, est utilisé de manière à rendre une décision à partir de renseignements personnels sans qu'aucune intervention humaine significative n'influence le résultat final, cette décision doit alors être qualifiée de « décision fondée exclusivement sur un traitement automatisé » au sens de la *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé*³⁸ (☛ [article 12.1](#)) et de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*³⁹ (☛ [article 65.2](#)).

Dans ce contexte, des informations spécifiques doivent être transmises aux personnes concernées :

- Les renseignements personnels utilisés pour prendre la décision (par exemple, les renseignements personnels qui figurent au curriculum vitæ).
- Les raisons ainsi que les principaux facteurs et paramètres ayant mené à la prise de décision automatisée (par exemple, pour accélérer le processus de recrutement et les critères de tri de curriculum vitæ).
- Le droit de faire rectifier les renseignements personnels utilisés.
- Le droit de présenter ses observations à un membre du personnel afin de réviser la décision automatisée.

Ces informations doivent être présentées aux personnes concernées au plus tard au moment où celles-ci sont informées de la décision. Par exemple, cela pourrait correspondre au moment où les personnes concernées sont informées que leur candidature est retenue ou non suite au tri des curriculum vitæ.

En pratique, ces informations pourraient être transmises par une politique de confidentialité ou une mention d'information disponible sur le site web de l'entreprise ou de l'organisme public à l'endroit où les personnes candidates peuvent déposer leur candidature. De plus, ces informations pourraient également être rendues disponibles via un document explicatif transmis au moment où les individus complètent le processus afin de déposer leur candidature.

Lorsqu'une personne humaine procède à une révision sommaire de la décision rendue par un logiciel automatisé, l'organisation n'est plus tenue d'aviser les personnes concernées des renseignements obligatoires relativement à la prise de décision automatisée.

³⁸ *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé*, RLRQ, c. P-39.1. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/P-39.1>

³⁹ *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, RLRQ, c. A-2.1. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/a-2.1>

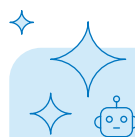
Consentement

Toujours en respect de la *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé* (⁴⁰ **article 12**), il peut également être nécessaire d'obtenir le consentement des personnes concernées lorsque leurs données sont utilisées ou traitées par l'IA. Par exemple, un nouveau consentement doit être obtenu lorsque les renseignements sont utilisés à une nouvelle fin, non prévue initialement. Ou encore lorsque des renseignements personnels dits « sensibles » (par exemple, des renseignements visant l'état de santé ou une caractéristique protégée par la *Charte des droits et libertés de la personne*) ou qui n'étaient pas recueillis auparavant sont collectés pour alimenter un outil d'IA⁴⁰.

Rappelons également que la *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé* (⁴¹ **article 8.1**) prévoit que lorsque l'employeur a recours à une technologie permettant d'identifier, de localiser ou d'effectuer le profilage d'une personne salariée, il doit au préalable informer cette personne du recours à une telle technologie et des moyens offerts pour activer les fonctions permettant de l'identifier, de la localiser ou d'effectuer un profilage. On entend par profilage la collecte et l'utilisation de renseignements personnels afin d'évaluer certaines caractéristiques d'une personne physique, notamment à des fins d'analyse du rendement au travail ou du comportement de cette personne.

Les CRHA | CRIA ont l'obligation de connaître la législation applicable à leur organisation et à leur contexte pour déterminer si un consentement doit être obtenu auprès des personnes concernées, et de chercher conseil auprès de personnes possédant une expertise juridique, au besoin.

⁴⁰ Commission d'accès à l'information du Québec. (2023, 31 octobre). *Lignes directrices 2023-1 – Consentement : critères de validité*. (Version 1.0.) https://www.cai.gouv.qc.ca/uploads/pdfs/CAI_Criteres_Validite_Consentement.pdf



RENSEIGNEMENT PERSONNEL SENSIBLE

Extrait de l'article 12 de la *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé*⁴¹ :

Un renseignement personnel ne peut être utilisé au sein de l'entreprise qu'aux fins pour lesquelles il a été recueilli, à moins du consentement de la personne concernée. Ce consentement doit être manifesté de façon expresse dès qu'il s'agit d'un renseignement personnel sensible.

