

La Lettre

N° 179 / MARS 2021

FO-CADRES

L'UNION DES CADRES ET INGÉNIEURS - FORCE OUVRIÈRE



Actes du colloque du 26 octobre 2020

NUMÉRIQUE ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE :
*du télétravail à la gestion algorithmique
dans les pratiques RH*



Introduction

ÉRIC PÉRÈS, secrétaire général de FO-Cadres et ancien vice-président de la CNIL (2010-2020).

En 2015, il fut le rapporteur d'un avis du CESE intitulé : « Les données numériques : un enjeu d'éducation et de citoyenneté ».

Le recours aux algorithmes et à l'IA dans les pratiques RH pose la question centrale du rôle que sont censés remplir ces dispositifs technologiques dans l'activité professionnelle.

Or, la manière dont ces technologies sont conçues, pensées et diffusées témoignent d'un choix pour répondre uniquement aux ambitions stratégiques et managériales des entreprises plutôt que pour satisfaire les besoins réels des salariés en matière de conditions et de qualité du travail.

Dans cette vision essentialiste de la technologie, l'IA n'est alors plus une solution parmi d'autres. Elle représente la solution à tous les problèmes de l'entreprise qu'il suffirait d'appliquer pour dégager des marges de productivité. Une pensée magique qui vient très souvent en appui des politiques de transformation numérique. Pour chaque enjeu ou difficultés, il y aurait le remède technologique correspondant.

Ainsi en est-il de la charge de travail des personnels soignants dans les hôpitaux soulagée dit-on par l'appui de robots apportant les repas aux patients, ou encore les calculateurs des chambres médicalisées connectées réalisant diagnostics et prescriptions. Ou alors l'usine 4.0 plaçant au cœur de l'organisation du travail la maintenance prédictive pour apprécier en temps réel la qualité du travail des salariés par la détection des anomalies.

Réfléchir aux conditions d'usage des technologies

Dans cet univers panoptique, soumis au contrôle permanent et « intelligent » de la machine et encadré par des algorithmes qui diront quoi faire, comment (mieux) le faire et avec qui le faire, la technologie n'a donc plus la fonction d'assister l'humain dans son travail. C'est plutôt le salarié qui devient l'assistant, le serviteur, le supplétif de cette technologie. Il intervient à la demande de cette dernière où bien lorsque celle-ci ne sait pas/plus faire. Ce n'est pas une coopération constructive, mais plutôt une compétition destructive entre la machine et l'homme. Au regard de ces différents scénarios d'usage, il importe donc de bien réfléchir aux conditions d'usage et d'acceptation de ces technologies. La mobilisation des spécialistes et des experts s'avère cruciale pour mieux concevoir et mettre en œuvre ces innovations majeures pour la qualité de vie au travail et la performance des organisations.

Renforcer la vigilance syndicale face au déploiement des technologies numériques

Dès lors que les transformations digitales s'opèrent dans le monde du travail, cela ne doit pas échapper à la question des relations professionnelles, à la vigilance syndicale et donc au champ du collectif de travail. Il est important que les organisations syndicales s'emparent de ce sujet qui n'est pas sans effet sur les relations professionnelles. C'est une affaire trop sérieuse pour la laisser aux seules mains des employeurs, des DRH ou encore des DSI. Les salariés et leurs représentants doivent peser sur ces évolutions. Autrement dit, cela doit devenir un enjeu de dialogue social dans l'entreprise, un enjeu de négociation collective, non pour négocier les libertés publiques ou certains de leurs principes fondamentaux, mais pour agir afin que l'innovation et la protection aillent de pair et sans causer de préjudice aux travailleurs.

“

Les risques sur les droits et les libertés s'ajoutent à ceux qui pèsent sur l'emploi et sur les conditions de travail.

”

L'intelligence artificielle pour ne citer qu'elle, repose sur des procédés d'auto-apprentissage des machines et autres applications qui produisent des résultats sans que l'on puisse comprendre ou reconstruire le raisonnement emprunté. Une telle situation est difficilement acceptable. La perte tant de contrôle que de sens n'est pas sans danger dans les rapports au travail. La gestion algorithmique se déploie progressivement dans les moindres faits et gestes des travailleurs : de la gestion des recrutements, à celle des compétences en passant par l'évaluation des salariés et la sécurisation des accès au sein de l'entreprise. Les risques sur les droits et les libertés (notamment le droit au respect de la vie privée) s'ajoutent à ceux qui pèsent sur l'emploi et les conditions de travail.

Nous avons donc besoin d'y voir plus clair pour mieux comprendre ce que recouvrent les dispositifs algorithmiques. Cette ambition nécessite d'être accompagnés par des experts et de pouvoir échanger sur les enjeux, les risques et les solutions qui découlent d'une approche critique des transformations technologiques. Il s'agit de se garder de tout déterminisme technologique et de veiller à ce que l'IA et la gestion algorithmique des pratiques RH ne remettent en cause la pertinence des normes du droit du travail à encadrer et à réguler les relations professionnelles.

