

HR DATA ANALYTICS ET EQUITE SALARIALE GENREE A L'ERE DE L'IA : REDUCTION OU REPRODUCTION DES INEGALITES ?

**HR DATA ANALYTICS AND GENDER PAY EQUITY IN THE AGE OF AI:
REDUCING OR REPRODUCING INEQUALITIES?**

- **AUTEUR 1** : Niâma CHELYAT,
- **AUTEUR 2** : Ridouane MESSAOUDI,

(1) : Enseignante-Chercheuse, PhD, Université Mundiapolis, Casablanca.

(2) : Enseignant-Chercheur, PhD, Université Sultan Moulay Slimane, Beni-Mellal.



Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

Pour citer cet article : CHELYAT .N & MESSAOUDI .R (2026) « HR
DATA ANALYTICS ET EQUITE SALARIALE GENREE A L'ERE
DE L'IA : REDUCTION OU REPRODUCTION DES INEGALITES
? »,

IJAME : Volume 02, N° 22 | Pp: 195 – 224.



DOI : 10.5281/zenodo.22937861

Copyright © 2026 – IJAME

Résumé

À mesure que les décisions RH deviennent plus data-driven, une question demeure : l'usage croissant des données et de l'intelligence artificielle permet-il réellement de réduire les écarts salariaux entre les femmes et les hommes, ou risque-t-il de reproduire des inégalités déjà inscrites dans les données ? Cette recherche explore cette tension à travers le HR Data Analytics et les pratiques de gouvernance qui encadrent son utilisation. Une étude qualitative fondée sur 13 entretiens semi-directifs auprès de DRH et responsables RH issus de différents secteurs a été menée, puis analysée à travers une analyse lexicale sous NVivo complétée par une analyse thématique de contenu. Les résultats montrent que le HR Data Analytics renforce la visibilité des écarts, leur comparaison et l'objectivation des arbitrages salariaux. Toutefois, son potentiel d'équité demeure conditionné par la qualité des données, les critères de rémunération, les benchmarks mobilisés, la maîtrise des biais et le maintien du jugement humain. À la croisée de l'approche sociotechnique et de la justice organisationnelle, l'étude propose un cadre théorique montrant que l'équité salariale résulte moins de la sophistication des outils que de la configuration organisationnelle et de la gouvernance qui encadrent leur usage.

Mots-clés : HR Data Analytics, Équité salariale genrée, Intelligence artificielle, Gouvernance des données, Justice organisationnelle.

Abstract

As HR decisions become increasingly data-driven, one question remains: does the growing use of data and artificial intelligence actually help to reduce the gender pay gap, or does it risk perpetuating inequalities already embedded in the data? This research explores this tension through the lens of HR data analytics and the governance practices that govern its use. A qualitative study based on 13 semi-structured interviews with HR directors and HR managers from various sectors was conducted and analysed using lexical analysis in NVivo, supplemented by thematic content analysis. The results show that HR Data Analytics enhances the visibility of pay gaps, facilitates their comparison and contributes to the objectification of pay decisions. However, its potential to promote equity remains contingent upon data quality, remuneration criteria, the benchmarks used, the management of biases and the retention of human judgement. At the intersection of the socio-technical approach and organisational justice, the study proposes a theoretical framework demonstrating that pay equity stems less from the sophistication of the tools than from the organisational structure and governance that govern their use.

Keywords: HR Data Analytics, Gender pay equity, Artificial intelligence, Data governance, Organisational justice.

1 Introduction

Malgré plusieurs décennies de politiques publiques et d'engagements organisationnels en faveur de l'égalité professionnelle, les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes demeurent une manifestation persistante des inégalités de genre sur le marché du travail. À l'échelle mondiale, les femmes salariées continuent de percevoir en moyenne une rémunération inférieure d'environ 20 % à celle des hommes (International Labour Organization, 2026). Cette persistance invite à dépasser une lecture exclusivement réglementaire des inégalités salariales pour interroger les pratiques organisationnelles à travers lesquelles les rémunérations sont déterminées, comparées et révisées. Elle apparaît d'autant plus importante que les décisions de rémunération s'inscrivent aujourd'hui dans un environnement marqué par une production croissante de données et par le développement de nouveaux dispositifs d'aide à la décision.

Dans ce contexte, la transformation numérique de la fonction ressources humaines s'accompagne d'un essor du HR Data Analytics, également désigné sous les termes de HR Data Analytics ou People Analytics. Celui-ci repose sur la collecte et l'analyse systématiques de données relatives aux salariés afin de produire des connaissances susceptibles d'améliorer la décision RH. Marler et Boudreau (2017) l'appréhendent comme une pratique fondée sur les technologies de l'information mobilisant des analyses descriptives, visuelles et statistiques des données relatives aux processus RH, au capital humain, à la performance organisationnelle ainsi qu'à des benchmarks économiques externes. Tursunbayeva et al. (2018) montrent, dans le même sens, que le People Analytics se situe à l'intersection de la gestion des ressources humaines, des systèmes d'information et de l'analyse des données, renforçant progressivement le caractère data-driven de la décision RH.

Appliqué à la rémunération, le HR Data Analytics ouvre ainsi de nouvelles perspectives pour le pilotage de l'équité salariale. Le croisement de données internes relatives aux salaires, aux primes, à l'ancienneté, aux performances, aux promotions ou aux trajectoires professionnelles peut permettre d'identifier des disparités difficilement perceptibles à travers les pratiques traditionnelles de gestion. Ces informations peuvent également être confrontées à des données externes, telles que les enquêtes salariales, les benchmarks de rémunération ou les référentiels du marché du travail. L'intégration croissante de l'intelligence artificielle (IA) renforce ces capacités d'analyse en permettant de traiter des volumes de données plus importants et d'identifier des relations plus complexes. Des travaux récents montrent d'ailleurs l'intérêt du machine learning pour analyser et décomposer les écarts salariaux entre les femmes et les hommes (Edelsztein & Waisbrot, 2023). Le HR Data Analytics pourrait dès lors constituer un instrument d'objectivation des écarts salariaux genrés, permettant aux responsables RH de mieux les identifier, d'en

comprendre les déterminants et d'orienter leurs politiques de rémunération.

Pour autant, la disponibilité croissante des données et la sophistication des capacités analytiques ne garantissent pas mécaniquement une décision plus équitable. Les données mobilisées par les organisations sont elles-mêmes le produit de pratiques et de décisions antérieures. Les historiques de rémunération, de promotion, d'évaluation ou d'accès aux responsabilités peuvent ainsi incorporer des asymétries préexistantes entre les femmes et les hommes. Cette problématique se pose également pour les données externes : lorsque les benchmarks utilisés reflètent un marché du travail historiquement marqué par des écarts genrés, leur mobilisation comme référence peut contribuer à réintroduire ces inégalités dans les décisions internes. Plus largement, la littérature consacrée au *People Analytics* souligne les enjeux liés à la qualité des données, à la transparence, à la vie privée, aux biais et à l'équité des décisions qui en résultent (Tursunbayeva et al., 2022). L'introduction de systèmes algorithmiques et d'IA accentue encore cette tension, dès lors que les algorithmes peuvent reproduire ou systématiser les biais contenus dans les données à partir desquelles ils opèrent (Kellogg et al., 2020 ; Raghavan et al., 2020).

Cette ambivalence place la gouvernance des données RH au cœur de la problématique. L'enjeu n'est plus seulement de disposer de données ou de capacités analytiques performantes, mais de comprendre comment les organisations sélectionnent, croisent, interprètent et contrôlent les données mobilisées dans leurs décisions de rémunération. Le HR Data Analytics peut ainsi être appréhendé comme un dispositif ambivalent : susceptible, d'une part, de rendre visibles des inégalités et de soutenir leur correction et, d'autre part, de reproduire des écarts historiquement incorporés dans les données lorsqu'il est mobilisé sans mécanismes appropriés de gouvernance, de contextualisation et de contrôle.