[...] un renseignement personnel est sensible lorsque, par sa nature notamment médicale, biométrique ou autrement intime, ou en raison du contexte de son utilisation ou de sa communication, il suscite un haut degré d'attente raisonnable en matière de vie privée.

⁴¹ *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé*. RLRQ, c. P-39.1. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/P-39.1>





Dans la pratique, cela se traduit notamment par les actions suivantes :

- Informer proactivement sa cliente ou son client lorsque l'IA est utilisée significativement dans un processus, une analyse ou une recommandation RH | RI, en mentionnant les limites et les risques de l'outil.
- Expliquer le rôle que joue l'IA dans un processus décisionnel (soutien, tri, analyse, recommandation, prédiction, etc.) ainsi que le rôle de la personne CRHA | CRIA.
- Préciser dans son offre de service que l'IA pourrait être utilisée pour réaliser le mandat en précisant les fins pour lesquelles l'IA pourrait être employée.
- Consulter les personnes responsables de la protection des renseignements personnels pour confirmer si un consentement supplémentaire est requis.
- Conserver la trace des consentements obtenus et des communications transmises aux personnes concernées.
- S'assurer de connaître et de respecter la législation en vigueur en matière de protection de renseignements personnels.



Exemple

Martin, CRHA, travaille pour une entreprise manufacturière confrontée à des départs à la retraite prévus et à des fluctuations importantes de la demande. Pour soutenir la planification de la main-d'œuvre, il utilise un outil d'IA prédictive afin d'estimer les besoins futurs en effectif à partir de données organisationnelles passées, telles que les taux de départ, les projections de croissance et les volumes de production. L'outil génère différents scénarios de pénurie ou de surplus de main-d'œuvre sur un horizon de trois ans. Avant de présenter les résultats à la haute direction, Martin examine de façon critique les scénarios générés en analysant les projections à l'aide de sa connaissance du terrain et en vérifiant leur cohérence avec les orientations stratégiques de l'organisation.

Lors de la présentation à la haute direction, Martin précise que ces projections reposent en partie sur des scénarios générées par l'IA, en expliquant les hypothèses retenues, les marges d'erreur et les limites de l'outil, puis met en lumière l'analyse professionnelle qu'il a réalisée à partir de ces hypothèses.



09 Documentation

Le *Règlement sur la tenue des dossiers et des cabinets de consultation*⁴² des CRHA | CRIA précise que ces professionnelles et professionnels doivent tenir un dossier pour chacune de leurs clientes et chacun de leurs clients (🔗 [article 2.01](#)) et que chaque dossier doit contenir une description des services professionnels rendus (🔗 [article 2.02](#)). Tous les éléments ayant servi à bâtir la réflexion permettant de donner un conseil professionnel doivent être conservés. Par conséquent, **lorsqu'une décision ou une recommandation s'appuie, en totalité ou en partie, sur des résultats générés par l'IA, l'utilisation de cet outil doit être notée au dossier professionnel.** Les situations où il est nécessaire de documenter le recours à l'IA correspondent à celles décrites dans la section « 🔗 [Transparence](#) ».

Les CRHA | CRIA doivent également être en mesure d'expliquer leur analyse de la situation ainsi que les éléments et les faits qui ont guidé leur réflexion dans l'exercice de leur rôle-conseil (article 41, Code de déontologie). Puisqu'il est ardu de comprendre comment la technologie en est arrivée à générer un résultat, le recours à l'IA ne peut justifier à lui seul une décision. Dès lors, une documentation complète et pertinente n'inclut pas seulement l'utilisation qui a été faite de l'IA, mais également comment cet outil a appuyé la réflexion de la personne CRHA | CRIA de même que l'ensemble des autres éléments qui ont été considérés dans la démarche.