Table Ronde #1

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DANS LE MONDE DU TRAVAIL : DE LA RÉGULATION DES OUTILS À LA PROTECTION DES TRAVAILLEURS

LES PARTICIPANTS

BÉATRICE CLICQ, Secrétaire confédérale au secteur de l'égalité et du développement durable incluant le volet numérique. Chef de file de la délégation FO pour la négociation de l'ANI sur le télétravail.



GEOFFROY DE LESTRANGE, Directeur marketing et communication de Cornerstone OnDemand. Cornerstone OnDemand est un éditeur de LMS, Learning Management System (70 millions d'utilisateurs et 7 000 entreprises clientes dans le monde).



PIERRE BLANC, Président de Athling Consulting, cabinet de conseil en stratégie et management.



GILLES GATEAU, Directeur général de l'APEC (Association pour l'emploi des cadres). Économiste de formation, il a été directeur de cabinet au Ministère du Travail (2012-2014) et directeur de cabinet adjoint du Premier Ministre (2014-2015). Il a également été directeur général des ressources humaines d'Air France.

**Faut-il être effrayé par le développement du numérique, celui-ci semblant inarrêtable ?
Faut-il le réguler par la loi ?
Comment protéger les travailleurs ?**

Des craintes éloignées de la réalité ?



Pierre BLANC

Président de Athling Consulting, cabinet de conseil en stratégie et management. Il est l'auteur d'un livre intitulé : « L'intelligence artificielle expliquée à mon boss ».

« Nous avons repris l'étude d'Oxford en 2013 qui prédisait la fin pure et simple de 702 métiers. Les bases, réalisées aux États-Unis, datent de 2010. Nous avons regardé, métier par métier, l'évolution qu'il y a eu en termes d'emploi. **Pour plus de 90 % des métiers, l'étude s'était trompée ! Nous étions en croissance en termes d'emplois, plutôt qu'en baisse.**

C'est toujours facile d'aller sur l'emploi mais l'emploi c'est la conclusion de toute l'étude en amont. Le vrai sujet, c'est le travail et plus exactement l'organisation du travail et la recomposition de certains métiers. Ces outils n'arrivent pas comme ça, un matin. Il faut les intégrer dans les systèmes d'information. Il faut ensuite que les gens sachent s'en servir. C'est donc un processus relativement long. Je ne suis pas « pro » ou « anti ». J'essaie juste de donner la bonne température à un moment donné. Il faut vraiment soulever le capot et mettre les mains dans le cambouis. Et on s'aperçoit qu'il y a des choses sur lesquelles ces outils sont très performants, et d'autres sur lesquels il y a des limites. Il faut que l'être humain reste aux manettes.

Dans la dernière étude que nous avons faite pour le commerce et la distribution, on sent cette forme d'hybridation, c'est-à-dire que les frontières sont un peu plus diffuses entre les métiers. Les métiers, à un moment donné, définissaient un champ d'intervention pour les activités, les tâches et les compétences à exercer. Nous voyons maintenant, notamment dans les agences bancaires, que les frontières se floutent, voire disparaissent. Se pose donc la question de la formation, de la compétence et de l'évolution de carrière, qu'il convient d'anticiper. ●

«
Nous ne pouvons pas laisser cela aux mains des technologues. Mon message vis-à-vis des organisations syndicales et des entreprises, c'est de se réappropriier ces sujets.»



Face à la technologie, le dialogue social français prendrait-il du retard ?



Geoffroy de LESTRANGÉ

Directeur marketing et communication de Cornerstone OnDemand.

Il est diplômé de l'ESCP Business School et de HEC Paris en Executive MBA, Stratégie d'entreprise, management de l'innovation.

« La France a peut-être un peu de retard par rapport, par exemple, aux Allemands puisque leurs représentants du personnel peuvent avoir un droit de veto sur certains types de projets de gestion des compétences et surtout sur les sujets liés à l'évaluation.

Il existe une occasion de dialogue social pour les RH en France sur les sujets liés au développement des compétences. Il est intéressant de voir que des pays comme l'Allemagne et le Japon sont les plus automatisés ; que l'Italie du Nord, qui a moins de problèmes d'emploi que l'Italie du Sud, est beaucoup plus automatisée que la France ; que la Suisse est beaucoup plus automatisée que la France. Pour moi, il n'y a pas forcément de lien de cause à effet. L'idée est que les outils permettent d'accélérer les processus à faible valeur ajoutée. Finalement les métiers vont évoluer en utilisant la technologie pour s'améliorer et pour aller plus vite sur des tâches où il existe peu de contributions.

Si les salariés ou leurs représentants ont l'impression que les outils vont jouer contre eux, l'outil ne sera pas utilisé ou mal utilisé, et n'aura aucun effet. Si on est capable de dire : « Grâce à cet outil — et en donnant des explications sur la façon dont ils fonctionnent —, vous pourrez être mieux formés, il y aura plus de transparence sur les opportunités de mobilité interne. Vous serez capable d'indiquer vos préférences. Vous serez aussi capables, par exemple, d'indiquer les compétences que vous avez et dont l'entreprise n'a pas conscience ». Si vous êtes, par exemple, dans le secteur associatif le week-end, et que l'entreprise ne le sait pas, cela vous donnera peut-être des compétences de gestion de projet. Si vous avez envie de les mettre en avant, elles pourront être prises en compte dans une recommandation pour un nouveau poste.