Ces travaux établissent l'existence d'une ambivalence du dispositif, mais n'expliquent pas ce qui, dans les pratiques concrètes, fait effectivement pencher son usage vers la réduction ou vers la reproduction des écarts. Trois courants demeurent en effet largement cloisonnés : le premier documente le développement du HR Data Analytics et sa contribution à la décision RH (Marler & Boudreau, 2017 ; Tursunbayeva et al., 2018) ; le deuxième analyse ses enjeux éthiques et de gouvernance (Tursunbayeva et al., 2022) ; le troisième mobilise des méthodes algorithmiques pour mesurer les écarts salariaux (Edelsztejn & Waisbrot, 2023). Aucun n'éclaire cependant la manière dont les acteurs RH mobilisent et gouvernent concrètement ces données pour construire, ou compromettre, l'équité salariale. Le problème scientifique que cette recherche entend traiter peut ainsi être formulé de la manière suivante : à quelles conditions organisationnelles et de gouvernance la mobilisation du HR Data Analytics oriente-t-elle la décision salariale vers la

réduction plutôt que vers la reproduction des écarts genrés ? Répondre à cette interrogation suppose de déplacer le regard de la seule mesure des écarts vers les pratiques par lesquelles les données internes et externes sont sélectionnées, interprétées et transformées en décisions de rémunération.

Dès lors, cette recherche vise à répondre à la question suivante : comment les DRH et responsables RH mobilisent-ils le HR Data Analytics à l'ère de l'IA pour piloter l'équité salariale ? Pour y répondre, une démarche qualitative à visée exploratoire et compréhensive est retenue auprès de DRH et de responsables RH mobilisant le HR Data Analytics dans leurs pratiques de gestion de la rémunération. L'étude est structurée en trois parties. La première développe le cadre théorique de la recherche en articulant HR Data Analytics, IA, gouvernance des données et équité salariale genrée. La deuxième expose les choix méthodologiques et le protocole de l'étude qualitative. La troisième partie présente et discute les résultats empiriques afin de comprendre comment les usages du HR Data Analytics peuvent contribuer à la réduction ou, inversement, à la reproduction des inégalités salariales entre les femmes et les hommes.

2 HR Data Analytics, gouvernance des données et équité salariale genrée : clarification et articulation conceptuelles

Le développement des technologies numériques et la disponibilité croissante des données relatives aux salariés ont progressivement transformé les modalités de production de l'information au sein de la fonction ressources humaines. Cette évolution s'est notamment traduite par l'émergence de notions telles que *HR Analytics*, *People Analytics*, *Workforce Analytics* ou encore *Talent Analytics*. Si ces terminologies sont parfois utilisées de manière interchangeable, elles témoignent plus largement d'une évolution de la fonction RH vers une utilisation plus systématique des données dans l'analyse des phénomènes humains et l'aide à la décision. Tursunbayeva et al. (2018) soulignent d'ailleurs que le *People Analytics* constitue un champ multidisciplinaire dont le développement se situe au croisement de la gestion des ressources humaines, des systèmes d'information et, de manière croissante, des sciences des données.

Dans cette perspective, le HR Data Analytics peut être appréhendé comme une démarche consistant à collecter, structurer, croiser et analyser des données relatives aux ressources humaines afin de produire des connaissances susceptibles d'éclairer les décisions RH. Marler et Boudreau (2017) définissent plus précisément le *HR Data Analytics* comme une pratique RH rendue possible par les technologies de l'information et reposant sur des analyses descriptives, visuelles et statistiques de données relatives aux processus RH, au capital humain, à la performance organisationnelle et à des benchmarks économiques externes. Cette définition présente un intérêt

pour la présente recherche, dans la mesure où elle ne limite pas l'analyse aux seules données produites à l'intérieur de l'organisation, mais intègre également des données externes susceptibles d'alimenter la décision RH.

Dans le champ de la rémunération, les données internes peuvent notamment renseigner sur les salaires fixes et variables, les augmentations, l'ancienneté, les fonctions occupées, les niveaux hiérarchiques, les performances, les promotions ou encore les trajectoires professionnelles. Leur analyse et leur croisement permettent de dépasser la simple observation des niveaux moyens de rémunération et d'examiner plus finement les différences entre des salariés présentant des caractéristiques professionnelles comparables. À ces données internes peuvent s'ajouter des informations provenant de l'environnement de l'organisation, telles que les enquêtes de rémunération, les benchmarks salariaux, les référentiels métiers ou certaines données relatives au marché du travail. Le HR Data Analytics peut ainsi participer à une meilleure connaissance de la structure des rémunérations et fournir aux responsables RH des éléments d'aide au diagnostic et à l'arbitrage.

Cette capacité analytique est importante lorsqu'elle est rapprochée de la notion d'équité salariale genrée. Celle-ci ne saurait être réduite à une stricte égalité arithmétique des rémunérations entre les femmes et les hommes. Elle renvoie plus largement à la recherche d'une rémunération équitable au regard de la valeur du travail et des caractéristiques professionnelles pertinentes, indépendamment du genre. L'analyse des écarts salariaux genrés suppose ainsi de distinguer les différences susceptibles d'être associées à certaines caractéristiques professionnelles observables de celles qui demeurent inexpliquées ou qui peuvent traduire des facteurs de différenciation liés au genre. Dans cette perspective, les outils analytiques offrent la possibilité d'identifier des configurations salariales difficilement perceptibles à partir d'indicateurs agrégés et de fournir aux décideurs RH une représentation plus fine des écarts existants.

L'essor récent de l'IA prolonge cette évolution en augmentant les capacités de traitement et d'analyse des données disponibles. Il convient toutefois de ne pas confondre HR Data Analytics et IA. Le premier renvoie à une démarche organisationnelle d'exploitation des données RH à des fins de connaissance et de décision, tandis que l'IA désigne ici un ensemble de technologies susceptibles d'enrichir cette démarche, notamment par l'identification de relations complexes, la classification, la prédiction ou la formulation de recommandations. Le recours à l'IA ne constitue donc pas une condition nécessaire du HR Data Analytics, mais peut représenter un niveau supplémentaire de sophistication de l'analyse. Cette distinction est importante dans le cadre de la présente recherche, puisqu'elle permet d'étudier des organisations présentant différents degrés de

maturité analytique sans présupposer que toutes mobilisent déjà des systèmes d'IA avancés.

Cependant, l'exploitation accrue des données RH soulève simultanément la question des conditions dans lesquelles celles-ci sont produites, sélectionnées, sécurisées, interprétées et utilisées. C'est à ce niveau qu'intervient la notion de gouvernance des données. Dans le cadre de cette recherche, celle-ci désigne l'ensemble des principes, responsabilités, règles et pratiques organisationnelles qui encadrent la qualité, l'accès, la traçabilité, l'utilisation et le contrôle des données mobilisées dans les processus décisionnels. Appliquée aux ressources humaines, cette gouvernance revêt est essentielle compte tenu du caractère sensible des informations relatives aux salariés et des conséquences que leur utilisation peut produire sur leurs trajectoires professionnelles. Les travaux de Tursunbayeva et al. (2022) montrent à ce titre que le développement du *People Analytics* soulève des enjeux relatifs notamment à la transparence, à la protection de la vie privée, à l'utilisation équitable et proportionnée des données, à l'inclusion des parties prenantes et à la responsabilité organisationnelle.

La gouvernance des données apparaît alors comme une dimension indissociable de l'utilisation du HR Data Analytics en matière de rémunération. En effet, la capacité à produire des analyses sophistiquées ne renseigne pas, à elle seule, sur la qualité ou la pertinence des données qui les alimentent. Les données salariales internes constituent notamment la trace de décisions antérieures en matière de recrutement, d'augmentation, de promotion ou d'évaluation. De même, les benchmarks externes utilisés comme références peuvent refléter les caractéristiques et les déséquilibres du marché du travail dont ils sont issus. La littérature consacrée à l'éthique du *People Analytics* identifie précisément parmi ses risques potentiels l'opérationnalisation de biais ou de discriminations et insiste, en contrepartie, sur la transparence, l'équité, la protection des données et l'évaluation des pratiques analytiques (Tursunbayeva et al., 2022).

Ainsi, l'articulation entre HR Data Analytics, IA, gouvernance des données et équité salariale genrée conduit à considérer la donnée non comme une représentation nécessairement neutre de la réalité organisationnelle, mais comme une ressource dont la valeur décisionnelle dépend de ses conditions de production et d'utilisation. Dans cette recherche, le HR Data Analytics est donc envisagé comme une capacité d'analyse mise au service de la décision RH ; l'IA comme une technologie susceptible d'en augmenter les possibilités ; la gouvernance des données comme l'ensemble des principes et pratiques encadrant leur mobilisation ; et l'équité salariale genrée comme la finalité au regard de laquelle ces pratiques sont interrogées. Cette articulation conceptuelle permet d'examiner comment les DRH et responsables RH construisent leurs diagnostics et leurs décisions salariales à partir des données disponibles, tout en questionnant les

conditions dans lesquelles leur utilisation peut contribuer à une gestion plus équitable des rémunérations.

