

Guide **du déploiement de l'IA au travail**

à destination des dirigeants de TPE / PME



**MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE LA SANTÉ,
DES SOLIDARITÉS
ET DES FAMILLES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Inria



MATRICE

Le LaborIA est un programme de recherche-action créé par le ministère chargé du Travail et de l'Emploi, et Inria.

Il répond à la nécessité de comprendre, analyser et expérimenter les impacts des systèmes d'intelligence artificielle (SIA) sur le travail, l'emploi et les compétences.

Au moyen d'enquêtes et d'observations de terrain, le LaborIA analyse les interactions humain-machine, les défis d'appropriation des SIA, et explore les conditions de diffusion d'une IA responsable, éthique et au service de l'humain.



**MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE LA SANTÉ,
DES SOLIDARITÉS
ET DES FAMILLES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Inria



MATRICE

L'impact de l'IA sur le travail est un enjeu crucial pour les TPE/PME

L'étude quantitative du LaborIA (2023) menée auprès de 250 dirigeants a mis en avant les trois objectifs majeurs du déploiement de l'IA :



81%

la réduction
des risques d'erreurs



75%

l'amélioration
des performances



74%

la réduction
des tâches fastidieuses

L'étude a également montré que l'IA peut apporter un appui aux travailleurs, notamment par l'automatisation de tâches répétitives et l'amélioration de la prise de décision, grâce à une exploitation approfondie des informations disponibles. Néanmoins, sa mise en œuvre doit être gérée avec soin, notamment pour éviter la surcharge de travail liée à la supervision des SIA, qui peut générer des risques pour les salariés.

Une enquête par questionnaire a été menée auprès de 250 décideurs d'entreprises françaises, 42 d'entre elles ayant intégré des SIA. Par ailleurs, une étude longitudinale a été conduite auprès de 10 décideurs sur 6 à 9 mois pour étudier le déploiement de SIA. L'enquête inclut enfin des observations et des entretiens dans six organisations, couvrant divers secteurs d'activités et types de SIA, tels que les systèmes de traduction, de détection d'anomalies ou les chatbots.

L'étude est disponible sur le site Laboria.ia

Qu'est-ce qu'un SIA ?

Un Système d'Intelligence Artificielle (SIA) est une technologie qui reproduit des comportements associés aux humains, tels que le raisonnement, la planification ou la créativité. L'enquête du LaborIA Explorer analyse les interactions entre travailleurs et SIA, les dynamiques d'innovation, les risques et les conditions d'intégration d'un SIA pour le déploiement d'une IA digne de confiance.

Source : www.europarl.europa.eu/

Qu'est-ce qu'une IAG ?

Une Intelligence Artificielle Générative (IAG) est une technologie capable de créer du contenu, comme des textes, des images ou des modèles, en s'appuyant sur des données préexistantes. Elle ouvre de nouvelles perspectives en automatisant des tâches créatives tout en posant des défis d'éthique et d'usage.



Le travailleur est “maître d’apprentissage” de l’IA

Les recherches du LaborIA montrent que le déploiement des SIA dans les organisations n’est pas une fin en soi. Les SIA évoluent en permanence, ce qui demande aux travailleurs de les alimenter constamment.

Les organisations reconnaissent rarement **le travail crucial de maintenance, d’amélioration et de supervision des SIA effectué par les salariés**. Ces tâches forment la « **dette technique** » de l’IA, un concept utilisé en informatique pour décrire le coût à long terme de solutions rapides ou temporaires adoptées lors du développement logiciel. Ce manque de reconnaissance peut entraîner du **désengagement** de la part de ceux qui effectuent ces tâches et ainsi des **échecs à long terme** dans l’appropriation de SIA.

Le travail change l’IA, l’IA change le travail

Les projets de SIA ont des effets profonds, parfois inattendus, sur l’organisation du travail et le management. D’une part, **les structures de travail existantes** influencent la manière dont les SIA sont adoptés : une gestion trop rigide ou une autonomie excessive peuvent compliquer son appropriation. D’autre part, **l’introduction de l’IA** peut provoquer des transformations importantes au sein de l’organisation, **redéfinissant** les rôles professionnels et nécessitant une **révision** des compétences.

Ces changements, parfois minimes au départ, peuvent engendrer des effets à grande échelle, comme dans les cabinets de comptabilité où des SIA **transforment les fiches de poste** et poussent les comptables à devenir des conseillers. Ces bouleversements nécessitent alors des **formations** et l’**accompagnement** des travailleurs.



“L’intelligence artificielle peut être une alliée formidable, mais à condition que nous gardions l’humain au cœur des décisions, en orientant son développement vers le bien commun.”

Cédric Villani, Mathématicien et ancien Député

Les parties prenantes et leur rôle

Dans le processus de déploiement d'un SIA, de multiples acteurs clés jouent un ou plusieurs rôles cruciaux pour assurer une intégration adaptée et responsable. De la conception à l'utilisation, chaque partie prenante doit contribuer à façonner les SIA pour qu'ils répondent aux **besoins organisationnels**, tout en tenant compte des **défis techniques et enjeux humains**.

Cette section détaille les responsabilités et apports spécifiques de ces acteurs, qu'ils soient concepteurs, décideurs, utilisateurs finaux, intégrateurs technologiques, instances représentatives du personnel (IRP) ou préventeurs afin de mieux comprendre **leurs interactions et leur impact sur les transformations organisationnelles potentielles**. Malheureusement, dans la réalité, les interactions et la co-gestion des SIA par l'ensemble des acteurs n'est pas réalisée, conduisant souvent à un échec partiel ou total d'une intégration adaptée.

