







## L'édito

# Du droit à l'opacité au droit secret, le pouvoir de dire « non » !

ÉRIC PÉRÈS, secrétaire général de FO-Cadres

Depuis de nombreuses années, un écart croissant s'est creusé entre l'omniprésence des technologies numériques et le faible niveau de compréhension que nous en avons. Dans le monde du travail la majorité des salariés est tenu distance des enjeux qui se dessinent et des finalités qui sont poursuivis par le déploiement des outils numériques, mal ou peu informés par des entreprises, elles-mêmes parfois peu enclines à lever le voile sur leur véritable intention en la matière. Or c'est tout au long de la chaîne algorithmique du concepteur à l'utilisateur qu'il convient d'agir au moyen d'une combinaison d'approches techniques, organisationnelles et juridiques pour veiller à ce que le déploiement de l'IA dans le monde du travail ne remette en cause la pertinence des normes du droit du travail.

Car si la technique peut avoir un caractère magique et fascinant, elle écrase souvent les individus lorsqu'elle est au cœur de l'ordre professionnel. Loin de céder aux sirènes d'un néo-luddisme fustigeant toutes innovations technologiques, c'est à l'appel d'un sursaut critique face au déploiement massif des outils algorithmiques notamment dans le monde du travail qu'il convient de répondre syndicalement. Un sursaut pour recouvrer le pouvoir d'interroger la technologie à l'aune des besoins humains et des ambitions sociales ; un sursaut pour mettre à l'abri les travailleurs des tentatives du pouvoir économique et politique à le rendre translucide.

Dès lors si l'entreprise fait sienne le secret des affaires pour protéger ses données, son intimité économique, les travailleurs ne pourraient-ils pas opposer dans le même esprit un droit à l'opacité ? Le secret tout comme l'opacité obligent à voir dans ces deux termes aussi bien une donnée, une valeur qu'un danger. Entre l'opacité qui peut renvoyer à la dissimulation voire à un obstacle à la compréhension, et la transparence qui révèle et permet la connaissance de tout sur tout, le secret négocié serait le point d'équilibre entre ces deux contraires. En opposant le secret des travailleurs à l'empire absolu de la transparence à l'ère numérique, c'est le pouvoir de dire non à toute forme de déterminisme technologique qui serait ici assuré.

Et si les solutions technologiques sont pour le moins séduisantes, voir enthousiasmantes, nous nous ne devons pas oublier que la technique ne doit jamais être une fin en soi. Comme aimait à le rappeler Rabelais, « sciences sans conscience n'est que ruine de l'âme ».