3 Fondements théoriques : une lecture sociotechnique de l'équité salariale à l'ère du HR Data Analytics

L'articulation entre HR Data Analytics, IA, gouvernance des données et équité salariale suppose un cadre théorique permettant de dépasser une lecture exclusivement technologique de la décision RH. En effet, la disponibilité croissante des données et le développement d'outils analytiques plus sophistiqués ne permettent pas, à eux seuls, d'expliquer la manière dont se construisent les décisions de rémunération. Celles-ci résultent de l'interaction entre des dispositifs techniques, des données, des règles organisationnelles et des acteurs disposant de capacités d'interprétation et d'arbitrage. A cet effet, l'approche sociotechnique, complétée par les apports de la théorie de la justice organisationnelle, offre une grille de lecture adaptée à l'objet de notre recherche.

Le recours conjoint à ces deux cadres ne relève pas d'un simple cumul théorique : chacun répond à une question que l'autre laisse ouverte. L'approche sociotechnique éclaire la construction de la décision, comment données, outils analytiques, règles de gouvernance et jugement des acteurs s'articulent pour produire un arbitrage salarial, mais elle demeure descriptive : elle ne fournit aucun critère permettant de qualifier cette décision d'équitable ou d'inéquitable. Inversement, la théorie de la justice organisationnelle fournit précisément ce critère normatif, en distinguant l'équité des résultats (justice distributive) et l'équité des procédures (justice procédurale), mais elle ne dit rien du processus matériel et technique par lequel les données et les algorithmes façonnent concrètement ces résultats et ces procédures. Les deux perspectives sont donc à la fois nécessaires, aucune ne suffit isolément à rendre compte d'un dispositif simultanément technique et normatif, et complémentaires : la première décrit le mécanisme de production de la décision, la seconde fournit l'étalon d'équité au regard duquel ce mécanisme peut être évalué. C'est leur articulation qui permet de comprendre non seulement comment le HR Data Analytics produit des décisions salariales, mais aussi à quelles conditions ces décisions peuvent être tenues pour justes.

Issue notamment des travaux fondateurs développés au Tavistock Institute, l'approche sociotechnique repose sur l'idée selon laquelle le fonctionnement organisationnel ne peut être compris en dissociant le système technique du système social. Les travaux de Trist (1981), puis la synthèse de Pasmore et al. (1982), mettent en évidence l'interdépendance entre les composantes techniques de l'organisation et ses composantes sociales. L'un des principes centraux de cette perspective réside dans la recherche d'une optimisation conjointe des systèmes social et technique plutôt que dans l'optimisation isolée de l'un d'entre eux (Pasmore et al., 1982).

Transposée au champ de la GRH, cette approche conduit à considérer le HR Data Analytics non comme un simple outil technique produisant automatiquement une décision plus rationnelle, mais comme un dispositif sociotechnique dont les effets résultent de l'interaction entre plusieurs composantes. Les données internes et externes, les systèmes d'information RH, les modèles analytiques et les technologies d'IA constituent la composante technique du dispositif. Les DRH et responsables RH, leurs compétences, leurs représentations de l'équité, leurs pratiques d'interprétation et leurs arbitrages constituent sa composante sociale. Entre ces deux dimensions, la gouvernance des données organise les conditions dans lesquelles les informations sont sélectionnées, contrôlées, interprétées et mobilisées dans la décision. L'intérêt de l'approche sociotechnique réside précisément dans le refus d'un déterminisme technologique : la technologie contraint et ouvre des possibilités d'action, mais ses effets organisationnels dépendent de la manière dont elle est articulée aux pratiques et aux structures sociales.

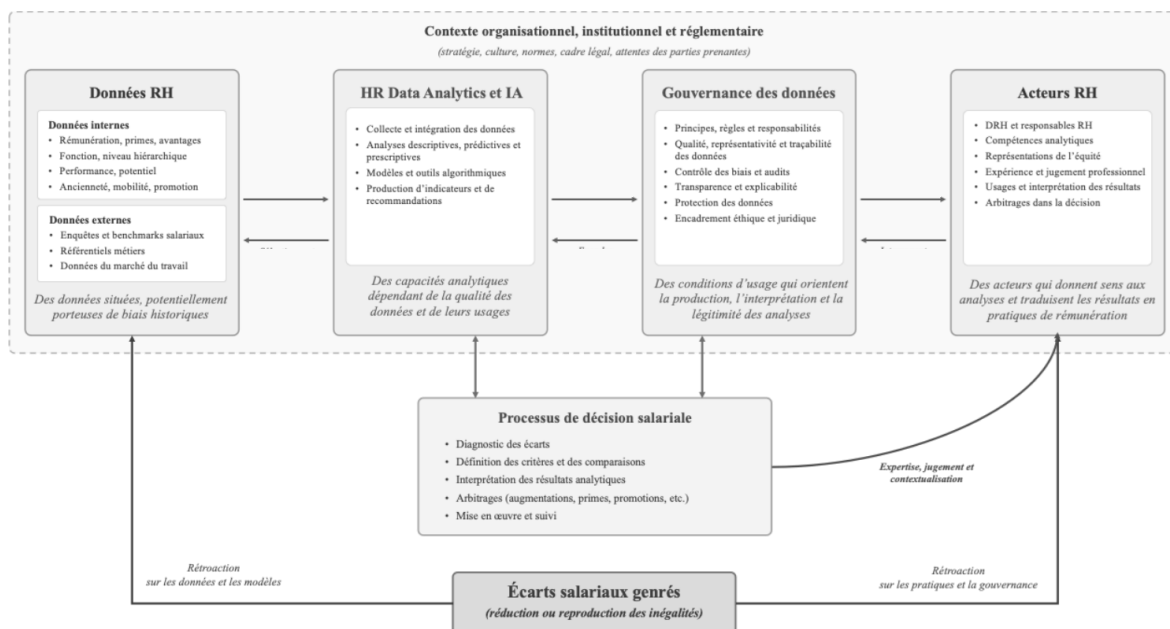
Cette lecture est pertinente lorsqu'il s'agit d'étudier l'équité salariale. Une même capacité analytique peut en effet donner lieu à des usages différents selon la qualité des données mobilisées, les critères retenus pour comparer les rémunérations, les modalités d'interprétation des résultats et la place accordée au jugement des responsables RH. De ce point de vue, la gouvernance des données peut être envisagée comme une interface organisationnelle entre le système technique et le système social : elle détermine notamment qui peut accéder aux données, selon quelles règles celles-ci sont produites et vérifiées, comment les résultats analytiques sont interprétés et dans quelle mesure ils peuvent être discutés ou remis en question avant d'être transformés en décisions. L'approche sociotechnique permet donc de comprendre pourquoi l'amélioration des capacités techniques d'analyse ne conduit pas nécessairement, à elle seule, à une amélioration de l'équité des décisions.

Toutefois, si cette première perspective permet d'expliquer comment se construit la décision salariale à l'intersection de la technologie et de l'organisation, elle ne permet pas à elle seule de définir ce qui fonde son caractère équitable. La théorie de la justice organisationnelle apporte un second éclairage. Les travaux dans ce domaine distinguent notamment la justice distributive, relative à l'équité des résultats et des ressources allouées, et la justice procédurale, relative à l'équité des procédures utilisées pour aboutir à ces résultats (Greenberg, 1990). Les développements ultérieurs ont également distingué les dimensions interpersonnelle et informationnelle de la justice organisationnelle (Colquitt et al., 2001).

Dans le cadre de la rémunération, la justice distributive permet d'interroger la répartition des salaires, primes et augmentations entre les salariés et, plus spécifiquement, les différences

observées entre les femmes et les hommes. La justice procédurale déplace en revanche l'attention vers les processus qui produisent cette répartition. Les principes développés dans la littérature sur la justice procédurale accordent notamment de l'importance à la cohérence des procédures, à la qualité des informations utilisées, à la possibilité de corriger les décisions et à la limitation des biais dans les processus d'allocation. Ce cadre est pertinent pour une recherche portant sur la gouvernance des données, puisque l'équité d'une décision salariale peut être interrogée non seulement à partir de son résultat, mais également à partir de la manière dont les données ayant contribué à cette décision ont été produites, sélectionnées et utilisées.