LES DÉCIDEURS



Rôle clé :

Les décideurs stratégiques définissent et partagent **la vision IA** de l'entreprise, élaborent et financent une méthode de **déploiement** et de **gouvernance**. Ils s'assurent que cette stratégie est cohérente avec les valeurs, les engagements sociétaux et environnementaux de l'entreprise. Ils intègrent les recommandations issues du **dialogue social technologique**¹ pour protéger et accompagner les salariés sur les enjeux de conditions de travail, d'évolution des compétences et de reconnaissance. Au-delà de la mise en œuvre des obligations réglementaires relatives au dialogue social, notamment au sujet de l'information et consultation des instances représentatives du personnel (IRP) à propos des nouvelles technologies, ils peuvent définir les **orientations stratégiques** avec les IRP.

Qui sont-ils ?

Dirigeants d'entreprise : veillent à l'articulation des SIA avec les orientations stratégiques, les valeurs et les engagements durables de l'entreprise, et prennent en compte les recommandations issues du dialogue social technologique.

DSI (Directeurs des Systèmes d'Information) : pilotes techniques, ils s'assurent de l'intégration des SIA dans le système d'information de l'entreprise, et traitent des questions d'interopérabilité, de robustesse et de cybersécurité.

Services RH : conçoivent la stratégie GPEC associée aux SIA, coordonnent les interactions entre salariés, managers, IRP, décideurs et préventeurs.

¹Le dialogue social technologique est le dialogue qui prend comme objets les transformations numériques du travail, notamment la conception, le déploiement, les usages, l'évaluation et la régulation des nouvelles technologies, et qui articule le dialogue social et des formes de dialogue professionnel et technique pour se hisser à la hauteur des enjeux.

LES CONCEPTEURS



Rôle clé :

Les concepteurs jouent un rôle déterminant. Qu'ils soient prestataires externes ou équipes internalisées, ils veillent à ce que les solutions développées répondent non seulement aux **exigences des DSI**, mais qu'elles soient utiles pour la réalisation de l'activité et utilisables c'est-à-dire **facilement appropriables** par les travailleurs. Ils travaillent en collaboration avec les métiers et intègrent les considérations du **dialogue social technologique**.

Qui sont-ils ?

Concepteurs/Architectes d'IA : développent les solutions et modèles d'IA.

Data Scientists : s'assurent de la maturité des données (quantitatives et qualitatives) de l'entreprise.

Développeurs : concrétisent les solutions techniques à partir d'un cahier des charges, en considérant les itérations avec les utilisateurs et le dialogue social technologique.

Experts en cybersécurité : s'assurent que le SIA ne nuit pas à la sécurité des systèmes.

LES INTÉGRATEURS



Rôle clé :

Prestataires externes ou équipes internalisées, les intégrateurs assurent **une mise en œuvre harmonieuse des systèmes d'intelligence artificielle** dans l'organisation. Ils veillent au respect des exigences techniques et organisationnelles mais également du cadre réglementaire, des normes sociales, de prévention des risques professionnels, et des bonnes conditions de travail.

Qui sont-ils ?

Gestionnaires de projet : animateurs de la démarche de co-conception, ils coordonnent les équipes techniques, les managers et les utilisateurs en phase d'expérimentation et le cas échéant de déploiement.

DPO: Le Data Protection Officer assure la conformité des entreprises au RGPD en matière de protection des données personnelles.

LES UTILISATEURS



Rôle clé :

Les utilisateurs finaux sont les **destinataires** des SIA. Leur appropriation conditionne la production de la **valeur recherchée**. Leur retour d'expérience constitue la ressource indispensable pour assurer **l'utilité et l'utilisabilité** du SIA tout en alimentant le dialogue social technologique. En phase de conception, leur contribution inscrit le SIA dans **le travail réel**. En phase de déploiement, ils remontent en continu les éventuels effets **inattendus** sur l'activité et l'organisation.

Qui sont-ils ?

Salariés : fournissent des retours sur le comportement du SIA en situation de travail réel.

Managers : fournissent des retours opérationnels et humains sur les transformations par le SIA. Accompagnent les collaborateurs dans la transformation de leur activité.



INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL (IRP)



Rôle clé :

Les IRP sont des acteurs clés dans l'ensemble du processus de **déploiement** de l'intelligence artificielle au sein de l'entreprise. Elles veillent à la **protection des droits** des salariés (conditions de travail, conditions de santé et sécurité, vie privée) mais aussi à la **formation** et à **l'adaptation des compétences** des salariés.

Le CSE doit obligatoirement être informé et consulté sur **l'introduction** de nouvelles technologies telles que les SIA, et de manière générale, sur tout **aménagement** important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail. Il doit également être informé et consulté dans le cas de la mise en place des **moyens de contrôle de l'activité** et informé dans le cas de la mise en place d'un **traitement automatisé de gestion du personnel** (cf. rappels sur le cadre juridique relatif au dialogue social en annexe).

Qui sont-ils ?

Représentants du personnel, membres du Comité social et économique (CSE) ou de la Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) ou représentants de proximité.

PRÉVENTEURS



Rôle clé :

Il est essentiel d'associer les préventeurs dans le cadre d'une démarche de déploiement de SIA en entreprise.