## Sommaire

SEPTEMBRE 2023

Les actus de FO-Cadres

2 L'essentiel de l'actualité syndicale

Dossier

5 L'IA : un sujet crucial pour le dialogue social

L'avis de l'expert

14 Yann Ferguson, sociologue et responsable scientifique du LaborIA

Questions/Réponses

15 Quelle liberté d'expression pour les cadres ?

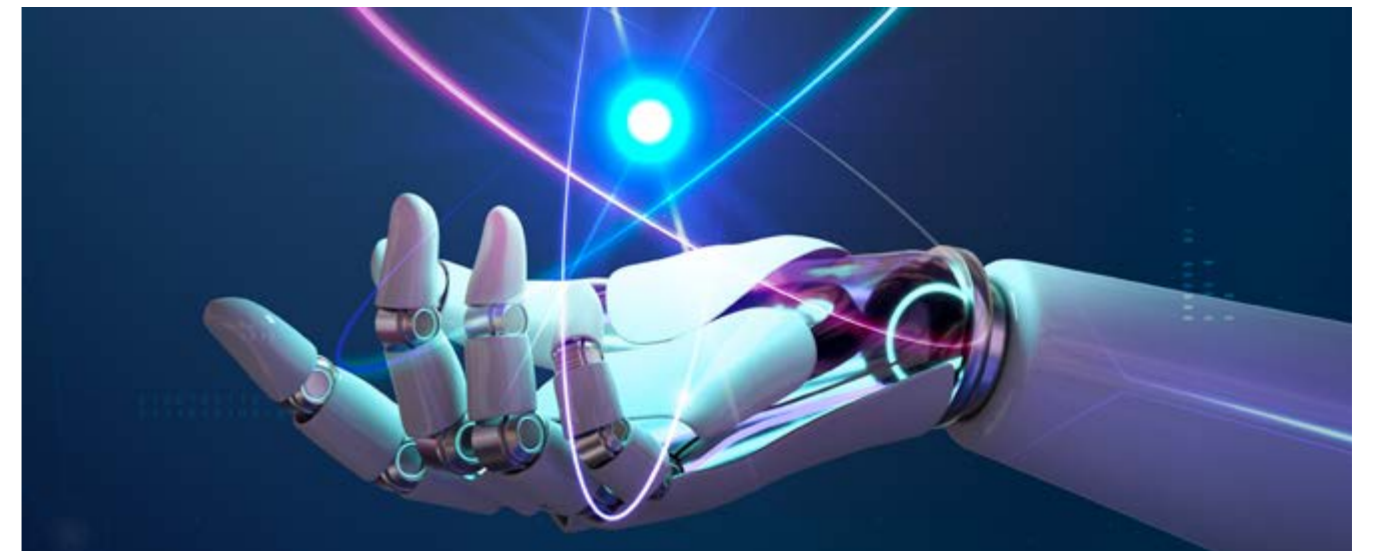
## Dossier

# DÉBAT SUR L'IA

Notamment depuis l'arrivée de ChatGPT, on parle partout d'intelligence artificielle... sauf, semble-t-il, dans les entreprises françaises, où le dialogue social sur ce thème est au mieux embryonnaire. Pourquoi les IRP ne parviennent-elles pas à négocier à ce sujet ?

Comment pourraient-elles s'y prendre ?

9 connaisseurs nous ont livré leurs analyses et leurs conseils.



Difficile de discuter, pour les CSE comme pour la branche

## « Les employeurs nous opposent le secret industriel »



MIREILLE HERRIBERRY  
Secrétaire fédérale  
FO Banques

L'intelligence artificielle est déjà bien présente dans le secteur bancaire, notamment pour le contrôle des risques. Pourtant, à ma connaissance, une seule entreprise a eu un début de dialogue social à ce sujet : le Crédit mutuel, au moment de recourir à Watson, un outil d'IBM qui devait aider les conseillers à traiter leurs mails. D'après mes informations, dans les autres banques, il n'y a pas de discussions. Les employeurs nous opposent en effet le secret industriel. Nous avons pourtant des inquiétudes : quelles technologies seront utilisées ? Vu les capacités limitées de développement informatique en interne, aura-t-on affaire à des outils clés en mains ? Américains, chinois... ? Les données vont-elles être utilisées à d'autres fins, notamment pour surveiller l'activité des salariés ? Quels seront, dans cinq ou dix ans, les impacts sur l'emploi, les conditions de travail, la formation, les métiers... ? L'absence d'informations nous rend complices du mésusage des données. ●●●

Les employeurs nous opposent en effet le secret industriel. Nous avons pourtant des inquiétudes : quelles technologies seront utilisées ? Vu les capacités limitées de développement informatique en interne, aura-t-on affaire à des outils clés en mains ? Américains, chinois... ? Les données vont-elles être utilisées à d'autres fins, notamment pour surveiller l'activité des salariés ? Quels seront, dans cinq ou dix ans, les impacts sur l'emploi, les conditions de travail, la formation, les métiers... ? L'absence d'informations nous rend complices du mésusage des données. ●●●

## Qu'est-ce que l'IA ?

Selon la CNIL (Commission nationale de l'informatique et des libertés), qui cite le Parlement européen, constitue une intelligence artificielle (IA) tout outil utilisé par une machine afin de « reproduire des comportements liés aux humains, tels que le raisonnement, la planification et la créativité ».