Figure 1: Cadre théorique de la recherche



Source : les auteurs

Le rapprochement des deux approches permet dès lors de proposer une lecture de l'objet étudié. L'approche sociotechnique permet d'expliquer la construction de la décision, en considérant l'interaction entre données, technologies analytiques, règles de gouvernance et acteurs RH ; la théorie de la justice organisationnelle permet d'en interroger la finalité et les conditions d'équité, à travers la distribution des rémunérations et les procédures qui conduisent à leur détermination. L'équité salariale ne dépendrait ainsi pas uniquement de la capacité du HR Data Analytics à détecter statistiquement des écarts, mais également de la qualité des données sur lesquelles reposent ces analyses, des règles encadrant leur utilisation, de la capacité des acteurs RH à contextualiser les résultats et du caractère équitable des procédures à travers lesquelles ces résultats sont transformés en décisions.

1 Démarche méthodologique de la recherche

Cette recherche s'inscrit dans une démarche qualitative à visée exploratoire et compréhensive, adaptée à l'objectif poursuivi qui consiste à comprendre comment les acteurs RH mobilisent le HR Data Analytics dans leurs pratiques de rémunération et comment la gouvernance des données intervient dans la construction de l'équité salariale genrée. Ce choix permet d'appréhender l'objet étudié à partir des pratiques, des représentations et des arbitrages des acteurs, sans présupposer les effets du recours aux données et aux technologies analytiques. Il apparaît également cohérent avec la lecture sociotechnique retenue, qui conduit à considérer conjointement les données, les outils analytiques, les règles organisationnelles et l'intervention des acteurs dans la construction de la décision salariale.

La collecte des données a été réalisée au moyen d'entretiens individuels semi-directifs auprès de 13 directeurs des ressources humaines (DRH) et responsables RH appartenant à des organisations issues de différents secteurs d'activité. Le recours à l'entretien semi-directif permet de structurer les échanges autour des dimensions centrales de la recherche tout en laissant aux répondants la possibilité de développer leurs expériences et d'illustrer leurs propos par des situations concrètes. Le guide d'entretien a principalement porté sur les données internes et externes mobilisées dans les décisions de rémunération, les usages du HR Data Analytics et éventuellement de l'IA, les modalités d'identification et d'analyse des écarts salariaux, ainsi que les pratiques de gouvernance, de contrôle et d'interprétation des données.

La constitution de l'échantillon repose sur un échantillonnage raisonné, guidé par trois critères complémentaires : homogénéité, diversité et équilibre. L'homogénéité réside dans le fait que l'ensemble des répondants exerce des responsabilités RH et dispose d'une expérience de l'utilisation des données dans les processus décisionnels. La diversité a été recherchée à travers la pluralité des secteurs d'activité, des fonctions occupées, des niveaux d'ancienneté et des contextes organisationnels, afin de recueillir une variété de pratiques et de représentations. Enfin, le principe d'équilibre a conduit à éviter une concentration excessive des répondants dans un secteur ou une catégorie de fonction.

Tableau 1: caractéristiques socio-démographiques de l'échantillon

Répondant	Poste occupé	Secteur d'activité	Expérience RH	Ancienneté
R1	DRH	Banque / Finance	15 ans	10 ans
R2	DRH	Industrie	14 ans	8 ans
R3	DRH	Assurance	17 ans	12 ans
R4	Responsable RH	Services	10 ans	4 ans
R5	Responsable RH	Télécommunications	8 ans	8 ans
R6	DRH	Distribution	20 ans	12 ans
R7	DRH	Industrie	15 ans	11 ans
R8	Responsable RH	Conseil / Services	10 ans	5 ans
R9	DRH	Santé / Pharmaceutique	20 ans	15 ans
R10	Responsable RH	Technologies / IT	12 ans	12 ans
R11	Responsable RH	Transport / Logistique	9 ans	5 ans
R12	Responsable RH	Banque / Finance	11 ans	3 ans
R13	DRH	Services	19 ans	10 ans

Les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des participants puis retranscrits intégralement afin de constituer le corpus d'analyse. Le traitement des données s'est effectué en deux temps complémentaires. Une première analyse lexicale a permis d'explorer la structure générale du corpus à partir notamment des fréquences d'occurrence, des récurrences lexicales et des associations entre les principaux termes employés par les répondants. Cette étape vise à faire émerger les univers lexicaux associés aux données RH, à la rémunération, à l'équité, aux biais, aux outils analytiques ou encore à l'IA. Elle nous a permis une première lecture structurée des représentations exprimées dans les discours.

Cette analyse lexicale a ensuite été complétée par une analyse thématique de contenu, destinée à approfondir le sens des discours et à identifier les principales régularités, divergences et configurations de pratiques. Le codage a suivi une logique hybride, à la fois déductive et inductive: certaines catégories ont été orientées par le cadre conceptuel et théorique de la recherche, tandis que d'autres ont émergé progressivement du matériau empirique. Cette complémentarité entre analyses lexicale et thématique permet ainsi de passer de l'identification des éléments structurants du discours à la compréhension des pratiques et des significations qui leur sont associées (Braun & Clarke, 2006). Elle vise finalement à comprendre comment les responsables RH mobilisent, interprètent et encadrent les données dans leurs décisions de rémunération et comment ces pratiques sont susceptibles de participer à la réduction ou à la reproduction des écarts salariaux genrés.

2 HR Data Analytics et équité salariale genrée : analyse des discours des acteurs RH

Cartographie des univers discursifs : analyse lexicale du corpus

Les discours recueillis auprès des professionnels RH nous ont permis d'appréhender les pratiques et les logiques qui structurent l'usage croissant des données dans les décisions de rémunération. Au-delà des outils mobilisés, ils permettent d'observer le vocabulaire à travers lequel les acteurs décrivent leurs pratiques, justifient leurs arbitrages et expriment les enjeux associés à l'équité salariale. L'exploitation du corpus vise ainsi à faire émerger les principales régularités discursives, avant d'en approfondir les significations et les logiques y associées.

Dans un premier temps, une analyse lexicale a été réalisée à l'aide du logiciel NVivo sur l'ensemble du corpus constitué des 13 entretiens. L'examen des fréquences et des champs lexicaux associés permet d'identifier les notions qui structurent le plus fortement les discours des répondants et constitue un premier niveau de lecture des données. Cette exploration lexicale est ensuite approfondie par une analyse thématique de contenu, destinée à mettre en évidence les principales configurations de pratiques et de représentations relatives au HR Data Analytics, à la gouvernance des données et à l'équité salariale genrée.

Tableau 2 : requête de la fréquence des mots

Mot	Nombre d'occurrences	Mots appartenant au même champ lexical
Données	186	Information, base, historique, collecte, traitement, fiabilité, qualité, indicateur, reporting, traçabilité
Rémunération	154	Salaire, salarial, prime, augmentation, compensation, package, rétribution, avantages, grille, politique salariale
Analyse	137	Analytics, traitement, mesure, diagnostic, statistique, indicateur, tableau de bord, exploitation, comparaison, reporting
Décision	119	Arbitrage, choix, validation, recommandation, orientation, comité, décisionnel, jugement, action
Équité	103	Égalité, justice, équitable, équilibré, traitement, impartialité, cohérence, juste, égalitaire
Performance	91	Évaluation, objectif, résultat, contribution, mérite, potentiel, productivité, appréciation
Écart	84	Différence, disparité, gap, inégalité, décalage, déséquilibre, comparaison, différentiel
Benchmark	72	Marché, enquête salariale, référence, secteur, comparaison, positionnement, pratique externe, tendance
Genre	68	Femme, homme, féminin, masculin, égalité professionnelle, parité, discrimination
IA	57	IA, algorithme, automatisation, prédiction, modèle,

		technologie, outil, recommandation
Contrôle	51	Vérification, validation, audit, suivi, traçabilité, confidentialité, accès, conformité, supervision
Biais	43	Discrimination, subjectivité, historique, stéréotype, distorsion, risque, neutralité, correction
Transparence	38	Explicabilité, visibilité, communication, justification, traçabilité, compréhension, information
Gouvernance	34	Règle, responsabilité, procédure, conformité, contrôle, politique, accès, sécurité, cadre
Compétence	29	Expertise, formation, maîtrise, connaissance, analytique, capacité, qualification, accompagnement

L'analyse lexicale fait tout d'abord ressortir un premier univers discursif structuré autour de la donnée, de l'analyse et de la décision. Les termes appartenant à ces champs lexicaux, *information, collecte, traitement, qualité, indicateur, reporting, diagnostic, tableau de bord, arbitrage* ou encore *validation*, apparaissent principalement lorsque les répondants décrivent la manière dont les informations RH sont mobilisées pour éclairer leurs décisions. Leur proximité dans les discours suggère que la donnée n'est pas envisagée comme une simple ressource informationnelle, mais comme un support à l'analyse et à l'arbitrage. Cette famille lexicale traduit une place croissante de la décision RH fondée sur les données, où l'analyse constitue le lien entre l'information disponible et la décision managériale.