Les préventeurs appuient l'employeur dans **l'identification des risques** liés aux technologies déployées et veillent à garantir des conditions de travail **conformes aux normes et aux besoins** des salariés. Les risques professionnels induits par l'IA doivent être évalués dans le **document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)**. Les actions de prévention adaptées au regard de cette évaluation doivent par ailleurs être intégrées au **programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail (PAPRIACT)** ou à la liste d'actions de prévention des risques et de protection des salariés (cf. annexe).

Qui sont-ils ?

Préventeurs internes : service RH, salarié désigné compétent, service de prévention et de santé au travail autonome (SPSTA) lorsqu'ils existent.

Préventeurs externes : service de prévention et de santé au travail interentreprise (SPSTI), intervenants en prévention des risques professionnels (IPRP) enregistrés auprès de la DREETS, ANACT, CARSAT, INRS etc.

Défi #1 : trouver le compromis de rationalité

Les recherches du LaborIA mettent en lumière un conflit entre deux logiques dans les projets d'innovation impliquant les SIA au sein des organisations. D'un côté, les décideurs et concepteurs adoptent prioritairement une **approche gestionnaire**, axée sur l'**efficacité économique** et la **productivité**, en suivant un **processus linéaire d'innovation** (idéation, prototypage, déploiement). De l'autre, les travailleurs expriment des préoccupations liées à leur **quotidien**, telles que la **reconnaissance**, **l'autonomie et les relations sociales**, qui peuvent être en tension avec les objectifs gestionnaires.

Ce **conflit de rationalité** se manifeste lorsque les attentes des décideurs, qui voient le SIA comme un levier d'amélioration des **performances**, ne correspondent pas aux réalités du travail vécues par les utilisateurs. Les travailleurs soulèvent en outre des inquiétudes sur la recomposition des **compétences**, l'augmentation de la **charge de travail** pour superviser le SIA, ou encore la **surveillance accrue**, remettant en question l'équilibre entre productivité et sens du travail.

Malgré l'atteinte d'un compromis de rationalité, des paradoxes subsistent



Les dissonances cognitives

Le SIA est perçu à la fois comme **aide** et **menace**.



L'empowerment paradoxal

Le SIA valorise des **compétences humaines** souvent sous-estimées.



Le paradoxe de la performance

Le SIA **améliore la productivité** mais peut rendre certains **rôles moins essentiels**.



Le paradoxe de la facilitation

Le SIA **simplifie** les tâches, mais certains préfèrent les **faire eux-mêmes** pour le plaisir du travail bien fait.

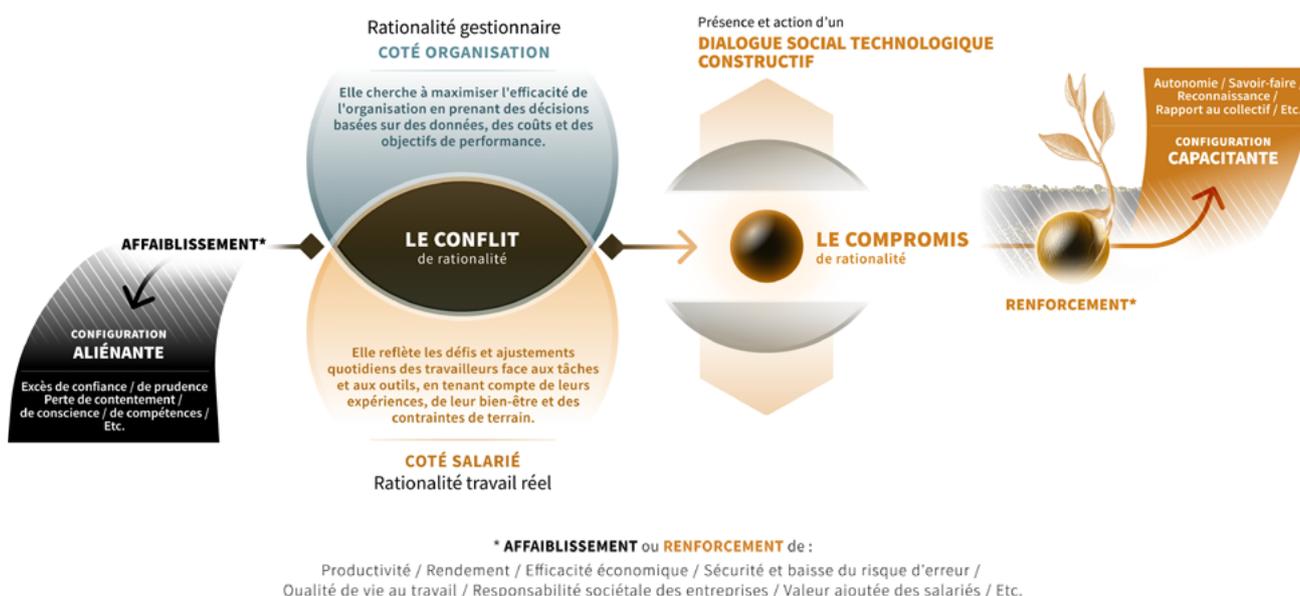
Ces situations ont-elles été identifiées dans votre contexte de travail ?