Plus précisément, la Commission européenne considère que l'IA regroupe notamment :

> l'IA générative, fondée sur des approches d'apprentissage automatique (*machine learning*) qui permettent (comme ChatGPT, par exemple) de créer un contenu — texte, image, son... — à partir d'une base de connaissances et d'une requête (appelée « prompt »)

> ainsi que des approches statistiques et des méthodes de recherche et d'optimisation (par exemple pour le calcul de risques dans la banque ou l'assurance).



La Lettre FO-Cadres • l'Union des cadres et ingénieurs FO • n° 187 - Septembre 2023 > 7, passage Tenaille • 75014 Paris • Tél. 01 40 52 85 04 • contact@fo-cadres.fr • www.fo-cadres.fr • Directeur de la publication > Éric Pérès • Rédaction > Myriam Greuter • Stéphanie Lemaître • Éric Pérès • Victor Pietriga • Montage, illustrations > Marion Palm • Impression > Imprimerie Gueblez • 197, rue du Général-Metman • 57070 Metz • @Photos > FO-Cadres • image de rawpixel.com sur Freepik • Shutterstock • Unsplash.com • Dépôt légal > Septembre 2023 • ISSN 1963-2509 CPPAP 1019 S 08146 • tarif adhérent : 1,50 € ; tarif public : 3 € • Imprimé sur du papier recyclé.

●●● Ceci dit, certains salariés de la banque voient l'aide de ces outils comme une bénédiction. Du fait des démissions post-Covid et des arrêts maladie en forte hausse, ils croulent en effet sous la charge et les conditions de travail sont hyper tendues. En somme, l'acceptation de l'IA grandit car on ne donne pas d'autres solutions ou de moyens suffisants aux équipes.

« À l'échelon de la branche, nada ! »

Côté CSE, à moins que ces technologies aient des répercussions psychosociales claires, elles ne sont pour l'instant pas discutées par les élus, parce qu'ils ont d'autres urgences à traiter, parce que le sujet est complexe, et bien sûr à cause du soi-disant « secret industriel ». Si un outil est testé sur un territoire donné, la CSSCT (commission santé, sécurité et conditions de travail) locale pourra certes en discuter, mais ensuite l'outil sera déployé partout et les autres entités seront mises devant le fait accompli. À ma connaissance, aucun CSE central (CSEC) ne s'est, lui non plus, saisi de ces questions. Et puis, ne nous leurrions pas : depuis les ordonnances Macron, le CSE et le CSEC pèsent peu dans les décisions, même s'ils devraient être infor-

més et consultés avant toute introduction d'une technologie qui n'était pas utilisée jusqu'ici dans l'entreprise [art. L.2312-8 du Code du travail]. L'information n'est toutefois pas le dialogue... Tout cela est très frustrant. À l'échelon de la branche, idem, nada : il n'y a aucune discussion sur l'IA. Et d'après les informations dont je dispose, c'est pareil dans l'assurance, qui est pourtant propice à l'introduction de ce genre d'outils.

À mes yeux, c'est donc entre employeurs et organisations syndicales que la négociation doit s'engager. Nous menons aussi des travaux avec des syndicats européens du secteur bancaire : pour l'instant, rien de concret ne ressort de ces échanges très feutrés. Nous devons nous retrouver pour une conférence à Zagreb en octobre. *Inch'Allah*, on pourra alors peut-être se mettre à discuter vraiment. »

« C'est entre employeurs et syndicats que la négociation doit s'engager »

Négocier dans une entreprise transnationale

« À nous de construire un rapport de force »



OLIVIER CRETENET

Délégué syndical FO, Olivier Cretenet est secrétaire du CSE de l'entreprise américaine Iron Mountain (27 000 salariés, dont 570 en France).