Un deuxième univers lexical se construit autour de la rémunération et des critères mobilisés pour sa détermination. Les références au *salaire, aux primes, aux augmentations, aux avantages, aux grilles* et à la *politique salariale* sont fréquemment associées au vocabulaire de la performance, notamment à travers les notions d'*évaluation, d'objectif, de résultat, de contribution, de mérite* et de *potentiel*. Dans ce contexte, les données sont mobilisées pour documenter et justifier les arbitrages salariaux à partir de caractéristiques individuelles et organisationnelles. Cette association met en évidence une recherche d'objectivation de la décision salariale, les écarts de rémunération étant généralement appréciés au regard de différents critères susceptibles d'en expliquer l'existence.

Cette logique d'objectivation dépasse toutefois les seules données internes. Le champ lexical du benchmark fait apparaître des références récurrentes au *marché, aux enquêtes salariales, au secteur, au positionnement* et aux *pratiques externes*. Ces termes apparaissent lorsque les répondants évoquent la nécessité de situer les rémunérations pratiquées par leur organisation par rapport à celles observées sur le marché. Le recours à ces références traduit ainsi une articulation entre données internes et données externes dans la construction des décisions salariales. Cette dimension est indispensable pour notre recherche : si le benchmark permet d'éclairer le

positionnement salarial de l'organisation, il conduit également à s'interroger sur la capacité des références de marché à constituer systématiquement une norme d'équité.

Un autre ensemble lexical associe équité, écarts et genre. Les notions de *justice, égalité, cohérence, disparité, différence, inégalité, femmes, hommes, parité* et *égalité professionnelle* apparaissent principalement dans les situations où les répondants comparent les rémunérations, cherchent à expliquer les différences observées ou interrogent leur caractère justifiable. Cette proximité lexicale suggère que l'équité salariale ne se réduit pas, dans les discours, à la seule identification d'un écart entre femmes et hommes. Elle renvoie également à l'interprétation de cet écart au regard des critères qui ont conduit à sa formation. La question devient alors moins celle de l'existence d'une différence salariale que celle des conditions dans lesquelles cette différence peut être considérée comme justifiée, corrigée ou, au contraire, problématique.

Enfin, un dernier univers discursif rassemble l'IA, le contrôle, les biais, la transparence, la gouvernance et les compétences. Les références aux *algorithmes, à l'automatisation et à la prédiction* apparaissent parallèlement à un vocabulaire de *vérification, validation, audit, traçabilité, confidentialité, explicabilité, responsabilité* et *supervision*. Ce rapprochement est significatif : l'introduction d'outils analytiques et algorithmiques dans les pratiques RH semble s'accompagner d'une attention portée aux conditions dans lesquelles leurs résultats peuvent être utilisés dans la décision salariale. Les notions de biais et de contrôle traduisent notamment une préoccupation quant à la possibilité que les données historiques, les modèles ou leur interprétation reproduisent certaines disparités plutôt qu'ils ne les corrigent.

À cet égard, un résultat mérite d'être souligné : le terme générique de « gouvernance » apparaît moins central dans le vocabulaire des répondants que les pratiques qui lui sont directement associées. Les acteurs semblent davantage parler de *contrôle, vérification, validation, confidentialité, accès, traçabilité* ou *responsabilité* que de « gouvernance des données » en tant que telle. Cette différence entre le vocabulaire conceptuel de la recherche et celui des praticiens laisse penser que la gouvernance se manifeste avant tout, dans les pratiques RH, à travers un ensemble de dispositifs concrets d'encadrement de la donnée et de la décision.

Pris dans leur ensemble, ces univers lexicaux dessinent finalement une chaîne de sens qui ne doit pas être interprétée comme strictement linéaire. Les données et leur analyse alimentent les décisions de rémunération, lesquelles sont confrontées à des critères internes de performance et à des références externes de marché. L'examen des écarts fait ensuite émerger la question de leur équité, tandis que le contrôle, la transparence, les compétences et la gouvernance encadrent la manière dont les données et les outils analytiques sont mobilisés. Le HR Data Analytics apparaît

Tableau 3 : catégories et structure de l'analyse thématique de contenu

Catégories principales	Éléments lexicaux associés
1. Mobilisation des données et du HR Data Analytics dans la décision salariale	Données, analyse, décision, indicateur, reporting, tableau de bord
2. Construction et justification des décisions de rémunération	Rémunération, performance, évaluation, mérite, augmentation, arbitrage
3. Benchmark salarial et recours aux données externes	Benchmark, marché, référence, comparaison, secteur, positionnement
4. Identification et traitement des écarts salariaux genrés	Équité, écart, genre, égalité, justice, disparité, discrimination
5. Gouvernance des données et maîtrise des risques algorithmiques	Gouvernance, contrôle, biais, transparence, IA, traçabilité, compétence

• **Mobilisation des données et du HR Data Analytics dans la décision salariale**

Les discours font tout d'abord apparaître une place croissante de la donnée dans la construction de la décision salariale. Les informations issues des systèmes RH, niveaux de rémunération, historiques d'augmentation, primes, ancienneté, fonction ou encore données de performance, sont mobilisées pour comparer les situations individuelles et documenter les arbitrages. La donnée tend ainsi à devenir un point d'entrée de la décision, en permettant aux responsables RH de disposer d'une lecture plus structurée des situations salariales.

« Avant chaque campagne de révision salariale, nous regardons l'historique des salaires, les augmentations précédentes, la performance et le positionnement de chaque collaborateur. Cela nous permet d'avoir une vision plus objective avant de décider. » (R3, DRH – Assurance)

Au-delà de leur disponibilité, les données prennent surtout leur sens à travers leur mise en analyse. Les répondants font référence aux indicateurs, tableaux de bord, comparaisons et outils de reporting permettant de transformer des informations dispersées en éléments susceptibles d'éclairer la décision. Le HR Data Analytics semble ainsi intervenir davantage comme un dispositif d'aide à la décision et d'objectivation des arbitrages que comme un simple outil de stockage ou de reporting.

« Aujourd'hui, on ne regarde plus uniquement un fichier avec des salaires. On croise plusieurs indicateurs et le tableau de bord nous permet de repérer rapidement les écarts ou les situations qui nécessitent une analyse plus approfondie. » (R10, Responsable RH – Technologies/IT)

Cette capacité analytique facilite également les comparaisons entre salariés présentant des caractéristiques proches et permet de questionner certaines différences qui auraient pu demeurer moins visibles dans une lecture individuelle des rémunérations.

« Quand on met les données ensemble et qu'on compare des personnes qui occupent des fonctions similaires, certains écarts deviennent beaucoup plus visibles. L'analyse nous pousse alors à chercher pourquoi cet écart existe. » (R12, Responsable RH – Banque/Finance)

Pour autant, les discours ne traduisent pas une substitution de l'outil au décideur. Les résultats issus des analyses demeurent contextualisés et soumis au jugement des acteurs RH et des managers, notamment lorsque les données ne permettent pas, à elles seules, d'expliquer une situation donnée.

« Les données nous donnent une orientation, mais elles ne prennent pas la décision à notre place. Il faut toujours revenir au contexte, comprendre la situation et ensuite arbitrer avec les managers. » (R6, DRH – Distribution)

Cette première catégorie révèle une articulation entre données, capacité analytique et jugement humain. Le HR Data Analytics contribue principalement à renforcer la visibilité et la comparabilité des situations salariales et à documenter les arbitrages, sans pour autant automatiser la décision. Cette configuration rejoint l'approche sociotechnique retenue dans notre recherche : la portée du dispositif analytique dépend de l'interaction entre les ressources techniques et informationnelles et la capacité des acteurs à interpréter et contextualiser les résultats produits.

- **Construction et justification des décisions de rémunération**

L'analyse de cette deuxième catégorie montre que la décision de rémunération est présentée par les acteurs RH comme le résultat d'un arbitrage entre plusieurs critères, plutôt que comme l'application automatique d'une règle salariale. La performance, l'atteinte des objectifs, le niveau de responsabilité, l'expérience ou encore le positionnement dans la grille sont mobilisés pour expliquer les augmentations et les différences observées entre collaborateurs. La forte présence du champ lexical de la performance dans l'analyse précédente prend ici tout son sens : elle constitue l'un des principaux registres à travers lesquels les répondants cherchent à objectiver et légitimer la différenciation salariale.