Le processus

Dans le cadre de l'intégration d'un système d'intelligence artificielle au travail, deux rationalités coexistent et parfois s'opposent :

- **La rationalité gestionnaire (côté organisation)** centrée sur l'efficacité, la performance et les objectifs stratégiques de l'organisation.
- **La rationalité du travail réel (côté salariés)** ancrée dans les pratiques quotidiennes, elle valorise l'expérience, l'adaptabilité et le bien-être des salariés.

Défis des organisations : atteindre le compromis de rationalité et développer des configurations capacitantes.



Ces deux rationalités génèrent souvent des tensions qui peuvent évoluer en conflit. Ce **conflit de rationalité** met en lumière la nécessité de concilier des décisions stratégiques avec les réalités concrètes de l'organisation. En situation de dialogue social technologique indigent, ces tensions peuvent aboutir à une **configuration aliénante**. Cela entraîne généralement une dégradation des conditions de travail, une perte de compétences, une démotivation avec des répercussions négatives sur la santé au travail. La résolution de ce conflit passe par la recherche d'un **compromis de rationalité, qui vise à instaurer une configuration capacitante**². Celle-ci émerge d'un dialogue social et technologique constructif, permettant de renforcer l'autonomie, la reconnaissance, les savoir-faire et le sentiment d'appartenance collective. Une telle approche bénéficie à la fois aux salariés et à l'organisation, en favorisant une synergie propice à une performance globale, durable et équilibrée.

L'intégration réussie d'un SIA repose sur la capacité à **établir des compromis de rationalité grâce à une démarche participative, fondée sur un dialogue social et technologique efficace**. En valorisant les expériences des salariés, cette approche assure une adoption responsable, alignée à la fois sur les objectifs stratégiques et les réalités opérationnelles de l'organisation.

² La notion d'« IA capacitante » fait référence au rapport Villani sur les « modes de travail avec les machines ». La complémentarité avec la machine peut prendre plusieurs formes, mais toutes ne sont pas souhaitables. Obéir à une IA, perdre le contrôle sur le processus ou déléguer des décisions à la machine peuvent créer de la souffrance au travail. Si certaines formes de complémentarité peuvent détruire les capacités humaines, il est essentiel de promouvoir une complémentarité capacitante et créer les conditions pour un développement humain en harmonie avec l'intelligence artificielle. (Villani, 2018, « Donner un sens à l'IA », p. 105.

Exemple d'émergence d'un compromis

Contexte

Le compromis de rationalité se fonde sur une démarche de dialogue interne, qui associe les aspects de décision, de conception et d'ingénierie avec l'expérience quotidienne des employés. Cette démarche, bien que souvent informelle, a été observée dans une PME de la métallurgie qui a implanté un SIA pour l'analyse prédictive des temps de travail et de production. Cette implantation a suscité des réticences du côté du responsable de production, qui voyait le SIA comme une contrainte imposant des méthodes opposées à son style de travail.

Étapes du processus d'appropriation

1. Développement de nouvelles fonctionnalités

Le responsable R&D de l'entreprise a ajouté des fonctionnalités au SIA pour en démontrer l'utilité et encourager son adoption. Des options visant à réduire le nombre de saisies et à automatiser certains processus ont été intégrées pour maintenir le contrôle sur l'outil tout en facilitant son usage.

2. Maintien d'un système parallèle

Afin de favoriser l'appropriation, l'ancien système (Excel) a été conservé pendant une phase de transition, permettant ainsi au responsable de production de se familiariser progressivement avec le SIA sans abandonner ses pratiques habituelles.

3. Transformation de la perception

En bénéficiant d'un outil plus intuitif et souple, le responsable de production a commencé à apprécier l'outil. Le SIA, bien qu'imparfait, a été perçu comme un soutien à ses méthodes de travail, tout en conservant son rôle prédictif et gestionnaire.

4. Adoption progressive du SIA

Progressivement, le responsable de production a intégré le SIA dans son processus de planification, non plus comme une contrainte, mais comme un outil confirmant ses intuitions et soutenant ses décisions de manière flexible. Cette appropriation marque une transition vers une utilisation du SIA comme allié plutôt que comme obstacle.



Les conséquences de la situation

L'absence ou l'échec de compromis fait émerger des configurations humain-machine aliénantes (avec un rejet ou une mise à distance de l'IA) dans lesquelles les travailleurs perdent la maîtrise du travail réalisé et la conscience des résultats obtenus dans leur travail. A l'inverse, la présence et le succès du compromis fait naître des configurations capacitantes qui augmentent les aptitudes et les compétences humaines.

CONFIGURATIONS ALIÉNANTES



Excès de confiance

« Je laisse l'IA faire »

Les salariés sont conduits à penser que le SIA ne se trompe jamais, ou de moins en moins. Passifs, ils délèguent une part croissante de leur savoir-faire aux SIA, adoptant des conduites devant l'autorité machinique. La confiance dans la machine augmente quand l'utilisateur manque de confiance en lui.



Effet de consentement

« Je ne m'occupe pas de l'IA »

La solution proposée par le SIA n'est pas optimale pour le professionnel mais le coût de l'optimisation est jugé trop élevé pour s'y investir- a fortiori si aucune reconnaissance de ce travail d'optimisation n'est apportée par l'organisation.



Excès de prudence

« Je laisse l'IA se tromper »

Les salariés, en situation de tension entre les préconisations du SIA et leur jugement professionnel privilégient la machine par peur des conséquences en cas de mauvais jugement.



