



IA et travail : une nouvelle révolution ?

Si la transition numérique n'est pas un sujet nouveau pour les entreprises, l'arrivée de l'IA dite générative change la donne. Au-delà de l'effet de mode, l'IA affecte potentiellement toutes les catégories professionnelles maintenant qu'elle est devenue accessible : ouvriers, maîtrise, cadres comme employeurs. A-t-elle pour but de remplacer, d'assister ou « d'augmenter » le salarié ? Les impacts des systèmes d'IA sur le travail et son organisation doivent être questionnés, tout comme leur gouvernance, leurs conséquences sur l'environnement, les modèles économiques et la productivité. Ce document vise à donner des leviers d'action aux représentants du personnel lorsque leur entreprise met en place des dispositifs s'appuyant sur de l'intelligence artificielle.

**De quoi
parle-t-on ?**

**Enjeux autour
de l'IA**

**Management
algorithmique**

**Leviers
d'action**

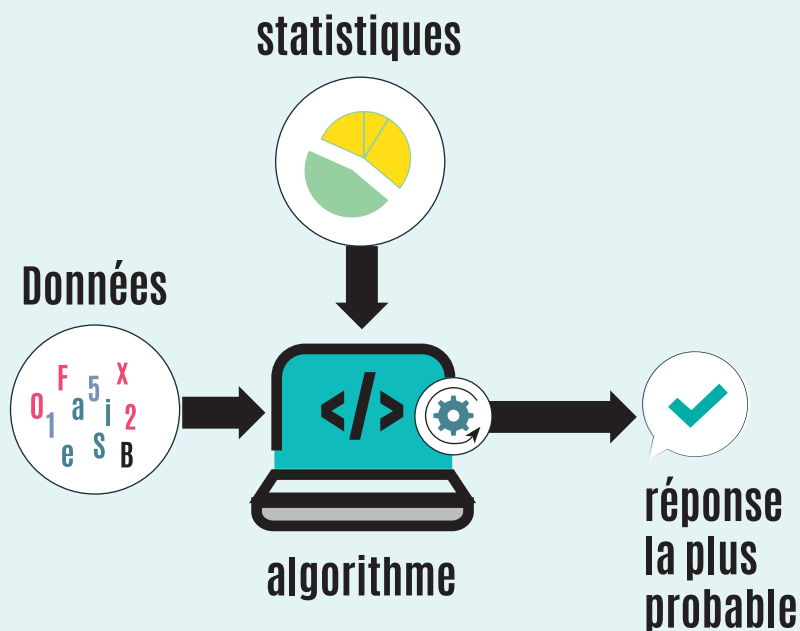
Intelligence artificielle : de quoi parle-t-on ?

Le terme « Intelligence artificielle » désigne la capacité d'un logiciel ou d'une machine à exécuter des tâches généralement associées à des fonctions cognitives humaines, telles que le raisonnement et l'apprentissage. Cela englobe un éventail de techniques, allant de l'apprentissage automatique à la robotique, en passant par la reconnaissance d'images et le traitement du langage naturel.

Ces outils permettent une prise de décision plus ou moins automatisée et le font avec un certain degré d'autonomie. L'IA générative – la plus récente, popularisée par chat GPT – va au-delà de la simple interprétation de données pour créer du contenu.

L'IA est constituée de trois éléments de base :

- **des données** : la prolifération d'outils numériques connectés, de capteurs ou encore de caméras permet maintenant d'amasser et stocker une quantité très importante de données. Pour alimenter et entraîner l'algorithme, il faut qu'elles soient nombreuses et pertinentes.
- **des statistiques** : c'est-à-dire l'interprétation des données, qui nécessitent une forte puissance de calcul des processeurs, qui a considérablement augmenté ces dernières années.
- **des algorithmes** : il s'agit d'un ensemble d'instructions et d'opérations ordonnées écrites (comme pour une recette de cuisine, une formule sur Excel, ou une ligne de code). Ici, l'algorithme traite données, statistiques et résultats de ces traitements dans un processus itératif caractéristique de l'IA.



Parce qu'elle donne les réponses les plus probables, l'IA peut être sujette aux « hallucinations », terme qui désigne une réponse erronée bien que la plus probable. L'intelligence humaine pour les contrôler reste indispensable. Pour reprendre les mots de Salima Benhamou, de France Stratégie, « L'IA n'est donc pas une technologie autonome, capable de penser par elle-même et de faire preuve d'imagination et de créativité. Ces compétences sont fondamentalement sociales et propres à l'humain. »

Par ailleurs, l'IA est devenue un produit sur un marché très compétitif, avec d'importants enjeux financiers pour les acteurs en présence.