Si on est capable de faire ça dans un dialogue social positif, l'entreprise y trouve son compte parce qu'elle a des outils pour mieux travailler, et les salariés y trouvent également leur compte parce qu'on cible mieux les recommandations de contenus de formation ou les mobilités internes par exemple. Les candidats aussi peuvent y trouver leur compte parce qu'ils savent que leur profil sera traité de façon peut-être plus objective et on pourra aussi leur faire des recommandations. Cela peut bien fonctionner, mais il faut que ce soit transparent pour tout le monde et qu'il y ait ce dialogue social. ●

«
Ce qui est important, c'est d'être transparent sur ce que l'outil fait et son utilité. Un dialogue social sur ce sujet est nécessaire.»

Les cadres sont sollicités en permanence dans une double dimension : la maîtrise des outils et l'accompagnement des équipes



Gilles GATEAU
Directeur général de l'APEC.



Pour les cadres, l'impact de la transformation numérique est double :

- En tant que salariés, ils sont concernés par le déploiement d'un certain nombre d'outils numériques qu'il faut maîtriser et qui peuvent parfois soulever des interrogations sur la façon dont ils sont conçus, leur finalité, et la façon dont les data qui en sont issues sont utilisées.
- Ils sont aussi concernés en tant que managers (qu'ils soient managers de projets ou managers au sens hiérarchique du terme) par la façon d'accompagner et de faire réussir le déploiement des outils dans les équipes.

D'après mon expérience, et je ne parle pas forcément de l'APEC, c'est extrêmement difficile d'avoir accès à ce qui est sous le capot avec le bon niveau de compréhension et/ou de compétences puisque cela renvoie à des sujets d'expertise. En revanche, j'y crois, et j'ai vu beaucoup d'expériences réussies. En termes d'emplois dits de « métiers de cadre », l'APEC, à travers son activité d'étude, a une contribution positive à apporter.

Ce qui est particulier avec la transformation que nous vivons aujourd'hui, c'est précisément sa vitesse. Il y a une dimension d'accélération qui est extrêmement impressionnante. Elle ouvre — et c'est plutôt nouveau — la possibilité de « mécani-

ser » ou confier à des « formes d'intelligence artificielle » des activités qui ne sont pas seulement à faible valeur ajoutée ou manuelles, comme avec la robotisation des chaînes de montage. Là, on est dans des activités intellectuelles et à plus-value.



Manager des équipes à distance, cela casse complètement la chaîne hiérarchique.



L'autre élément qui est important pour les cadres que l'on reçoit à l'APEC ou pour les jeunes qui commencent une carrière, c'est que cela change complètement le modèle managérial. Manager des équipes à distance, qu'elles soient en partie en télétravail ou qu'elles soient dispersées sur la planète, à l'heure du digital et des réseaux sociaux d'entreprise via lesquels on peut demander à un de ses pairs un conseil ou une expertise, ça casse complètement la chaîne hiérarchique. On est beaucoup plus dans l'horizontal que la verticale. Ce qui est déstabilisant. ●

FOCUS

De la digitalisation à l'humanisation

Gilles GATEAU
Directeur général de l'APEC

Un cadre sur quatre aujourd'hui est impacté par la conséquence de l'évolution du travail induite par la digitalisation, la numérisation et l'accélération qui est derrière. Ce sont des projets avec une recomposition assez complète qui sont non seulement une nécessité mais aussi rendue possible par l'existence d'outils de travail offrant un management des équipes à distance. Développer des compétences de managers de projets devient un élément de plus en plus essentiel pour l'employabilité des cadres.

De plus, il existe quelque chose d'absolument fondamental, dont tout le monde est persuadé qu'il devrait occuper beaucoup plus l'attention

des recruteurs, c'est tout ce qu'on appelle les *soft skills*. Ce sont des compétences transverses qui sont nécessaires dans beaucoup de métiers, au-delà de la compétence technique : c'est la capacité d'organisation, d'entraînement, de créer et de faire vivre le collectif de travail dans des situations plus éclatées et d'accompagner les collaborateurs dans l'évolution des compétences qu'ils subissent, ou en tout cas à laquelle ils ont à faire face du fait de la digitalisation. Je parle bien des emplois non-cadres, de ceux que les cadres managent dans leur équipe et qu'il faut aussi accompagner. Ce n'est pas que le travail des RH. Si on ne compte que sur les RH pour faire cela, je crois qu'on s'expose à beaucoup de déconvenues dans les entreprises.



La question de la transformation numérique et de son approche syndicale est particulièrement vaste



Béatrice CLICQ

Secrétaire confédérale FO
Secteur de l'égalité et du développement durable

« On parle du numérique mais chacun y met un peu ce qu'il veut. On parle de digitalisation, de robotisation, d'automatisation, d'intelligence artificielle : cela fait quand même beaucoup de choses très différentes.