Perte de compétences

« Je ne fais plus, je supervise l'IA »

Lorsqu'elle est réalisée autour du seul souci de rentabilité et de productivité, l'automatisation partielle du travail conduit à une désactivation de savoir-faire cœur de métier pour les salariés.



Effet de perte de conscience de la situation

« Je supervise l'IA sans prêter attention à mes sens »

Le rôle de vigilance et d'intelligence des process des SIA peut engendrer un désengagement sensoriel. Il en résulte une réduction de la flexibilité cognitive des travailleurs et une réduction du sens pratique dans le travail.

CONFIGURATIONS CAPACITANTES

A l'inverse, le succès d'un compromis de rationalité a des effets positifs sur le travail et forge des configurations capacitantes qui augmentent les aptitudes, savoir-faire et compétences des parties prenantes :

Augmentation-sécurisation

Lorsqu'un compromis de rationalité est trouvé, les SIA peuvent également renforcer et fortifier la capacité de salariés à assumer et à porter la responsabilité de leur travail en assurant un « deuxième regard » sécurisant les pratiques professionnelles. Cette sécurisation est singulièrement appréciable dans les domaines du contrôle, de la vérification et de la détection (de défauts, d'erreurs, d'anomalies, d'irrégularités) qui imposent une vigilance attentionnelle difficile à tenir dans la durée.

Augmentation-remédiation

L'IA peut aider le travailleur à réaliser des tâches/activités qu'il ne sait pas ou peu faire, en particulier celles qui ont trait à l'analyse systématique, à la détection (de défauts, d'anomalies, d'irrégularités) de précision sans temps morts, etc.

Augmentation-délégation

Le soulagement des tâches répétitives, pénibles ou dangereuses par l'IA favorise le déplacement du travail vers d'autres types d'activités davantage valorisées/valorisables ou le recentrement sur des cœurs de métier.

Augmentation-coopération

L'association humain-machine produit une performance inédite. Cette capacité à créer des complémentarités coopérantes peut se matérialiser dans un cas de SIA d'analyse prédictive (des temps de travail et de production). Celle-ci articule l'intuition et l'expérience humaine d'un responsable de production avec l'estimation propre aux compétences statistiques/probabilistes de l'IA pour produire une meilleure anticipation, planification et organisation des ressources/temps d'une organisation.

Augmentation-rationalisation

L'IA est aussi susceptible de réduire les variations interindividuelles dans la pratique en harmonisant les processus de travail et les aptitudes professionnelles entre salariés. Par exemple, les technologies de maintenance prédictive et d'aide à la décision peuvent réduire la distinction du travail entre techniciens spécialisés désormais en capacité d'intervenir sur d'autres champs de compétences que les leurs (un électricien peut s'appuyer sur la technologie pour intervenir sur la climatisation et inversement pour le climaticien). Si cette forme d'augmentation bénéficie à l'organisation, elle tend à fragiliser la valeur de l'expertise.

Défi #2 : intégrer les travailleurs au processus d'innovation dès sa conception

Intégrer les travailleurs au processus d'innovation, dès son entame, peut permettre l'émergence d'un compromis de rationalité. Plus qu'une simple consultation, il s'agit bien ici de comprendre en profondeur le travail des salariés concernés par le projet d'IA :

- Que font-ils réellement ?
- Quelle palette de tâches et d'activités réalisent-ils ?
- Sur quoi se basent le sens du métier et la valeur professionnelle des salariés ?
- Quelles tâches peuvent donner lieu à une automatisation ou à des complémentarités humains-machines ?
- Comment ces tâches sont effectuées et dans quelles conditions ?
- À quelles fins ?

Découvrez des outils pratiques et accessibles librement

Ce guide propose des ressources complémentaires et en libre accès pour mieux comprendre les enjeux de l'IA au travail. Ces outils permettent d'accompagner les démarches de dialogue social et technologique au sein des organisations, en favorisant une intégration collaborative centrée sur le travail.





Outil'IA

LE JEU DE CARTES

EXPLORIA

Objectif de l'outil :

Ce jeu de cartes a pour objectif d'engager une réflexion collective autour des thématiques clés de l'organisation, du management, de l'engagement et du bien-être des salariés. Chaque carte aborde un sujet spécifique et propose des questions clés qui invitent les participants à analyser et à discuter des enjeux importants pour leur organisation. Le but est de favoriser une compréhension partagée des défis et d'explorer collectivement des pistes d'amélioration, de manière ludique et collaborative.

À vous de jouer !

Chaque joueur pioche une carte et lit à haute voix la thématique et les questions qui y sont associées. Le groupe prend ensuite un temps pour réfléchir et partager ses perspectives sur les questions posées. Les participants peuvent s'appuyer sur leurs expériences et leurs observations pour enrichir la discussion. Le jeu continue jusqu'à ce que chaque carte soit explorée, permettant ainsi de couvrir l'ensemble des thématiques et de susciter une réflexion approfondie au sein du collectif.



Pour consulter l'outil :

https://www.laboria.ai/wp-content/uploads/2025/03/LaborIA-Explorer-JEU-DE-CARTES-EXPLORIA_Mars-2025.pdf





Outil'IA

L'AUTO-DIAGNOSTIC DES RISQUES DE L'IA

Objectif de l'outil :

Cette fiche d'auto-diagnostic vise à évaluer et à mieux comprendre les impacts d'un système d'Intelligence Artificielle dans un contexte organisationnel, selon 6 critères : autonomie, reconnaissance, savoir-faire, surveillance, relations humaines et responsabilité. En répondant collectivement aux questions, vous identifiez simplement les effets potentiels d'un SIA à tester ou déployer. Le bilan des réponses met en évidence les points de vigilance, offrant une première étape accessible pour sensibiliser aux enjeux de l'IA.