Les enjeux autour de l'IA

L'intelligence artificielle a des effets divers encore compliqués à mesurer, mais ils peuvent être questionnés par les élus lorsqu'elle est introduite dans leur entreprise.

1 AUTOMATISATION TOTALE OU COMPLÉMENTARITÉ ?

Générer de la connaissance, faire correspondre des offres à des besoins (matching), prédire, recommander, et aider à la décision : autant de tâches que peut réaliser l'IA dans le monde du travail.

Tout exercice de prospective sur l'emploi est pour le moment hasardeux, mais il est possible d'approcher, pour un métier donné, son exposition à l'IA.

- Si une part importante des tâches qui constituent une profession peut être effectuée par l'IA, cette profession a un **potentiel de remplacement** par l'IA. L'estimation du nombre d'emplois qui pourraient être concernés ne fait pas consensus, mais il est possible de donner en exemple des métiers exposés. C'est le cas de ceux de la traduction.
- En revanche, si une profession est composée de quelques tâches automatisables, mais d'une majorité de tâches difficiles à

automatiser, elle a un **potentiel d'amélioration** par l'IA : l'automatisation de certaines tâches permet de libérer du temps pour d'autres. Cependant, si les tâches purement répétitives sont déléguées à la machine, ne laissant à l'humain que celles cognitivement intensives, on s'expose à un risque encore plus élevé de fatigue intellectuelle, car les premières permettent d'alléger la pression.

2 L'INTERACTION PERSONNE-MACHINE

L'IA transforme, ou va transformer, une grande partie des emplois en modifiant plus ou moins fortement les tâches à réaliser au quotidien. La collaboration avec l'IA peut conduire, sur certains aspects, à davantage de réflexion, de pilotage mais également, sur d'autres aspects, à une **perte d'autonomie dans la prise de décision, avec un risque de déqualification**. L'IA peut aussi réduire des contraintes physiques, par exemple dans la logistique.

Elle génère un besoin de collecte, de sélection et d'entraînement des données, puis de contrôle humain du résultat avant et après le déploiement.

Toutes les étapes de mise en place d'une IA ne sont pas toujours affichées dans les différents projets.

Or ceux-ci ne ressemblent pas aux projets informatiques habituels, dont les process de gestion bien définis. Les évolutions sont très rapides et certaines IA sont accessibles à tous et toutes les salariés, qui les utilisent sans forcément en connaître toutes les limites. Enfin, les écarts d'appropriation des systèmes d'IA peuvent conduire à ce que des salariés soient progressivement déclassés.

3 LA QUESTION DES COMPÉTENCES

Les enjeux d'acculturation et de formation de tous les salariés sont primordiaux face à l'introduction de l'IA. Mais l'impact de la technologie sur les compétences reste à interroger.

Sur les métiers d'analyse, dans la banque par exemple, la valeur ajoutée vient de l'expertise. Pour parvenir à cette expertise, acquise par l'expérience, il a bien fallu apprendre le métier progressivement, en commençant par des tâches plus simples. Or, les profils entrants, dits « juniors », peuvent désormais être remplacés par l'IA. Par exemple, la compilation d'articles et de notes en vue de construire un avis sur un secteur.

Dès lors, comment les entreprises seront-elles capables de générer leurs futurs profils experts sans strate



d'apprentissage dans le parcours professionnel ? Quelles seront les portes d'entrée pour les jeunes diplômés ?

4 RESPONSABILITÉS SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

L'efficacité d'une IA dépend de la quantité de données qu'elle a intégrées et de l'entraînement qu'elle a suivi, opération qui nécessite une intervention humaine. **Ainsi, un certain nombre d'outils d'IA fonctionnent grâce à l'entraînement et au contrôle de la qualité des résultats réalisés par des travailleurs à Madagascar, au Kenya notamment, dont les conditions de travail et de rémunération sont très dégradées.**

On retrouve ces « travailleurs du clic » dans d'autres solutions vendues comme le fruit d'une IA mais reposant en réalité sur du travail humain. Cela est le cas de la régulation des contenus violents et haineux sur Internet, activité particulièrement anxiogène.

Sur le plan environnemental, une étude récente mentionnée par le Conseil économique, social et environnemental (CESE), établit que **les systèmes d'IA pourraient consommer en 2027 entre 4,2 et 6,6 milliards de mètres cubes d'eau, soit une consommation équivalente à la moitié de celle du Royaume-Uni.** Une requête d'IA générative consomme environ dix fois plus d'électricité qu'une recherche sur Google.