⁴² Règlement sur la tenue des dossiers et des cabinets de consultation des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec. RLRQ, chapitre C-26, r. 90. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/c-26,%20r.%2090>



Dans la pratique, cela se traduit notamment par les actions suivantes :

- Lorsqu'une décision ou une recommandation s'appuie, en totalité ou en partie, sur des résultats générés par l'IA, inscrire au dossier les informations pertinentes pour la compréhension de la démarche, par exemple le nom de l'outil d'IA utilisé, la nature de l'intervention de l'IA, les données fournies à l'IA, les moyens pris pour limiter les risques, les résultats générés par l'IA et l'usage qui a été fait de ces résultats.
- Conserver également au dossier l'ensemble des éléments qui ont contribué à la réflexion ayant mené à une recommandation professionnelle.
- S'assurer de pouvoir justifier sa recommandation par d'autres éléments que les seuls résultats générés par l'IA.
- Privilégier les outils d'IA qui incluent des mécanismes d'explicabilité suffisants pour comprendre et expliquer les résultats générés.





Exemple

Zohra, CRHA, travaille pour une grande entreprise. Elle s'est vue confier par la direction le mandat de procéder à un diagnostic du climat de travail et de proposer un plan d'action. Pour alimenter sa collecte de données, elle conduit un sondage d'engagement auprès des personnes employées. Le nombre de personnes qui ont répondu est très important et analyser les réponses aux questions ouvertes lui semble être une tâche laborieuse. Zohra décide d'avoir recours à un outil d'IA générative pour faire une synthèse des données.

Voici les notes qu'elle inscrit à son dossier professionnel en ce qui concerne son utilisation de l'IA :

- L'IA générative ABC a été utilisée pour faire une synthèse des commentaires des personnes employées dans le cadre du sondage d'engagement.
- Les données ont d'abord été anonymisées. La requête suivante a été utilisée :
« Résume les principales préoccupations exprimées par les personnes employées, accompagnées du nombre de commentaires associés à chacune d'elles, en te basant exclusivement sur les données fournies. »
- L'IA a généré les résultats suivants :
 - Certaines personnes employées rapportent un manque de reconnaissance et de rétroaction constructive (16 commentaires).
 - Les attentes envers les personnes employées manquent de clarté (13 commentaires).
 - Perception que l'organisation n'investit pas suffisamment dans le développement des compétences (8 commentaires).
- Les principales préoccupations répertoriées par l'IA ont été contrevérifiées en prenant connaissance des commentaires associés. La validation a également permis de confirmer que l'IA n'avait pas omis d'éléments importants et de nuancer certaines affirmations. Ces résultats, additionnés aux autres informations recueillies dans le cadre de ce mandat, soutiennent mes recommandations.





PRINCIPE 10 Rôle-conseil

À titre de professionnelles et professionnels agréés, les CRHA | CRIA sont appelés à adopter une posture de rôle-conseil, à faire des recommandations pertinentes (article 40, Code de déontologie) et à accompagner les organisations dans leurs transformations, notamment en ce qui concerne l'intégration de l'IA dans les opérations. Sans prétendre être exhaustifs, les exemples suivants illustrent certains des champs d'intervention dans lesquels les CRHA | CRIA doivent exercer leur expertise.

Organisation du travail

L'IA transforme en profondeur l'organisation du travail et requiert une implication active des CRHA | CRIA. Cette contribution doit s'exercer dès les premières discussions plutôt que se limiter à la gestion des impacts des changements une fois ceux-ci déployés. Cela suppose un travail concerté avec les équipes opérationnelles et l'équipe des technologies de l'information afin notamment d'identifier les tâches pouvant être automatisées, de revoir la conception des postes et d'ajuster les responsabilités et les modes de collaboration⁴³. Cette intervention est cruciale afin que l'IA soutienne réellement le travail humain plutôt que de simplement s'y superposer.

L'essor de l'IA redéfinit les pratiques de gestion et affecte chacune des fonctions d'une organisation. Dans ce contexte, les CRHA | CRIA ont un rôle transversal et stratégique à jouer pour assurer une intégration cohérente avec les objectifs organisationnels, saisir les opportunités d'affaires et réduire les risques⁴⁴.