À vous de jouer !

Répondez par "oui" ou "non" à chaque question en fonction de la situation d'intégration de l'IA dans votre organisation. Une fois le questionnaire complété, consultez le bilan pour voir si votre organisation présente des risques potentiels liés à l'intégration du SIA évalué. Utilisez ces informations pour adopter une stratégie d'intégration centrée sur le travail. Gardez les résultats pour les actualiser si de nouveaux enjeux apparaissent.



Pour consulter l'outil :

https://www.laboria.ai/wp-content/uploads/2025/03/LaborIA-Explorer-AUTO-DIAGNOCTIC_Mars-2025-.pdf

Défi #3 : mettre en place un dialogue social technologique autour de l'IA

Le dialogue social technologique est le dialogue qui prend comme objets les **transformations numériques du travail**, notamment la conception, le déploiement, les usages, l'évaluation et la régulation des nouvelles technologies, et qui articule le dialogue social et des formes de dialogue professionnel et technique pour se hisser à la hauteur des enjeux.

Le dialogue social technologique prend nécessairement en compte les **obligations réglementaires** encadrant le dialogue social et y ajoute des dimensions complémentaires de nature **managériale** et **participative**. Pour rappel, le CSE **doit obligatoirement être informé et consulté** sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise, notamment sur l'**introduction de nouvelles technologies** et, de manière générale, sur tout aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail (cf. rappels en annexe). Mettre en place un dialogue social technologique est essentiel pour **accompagner** les transformations technologiques et **favoriser** l'adhésion des salariés.



LES ÉTAPES DU PROCESSUS D'APPROPRIATION

- 1. Clarifier les objectifs du dialogue social technologique** afin d'aligner les attentes des différentes parties prenantes et inclure une compréhension partagée des enjeux de l'IA, de ses implications éthiques et de son impact sur l'emploi, les métiers et l'évolution des compétences ainsi que sur l'organisation et les conditions de travail.
- 2. Créer un cadre structuré pour les discussions** pour garantir des échanges réguliers et efficaces entre la direction, les IRP et les salariés.
- 3. Garantir la transparence et la compréhension des technologies** par tous les acteurs de l'organisation. Pour cela, il est important de proposer des formations adaptées, ainsi que des sessions d'information régulières pour présenter les projets IA à l'ensemble des parties prenantes. L'objectif du déploiement de l'IA dans l'entreprise doit être transparent : réduire les coûts, améliorer l'efficacité, transformer les processus de travail etc.
- 4. Évaluer les impacts sur les compétences et l'emploi** par une analyse approfondie des métiers concernés, en identifiant ceux qui seront modifiés, créés ou automatisés. Des plans de formation doivent être mis en place pour accompagner la transition professionnelle des salariés, à minima dans l'acquisition des nouvelles compétences requises.
- 5. Évaluer les impacts de l'intégration d'un SIA sur les conditions de travail des salariés.** Les risques professionnels induits par l'IA doivent être évalués dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP). Les actions de prévention adaptées au regard de cette évaluation doivent par ailleurs être intégrées au programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail (PAPRI Pact) ou à la liste d'actions de prévention des risques et de protection des salariés.
- 6. Mettre en place des mécanismes de co-création et de suivi** des projets IA et intégrer les retours des salariés et de leurs représentants (feedback continu, sondages réguliers, groupes de discussion, etc.) pour permettre d'ajuster les outils et processus en fonction des réalités du terrain, des besoins réels de l'organisation.
- 7. Prévoir un dispositif de réglementation et de gouvernance algorithmique** pour réguler l'utilisation de l'IA et garantir qu'elle respecte les normes éthiques et juridiques.
- 8. Utiliser des outils numériques** (simulateurs d'IA, ateliers en ligne) pour permettre aux différents acteurs de mieux comprendre l'impact de l'IA sur leur travail, avant son déploiement.
- 9. Penser et mettre en œuvre une vision à long terme** de l'intégration de l'IA, afin d'anticiper son évolution et ses impacts futurs. Cela inclut des projections sur les tendances technologiques et leur influence sur l'organisation et l'évolution des métiers, des compétences et des parcours professionnels.

En d'autres termes



Favoriser des interactions rapprochées

avec l'ensemble des protagonistes du projet de SIA – le décideur, le concepteur, l'ingénieur, l'opérateur/utilisateur, les IRP et les préventeurs – afin de co-définir la configuration socio-technique :

- L'objectif de l'IA dans l'immédiat et à l'avenir ;
- Les règles d'usage de l'IA (objectifs et modalités d'accès, contraintes associées) ;
- L'ergonomie et l'interface de l'outillage ;
- La distribution des rôles et des tâches, notamment d'entretien, d'amélioration, de supervision, et la définition des modes de reconnaissance appropriés pour valoriser ces activités ;
- Le paramétrage de l'algorithme et le niveau d'erreur acceptable dans le travail.



Adopter une posture de réflexivité active dynamique

en prenant en compte toutes les dimensions de l'engagement (autonomie, savoir-faire, responsabilité) et du bien-être (reconnaissance, relations sociales, surveillance) au travail.