« Notre entreprise fait de la gestion de documents (archivage papier et numérique, destruction sécurisée...). Elle utilise au quotidien des outils fondés sur l'IA, mais il y a zéro transparence à ce sujet et aucune information-consultation du CSE. Tout est décidé et géré depuis le siège aux États-Unis. On nous assure simplement que tout est en règle côté RGPD [le règlement de l'UE sur la protection des données]. Chez nous, des systèmes fondés sur l'IA (SIA) sont notamment utilisés pour délocaliser des tâches réputées sans valeur ajoutée (facturation, service client de base...) vers des plateformes en Inde ou en Roumanie. Si mes comptes sont bons, en cinq ans, nos fonctions support en France sont passées d'environ 80 personnes à 45, et on s'attend encore à une quinzaine de suppressions de postes. Les salariés qui restent souffrent de la charge de travail : en plus de traiter les cas complexes qui ne sont pas pris en charge par l'IA, ils doivent corriger les multiples erreurs commises par les outils, loin d'être infaillibles. Les collè-

gues ont le sentiment destructeur que le service rendu au client est de mauvaise qualité. Ils ne trouvent pas de soutien auprès de l'encadrement, puisque les managers sont désormais à l'étranger. Les directeurs locaux, quant à eux, sont de passage pour deux ou trois ans seulement ; ils appliquent les décisions prises par le conseil d'administration américain. Ils ne sont pas capables d'expliquer les nouveaux outils, ou bien ils font semblant de ne pas savoir.

Se construire un réseau en interne

Notre CSE a réclamé une information-consultation pour en savoir plus sur le déploiement de ces technologies, mais l'employeur a estimé que l'IA n'entraînait pas de réorganisation et n'avait pas d'effets sur l'emploi en France. Les avocats eux-mêmes nous ont dit que c'était compliqué de saisir le juge, car il est difficile de démontrer qu'un outil informatique portera atteinte à l'emploi ou aux conditions de travail. Et si, en cas de plan de sauvegarde de l'emploi, le CSE doit être consulté et peut certes émettre un avis défavorable, cela n'empêche pas

« On peut se faire aider par les cabinets de conseil aux CSE »

●●● les licenciements *in fine*. Le délégué syndical pourra juste tâcher de négocier les conditions de départ et de reclassement. On a ainsi l'impression, particulièrement face à l'IA, que le CSE est un gendarme sans moyens. À nous, donc, de construire un rapport de force et de demander l'ouverture d'informations-consultations. Heureusement, on peut alors se faire aider, notamment par les cabinets de conseil aux CSE, qui sont plus avertis que

nous sur ces sujets complexes. La dépense peut être prise en charge par l'employeur si un risque grave et imminent est détecté. On s'appuie aussi sur l'accompagnement juridique et la veille assurés par le syndicat. Enfin, il faut se construire un réseau dans l'entreprise, pour être informé assez tôt de l'arrivée de ces outils ; à nous de discuter avec les salariés au sujet des impacts qu'ils pressentent ou subissent déjà. »



LUDOVIC BUGAND  
Spécialiste de la conduite des changements technologiques, Ludovic Bugand est chargé de mission à l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail).

Tirer parti des instances internes... et d'autres échelons

« Le dialogue social aussi est une boîte noire ! »

Comment expliquez-vous la quasi-absence de dialogue social en France autour de l'IA ?

À l'Anact, pour l'instant, nous ne recevons effectivement pas de demandes des IRP ou des directions à propos de l'IA elle-même. Le sujet est néanmoins investi par chaque syndicat, et des projets intersyndicaux sont en train d'émerger. Il est vrai que l'agenda social est chargé et qu'il n'y a pas de négociations obligatoires sur ce sujet — qui, en plus, peut impressionner car il paraît technique et charrie beaucoup d'imaginaire. L'un des problèmes est que le dialogue social est traditionnellement utilisé pour parler d'enjeux sociaux (emploi, risques psychosociaux...) et peu des questions techniques. Ce silotage fait que l'IA n'est pas encore un objet

stratégique de dialogue social, alors que c'est déjà un sujet stratégique pour les entreprises.

Comment, donc, mettre la question sur la table ?