Déjà en 2022, l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) évaluait à 2,5% le poids du numérique dans l'empreinte carbone de la France par la consommation d'électricité. Cependant, des modèles beaucoup plus réduits et autonomes (embarqués) commencent à être développés, mais au risque

d'augmenter encore davantage le recours à l'IA.

5 FINALITÉ DE L'IA, RESPECT DES PERSONNES ET SÉCURITÉ DE L'ENTREPRISE

En complément des menaces inhérentes à tout système d'information, un système d'IA générative peut être soumis à des attaques spécifiques visant à perturber son bon fonctionnement ou bien à exfiltrer des données traitées par celui-ci. L'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (Anssi) préconise des mesures de sécurité à appliquer dans chacune des 3 phases du cycle de vie d'un système d'IA : entraînement, déploiement et production.

De plus, **un système d'IA générative ne doit pas pouvoir prendre des décisions critiques ayant un impact fort sur le métier ou la protection des biens et des personnes sans un contrôle humain.** C'est notamment l'objectif de **l'IA Act, le cadre légal européen, dont l'application se fera progressivement entre février 2025 et août 2027.** Les systèmes considérés comme inacceptables sont interdits à partir de février 2025, car ils présentent un risque élevé pour la sécurité, les droits fondamentaux ou la démocratie (ex. : reconnaissance faciale à des fins de surveillance de masse). Les systèmes considérés comme à haut risque ou risque limité seront soumis à des obligations plus ou moins contraignantes. En France, la commission Informatique et Liberté (CNIL) fait des recommandations pour que les systèmes d'IA restent en conformité avec le RGPD (règlement général de protection des données, notamment celles des salariés eux-mêmes).

Les institutions représentatives du personnel sont parfaitement fondées à demander si l'ensemble de ces préconisations – avec les moyens

humains que cela nécessite – sont appliquées.

Un des enjeux est de **rendre explicable l'IA**, comprendre les raisons derrière les décisions prises par l'IA, identifier les biais possibles, détecter les erreurs, garantir un usage responsable. Enfin, il convient d'interroger la finalité de l'implantation de systèmes d'IA : est-ce pour créer de la valeur et si oui comment est-elle partagée ? Ou est-ce pour supprimer des emplois ? Les gains d'efficacité voire de productivité annoncés doivent aussi être interrogés.

LES TEXTES DE RÉFÉRENCE

IA act, règlement européen, entré en application le 1^{er} août 2024

RGPD, règlement européen entré en vigueur le 20 mai 2018, et transposé dans la loi française « Informatique et libertés » le 20 juin 2018

Accord cadre des partenaires sociaux européens sur la digitalisation, juin 2020

Intelligence artificielle, travail et emploi, rapport du CESE, janvier 2025

IA, notre ambition pour la France. 25 recommandations pour l'IA en France. rapport interministériel, mars 2024

Manifeste et outils Dial IA, coordonné par l'IRES, avec l'ANACT, janvier 2025

Management algorithmique : les risques d'une gestion RH confiée à l'IA

Avec le management algorithmique, l'intelligence artificielle fait une percée dans la gestion des ressources humaines. Tous les secteurs, tous les emplois, tous les postes peuvent être concernés par ces systèmes, pour certains à hauts risques selon l'IA Act européen.

L'IA peut être appliquée à quatre grands types de décisions de gestion des salariés :

- **Le recrutement** : analyse et tri des CV, évaluation des compétences, entretiens automatisés, sélection ;
- **l'évaluation** : jugement du niveau de performance des employés en multipliant les indicateurs quantitatifs de rendement, mais aussi qualitatifs : ton de la voix pour une téléopératrice, par exemple ;
- **la surveillance des salariés**, pouvant servir à décider de l'attribution de primes salariales ou des promotions, ou au contraire de sanctions disciplinaires - en aidant par exemple à détecter l'absentéisme abusif ou encore le non-respect des procédures ;
- **l'ordonnancement**, soit la prescription du travail par l'IA.

Dans l'ordonnancement, c'est l'IA qui indique aux employés ce qu'ils doivent faire, comment, quand et dans quel ordre. Cela peut être la prescription des itinéraires à emprunter pour les livreurs et les camionneurs, mais aussi pour les opérateurs de « picking » dans les entrepôts. Autres exemples, l'outil d'IA peut indiquer des produits à recommander aux clients pour les commerciaux, la planification de la semaine pour les travailleurs des commerces, etc. Il peut aussi guider des employés de services d'assistance pour réduire le temps d'appel, limiter le nombre d'erreurs en cours d'appel - et réduire le temps de formation des salariés.