Viser l'augmentation-sécurisation

comme objectif final ou premier jalon du déploiement des SIA centrés sur l'amélioration de la qualité de vie au travail, la réduction des risques socioprofessionnels et l'appui aux pratiques professionnelles (l'IA comme « cran de sécurité »).



Ouvrir la boîte noire

pour chercher à rendre le fonctionnement et les résultats de l'IA compréhensibles. Sans renvoyer ici aux discussions et controverses de haut niveau sur l'explicabilité des algorithmes, il s'agit ici d'une forme d'explicabilité "située" qui replace les résultats de l'IA dans une activité de travail concrète au regard de celui qui la réalise.



Prendre en compte les effets inattendus

de l'IA sur le travail et les nouveaux besoins de régulation qui en découlent.



Ce qu'il faut retenir

Impliquez employés et représentants dès le début

Engagez le dialogue en phase de réflexion pour instaurer un climat de confiance envers l'IA et de transparence envers les intentions de la direction.

Choisissez des solutions simples

Préférez des outils utiles, utilisables et compatibles avec vos processus actuels, pour faciliter l'appropriation. Assurez un retour d'expérience régulier.

Valorisez les nouveaux rôles

L'IA introduit des responsabilités dans la supervision des systèmes ; valorisez ces rôles par la formation et la reconnaissance de l'organisation.

Assurez une formation continue

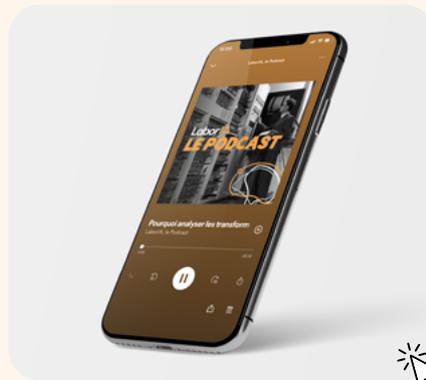
Maintenez les compétences à jour via des ateliers, de la veille et des échanges collectifs, pour suivre l'évolution rapide de l'IA.

IAnnexes

LE PODCAST LABORIA

Ce podcast explore l'impact de l'intelligence artificielle dans le monde du travail. À travers des enquêtes terrain et des témoignages d'experts, il aborde des thèmes comme la reconnaissance des savoir-faire, le management, la surveillance et l'autonomie des salariés. Chaque épisode suit des chercheurs en sciences sociales et des experts qui analysent les effets concrets de l'IA, offrant aux dirigeants de TPE et PME des clés pour intégrer l'IA de manière adaptée. Le LaborIA propose des analyses pratiques pour accompagner les entreprises dans leur transformation.

Pour consulter le podcast :
<https://smartlink.ausha.co/laboria-le-podcast/nouvel-episode-du-02-02-15-58>



BASE DOCUMENTAIRE

Relations collectives de travail

Article L2312-8, II, 4°
du code du travail

I. - Le comité social et économique a pour mission d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production, notamment au regard des conséquences environnementales de ces décisions.

II. - Le comité est informé et consulté sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise, notamment sur:

1° Les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs ;

2° La modification de son organisation économique ou juridique ;

3° Les conditions d'emploi, de travail, notamment la durée du travail, et la formation professionnelle ;

4° L'introduction de nouvelles technologies, tout aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail ;

5° Les mesures prises en vue de faciliter la mise, la remise ou le maintien au travail des accidentés du travail, des invalides de guerre, des invalides civils, des personnes atteintes de maladies chroniques évolutives et des travailleurs handicapés, notamment sur l'aménagement des postes de travail.

III. - Le comité est informé et consulté sur les conséquences environnementales des mesures mentionnées au II du présent article.

IV. - Le comité social et économique mis en place dans les entreprises d'au moins cinquante salariés exerce également les attributions prévues à la section 2.

Article L2312-37, 1°
du code du travail

Outre les thèmes prévus à l'article L. 2312-8, le comité social et économique est consulté dans les conditions définies à la présente section dans les cas suivants :

1° Mise en œuvre des moyens de contrôle de l'activité des salariés ;

2° Restructuration et compression des effectifs ;

3° Licenciement collectif pour motif économique ;

3° bis Opération de concentration ;

4° Offre publique d'acquisition ;

5° Procédures de sauvegarde, de redressement et de liquidation judiciaire.

Article L2312-38
du code du travail

Le comité social et économique est informé, préalablement à leur utilisation, sur les méthodes ou techniques d'aide au recrutement des candidats à un emploi ainsi que sur toute modification de celles-ci.

Il est aussi informé, préalablement à leur introduction dans l'entreprise, sur les traitements automatisés de gestion du personnel et sur toute modification de ceux-ci.

Le comité est informé et consulté, préalablement à la décision de mise en œuvre dans l'entreprise, sur les moyens ou les techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés.

Santé / sécurité

Article L4121-3
du code du travail

L'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, évalue les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, y compris dans le choix des procédés de fabrication, des équipements de travail, des substances ou préparations chimiques, dans l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail ou des installations, dans l'organisation du travail et dans la définition des postes de travail. Cette évaluation des risques tient compte de l'impact différencié de l'exposition au risque en fonction du sexe.