La thématique est évidemment incontournable, même syndicalement. Autrement dit, si on ne voulait pas que ça se fasse, on ne pourrait pas faire autrement que de le subir. C'est pour cela que l'on se dit que le mieux est de l'encadrer, de l'entourer et d'essayer d'aller au mieux pour que cela reste acceptable.

Aujourd'hui, on peut être joignable tout le temps, partout, et c'est quand même très pratique. Pour autant, c'est aussi un vrai danger parce que cela veut dire « sur sollicitation » et « hyper-connexion ». Les cadres savent très bien ce que c'est, depuis bien longtemps, et les non-cadres le découvrent avec le télétravail en période de confinement. Il y a aussi des dangers notamment lorsque le virtuel prend trop de place par rapport à la relation humaine. C'est important de garder cette part d'humain dans les relations d'entreprise.

Si on prend la robotisation, c'est pareil. D'un point de vue positif, cela améliore les conditions de travail, c'est certain. Sur les chaînes de production, on peut voir que cela permet aux gens de moins s'abîmer parce qu'ils soulèvent moins de

poids par exemple, et les chaînes s'organisent autrement. Mais, c'est valable seulement pour ceux qui vont garder un emploi. Souvent, une chaîne de production comprenait six personnes avant la robotisation, et maintenant, on peut passer à deux, trois ou quatre, dans le meilleur des cas. Il ne faut pas perdre de vue cela non plus.

“
Chez FO, on considère la transition numérique comme incontournable. Pour autant, cela doit rester au service de l'humain.
”

Il faut encadrer et maîtriser la transformation numérique. Pour l'instant, les accords d'entreprise sur le sujet sont encore relativement rares.

Mais, comment former les gens et les emmener sur ces évolutions, même quand ils n'ont rien demandé et qu'ils n'étaient pas venus là pour ça ? C'est la première question à se poser, parce qu'il y a des inventions qui peuvent sembler merveilleuses et qui se transforment en véritables catastrophes. On peut avoir trouvé quelque chose d'a priori super, mais il faut se dire : « Est-ce que c'est vraiment nécessaire ? Est-ce qu'on n'est pas en train de faire une erreur en le développant ? ».

Table Ronde #2

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : ÉTAT DES LIEUX ET PRINCIPAUX ENJEUX DANS LES PRATIQUES RH

LES PARTICIPANTS

ANTONIO CASILLI, Professeur de sociologie à Télécom Paris et chercheur au CNRS. Il est l'auteur du livre « En attendant les robots – Enquête sur le travail du clic ». Il s'intéresse tout particulièrement aux questions de *digital labor*.



ÉRIC DELISLE, Chef de service des questions sociales et ressources humaines au sein de la CNIL (Commission nationale informatique et libertés).

FRANÇOIS GEUZE, Expert tant dans le domaine des stratégies RH et du contrôle de gestion RH que dans les nouvelles technologies appliquées au domaine de la gestion des hommes.



JOSÉ ALBERTO RODRIGUEZ RUIZ, Directeur Cloud Technology et DPO chez Cornerstone OnDemand. Il est éditeur de Learning Management System.

L'intelligence artificielle est-elle véritablement utilisée en entreprise et en matière de recrutement ?

IA et algorithmes, de quoi s'agit-il ?

L'élément humain ne peut donc être éliminé de la définition d'un algorithme, de l'intelligence artificielle ou de l'apprentissage automatique.

Penchons-nous sur les modalités de construction de ce que nous avons défini de façon assez vague : algorithmes, intelligence artificielle, apprentissage automatique. Une plus grande mixité autour de cette table nous aurait sans doute conduits à retenir des définitions différentes. Chacun définit l'algorithme selon ses propres perspectives. Par exemple, pour un livreur, l'algorithme est le système qui le contraint à effectuer la dernière livraison de la journée, à 3 h 30, à Montreuil, alors qu'il habite à Saint-Denis, et contre lequel il ne peut rien, parce que son entreprise n'est pas dirigée par un patron, mais par cet algorithme. Au contraire, pour le cadre, le dirigeant ou le propriétaire d'une entreprise, l'algorithme est un outil très utile d'aide à la décision ; il représente pour eux le futur, parce qu'il leur permettra, à terme, de se passer des travailleurs.

L'élément humain ne peut donc être éliminé de la définition d'un algorithme, de l'intelligence artificielle ou de l'apprentissage automatique. Un algorithme suppose des décisions humaines – pour sa conception. L'apprentissage automatique nécessite de nombreuses petites mains. Vous n'ignorez pas qu'on

peut distinguer deux grandes familles d'apprentissage : les apprentissages supervisés et les apprentissages non supervisés. L'apprentissage supervisé est la seule technologie qui soit mûre. Or cette technologie nécessite des instructeurs qui apprennent à la machine à apprendre. Si vous voulez, par exemple, que votre intelligence artificielle suggère les meilleurs morceaux de musique à écouter lorsque l'on court, il faut apprendre à cette machine à suggérer les bons morceaux de musique. Il s'agit là d'un exemple innocent, qui est de peu de conséquence.