« Deux personnes qui occupent le même poste ne vont pas forcément avoir exactement la même rémunération. On regarde aussi leur expérience, leur performance, leur niveau de responsabilité et leur évolution dans le poste. » (R2, DRH – Industrie)

La décision salariale apparaît également comme un processus encadré par des référentiels organisationnels, notamment les grilles de rémunération, les classifications de postes, les enveloppes d'augmentation et les politiques internes. Ces dispositifs fournissent un cadre commun aux décisions et contribuent à limiter des arbitrages exclusivement individuels ou discrétionnaires. Ils n'éliminent cependant pas toute marge d'appréciation, notamment lorsque plusieurs critères

doivent être combinés.

« Nous avons des grilles et des règles qui donnent un cadre, mais à l'intérieur de ce cadre il reste toujours une part d'arbitrage. Une augmentation ne dépend jamais d'un seul indicateur. » (R9, DRH – Santé/Pharmaceutique)

Cette pluralité de critères soulève néanmoins la question de la justification des écarts de rémunération. Les discours suggèrent qu'un écart n'est pas nécessairement considéré comme problématique dès lors qu'il peut être expliqué par des éléments jugés objectifs et traçables. À l'inverse, l'absence d'explication suffisamment documentée conduit à questionner la légitimité de la différence constatée.

« Quand nous identifions une différence importante, la première question est de savoir si nous pouvons l'expliquer. S'il n'y a pas de différence de responsabilité, de performance ou d'ancienneté, alors l'écart doit être regardé autrement. » (R3, DRH – Assurance)

Cette logique est importante pour l'analyse de l'équité salariale genrée. Elle montre que l'enjeu ne réside pas uniquement dans la mesure des différences entre femmes et hommes, mais également dans la capacité de l'organisation à distinguer les écarts reposant sur des critères professionnels identifiables de ceux qui demeurent insuffisamment expliqués.

« Le vrai sujet n'est pas seulement de constater qu'un homme gagne plus qu'une femme. Il faut comparer des situations réellement comparables et comprendre ce qui explique la différence. Et quand on ne trouve pas d'explication objective, là il faut intervenir. » (R1, DRH – Banque/Finance)

De ce fait, les décisions de rémunération apparaissent comme le produit d'une objectivation encadrée mais non totalement dépersonnalisée, combinant critères mesurables, règles organisationnelles et appréciation managériale. Cette catégorie fait ainsi émerger un premier enjeu de justice procédurale : la légitimité d'un résultat salarial semble dépendre non seulement de son niveau, mais également de la cohérence, de la traçabilité et du caractère justifiable des critères ayant conduit à sa détermination.

- **Benchmark salarial et recours aux données externes**

L'analyse des discours met en évidence que la construction des décisions salariales ne repose pas uniquement sur les informations produites à l'intérieur de l'organisation. Les répondants évoquent également le recours à des données externes, notamment les enquêtes de rémunération, les pratiques sectorielles et les niveaux de salaire observés sur le marché. Ces références permettent de situer les rémunérations internes et constituent un point de comparaison lors des révisions salariales ou de la définition des grilles.

« Nous participons régulièrement à des enquêtes de rémunération. Cela nous permet de savoir où nous nous situons par rapport au marché et de voir si certains postes sont en dessous ou au-dessus des pratiques du secteur. » (R5, Responsable RH – Télécommunications)

Le benchmark apparaît ainsi comme un instrument de positionnement et d'aide à l'arbitrage, surtout lorsque l'organisation cherche à attirer ou à retenir certains profils. Les données externes sont alors croisées avec les informations internes pour apprécier la compétitivité d'une rémunération et, le cas échéant, justifier son ajustement.

« On ne peut pas décider uniquement en regardant ce qui se passe en interne. Pour certains métiers très recherchés, nous devons regarder le marché, sinon nous risquons de perdre des collaborateurs ou de ne pas réussir à recruter. » (R10, Responsable RH – Technologies/IT)

Les discours font toutefois apparaître que la référence au marché n'est pas mobilisée de manière totalement mécanique. Les niveaux observés à l'extérieur sont contextualisés au regard de la politique salariale, des caractéristiques des postes et des contraintes propres à l'organisation. Le benchmark fournit donc davantage un repère qu'une norme directement transposable.

« Le benchmark nous donne une tendance, mais nous ne l'appliquons jamais tel quel. Il faut tenir compte de notre classification, de nos métiers, de notre politique interne et surtout vérifier que nous comparons des postes réellement comparables. » (R7, DRH – Industrie)

Cette catégorie fait néanmoins émerger une tension importante au regard de l'équité salariale genrée. Si les données de marché sont généralement mobilisées dans une logique d'objectivation, leur caractère externe ne garantit pas nécessairement leur neutralité. Des différences historiquement présentes sur le marché du travail peuvent être intégrées aux références salariales utilisées par les organisations et, par conséquent, influencer les arbitrages internes.

« Le marché reste une référence importante, mais il faut aussi prendre du recul. Si on se contente de reproduire ce que le marché pratique, on peut finalement reproduire des écarts qui existent déjà, notamment entre les femmes et les hommes. » (R1, DRH – Banque/Finance)

Le benchmark salarial présente ainsi une double fonction : il contribue à objectiver le positionnement des rémunérations en apportant une référence externe, tout en introduisant un risque de normalisation de disparités préexistantes. Ce résultat met en évidence une limite importante d'une décision exclusivement *data-driven* : une donnée de marché peut être statistiquement représentative sans être nécessairement équitable. Dès lors, la contribution du HR Data Analytics à l'équité salariale dépend également de la capacité des acteurs RH à questionner les références externes mobilisées, à les contextualiser et à ne pas confondre systématiquement conformité au marché et équité salariale.

- **Identification et traitement des écarts salariaux genrés**

L'analyse de cette catégorie montre que la mobilisation des données permet tout d'abord de rendre davantage visibles les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. Le croisement des niveaux de salaire avec des variables telles que le poste, la classification, l'ancienneté ou la performance facilite la comparaison de situations professionnelles proches. Les écarts peuvent ainsi être repérés plus systématiquement et ne dépendent plus uniquement de situations individuelles portées à l'attention de la fonction RH.

« Lorsque nous croisons les rémunérations par niveau de poste, ancienneté et performance, nous pouvons voir apparaître des différences entre les femmes et les hommes que nous n'aurions pas forcément identifiées en regardant les dossiers séparément. » (R9, DRH – Santé/Pharmaceutique)

Cependant, l'identification d'un écart ne conduit pas automatiquement à le qualifier d'inéquitable. Les répondants insistent sur la nécessité de contextualiser les différences observées et d'en rechercher les facteurs explicatifs. L'analyse consiste alors à déterminer si l'écart peut être associé à des critères professionnels identifiables ou s'il persiste entre des situations comparables sans justification suffisamment établie.

« Le chiffre nous alerte, mais il ne nous dit pas immédiatement qu'il y a une inégalité. Nous devons d'abord vérifier si l'écart s'explique par le poste, l'expérience, la performance ou d'autres éléments objectifs. » (R12, Responsable RH – Banque/Finance)

Lorsque les différences persistent après cette mise en comparaison, les discours font apparaître différentes formes de traitement correctif, notamment lors des campagnes d'augmentation ou des revues salariales. La donnée acquiert alors une fonction différente : après avoir rendu l'écart visible et permis son diagnostic, elle peut contribuer à prioriser les situations nécessitant un réajustement.

« Quand nous constatons qu'à poste et niveau comparables un écart reste difficile à expliquer, nous pouvons le signaler pendant la revue salariale et proposer un rattrapage. L'objectif est de corriger progressivement les situations qui ne sont pas justifiées. » (R3, DRH – Assurance)

Les discours révèlent néanmoins que cette capacité de détection et de correction dépend fortement des variables intégrées à l'analyse et de la qualité des données disponibles. L'absence de certaines informations ou l'utilisation de données historiques peut limiter la capacité à comprendre l'origine des disparités et, dans certains cas, conduire à considérer comme objective une situation issue de décisions antérieures.

« Il faut être prudent avec l'historique. Si une personne a été recrutée avec un salaire plus faible au départ, toutes les augmentations suivantes peuvent conserver cet écart. La donnée est correcte, mais elle reflète aussi ce qui s'est passé auparavant. » (R6, DRH – Distribution)

Cette catégorie met en évidence une contribution importante mais non mécanique du HR Data Analytics à l'équité salariale genrée. L'outil analytique accroît la visibilité des écarts et facilite leur diagnostic et leur traitement, mais il ne détermine pas à lui seul ce qui est équitable. L'enjeu se déplace de la simple mesure de l'écart vers son interprétation, sa justification et, le cas échéant, sa correction. Ce résultat fait écho à la justice organisationnelle : l'équité salariale relève à la fois d'une dimension distributive, portant sur les différences de rémunération observées, et d'une dimension procédurale, liée aux critères et aux processus par lesquels ces différences sont identifiées, expliquées et traitées.