Il est possible de l'aborder par petits bouts, sous l'angle des effets (risques psychosociaux, charge de travail, droit à la déconnexion...), lors des négociations sur les conditions de travail, la GPEC ou encore le télétravail. Les salariés ne sont peut-être pas experts de l'IA mais ils connaissent leur travail et son organisation. L'idée est donc d'interroger les répercussions sur ces deux plans et de promouvoir une approche sociotechnique, permettant de faire, au fil des projets, la jonction entre les paramètres techniques et l'expérience du travailleur — en sachant qu'un

même outil n'aura pas les mêmes effets dans deux services différents. L'IA apparaît souvent comme une boîte noire, mais le travail est une boîte noire, et le dialogue et un guide social aussi ! Pour soutenir les discussions sur le sujet, nous avons donc développé une méthode [voir encadré « Pour aller plus loin »]. Elle vise à ouvrir cette boîte noire dans un cadre concerté, en se posant des questions essentielles : à qui ces technologies sont-elles utiles ? Qui aura accès aux données ? Comment le projet est-il discuté ?... Je pense que la transition numérique en cours peut entraîner une transition du dialogue social, et même peut-être le renforcer.

L'entreprise est-elle le seul cadre de discussion ?

Non : les différents échelons me semblent complémentaires. La

● ● ● branche peut être un lieu ressource, en particulier pour les TPE et PME. Il est également possible de discuter à l'échelle de la filière. Et parfois au niveau territorial, par exemple avant d'utiliser des dispositifs numériques interconnectant des établissements au sein d'une même région. Enfin, à l'échelle de l'UE, les partenaires sociaux ont signé en 2020 un accord-cadre intéressant sur la transformation numérique des entreprises [voir p. 12]. En France, l'Udes (Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire) l'a fait sien... au terme d'un processus de dialogue social.

**Que peut-on conseiller d'autre ?**

D'abord de se documenter : un

système d'IA a besoin d'apprendre, mais les acteurs du dialogue social et les organisations aussi ! Et pourquoi pas négocier des démarches d'évaluation sociale des technologies et des projets afin de nourrir des retours d'expérience à l'échelle des entreprises ou de la branche, et de voir comment réguler ces technologies ?

Attention par ailleurs à ne pas laisser les espaces de « dialogue mou » (comme les comités éthiques) se substituer aux instances légales de dialogue social. Il faut penser l'articulation entre les deux, et négocier le cadre (par exemple les moyens d'expertise du CSE). Le délégué à la protection des données (DPO) peut quant à lui être un relais utile. Il faut lui demander des points réguliers, pour s'assurer que tout est

en règle côté RGPD. Les instances peuvent avoir leur mot à dire sur la désignation de ce DPO. Pourquoi ne pas nommer un représentant des salariés à cette fonction, et l'inclure dans le comité d'éthique ?

Les managers, enfin, ont un rôle-clé face à des collectifs formés désormais d'humains et de machines. L'encadrement doit alerter en cas de biais ou de défaillance des outils, prendre soin des interactions quotidiennes avec les salariés, et être soucieux de la bonne articulation entre qualité des données et qualité du travail.

“  
**Les managers ont un rôle-clé**  
”



**MATHIEU AGOSTINI**  
Mathieu Agostini est expert CSE en conditions de travail pour le groupe JDS.

S'appuyer sur les informations-consultations

“  
**Deux grandes occasions de discuter**  
”

« D'après ce que je constate en tant qu'expert CSE, aucun secteur n'échappe à l'IA, et derrière 90 % des projets de réorganisation des entreprises, on retrouve la digitalisation. Or, l'IA en tant que telle est très peu un sujet : les CSE ne nous sollicitent jamais sur cette question précise, et les avocats de notre réseau n'ont pour l'instant eu aucun contentieux dans ce domaine. L'IA peut pourtant être problématique. Il peut par exemple y avoir un écart entre les fonctionnalités annoncées et l'activité réelle de certains outils : dans une compagnie

d'assurances, un outil de gestion électronique des documents scrutait ainsi les autres actions des salariés afin de continuer à apprendre, et d'être à l'avenir en mesure de supplanter le personnel dans des tâches plus complexes.