Il n'en va pas de même pour les décisions de justice. Dans ce domaine, il ne faudrait pas que l'intelligence artificielle soit mal entraînée. La question se pose donc de savoir qui entraîne les algorithmes et les intelligences artificielles. Il s'agit souvent de personnes auxquelles sont déléguées des tâches très simples. Il s'agit, par exemple, de classer des morceaux de musique selon leur genre, ou de classer des décisions de justice selon leur pertinence au regard d'un certain cas de figure, ou encore de classer des textes selon la langue dans laquelle ils sont rédigés. Les personnes chargées de ces tâches sont appelées micro-

tâcherons. Elles sont recrutées par l'intermédiaire de services tels qu'Amazon Mechanical Turk, UHRS (Microsoft), ework (Google), Fool Factory (une entreprise française). Ces plateformes permettent de recruter des milliers de personnes. Nous ignorons tout du recrutement et des conditions de travail de ces personnes ; nous ne savons pas à quelle fin elles sont employées.

Ainsi, Amazon Mechanical Turk a été utilisée pour entraîner une intelligence artificielle qui a aidé à sélectionner les électeurs potentiels du candidat Donald Trump. Vous n'ignorez pas, peut-être, l'existence de Cambridge Analytica, souvent présentée comme l'entreprise des algorithmes et du big data. Cambridge Analytica a recruté cent mille tâcherons sur Amazon Mechanical Turk en 2015 et s'est servi de leur accès à Facebook pour télécharger 30 millions d'euros de profils Facebook qu'elle a utilisés par la suite pour entraîner les systèmes prédictifs que Donald Trump a employés. Nous devons nous poser de nombreuses questions qui ne concernent pas seulement, malheureusement, la maturité des technologies, mais également le but dans lequel elles sont employées.

L'intelligence artificielle est-elle une illusion ?



François GEUZE

Expert tant dans le domaine des stratégies RH et du contrôle de gestion RH que dans les nouvelles technologies appliquées au domaine de la gestion des hommes.



Pour apprendre, on a besoin d'un nombre de cas tellement conséquent que l'on peut se poser la question de savoir si, en fait, tout ceci n'est pas qu'une gigantesque blague. Nous avons plus à faire à des algorithmes qui sont aujourd'hui capables de traiter un grand nombre d'informations beaucoup plus rapidement qu'avant mais le « nombre d'usages » est malgré tout relativement limité dans les ressources humaines.



Il y a de cela quelques années, on vous aurait parlé d'« informatique décisionnelle », puis de big data. Maintenant, « intelligence artificielle », ça sonne mieux...



L'intelligence artificielle n'existe pas en tant que telle. Elle n'est quasiment pas utilisée dans le monde des ressources humaines. Nous utilisons simplement quelques bribes, quelques algorithmes et quelques méthodes, comme l'analyse sémantique parce que cela peut être utile pour décrypter et identifier des choses à l'intérieur d'un CV. On utilise des choses qui relèvent un peu de l'apprentissage artificiel, notamment pour tout un ensemble de données à caractère quantitatif pour essayer par exemple d'identifier des problèmes de fraude sur des systèmes de paie ou d'analyser l'absentéisme. On a tout un ensemble de choses assez intéressant mais qui en est encore à ses « balbutiements ». Il ne s'agit pas d'avoir simplement les algorithmes et les bons outils. Encore faut-il qu'à l'intérieur de l'entreprise et de nos organisations, nous ayons les données pour bien les alimenter tout en faisant aussi attention à la manière dont on les alimente.

La machine nous dit : « Voilà une règle de gestion qu'on peut inférer et qu'il faudrait appliquer ». L'entreprise décide ensuite ou non de l'appliquer. Et cela sous-entend — on est en RH — de revoir avec les partenaires sociaux si nous pouvons effectivement modifier ces éléments, en l'occurrence de télétravail. On met cela en œuvre et on recommence. Autrement dit, les données s'alimentent en permanence. On affine au fur et à mesure.

Et c'est peut-être l'un des points essentiels de ces technologies : rien n'est figé. D'une certaine façon, on est dans des choses évolutives et adaptatives. Certains diraient « agiles ». Notre intelligence personnelle, c'est en permanence, surtout lorsqu'on travaille avec cette logique de la page blanche, de se dire : « Attention, on va sur un point où on n'a pas à aller ». Je le vois fort bien avec les étudiants en RH que je rencontre et que je forme. Ils y sont extrêmement sensibles.

Avec les techniques d'apprentissage artificiel, on est dans une logique où le fait d'avoir en permanence un rafraîchissement des jeux de données permet aux règles d'évoluer. Les RH et les partenaires sociaux vont devoir apprendre à travailler sur la réversibilité de ces nouvelles règles, et ce dès le départ, ce qui n'est pas toujours facile. En ce moment, on commence à négocier des accords de télétravail avec des RH. Avant, une fois qu'on l'avait fait — et c'est l'ancien DRH qui parle —, on pouvait se dire : « C'est bon, c'est fini, on passe à autre chose. Ouf ! ». Maintenant, non. Avec ces outils, des clauses de revoyure deviennent de plus en plus fréquentes avec la nécessité de travailler l'adaptation permanente. La fonction RH doit devenir beaucoup plus « agile ».