⁴³ Ménard, C. et Levert, L. (2025, 18 décembre). IA, talents et organisation du travail : l'équation stratégique à résoudre. *Gestion*. <https://www.revuegestion.ca/ia-talents-et-organisation-du-travail-lequation-strategique-a-resoudre>

⁴⁴ Lavigne, J.-F. (2024, 14 novembre). IA et RH, le duo stratégique de l'avenir. *Ordre des administrateurs agréés*. <https://www.adma.qc.ca/outils/articles/gestion/ia-et-rh-le-duo-strategique-de-lavenir/>

Choix de la solution d'IA

Que ce soit pour une intégration à la fonction RH | RI ou pour accompagner une organisation dans l'implantation d'une solution d'IA, les CRHA | CRIA gagnent à intervenir dans l'évaluation des besoins et l'estimation des gains potentiels⁴⁵. Il revient à ces professionnelles et professionnels de développer leur littératie numérique et leur littératie sur l'IA pour évaluer les différentes options disponibles sur le marché tout en reconnaissant les limites de leurs connaissances (article 4, Code de déontologie) et en consultant des spécialistes du domaine, au besoin.



Voici une liste non exhaustive d'informations à recueillir pour prendre une décision éclairée :

- Quels sont les besoins de l'organisation et comment l'outil d'IA peut-il être adapté à ses besoins spécifiques?
- Est-ce que la solution est proposée par un fournisseur de confiance?
- D'où proviennent les données qui ont servi ou qui servent à l'entraînement du modèle?
- Comment les biais algorithmiques sont-ils identifiés, testés et corrigés par le fournisseur, et quelles sont les fonctionnalités permettant de les contrôler?
- Quel est le degré d'explicabilité de la solution? Est-il possible de comprendre comment l'IA a généré ses réponses?
- Quelles sont les modalités contractuelles et technologiques qui protégeront les données transitant par l'outil, et où seront hébergées ces données?
- La solution respecte-t-elle les lois applicables en matière de protection des renseignements personnels?
- Est-il requis de procéder à une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée (EFVP)⁴⁶?
- Toutes autres questions pertinentes, notamment en lien avec l'utilisation des informations confidentielles, l'organisation du travail ainsi que les aspects humains et éthiques.

⁴⁵ Morin, I. (2018, 29 mai). Système d'information RH : quel SIRH? Celui qui vous convient! RH, 21(2). <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-21-no-2/systeme-dinformation-rh-quel-sirh-celui-qui-vous-c>

⁴⁶ Commission d'accès à l'information du Québec. (2024, avril). Réaliser une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée. Guide d'accompagnement à la démarche et à sa documentation. https://www.cai.gouv.qc.ca/uploads/pdfs/CAI_GU_EFVP.pdf

Gestion du changement

Les CRHA | CRIA jouent un rôle essentiel pour accompagner les organisations à travers les transformations engendrées par l'IA. L'implantation d'une nouvelle technologie dépend largement de la prise en compte des facteurs humains puisque son adoption constitue le facteur déterminant de son succès ou de son échec⁴⁷. Il est attendu que les CRHA | CRIA contribuent à ces projets de transformation, notamment en identifiant les préoccupations présentes dans les équipes et en élaborant un plan d'action pour y répondre. Ces professionnelles et professionnels sont en mesure d'accompagner la direction afin de définir quelle est la situation actuelle en termes d'adoption de la technologie et quelle est la situation souhaitée. Leurs compétences leur permettent d'évaluer la capacité de l'organisation par rapport à sa maturité technologique, aux compétences présentes dans l'entreprise et à la culture organisationnelle, ainsi que par rapport à l'impact de l'IA sur ces éléments⁴⁸.