Apportent leur contribution à l'évaluation des risques professionnels dans l'entreprise :

1° Dans le cadre du dialogue social dans l'entreprise, le comité social et économique et sa commission santé, sécurité et conditions de travail, s'ils existent, en application du 1° de l'article L. 2312-9. Le comité social et économique est consulté sur le document unique d'évaluation des risques professionnels et sur ses mises à jour ;

2° Le ou les salariés mentionnés au premier alinéa du I de l'article L. 4644-1, s'ils ont été désignés ;

3° Le service de prévention et de santé au travail auquel l'employeur adhère.

Pour l'évaluation des risques professionnels, l'employeur peut également solliciter le concours des personnes et organismes mentionnés aux troisième et avant-dernier alinéas du même I.

A la suite de cette évaluation, l'employeur met en œuvre les actions de prévention ainsi que les méthodes de travail et de production garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs. Il intègre ces actions et ces méthodes dans l'ensemble des activités de l'établissement et à tous les niveaux de l'encadrement.

Lorsque les documents prévus pour l'application du présent article doivent faire l'objet d'une mise à jour, celle-ci peut être moins fréquente dans les entreprises de moins de onze salariés, sous réserve que soit garanti un niveau équivalent de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs, dans des conditions fixées par décret en Conseil d'Etat après avis des organisations professionnelles concernées.

Article L4121-1
du code du travail

L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Les mesures comprennent :

- N° Des actions de prévention des risques professionnels, y compris ceux mentionnés à l'article L. 4161-1 ;
- O° Des actions d'information et de formation ;
- O° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

Formation

Article L.6321-1
du code du travail

L'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations.

Il peut proposer des formations qui participent au développement des compétences, y compris numériques, ainsi qu'à la lutte contre l'illettrisme, notamment des actions d'évaluation et de formation permettant l'accès au socle de connaissances et de compétences défini par décret. Il peut également proposer aux salariés allophones des formations visant à atteindre une connaissance de la langue française au moins égale à un niveau déterminé par décret.

Pour les salariés mentionnés à l'article L. 7221-1 et ceux employés par les particuliers employeurs mentionnés à l'article L. 421-1 du code de l'action sociale et des familles, les modalités d'application du troisième alinéa du présent article sont fixées par décret.

Les actions de formation mises en oeuvre à ces fins sont prévues, le cas échéant, par le plan de développement des compétences mentionné au 1° de l'article L. 6312-1. Elles peuvent permettre d'obtenir une partie identifiée de certification professionnelle, classée au sein du répertoire national des certifications professionnelles et visant à l'acquisition d'un bloc de compétences.

Article L6321-2
du code du travail

Toute action de formation qui conditionne l'exercice d'une activité ou d'une fonction, en application d'une convention internationale ou de dispositions légales et réglementaires, constitue un temps de travail effectif et donne lieu pendant sa réalisation au maintien par l'entreprise de la rémunération.

Article L6313-3
du code du travail

Les actions de formation mentionnées au 1° de l'article L. 6313-1 ont pour objet :

1° De permettre à toute personne sans qualification professionnelle ou sans contrat de travail d'accéder dans les meilleures conditions à un emploi ;

2° De favoriser l'adaptation des travailleurs à leur poste de travail, à l'évolution des emplois ainsi que leur maintien dans l'emploi et de participer au développement de leurs compétences en lien ou non avec leur poste de travail. Elles peuvent permettre à des travailleurs d'acquérir une qualification plus élevée ;

3° De réduire, pour les travailleurs dont l'emploi est menacé, les risques résultant d'une qualification inadaptée à l'évolution des techniques et des structures des entreprises, en les préparant à une mutation d'activité soit dans le cadre, soit en dehors de leur entreprise. Elles peuvent permettre à des salariés dont le contrat de travail est rompu d'accéder à des emplois exigeant une qualification différente, ou à des non-salariés d'accéder à de nouvelles activités professionnelles ;

4° De favoriser la mobilité professionnelle.

Protection des données

Délibération
n° 2024-011
du 18 janvier
2024 portant
adoption d'une
recommandation
sur l'application
du règlement
général sur la
protection des
données au
développement
des systèmes
d'intelligence
artificielle.

La Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) a adopté une première recommandation sur l'application du RGPD au développement des systèmes d'intelligence artificielle.

Cette première recommandation est composée de plusieurs fiches pratiques :

- quel est le périmètre des fiches pratiques sur l'IA ?
- déterminer le régime juridique applicable ;
- définir une finalité ;
- déterminer la qualification juridique des acteurs ;
- assurer que le traitement est licite - Définir une base légale (1/2) ;
- assurer que le traitement est licite - En cas de réutilisation des données, effectuer les tests et vérifications nécessaires (2/2) ;
- réaliser une analyse d'impact si nécessaire ;
- tenir compte de la protection des données dès les choix de conception du système ;
- tenir compte de la protection des données dans la collecte et la gestion des données ;
- modèle de documentation : fiche descriptive du jeu de données.

Textes européens

- [Accord-cadre européen sur la transformation numérique de 2020](#)
- [Site soutenant l'implémentation de l'accord-cadre européen sur la transformation numérique de 2020](#)
- [Accord-cadre européen sur la transformation numérique de 2022](#)
- [Règlement \(UE\) 2024/1689 sur l'intelligence artificielle](#)



www.laboria.ia



**MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE LA SANTÉ,
DES SOLIDARITÉS
ET DES FAMILLES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Inria



MATRICE