**Avoir les réponses à l'usure**

En formation, nous alertons donc toujours les élus du CSE sur l'importance de demander les contrats ou les cahiers des charges des logiciels. Mais l'un des problèmes pour les IRP, outre leur manque de moyens, c'est qu'elles ne sont

● ● ● pas au courant de tous les projets technologiques en cours dans l'entreprise. Les délégués peuvent avoir du mal à garder le contact avec des salariés qui sont de plus en plus en télétravail. Le Code du travail prévoit en effet un droit de circulation physique des élus dans les locaux ; il n'est en revanche pas prêt à gérer la digitalisation du travail...

Il reste toutefois deux grandes occasions d'obtenir des informations sur les finalités et les impacts d'une technologie. *Primo*, en cas de projet de réorganisation importante (licenciements, offshoring...), l'info-consult' est de droit, et je recommande alors aux IRP de creuser : y a-t-il de l'IA derrière cette réorganisation ? Quels sont au juste ses impacts sur l'emploi et les conditions de travail ? *Secundo*, il y a l'information-consultation sur les orientations stratégiques, qui a normalement lieu tous les ans. L'employeur doit dresser le bilan des trois dernières années et se projeter sur les trois prochaines, en présentant notamment les perspectives d'emploi. Je conseille vivement de recourir ici à des experts-comptables issus de cabinets de conseil aux CSE. Ils ont en effet un droit

d'accès étendu aux documents et aux personnes, comme un commissaire aux comptes. Le cas échéant, ils pourront donc montrer que l'employeur a caché, minoré ou édulcoré certaines informations sur les technologies utilisées. Cela permettra d'interroger les conséquences sur le contenu du travail et les évolutions de compétences.

Personnellement, je ne crois pas au dialogue social et plus au rapport de force. Mais les représentants doivent quand même pousser la discussion, poser les questions pour avoir les réponses à l'usure. Une piste peut être d'en parler à chaque information-consultation sur les orientations stratégiques ; il est ainsi possible de consacrer les autres espaces de discussion au reste des sujets importants. »

“  
**Les CSE doivent demander les contrats ou cahiers des charges des logiciels**  
”

Miser sur les chartes et les clauses de revoyure

“  
**Mieux vaut ne pas faire de l'IA une affaire juridique**  
”



**FRANCOIS GEUZE**  
Expert des ressources humaines, François Geuze est aussi spécialiste des nouvelles technologies appliquées à la gestion du personnel.

**En 2021, dans La Lettre de FO-Cadres, vous disiez que l'utilisation de l'IA dans les RH n'en était qu'à ses « balbutiements » et vous évoquiez même la possibilité que ces technologies soient une « gigantesque blague » ; votre position a-t-elle changé ?**

Non, pas vraiment : à ma connaissance, seulement 2 ou 3 entreprises en France ont entamé un dialogue autour de l'IA, et elles n'ont pas signé d'accord. Il faut dire que les outils RH fondés sur l'IA ne sont toujours pas très répandus ; ils nécessitent en effet de gros effectifs, et puis, depuis le Covid, les organisations ont été secouées. On voit certes apparaître des solutions technologiques un peu plus robustes, un peu moins apprenti sorcier, notamment pour traiter des aspects quantitatifs comme l'absentéisme ou les rémunérations. Mais pour le recrutement, les biais des algorithmes qui effectuent un premier tri des CV sont toujours là. En fait, à mes yeux, le véritable intérêt de l'IA ne devrait pas être de faire toujours plus et plus vite, mais de faire d'autres choses différemment. Quelques grandes entreprises essaient par exemple de construire des référentiels de compétences pour améliorer la gestion des carrières, et les premiers résultats sont plutôt intéressants. Dans ce cas, les outils n'automatisent pas les activités des RH ; au contraire,

ils rendent un rôle aux responsables des ressources humaines : celui d'agents de talents, à l'image des agents de sportifs.