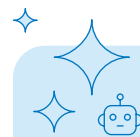
⁴⁷ McKinsey Transformation. (2019, 10 juillet). *Why Do Most Transformations Fail? A Conversation With Harry Robinson*. https://www.mckinsey.com/~/_/media/mckinsey/business%20functions/transformation/our%20insights/why%20do%20most%20transformations%20fail%20a%20conversation%20with%20harry%20robinson/why-do-most-transformations-fail-a-conversation-with-harry-robinson.pdf?shouldIndex=false

⁴⁸ Sabir, Z. (2025, 8 décembre). *L'humain au cœur du changement en IA* [Capsule vidéo]. Carrefour RH. <https://carrefourrh.org/ressources/technologies/2025/12/humain-coeur-changement-ia>

Encadrement de l'IA

En raison de leur posture éthique, de leur sensibilité à la confidentialité des données et de leur compréhension des enjeux humains, les CRHA | CRIA sont particulièrement qualifiés pour accompagner les organisations dans la gouvernance de l'IA. Afin de prévenir des usages susceptibles d'exposer l'organisation à des risques (fuite de données, publication d'informations fausses, etc.) et d'assurer une utilisation de l'IA cohérente avec ses valeurs et ses objectifs, la mise en place de politiques et de processus encadrant les outils utilisés et leur emploi s'avère essentielle. Après avoir clairement cerné comment l'IA peut appuyer les opérations, former un comité multidisciplinaire afin de cerner les risques, les besoins et les particularités de l'organisation est souvent la première étape vers une gouvernance responsable de l'IA⁴⁹.

⁴⁹ BDO Canada. (2024, 22 novembre). *Guide de l'IA responsable : une feuille de route complète vers un cadre de gouvernance de l'IA*. <https://www.bdo.ca/fr-ca/insights/responsible-ai-guide-a-comprehensive-road-map-to-an-ai-governance-framework>



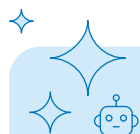
GOVERNANCE DE L'IA

Se définit par l'ensemble des processus, normes et garde-fous destinés à garantir la sécurité et l'éthique des systèmes et outils d'IA. Elle établit les cadres qui guident la recherche, le développement et l'application de l'IA pour assurer la sécurité, l'équité et le respect des droits humains⁵⁰.

⁵⁰ Mucci, T. et Stryker, C. (s. d.). *Qu'est-ce que la gouvernance de l'IA?*. IBM. <https://www.ibm.com/fr-fr/think/topics/ai-governance>

Innovation

L'innovation fait partie intégrante du  **Guide des compétences des CRHA | CRIA**. Cette compétence s'exerce chez les CRHA | CRIA notamment en soutenant une culture propice aux nouvelles idées et en mettant en place des processus favorisant la créativité et l'expérimentation. Bien que l'utilisation de l'IA doive être encadrée afin de gérer adéquatement les risques qui y sont associés, il demeure souvent souhaitable d'accorder aux personnes employées une certaine autonomie pour créer un contexte propice à l'innovation. À titre d'exemple, l'organisation peut offrir une formation sur l'utilisation sécuritaire de l'IA, définir une liste d'outils autorisés et prévoir un mécanisme permettant de faire approuver l'usage de nouveaux outils au besoin. Un tel cadre permettrait aux personnes employées d'expérimenter de manière sécuritaire tout en soutenant l'innovation et en réduisant les risques, notamment ceux liés à l'IA fantôme.



IA FANTÔME

Utilisation non autorisée de tout outil ou application d'IA par les personnes employées ou les utilisatrices et utilisateurs finaux sans l'approbation ou la supervision formelle du service informatique. Cette pratique expose les organisations à plusieurs risques : fuite de données, amendes pour non-conformité ou encore atteinte à la réputation. Aussi appelée *shadow AI*⁵¹.

⁵¹ Krantz, T., Jonker, A. et McGrath, A. (s. d.). Qu'est-ce que le Shadow AI? IBM. <https://www.ibm.com/fr-fr/think/topics/shadow-ai#:~:text=La%20diff%C3%A9rence%20fondamentale%20repose%20sur,%C3%A0%20la%20prise%20de%20d%C3%A9cision>.