- **Gouvernance des données et maîtrise des risques algorithmiques**

L'analyse de cette dernière catégorie montre que l'intégration croissante des données et des outils algorithmiques dans les pratiques RH s'accompagne d'un questionnement sur les conditions de fiabilité et de maîtrise de la décision. Les discours font notamment référence à la qualité des données, à leur traçabilité, aux droits d'accès et aux procédures de validation. La gouvernance apparaît ainsi moins comme un dispositif formel isolé que comme un ensemble de pratiques visant à sécuriser la chaîne qui relie la donnée à son utilisation dans la décision salariale.

« Avant de faire parler les données, il faut déjà être certain de leur qualité. Une erreur dans l'historique, dans la classification d'un poste ou dans une variable peut complètement fausser l'analyse qui vient derrière. » (R4, Responsable RH – Services)

Cette vigilance prend une dimension supplémentaire avec le recours à l'IA et aux traitements algorithmiques. Les répondants reconnaissent leur capacité à traiter davantage d'informations, à repérer des situations atypiques ou à faciliter certaines comparaisons. Toutefois, l'automatisation ne semble pas être assimilée à une garantie de neutralité. Au contraire, certains discours soulignent que les résultats produits demeurent dépendants des données sur lesquelles les modèles sont construits.

« L'IA peut nous permettre d'aller beaucoup plus vite dans l'analyse et de détecter des choses que nous ne voyons pas forcément. Mais si les données de départ contiennent déjà des déséquilibres, l'algorithme risque simplement de les reproduire. » (R10, Responsable RH – Technologies/IT)

La question des biais apparaît dès lors étroitement associée à celle du contrôle. Les données historiques peuvent conserver la trace de pratiques salariales antérieures et leur exploitation sans recul critique risque de transformer ces héritages en références pour les décisions futures. Dans cette perspective, la performance technique de l'outil ne suffit pas ; elle doit être accompagnée d'une capacité à interroger les résultats produits et les variables sur lesquelles ils reposent.

« Ce n'est pas parce qu'un résultat sort automatiquement d'un système qu'il est forcément juste. »

Il faut pouvoir comprendre pourquoi il nous donne cette recommandation et vérifier qu'elle ne reproduit pas une situation passée. » (R12, Responsable RH – Banque/Finance)

Les discours accordent ainsi une place importante au maintien d'une validation humaine, mais également à la transparence et aux compétences nécessaires pour interpréter les analyses. Le rôle des professionnels RH tend alors à évoluer : il ne consiste plus uniquement à disposer de données, mais aussi à être capable d'en apprécier la qualité, d'interroger les modèles et de contextualiser leurs recommandations.

« L'outil peut nous alerter ou nous faire une recommandation, mais la décision finale doit rester maîtrisée. Pour cela, les équipes RH doivent aussi comprendre ce qu'il y a derrière les indicateurs et ne pas simplement accepter le résultat. » (R1, DRH – Banque/Finance)

De ce fait, la gouvernance des données apparaît comme une condition de transformation de la capacité analytique en décision responsable. Elle intervient à plusieurs niveaux, qualité et traçabilité des données, contrôle des biais, transparence des traitements, compétences et supervision humaine, et constitue, à ce titre, un point d'articulation entre les dimensions technique et sociale du HR Data Analytics. Ces résultats confortent la lecture sociotechnique retenue : l'IA ne produit ni équité ni iniquité par elle-même ; ses effets dépendent de la configuration des données, des outils, des règles et des acteurs qui encadrent leur utilisation. En management de la rémunération, cette gouvernance acquiert également une dimension de justice procédurale, puisqu'elle conditionne la capacité de l'organisation à produire des décisions non seulement analytiquement fondées, mais également explicables, contrôlables et équitables.

Discussion des résultats

Les résultats mettent en évidence une idée centrale : le HR Data Analytics ne constitue pas, en lui-même, un mécanisme garantissant l'équité salariale genrée. Sa contribution dépend de la manière dont les données sont produites, sélectionnées, analysées et traduites en décisions par les acteurs RH. Ce constat rejoint les travaux de Marler et Boudreau (2017), qui montrent que la création de valeur associée au HR Data Analytics ne découle pas de la seule disponibilité des technologies analytiques, mais dépend des conditions organisationnelles entourant leur utilisation. Les résultats obtenus permettent toutefois d'aller plus loin en montrant que, dans le domaine salarial, cette dépendance s'inscrit dans une configuration où interagissent données, outils analytiques, critères de rémunération, références de marché, acteurs RH et dispositifs de gouvernance.

Cette observation trouve une première explication dans l'approche sociotechnique. Dans cette perspective, la performance d'un système organisationnel résulte de l'articulation entre ses composantes techniques et sociales plutôt que de l'optimisation isolée de la technologie (Trist,

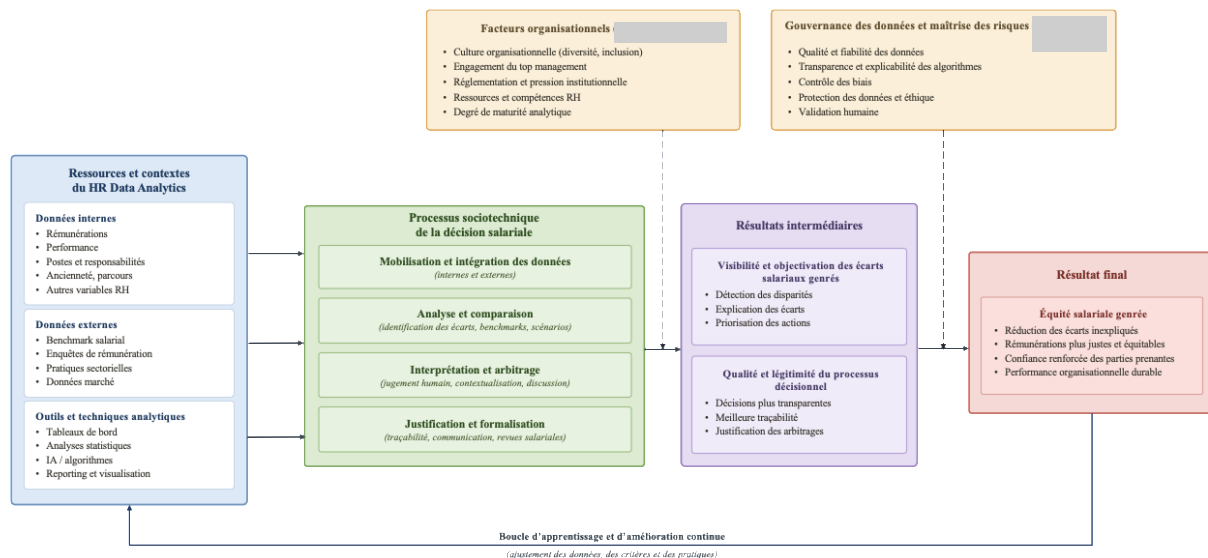
1981 ; Pasmore et al., 1982). Les résultats empiriques confortent cette lecture : les données salariales, les tableaux de bord, les indicateurs et, plus récemment, les dispositifs intégrant l'IA constituent le sous-système technique, tandis que le jugement des professionnels RH, les arbitrages managériaux, les compétences et les règles de gouvernance relèvent de sa composante sociale. Or, les répondants ne décrivent pas une substitution de l'un à l'autre. Les outils analytiques rendent les situations salariales plus visibles et comparables, mais la décision finale reste contextualisée et soumise à une interprétation humaine. Le HR Data Analytics apparaît ainsi comme un dispositif sociotechnique d'aide à la décision, plutôt que comme un mécanisme autonome de décision salariale.