Mais, n'ayons pas peur de remettre en cause certaines choses de part et d'autre. Cela va modifier en profondeur nos postures et nos modes de fonctionnement sur tout un ensemble de champs : la gestion du travail, les rémunérations, puisque derrière, il y a la fidélisation, la motivation, la qualité de vie au travail, etc. De plus, on a un ensemble de champs sur lesquels, si on a les bonnes données, c'est-à-dire un état de faits objectifs, on va pouvoir avoir de bonnes informations et créer ensemble, véritablement, de nouveaux savoirs.

Et c'est encore l'ancien DRH qui parle : on a parfois été formé avec la logique de la boîte à outils. Cependant, aujourd'hui, cette boîte on ne l'a plus. Il va falloir qu'on recrée nos outils en permanence. C'est intéressant parce que c'est un métier qui va devoir se réinventer en continu. Dès lors, tant la logique que la compréhension de l'ensemble des concepts sous-jacents au management humain des organisations sont essentielles. Nous ne sommes plus là simplement pour faire vivre des règles de gestion. ●

Le RGPD et le Code du travail face à la protection des données

« Le RGPD (règlement général sur la protection des données) est venu réaffirmer quelques grands principes. En informatique RH, on fait parfois un résumé un peu rapide sur : qu'est-ce qu'un SIRH, (système d'information de gestion des ressources humaines) ? On restreint beaucoup trop souvent cette notion au logiciel, alors que le système d'information est un ensemble cohérent de données, d'acteurs, de procédures et de modes de fonctionnement. Ces éléments sont réunis dans le cadre d'objectifs communs par un ensemble de techniques et technologies. En fait, il existe quelques mots-clés : cohérents, acteurs, données, etc. Et ceci est important. C'est-à-dire que lorsqu'on cherche à regarder ce sur quoi agit le RGPD, c'est sur l'ensemble de la chaîne. C'est un premier point à avoir en tête. Et surtout, une fois qu'on s'est rappelé cette définition de SIRH, ou SI à l'intérieur d'une entreprise, on essaie de ne plus oublier l'un des

volets. Il ne faut pas simplement s'intéresser à la problématique de la réglementation sur les données ; il faut aussi regarder les procédures et y mettre les éléments liés aux individus sachant que tout ceci doit être en sécurité.

François GEUZE
Expert dans le domaine des stratégies et du contrôle de gestion RH

« Le département des ressources humaines, les responsables RH, les salariés qui travaillent aux RH et par extension, toutes les autres parties prenantes comme les syndicats, doivent comprendre comment piloter la machine. Je suis DPO : un anglicisme signifiant *data protection officer*, c'est-à-dire délégué à la protection des données. Cette personne au centre de l'organisation est responsable d'assurer la conformité des procédures d'organisation avec le RGPD. Il n'est pas prévu de loi spécifique sur les données RH et l'informatique, mais il y a le Code du travail. Et la CNIL a été très active pour donner des guides, des normes et des recommandations sur l'utilisation des données RH, ce qui n'a pas été le cas en Allemagne. Au niveau européen, des différences

d'approche entre les pays persistent. Et le RGPD laisse ouvert un certain nombre de possibilités qui peuvent être utilisées ou non, et qui arrivent aux mêmes fins par des méthodes différentes.

José Alberto RODRIGUEZ
Director, Cloud Technology & DPO Cornerstone OnDemand

« À mon sens, le Code du travail est relativement sur la même longueur d'onde que le règlement européen concernant les principes de transparence à l'égard des salariés. En effet, un article du Code prévoit, en matière de recrutement, que toutes les techniques utilisées à l'égard des salariés doivent absolument leur être expliquées. On doit expliquer quelles sont ces techniques et dans quelles conditions elles marchent. Cependant, aujourd'hui, le Code du travail n'est pas encore venu encadrer précisément les technologies d'intelligence artificielle. Le RGPD pose une base qui est parfois considérée comme déjà très élevée par un bon nombre d'acteurs. Et heureusement, la CNIL l'encourage. Si jamais les conventions collectives, les partenaires sociaux et une entreprise dans son ensemble veulent aller plus loin que ce que dit le RGPD, par exemple en s'astreignant à des conditions complémentaires d'information et de transparence plus poussées que ce qui est prévu par les articles 13 et 14 du RGPD, dans ce cas, la CNIL n'y trouvera strictement rien à redire. On peut « être plus royaliste que le

roi ». Mais respectons déjà le RGPD, et si vous voulez aller plus loin, vous le pouvez. La philosophie de cet article est intéressante : il s'agit de ménager le dialogue social et de remettre dans le RGPD le dialogue avec les partenaires sociaux. C'était cela, à mon sens, son intérêt.

Éric DELISLE
Chef de service des questions sociales et RH à la CNIL

Les biais algorithmiques : des vecteurs d'inégalité de traitement ?



Antonio CASILLI
Professeur de sociologie et chercheur au CNRS.

« Il y a une nouveauté fondamentale introduite par l'IA : c'est le fait que les données ne sont pas seulement enregistrées et extraites, elles ont besoin aussi d'être structurées, enrichies, annotées et, finalement, entraînées.

même par exemple des référentiels métiers, c'est-à-dire du contenu de chaque métier ; et en soi, cela représente une source possible de biais.