Accompagnement des gestionnaires

De plus en plus, les gestionnaires s'appuient sur des résultats produits par des outils d'IA pour soutenir leur prise de décision. Dans ce contexte, les CRHA | CRIA ont un rôle clé à jouer afin de les accompagner et de les sensibiliser aux limites de cette technologie, de manière à favoriser une utilisation réfléchie où l'approche humaine et l'esprit critique demeurent centraux. Les CRHA | CRIA peuvent notamment accompagner les gestionnaires dans l'analyse des situations sensibles en les invitant à considérer des facteurs tels que le contexte relationnel, la culture d'équipe, l'historique des dossiers, etc. La mise en place de procédures encadrant l'utilisation de l'IA contribue également à positionner ces outils comme un soutien à la décision et non comme un substitut au jugement professionnel. Enfin, l'essor de l'IA transforme les compétences attendues des gestionnaires, qui doivent notamment renforcer leurs connaissances techniques, leurs capacités en gestion du changement ainsi que leur sens éthique⁵².

⁵² Pelletier, E. et Dubois, D. (2025, 9 octobre). L'intelligence artificielle et les gestionnaires : une révolution du rôle et des compétences. Carrefour RH. <https://carrefourrh.org/ressources/pme/2025/10/ia-gestionnaires-revolution-role>

Développement des compétences

Le développement des compétences devient un levier stratégique incontournable pour les CRHA | CRIA dans un contexte où l'IA transforme rapidement l'organisation du travail et les pratiques de gestion. Soutenir l'apprentissage du personnel en continu permet à l'organisation de maintenir son agilité et de s'adapter à l'évolution des technologies. Cela implique d'identifier les compétences émergentes, autant techniques que comportementales, et de mettre en place des solutions d'apprentissage alignées sur les besoins actuels, mais aussi futurs, en planifiant les besoins requis dans un horizon anticipé de trois à cinq ans plutôt qu'à partir des descriptions de postes actuelles⁵³. En renforçant chez les personnes employées la littératie numérique, la pensée critique et la capacité à innover, les CRHA | CRIA contribuent à préparer les équipes à tirer pleinement profit de ces technologies tout en préservant la dimension humaine et en assurant une utilisation éthique.

⁵³ Ménard, C. et Levert, M. (2025, 18 décembre). IA, talents et organisation du travail : l'équation stratégique à résoudre. *Gestion*. <https://www.revuegestion.ca/ia-talents-et-organisation-du-travail-lequation-strategique-a-resoudre>

Contrats de travail

L'introduction de nouvelles technologies capables de transformer l'organisation du travail soulève d'importants enjeux en relations du travail et en gestion des ressources humaines. En milieu syndiqué, les conventions collectives peuvent déjà encadrer ces changements en prévoyant certaines dispositions, par exemple l'obligation d'aviser le syndicat en amont, de prévoir des mesures de reclassement ou de formation, ainsi que l'application de mécanismes tels que la supplantation. En milieu non syndiqué, des contrats de travail ou des politiques internes peuvent également prévoir des dispositions spécifiques à cet égard. Dans ce contexte, les CRHA | CRIA doivent s'assurer de bien maîtriser les obligations contractuelles existantes avant d'implanter des outils d'IA susceptibles de modifier substantiellement les tâches, de réduire les heures de travail ou d'entraîner des suppressions de postes, et ce, afin de respecter les processus requis et les responsabilités de l'employeur.

Risques psychosociaux

En plus de représenter une obligation en vertu de la législation en santé et sécurité du travail, la prévention des risques psychosociaux devient essentielle pour les CRHA | CRIA à l'ère de l'IA puisque les transformations technologiques peuvent créer de l'incertitude, augmenter la charge de travail et affecter la qualité des relations au sein des équipes⁵⁴. Les décisions automatisées, parfois perçues comme opaques, peuvent aussi générer un sentiment d'injustice organisationnelle, tandis que certains outils de surveillance accrue risquent d'alimenter la méfiance et la pression. En intervenant tôt, les CRHA | CRIA contribuent à protéger la santé psychologique, à soutenir l'adaptation et à maintenir un climat de travail sain. Leur rôle consiste notamment à surveiller les impacts humains de l'IA, conseiller les organisations, accompagner les gestionnaires et favoriser des processus transparents et équitables, le tout afin de renforcer la confiance et la résilience organisationnelle⁵⁵.

