

HEC
MONTRÉAL

Chaire
en éthique organisationnelle
et gouvernance de l'intelligence artificielle

HEC MONTRÉAL

L'éthique organisationnelle à l'ère de l'IA : Nouveaux défis pour les organisations publiques

Joé T. Martineau, PhD

Titulaire, Chaire en éthique organisationnelle et gouvernance de l'IA
Co-leader, Regroupement 5 – Éthique, EDI et engagement autochtone,
IVADO

Professeure agrégée, Département de management, HEC Montréal

Fatima Ezzahra Rahni

Étudiante au doctorat, HEC Montréal

Auxiliaire de recherche, Chaire en éthique organisationnelle et
gouvernance de l'IA, HEC Montréal



IVADO



MISSION DE LA CHAIRE ET AXES DE RECHERCHE

Mission:

La Chaire a pour mission de contribuer à l'avancement des connaissances en éthique organisationnelle, avec un intérêt particulier pour les enjeux éthiques et la gouvernance responsable de l'IA dans les organisations.

Axes de recherche:

1. Gouvernance éthique et responsable de l'IA
2. Gestion de la dimension éthique des organisations
3. Développement de la compétence éthique des acteurs organisationnels

Plus d'informations: www.ethique.hec.ca

FINANCEMENT DE LA CHAIRE



IVADO

Fonds
de recherche

Québec



Fondation et
communauté
diplômée

obvia

mitacs

ORGANISATIONS PARTENAIRES



alloprof



*Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
du Centre-Ouest-
de-l'Île-de-Montréal*



SOMMAIRE

- L'évolution des organisations à l'ère des transformations numériques
- Projet de recherche sur la compétence éthique en IA:
 - Objectifs et questions de recherche.
 - Approche méthodologique
 - Résultats préliminaires : quelques constats issus des entrevues

IA et transformations numériques dans les organisations

LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE TRANSFORME LES MÉTIERS ET LES PROFESSIONS

1. Automatisation et transformation des tâches : L'intégration des technologies numériques et de l'IA modifie la répartition du travail entre les humains et les systèmes technologiques.

- Automatisation croissante des tâches routinières et analytiques.
- Déplacement du travail humain vers des activités nécessitant davantage d'analyse, de jugement, de résolution de problèmes complexes et d'interactions sociales et éthiques.

(Jarrahi, 2018 ; Hosseini & Lichtinger, 2025)

2. Évolution des emplois et des rôles professionnels : Les effets de la transformation numérique dépassent les tâches et touchent l'organisation du travail.

- Réduction de certains emplois fortement automatisables
- Reconfiguration des responsabilités professionnelles
- Valorisation des expertises spécialisées et du jugement humain

(Fossen & Sorgner, 2022 ; Hosseini & Lichtinger, 2025)

LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE TRANSFORME LES MÉTIERS ET LES PROFESSIONS

3. Maintien et évolution des compétences :

Les technologies numériques modifient la façon dont les individus mobilisent leurs connaissances et exercent leur jugement.

- Risque de déqualification de certaines compétences.
- Dépendance accrue aux systèmes d'IA pour l'analyse et la prise de décision.
- Difficulté à détecter les erreurs ou biais des systèmes automatisés.
- Réduction de la mobilisation autonome de connaissances et de raisonnements complexes.

(Gerlich, 2025)



LES DÉFIS ORGANISATIONNELS LIÉS À L'INTÉGRATION DE L'IA

L'intégration croissante de l'intelligence artificielle transforme les pratiques organisationnelles et soulève de nouveaux défis en matière de gouvernance, de responsabilité et de gestion des risques. Des effets organisationnels multiples.

- **Adapter les organisations à des technologies en évolution rapide :** Les organisations doivent continuellement s'adapter à l'évolution rapide des technologies et des exigences qui les entourent, ce qui rend difficile la mise à jour des pratiques et des cadres organisationnels (ex. nouvelles versions des outils d'IA, évolution de la réglementation).
- **Maintenir un équilibre entre automatisation et jugement humain :** L'utilisation croissante de l'IA soulève la question de la place que doit conserver le jugement humain dans les décisions organisationnelles (ex. recrutement, évaluation de dossiers, attribution de services).
- **Assurer la transparence et l'imputabilité des décisions :** Il peut être difficile de comprendre comment certaines décisions sont produites par les systèmes d'IA et de déterminer qui est responsable lorsqu'une erreur ou un préjudice survient (ex. recommandation erronée, décision discriminatoire).



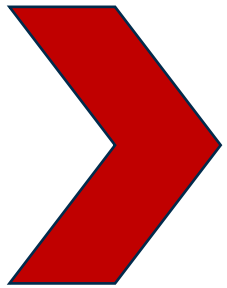
ÉVOLUTION DE LA FONCTION ÉTHIQUE DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Le contexte organisationnel québécois

L'évolution de l'éthique dans l'administration publique québécoise témoigne d'un élargissement progressif des préoccupations éthiques, passant du respect des règles à une réflexion plus large sur les valeurs et la responsabilité. (voir Bazinet 2025)



ÉVOLUTION DE LA FONCTION ÉTHIQUE DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE



Comment la transformation numérique et l'intelligence artificielle transforment-elles le travail des responsables et conseillers en éthique dans les organisations publiques ?