Exemple : les CV à traiter par la fonction RH doivent être anonymisés, standardisés ou annotés par des personnes qui les préparent pour que l'intelligence artificielle puisse les traiter. Il y a des choix de normalisation et de standardisation de ces documents qui parfois peuvent déterminer le résultat. Et le fait d'éventuellement anonymiser le nom ou l'adresse est conditionné par des lois bien sûr, mais aussi par des choix, notamment de design, ce qui peut déterminer les discriminations à la sortie vis-à-vis de cette personne et de son CV.

Le fait que la plupart des entreprises ne reconnaissent pas et, dans certains cas, ignorent l'existence de ces personnes qui produisent les données et qui nourrissent les intelligences artificielles, constitue un angle mort de l'action syndicale.

Ces « biais algorithmiques » sont en général liés à ce qu'on appelle désormais l'*accountability* : quelles sont la responsabilité et l'imputabilité de l'algorithme qui régissent ces systèmes intelligents ? Le cas classique pourrait être par exemple de présenter, dans un cadre de sélection de candidats, des offres différentes selon le genre, la classe sociale ou, dans certains cas extrêmes, selon l'origine ethnique ou géographique de la personne. C'est quelque chose qui s'articule également avec des solutions que les entreprises connaissent ou peuvent acheter. Elles ont à faire aux agissements et aux nouvelles pratiques de grandes plateformes. On pense à Google qui est un énorme marché publicitaire, y compris pour des annonces relatives à des emplois. Google a aussi expérimenté cela avec une grande plateforme qui s'appelle Google Jobs CPI. Les entreprises peuvent s'y connecter pour rechercher des candidats idéaux et des talents pour certains emplois. Le problème est que la plateforme décide elle-

Pour ma part, je suis attentif aux exigences de créer de nouvelles solidarités et de nouvelles passerelles entre différentes catégories de travailleurs, entre certains qui sont directement concernés par la fonction RH et ceux qui échappent largement à la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

Il forme aussi un front de luttes et de revendications possibles, en créant des passerelles et des solidarités entre :

- les personnes à l'intérieur des entreprises, dont les vies sont directement impactées par les décisions prises par ces systèmes de gestion des ressources humaines automatisés.
- et les personnes qui contribuent à la mise en place de ces systèmes. Elles doivent avoir aujourd'hui de plus en plus, non seulement une juste rémunération et des conditions de travail meilleures que celles qu'elles ont aujourd'hui, mais aussi une voix au chapitre.

Trois problématiques se posent quant à l'intelligence artificielle dans les RH



Éric DELISLE

Chef de service des questions sociales et ressources humaines au sein de la CNIL

1. L'intelligence artificielle serait en fait un « tiers » qui aurait une intelligence sans savoir exactement ce dont il s'agit et qui serait omniscient avec une capacité très précise de savoir ce qu'il faut faire à un moment donné et quelle personne il faut choisir. Ce risque a été relevé lors du débat public : faire reposer sur cette intelligence artificielle les responsabilités qui incombent normalement à des personnes bien déterminées, que ce soit la DRH ou des responsabilités politiques au sens de la société. C'est la volonté aussi de se défausser : « Ce n'est pas moi, c'est la machine qui l'a déterminé. Vous n'avez pas été retenu, je n'y peux rien, Monsieur. C'est la machine ».

2. Le deuxième problème concerne les biais discriminatoires et les phénomènes d'exclusion de certaines personnes, avec potentiellement, des phénomènes d'exclusion du numérique. Il peut y avoir une volonté politique d'essayer d'écarter au maximum certaines informations, comme le nom ou la consonance du nom, de manière à ce que l'algorithme ne rentre pas trop dans ces biais discriminatoires. Néanmoins, on se rend compte que c'est plus compliqué que cela. L'algorithme peut faire des discriminations.

3. Le troisième sujet est une vraie problématique de société : ce qu'on appelle la « **fragmentation algorithmique** ». C'est le fait de pouvoir déterminer les compétences d'un individu et de lui donner une formation ou un produit précis qui vient se confronter à des logiques peut-être un peu plus globales de société. Par exemple, dans le secteur des assurances, l'intelligence artificielle va essayer de prendre en compte tous les paramètres et toutes les données dont elle pourrait se nourrir pour affiner le risque d'un individu. Et ceci vient se confronter à des problématiques globales de mutualisation du risque : est-ce qu'on est prêt, en tant que société, à toujours assumer le risque d'un individu, alors qu'on sait qu'il a des particularités qui font qu'il aura un risque peut-être plus élevé ? On voit bien que cela dépasse largement le cadre de la CNIL.

Sans oublier **le problème de la qualité de la donnée** : un ingénieur n'est pas forcément un ingénieur. Il faut vraiment avoir un travail très précis de qualification de ce qu'on entend par exemple par « ingénieur » ou « juriste », parce qu'un juriste n'équivaut pas à un autre. Et si vous donnez à la machine une donnée qui n'est pas très précise comme « juriste » alors que cela renvoie à des réalités bien différentes, on va avoir de vrais problèmes.