⁵⁴ Bujold, A., Gaudet, M.-C. et Parent-Rochelleau, X. (2025, 26 mars). L'IA et le bien-être au travail : révolution ou illusion? Carrefour RH. <https://carrefourrh.org/Recherche/revue-litterature/2025/03/intelligence-artificielle-bien-etre-travail>

⁵⁵ Dextras-Gauthier, J. et Gilbert, M.-H. (2025, 4 novembre). *IA et risques psychosociaux : leviers d'action pour faire de l'IA votre alliée* [Conférence]. Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.





Exemple

Karim, CRIA, est impliqué dans un projet visant à intégrer l'IA dans les processus de production de l'usine pour laquelle il œuvre. Avec la collaboration de la directrice des opérations et des représentantes et représentants syndicaux, il cartographie les tâches actuelles des opératrices et opérateurs (ce qui est fait, à quelle fréquence, avec quels outils et sous quelles contraintes de temps, de sécurité et de qualité, etc.). Pour identifier les tâches pouvant potentiellement être confiées à l'IA, Karim distingue celles qui sont répétitives et basées sur des règles simples de celles nécessitant plus de jugement et d'adaptation, tout en considérant les risques associés à leur automatisation. Ensemble, Karim et les autres responsables déterminent que l'IA peut prendre en charge certaines activités prévisibles telles que la planification des séquences de production et la détection d'anomalies simples sur les équipements. Un plan de mise à niveau est élaboré pour permettre aux opératrices et opérateurs de se concentrer davantage sur la résolution de problèmes. Évidemment, cette transformation requiert une solide gestion du changement, que Karim prépare depuis le début en consultant et en informant régulièrement les différentes parties prenantes, en veillant à prévenir les risques psychosociaux et en favorisant l'adhésion à la nouvelle technologie. En agissant ainsi, Karim s'assure d'une transition durable qui considère le bien-être des personnes employées tout en contribuant directement à la performance de l'organisation.



Conclusion



L'IA fait désormais partie de notre environnement professionnel. Son utilisation, lorsqu'elle est encadrée, réfléchie et conforme aux obligations professionnelles, s'inscrit dans l'évolution naturelle de la fonction RH | RI afin de rester en phase avec les transformations du monde du travail. Les réticences qu'elle peut encore susciter sont compréhensibles, mais elles ne doivent pas freiner une intégration de cette technologie.

Certaines tâches RH | RI sont vouées à être automatisées, à se transformer, voire à disparaître. Cette évolution renforce toutefois la valeur ajoutée des compétences propres aux CRHA | CRIA : le rôle-conseil, la vision globale, l'alignement sur les objectifs organisationnels et la capacité à donner du sens aux décisions et aux actions. C'est grâce à ces dimensions humaines et stratégiques que la profession continuera de se distinguer.

Il importe de rappeler que l'IA n'est pas une solution miracle. Elle comporte des limites et ne peut se substituer entièrement à l'intervention humaine. Son utilisation doit s'exercer avec discernement et son intégration dans nos processus doit se faire de façon progressive en ciblant les tâches dont l'automatisation produira un bénéfice tangible pour l'organisation.

En tout temps, les CRHA | CRIA demeurent responsables de leurs recommandations, décisions et actions, même lorsque celles-ci sont appuyées par l'IA. La responsabilité professionnelle demeure foncièrement humaine, balisée par le cadre légal et les valeurs éthiques.