Cette articulation permet également de nuancer la promesse d'objectivation par les données. L'analyse montre que les professionnels RH mobilisent les données pour documenter les décisions, comparer des situations similaires et justifier les arbitrages. Cependant, l'objectivité apparente du résultat analytique dépend elle-même de la qualité des informations utilisées, des variables retenues et des critères incorporés dans l'analyse. Ce résultat rejoint les réserves formulées par Leicht-Deobald et al. (2019), selon lesquelles les décisions RH fondées sur des algorithmes ne peuvent être considérées comme intrinsèquement objectives ou exemptes de biais. Il converge également avec Kellogg et al. (2020), qui montrent que les technologies algorithmiques transforment les modalités d'évaluation, de recommandation et de contrôle au sein des organisations. Dans le contexte étudié, la donnée objectivise donc la décision sans nécessairement neutraliser les conditions sociales et organisationnelles à partir desquelles cette donnée a été produite.

Les résultats relatifs au benchmark salarial renforcent cette interprétation. Les références externes sont mobilisées pour comparer les niveaux de rémunération et améliorer le positionnement de l'organisation sur le marché du travail. Elles contribuent ainsi à rationaliser la décision. Toutefois, les résultats font apparaître une tension importante : une donnée externe peut constituer une référence statistiquement pertinente sans constituer pour autant une norme d'équité. Si les rémunérations observées sur le marché résultent en partie de trajectoires professionnelles et salariales historiquement différenciées entre femmes et hommes, leur intégration non questionnée dans les pratiques analytiques peut conduire l'organisation à reproduire ces différences sous couvert d'alignement au marché. Le résultat enrichit ici la lecture sociotechnique : le risque de reproduction ne réside pas uniquement dans l'algorithme, mais également en amont, dans les données et les référentiels auxquels celui-ci donne une capacité accrue de traitement et de légitimation.

La seconde lecture théorique, fondée sur la justice organisationnelle, permet de préciser la nature de cette tension. La distinction entre justice distributive et justice procédurale développée notamment par Greenberg (1990) et consolidée par les travaux de Colquitt et al. (2001) est adaptée aux résultats observés. Du point de vue distributif, le HR Data Analytics améliore la capacité à identifier les différences de rémunération entre femmes et hommes en comparant des situations professionnelles proches. Il contribue ainsi à rendre visibles certaines disparités et peut soutenir des mesures de correction. Néanmoins, les résultats montrent également que l'existence d'un écart n'est pas automatiquement assimilée à une iniquité : les acteurs cherchent à déterminer s'il peut être expliqué par la performance, l'expérience, le niveau de responsabilité ou d'autres caractéristiques professionnelles.

Figure 3: cadre théorique enrichi et contextualisé



C'est précisément à ce niveau que la justice procédurale complète la lecture distributive. L'équité ne dépend pas uniquement du résultat salarial observé, mais également des conditions ayant conduit à sa production : pertinence des critères de comparaison, fiabilité des données, cohérence des règles, possibilité de vérifier les écarts et traçabilité des arbitrages. Les différentes dimensions de la justice organisationnelle sont conceptuellement distinctes tout en étant liées, ce qui justifie de ne pas réduire l'équité au seul résultat de l'allocation (Colquitt et al., 2001). Les résultats suggèrent ainsi qu'une politique visant uniquement à mesurer le *gender pay gap* pourrait rester insuffisante si elle ne questionne pas simultanément les procédures qui produisent, expliquent et éventuellement légitiment ces écarts.

Cette lecture conduit à repositionner la gouvernance des données au cœur de l'articulation entre les deux approches théoriques. Les pratiques de contrôle, de vérification, de traçabilité, de transparence et de validation humaine observées dans les discours peuvent être interprétées, d'une

part, comme des facteurs d'ajustement entre sous-systèmes technique et social et, d'autre part, comme des conditions de justice procédurale. Cette importance accordée à l'encadrement des usages rejoint les travaux de Tursunbayeva et al. (2022) sur les enjeux éthiques du People Analytics, notamment en matière de données, de transparence et de responsabilité. Elle devient encore plus déterminante avec l'IA : l'augmentation de la capacité de traitement et de prédiction ne supprime pas les biais potentiels et peut, au contraire, amplifier les conséquences de données ou de règles historiquement déséquilibrées. Le maintien d'une capacité critique et d'une supervision humaine apparaît alors essentiel, ce qui rejoint les recommandations de Leicht-Deobald et al. (2019) concernant notamment la *critical data literacy* et la vigilance face à une confiance excessive dans les décisions algorithmiques.

Conclusion

Cette contribution s'est intéressée à la manière dont le HR Data Analytics, à l'ère de l'IA, peut participer à la réduction ou à la reproduction des écarts salariaux genrés. Les résultats montrent que la disponibilité croissante des données et le développement des capacités analytiques renforcent la visibilité des disparités salariales, facilitent la comparaison de situations professionnelles et contribuent à documenter les arbitrages de rémunération. Toutefois, cette capacité d'objectivation ne conduit pas mécaniquement à davantage d'équité. La portée des analyses dépend notamment de la qualité des données mobilisées, des critères retenus, des références externes utilisées et de l'interprétation qu'en font les acteurs RH.

En réponse au problème posé, l'étude montre que le HR Data Analytics est un dispositif ambivalent dont l'orientation dépend des conditions de gouvernance. D'un côté, il peut constituer un levier d'identification, d'explication et de correction des écarts salariaux entre les femmes et les hommes. De l'autre, l'exploitation de données historiques ou de benchmarks reflétant la division sexuée du marché du travail peut contribuer à leur reproduction, voire à leur légitimation sous une apparente objectivité analytique. À mesure que l'IA accroît les capacités de traitement et de recommandation, les enjeux de gouvernance deviennent dès lors déterminants. Qualité et traçabilité des données, contrôle des biais, transparence des traitements, compétences analytiques et maintien d'une validation humaine apparaissent comme autant de conditions permettant de concilier performance analytique et équité.

Sur le plan théorique, les résultats confortent la complémentarité entre l'approche sociotechnique et la justice organisationnelle. La première permet de comprendre la décision salariale comme le produit d'interactions entre données, technologies, règles organisationnelles et jugement humain, tandis que la seconde invite à considérer conjointement la justice distributive, relative aux résultats salariaux, et la justice procédurale, relative aux conditions dans lesquelles ces résultats sont produits et justifiés. Cette articulation conduit à proposer un cadre théorique dans lequel le HR Data Analytics agit sur l'équité salariale à travers un processus sociotechnique de mobilisation, d'analyse, d'interprétation et de formalisation des données, sous l'influence des caractéristiques organisationnelles et des pratiques de gouvernance.

Enfin, le caractère qualitatif et exploratoire de cette recherche, ainsi que la taille et la composition du corpus, invitent à considérer les résultats comme des propositions analytiques à approfondir plutôt que comme des relations généralisables. De futures recherches pourraient ainsi opérationnaliser les différentes dimensions du modèle proposé et tester quantitativement les relations qui en découlent sur des échantillons plus larges et dans différents contextes sectoriels.

Elles pourraient notamment examiner le rôle modérateur de la gouvernance des données, de la maturité analytique ou encore de la culture organisationnelle dans la relation entre HR Data Analytics et équité salariale genrée. Une telle perspective permettrait de déterminer plus précisément dans quelles configurations organisationnelles la puissance croissante de l'analyse des données et de l'IA devient effectivement un levier d'équité plutôt qu'un vecteur de reproduction des inégalités existantes.

Bibliographie

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Edelsztein, V. C., & Waisbrot, S. A. (2023). Breaking down the gender pay gap through a machine learning model. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 30, e20656. Repéré à https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352023000100006
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- International Labour Organization. (2026). *Towards pay equity: A comprehensive response to the gender pay gap*. Genève, Suisse : Bureau international du Travail.
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>
- Leicht-Deobald, U., Busch, T., Schank, C., Weibel, A., Schafheitle, S., Wildhaber, I., & Kasper, G. (2019). The challenges of algorithm-based HR decision-making for personal integrity. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 377–392. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04204-w>
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Pasmore, W., Francis, C., Haldeman, J., & Shani, A. (1982). Sociotechnical systems: A North American reflection on empirical studies of the seventies. *Human Relations*, 35(12), 1179–1204. <https://doi.org/10.1177/001872678203501207>
- Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices. Dans *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency* (p. 469–481). New York, NY : Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3351095.3372828>
- Trist, E. (1981). *The evolution of socio-technical systems: A conceptual framework and an action*

research program (Occasional Paper No. 2). Toronto, Canada : Ontario Quality of Working Life Centre.

Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., & Pagliari, C. (2018). People analytics—A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. *International Journal of Information Management*, 43, 224–247. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.002>

Tursunbayeva, A., Pagliari, C., Di Lauro, S., & Antonelli, G. (2022). The ethics of people analytics: Risks, opportunities and recommendations. *Personnel Review*, 51(3), 900–921. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0680>