Les impacts de ces systèmes sur la sécurité et la santé pour les salariés sont loin d'être négligeables. Dans tous ces exemples, l'usage de l'IA in-

duit une perte d'autonomie. Or il s'agit d'un facteur de risque psychosocial avéré.

La Confédération européenne des syndicats (CES) estime que « *malgré (ses) développements positifs, l'IA Act n'aborde pas la réalité à laquelle les travailleurs doivent faire face et les mesures ciblées dont ils ont besoin* ». Elle demande une directive spécifique sur les systèmes algorithmiques sur le lieu de travail pour permettre aux syndicats et aux représentants des travailleurs d'influencer les décisions relatives à la mise en œuvre de l'IA.



Leviers d'action pour les IRP

Rarement objet de dialogue social alors que le Code du Travail le prévoit, l'IA est implémentée le plus souvent par bricole, par évolution logicielle, par petite touche, sans appréhender l'impact global pour les salariés, sans information ni consultation du CSE. Il est nécessaire pour les élus de construire le dialogue social sur ces sujets afin de pouvoir appréhender leur gouvernance, les enjeux économiques, leurs conséquences sur l'emploi, le travail, les qualifications.

RECOMMANDATIONS

SE FORMER SUR L'IA en tant que RP et promouvoir une formation pour tous les salariés.

POUVOIR IDENTIFIER LE RECOURS À L'IA dans votre entreprise.

FAIRE EN SORTE QUE LES SYSTÈMES D'IA SOIENT EXPLICABLES ET GOUVERNÉS, avec une traçabilité des décisions prises par l'IA et un cadre clair et éthique de recours à l'IA.

S'ASSURER DE LA PROTECTION DES DONNÉES des travailleurs au regard du règlement RGPD, de l'IA Act mais aussi de la sécurité informatique.

PARTIR DU TRAVAIL RÉEL pour appréhender toutes les conséquences pour les salariés, et favoriser au maximum la conception avec les salariés eux-mêmes.

METTRE EN PLACE UN DIALOGUE SOCIAL CONTINU : la technologie évolue rapidement, les retours d'expérience et le suivi régulier des évolutions des systèmes d'IA sont nécessaires (dans le cadre des consultations récurrentes ou de nouvelles consultations « nouvelle technologie ») et se donner, en tant qu'IRP, la capacité d'anticiper les projets est fondamental.

SE SERVIR DES INFORMATIONS-CONSULTATIONS pour alimenter des négociations comme celles sur la GEPP.

DEMANDEZ À JOUER UN RÔLE

Construction d'un cadre de confiance sur l'IA dans l'entreprise

Définition de la stratégie de l'entreprise sur l'IA et prise en compte de ses effets sur l'emploi et son contenu

Processus de collecte et d'utilisation des données

FAITES VALOIR LES DROITS DU CSE LORS D'UN PROJET D'INTRODUCTION D'IA

Article L.2312-8 du code du travail

Information-consultation du CSE sur projet important et introduction de nouvelle technologie
Accompagnement par un expert prévu par la loi

UTILISEZ LES CONSULTATIONS RÉCURRENTES ET VOTRE DROIT À L'EXPERTISE

Orientations stratégiques, pour identifier les futurs projets de SIA ainsi que leurs conséquences sur l'emploi et les compétences, et s'outiller pour la négociation sur la GEPP

Situation économique et financière, pour discuter des investissements prévus, de tous les coûts induits par l'IA, la dépendance aux fournisseurs

Politique sociale, pour traiter des impacts de l'IA en termes de prévention des risques professionnels, de la formation, des qualifications, de l'évolution de l'emploi

Et dans le cadre de toutes ces consultations, l'analyse des conséquences environnementales des décisions prises par l'employeur

POURQUOI FAIRE APPEL À SYNDEX ?

Engagé aux côtés des représentants des salariés depuis 55 ans, Syndex est expert économique, social et expert habilité environnement du travail et organisation du travail. Cela permet à nos experts, dont certains sont spécialisés sur les impacts de l'IA, de porter un regard complet sur l'IA et ses impacts et de vous accompagner dans la formulation de propositions.

FICHE SYNDEX

Syndex, 22, rue Pajol - 75876 Paris Cedex 18 / contact@syndex.fr / www.syndex.fr

Directrice de publication : Claire Morel / Coordination : Service communication-documentation

Ont contribué à ce numéro : Laurence Daguzan, Barbara Majumdar, Rémi Skoutelsky

Crédits photos : Adobe Stock, Freepik