Enfin, ces lignes directrices constituent une référence de base en termes de posture à adopter envers l'IA et des normes déontologiques à respecter. Elles n'ont pas la prétention d'être un guide exhaustif. Il est essentiel pour les CRHA | CRIA de poursuivre le développement de leur littératie numérique et de leur littératie sur l'IA, de se tenir au courant de l'évolution des saines pratiques en la matière et de faire preuve de jugement professionnel dans l'utilisation de ces technologies.

**En cas de questionnement
de nature déontologique, l'Ordre invite
les CRHA | CRIA à communiquer avec
le service Info-déonto :**

514 879-1636, poste 236
deontologie@ordrecrha.org



FORMATION EN LIGNE EXERCER SA PROFESSION À L'ÈRE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés ainsi que plusieurs autres ordres professionnels ont collaboré avec le [Tech3Lab](#) et [IVADO](#) afin de rendre accessible un parcours interactif et flexible visant à développer une littératie sur l'IA qui permette de comprendre cette technologie, d'en saisir les possibilités autant que les limites et de l'intégrer de façon responsable dans sa pratique professionnelle. **Offerte gratuitement**, cette formation est disponible en ligne à l'adresse suivante :

certification-ai.hec.ca

Ressources supplémentaires ✨

Les CRHA | CRIA peuvent explorer les références présentées dans ces lignes directrices et consulter les ressources ci-après afin de développer activement leur littératie numérique et leur maîtrise des enjeux liés à l'IA.

Agence Science-Presse : dossier « Intelligence artificielle »

Carrefour RH : dossier spécial
« Transformation numérique et IA »

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. (s. d.). *Respecter les droits de la personne en intelligence artificielle*

Gouvernement du Canada. (2025, 3 juin).
Guide sur l'utilisation de l'intelligence artificielle générative

Gouvernement du Québec. (2025, 21 juillet).
Utiliser sécuritairement l'intelligence artificielle

Office québécois de la langue française. (2026, 21 avril).
L'intelligence artificielle en évolution : les termes de l'IA

Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.
(2023, 2 novembre). *Guide réflexif sur l'utilisation de l'intelligence artificielle dans la pratique RH*

Revue RH, vol. 29, no 1 : dossier
« Intégration stratégique de l'IA en ressources humaines :
de la théorie à la pratique au Québec »

VOIR AUSSI :

IVADO, consortium de recherche, de formation et de mobilisation
des connaissances en intelligence artificielle

Mila - Institut québécois d'intelligence artificielle

Obvia, l'observatoire international sur les impacts sociétaux de l'IA
et du numérique

Remerciements

La création de ces lignes directrices a été rendue possible grâce à la précieuse collaboration des personnes suivantes, en plus de plusieurs employées et employés de l'Ordre, qui ont nourri la réflexion à travers leur expertise, leur vision et leurs idées.

Didier Dubois, CRHA, Distinction Fellow

Associé expert en stratégie et transformation organisationnelle
Humance

Élodie Petit, CRHA

Consultante en ressources humaines
Iceberg Management

Jean-François Grenon, EMBA, CRHA

Directeur du développement organisationnel
Mirego / Premier Tech Digital

Katherine Poirier, CRHA

Avocate et associée
Norton Rose Fulbright Canada

Sabrina Pellerin, Ph. D., CRHA

Chercheuse et chargée de cours à l'ESG UQAM ainsi que conseillère-cadre
en développement des cadres et du leadership au CIUSSS-EMTL

Bien que l'utilisation qui a été faite de l'IA dans le cadre de la rédaction de ces lignes directrices n'est pas significative et ne requiert pas une divulgation, l'Ordre a choisi de la déclarer afin d'en normaliser l'usage. L'outil d'IA Copilot a été mis à profit ponctuellement pour soutenir l'idéation de même que la reformulation et la synthèse de certains contenus. L'intégralité du texte a été soumise à plusieurs cycles de validation par des professionnelles et des professionnels.



1200, av. McGill College - 14^e étage
Montréal QC H3B 4G7

514-879-1636 / 1-800-214-1609

info@ordrecrha.org

ordrecrha.org



Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

MIS À JOUR : MAI 2026 – Droits réservés, Ordre des conseillers
en ressources humaines agréés