Projet de recherche : Compétence éthique et IA

Projet de recherche

- **Cette recherche est financée par IVADO et dirigée par Joé T. Martineau (HEC Montréal), en collaboration avec Allison Marchildon (Université de Sherbrooke) et Fatima Ezzahra Rahni, étudiante au doctorat et auxiliaire de recherche (HEC Montréal).**
- **Objectif du projet :** Comprendre les compétences éthiques mobilisées par les responsables et conseillers en éthique dans un contexte de transformation numérique et d'intégration de l'intelligence artificielle.
- **Questions explorées :**
 - Comprendre comment les responsables de l'éthique interprètent et gèrent les enjeux éthiques dans leur pratique quotidienne.
 - Documenter les compétences éthiques jugées nécessaires pour accompagner la transition numérique (savoirs, savoir-faire, savoir-être, posture professionnelle).
 - Mettre en lumière les défis, besoins de soutien et conditions facilitantes pour développer ces compétences au sein des organisations.

Approche méthodologique

Étude qualitative – Entrevues (hiver-printemps-été 2026)

- À ce jour, 16 entretiens semi-dirigés ont été réalisés auprès de responsables et conseillers en éthique issus des secteurs public et privé.
- Les participants occupent diverses fonctions liées à l'éthique et à la conformité, notamment celles de responsable, conseiller, directeur, chef de service, consultant ou vice-président.
- Les entretiens ont permis d'explorer les enjeux éthiques liés aux nouvelles technologies, les compétences mobilisées dans ce contexte ainsi que l'évolution du rôle des acteurs de l'éthique face à la transformation numérique et à l'intelligence artificielle.
- La présente communication porte sur les résultats préliminaires issus des entretiens réalisés auprès des participants du secteur public.

Étude quantitative – Questionnaire (automne 2026)

- Une enquête par questionnaire sera réalisée à l'automne 2026 auprès de responsables et conseillers en éthique issus des secteurs public et privé.
- Cette phase visera à approfondir et à valider les résultats obtenus lors de l'étude qualitative.
- L'étude permettra également de documenter les besoins de soutien, de formation et d'accompagnement associés au développement des compétences éthiques.
- Les catégories de participants ciblées seront similaires à celles de l'étude qualitative afin d'assurer la complémentarité des résultats.

Étude qualitative : entrevues semi-dirigées

Appel à participation

Vous êtes responsable ou conseiller·ère en éthique et souhaitez participer à ce projet de recherche ?

Votre expérience nous intéresse pour mieux comprendre comment la transition numérique transforme le travail des responsables de l'éthique dans les organisations publiques, ainsi que les compétences éthiques mobilisées ou à développer pour y faire face.

➤ Participation :

- Une entrevue semi-dirigée d'environ **60 minutes** portant sur votre rôle, vos pratiques professionnelles et les compétences mobilisées face à la transition numérique.
- Les données seront traitées de manière **confidentielle**.
- **Pour participer ou obtenir plus d'information :**
 - **Contactez-nous par courriel à la Chaire en éthique organisationnelle et gouvernance de l'IA de HEC Montréal : chaireethique@hec.ca ou joe.trempe-martineau@hec.ca**

Étude quantitative : questionnaire À venir à l'automne 2026

Vous êtes responsable ou conseiller·ère en éthique et souhaitez participer à ce projet de recherche ?

Un questionnaire en ligne sera lancé prochainement à l'automne 2026 afin de documenter plus largement les profils, les pratiques et les compétences des responsables éthiques en contexte de transition numérique.

➤ **Participation :**

- Un questionnaire en ligne portant sur votre fonction, vos pratiques, vos outils et les compétences éthiques mobilisées ou à développer.
- Les données seront traitées de manière **confidentielle**.

Questions?

RÉFÉRENCES

- Bazinet, A. (2025). La question de l'éthique dans l'administration publique québécoise (1868-2024) : évolution, constats, perspectives et pistes de recherche. Centre de recherche sur la gouvernance (CERGO), École nationale d'administration publique (ENAP). https://cerberus.enap.ca/cergo/docs/Cahiers_de_recherche/2025/Cahier_CERGO_Andre%20Bazinet_Mai_2025.pdf
- Fossen, F. M., & Sorgner, A. (2022). New digital technologies and heterogeneous wage and employment dynamics in the United States: Evidence from individual-level data. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121381.
- Gerlich, M. (2025). AI tools in society: Impacts on cognitive offloading and the future of critical thinking. *Societies*, 15(1), 6. <https://doi.org/10.3390/soc15010006>
- Hosseini Maasoum, Seyed Mahdi and Lichtinger, Guy, Generative AI as Seniority-Biased Technological Change: Evidence from U.S. Résumé and Job Posting Data (August 31, 2025). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=5425555> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5425555>
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586.