- Un principe de gagnant-gagnant doit se dégager des algorithmes. C'est-à-dire que tous les utilisateurs de ces algorithmes, qu'ils soient du côté salariés ou du côté de la Direction, doivent bénéficier de l'utilisation de ces algorithmes.

- Le principe de vigilance et surtout de réflexivité, car ces algorithmes sont des objets « vivants » sur lesquels il faut absolument garder la main et faire de la rétrospective pour voir si cela fonctionne (ou pas) pour les adapter, les modifier et, le cas échéant, arrêter de les utiliser.



Conclusion

ÉRIC PÉRÈS, secrétaire général de FO-Cadres et ancien vice-président de la CNIL (2010-2020).

La richesse des débats et l'analyse critique ont eu raison des discours empreints de déterminisme technologique. Les différentes interventions ont permis d'améliorer notre compréhension des processus algorithmiques pour mieux interroger leur pertinence en général et dans les pratiques RH en particulier. Les algorithmes et l'IA sont des objets socio-techniques complexes. Et c'est bien tout au long de la chaîne algorithmique (du concepteur à l'utilisateur, en passant par ceux qui entraînent les systèmes et par ceux qui les déploient) qu'il convient d'agir au moyen d'une combinaison d'approches techniques, organisationnelles et juridiques.

Renforcer les pouvoirs des IRP

Le recours au numérique interroge la sécurité, la santé, la vie privée des travailleurs, les conditions de travail et la stratégie de l'entreprise. Dès lors les moyens des Comités économiques et sociaux, des Commissions paritaires régionales interprofessionnelles (CPRI) et des Comités sociaux du secteur public doivent être renforcés pour élargir leur expertise à l'analyse des risques en matière de dispositifs algorithmiques.

Réviser l'article 88 du RGPD

Le RGPD offre la possibilité aux États membres d'adopter des règles plus spécifiques pour assurer la protection des droits et des libertés des travailleurs. Mais le règlement européen ne contient qu'un seul article, l'article 88 relatif à l'emploi et au traitement des données à caractère personnel dans le cadre des relations de travail. Sa rédaction est incomplète et en-deçà des préoccupations du monde du travail. Aussi l'article 88 doit être révisé voire complété par des dispositions plus protectrices face au recours grandissant de l'IA dans le monde du travail.

Ouvrir une négociation nationale interprofessionnelle

Le dialogue social doit prendre toute sa place pour que le recours aux dispositifs numériques soit discuté au cœur des négociations collectives. Une négociation nationale interprofessionnelle avec les organisations d'employeurs sur le sujet est essentielle pour encadrer le recours à l'intelligence artificielle dans la sphère du travail et bâtir une régulation efficace au niveau des branches et des entreprises. La régulation des algorithmes sur les lieux de travail (gestion algorithmique

des pratiques RH, surveillance, reconnaissance faciale, géolocalisation, biométrie, etc.) doit limiter ou interdire la collecte et le traitement de certaines données ou préciser les conditions de leur collecte auprès des travailleurs pour être clairement justifiées et discutées à l'image du moratoire mis en place par les assureurs français dès 1994 sur le recours aux données génétiques, relayé en 2002 par la loi Kouchner.

Exiger un droit à l'intelligibilité

La transparence de leurs emplois, de leurs usages et de leurs finalités est déterminante pour consolider la confiance dans l'usage des technologies. La proposition de bâtir un droit à l'intelligibilité notamment par l'obligation d'auditer les algorithmes en amont comme en aval est de nature à parvenir à plus de délibérations et de provocations dans le débat pour que ces dispositifs et leurs promoteurs soient « redevables » envers les salariés et leurs représentants. Il s'agit d'exiger la complétude des informations auprès de l'employeur et des concepteurs des dispositifs technologiques.

Bâtir des codes de conduite contraignants

Les nombreux codes de conduite rédigés pour infléchir des comportements au regard de règles ou de valeurs sont très souvent des instruments volontaires d'autorégulation dépourvus de contrôle indépendant et de règles juridiques contraignantes. Pour encadrer efficacement le déploiement de l'IA et des algorithmes au sein du monde du travail, il faut éviter de glisser vers l'auto-promotion d'initiatives basées sur de vastes principes. Autrement dit, il faut traiter des risques technologiques et introduire des mécanismes d'évaluation. Ils doivent être certifiées et approuvées par la CNIL conformément aux dispositions prévues à l'article 40 du RGPD dès lors que ces codes relèvent du pouvoir d'une branche professionnelle.

Ces propositions invitent plus globalement les syndicats à mieux coopérer avec les autorités nationales de protection des données, (la Cnil en France) pour leur fournir des conseils relatifs aux situations spécifiques des travailleurs et les encourager à développer des lignes d'orientation sur la protection des données et le respect de la vie privée sur les lieux de travail.

Objectif

1^{er} Emploi

**Jeunes diplômés,
pour votre 1^{er} emploi,
l'Apec vous accompagne.**



Des ateliers, des conseils et des outils pour bien démarrer
votre recherche d'emploi.

#ObjectifPremierEmploi #1jeune1solution #FranceRelance

Service gratuit
Inscrivez-vous sur
apec.fr