**Quels sont, d'après vous, les meilleurs garde-fous pour les salariés ?**

Les entreprises sont de plus en plus sensibles au RGPD. Celui-ci n'est pas parfait, mais il interdit que des usages dangereux soient faits des données. Pour ce qui est des pouvoirs publics français, j'ai le sentiment qu'ils sont à la rue — soit dans un discours en mode « *start-up nation* », soit à la recherche d'une interopérabilité des plateformes et donc avides de croiser les données qu'ils ont sur nous. En attendant des textes supranationaux qui éviteraient des distorsions de législations entre pays, et contrôlèrent les groupes transnationaux, je pense que le plus utile, ce sont encore les chartes maison, car elles peuvent répondre aux questions et inquiétudes spécifiques des collaborateurs. À un autre échelon, comme celui de la branche, on risque d'en rester au stade des généralités et des vœux pieux.

**Quelles conditions faudrait-il réunir pour un dialogue social efficace ?**

La priorité serait de former ensemble les équipes RH

●●● et les représentants du personnel, pour qu'ils ne soient pas tributaires de la prose commerciale des fournisseurs d'outils et de certains consultants.

“ Il faut nommer des observateurs ”

Au besoin, il faut faire pression sur l'employeur pour qu'il finance ces formations sur l'IA. Je pense par ailleurs que, dans les discussions, il vaut mieux ne pas faire de l'IA une affaire juridique. Sinon, l'employeur se bornera sans doute à dire : « Le RGPD est respecté, circulez y'a rien à voir. » L'important est de discuter avant toute introduction d'un

outil : on sait en effet que dans les organisations agiles, les expérimentations ont en réalité vocation à durer...

Mieux vaut poser des questions concrètes : « Qu'allez-vous faire avec ces outils ? Comment fonctionnent-ils ? Quelles garanties seront données aux salariés ? Quelles seront les possibilités d'intervention en cas de dérive ?... » Et prévoir une clause de revoyure — non pas toutes les X années, mais à chaque changement majeur du modèle d'apprentissage. Comme il est difficile de savoir quand cela se produit, j'estime qu'il faut nommer des observateurs : un représentant de l'employeur, un pour les RH et un pour les salariés, qui scruteront les livrables et repéreront les évolutions notables.

De l'utilité du Code du travail et du RGPD

« On ne négocie pas « sur l'IA » mais sur des cas concrets »



ÉRIC DELISLE



RÉGIS CHATELLIER

Collègues à la CNIL, Éric Delisle (chef du service de l'emploi, de la solidarité, du sport et de l'habitat) et Régis Chatellier (chargé d'études prospectives au laboratoire d'innovation numérique) soulignent l'intérêt du corpus juridique existant.

Où en est-on, en France, du dialogue social autour de l'IA ?

**Régis Chatellier** : Nous n'avons pas connaissance de discussions engagées à ce sujet dans des entreprises. En 2022, la CNIL a d'ailleurs organisé des ateliers pour pousser les corps intermédiaires (dont les syndicats) à se saisir de la question. L'IA peut en effet toucher, en bien ou en mal, tous les aspects du travail.

**Éric Delisle** : Côté employeur aussi, ce serait une erreur stratégique de ne pas informer et emporter l'adhésion des salariés, car si les technologies sont opaques, les gens sont inquiets et portent plainte, notamment auprès de la CNIL. Le souci est que l'IA est un mot-valise, qui recouvre des technologies variées : tout le monde en parle, mais on ne sait pas de quoi l'on parle. Il faut donc se former pour démystifier ces outils, ne pas se laisser impressionner par le jargon technique, et négocier non pas « sur l'IA » (ce serait aussi vague

que de prétendre négocier « sur le travail »), mais sur des cas concrets.

Sur quels textes les salariés peuvent-ils s'appuyer pour négocier ?

**Régis Chatellier** : Le RGPD est un socle utile. Son article 22 interdit ainsi de prendre une décision de façon 100 % automatisée dès lors que celle-ci a des effets juridiques à l'égard d'une personne — une disposition valable notamment pour les outils de recrutement. L'article 88 (pas encore utilisé en France) permet quant à lui que des lois ou des conventions collectives viennent préciser ou renforcer les protections offertes par le RGPD. Une branche professionnelle pourrait ainsi prendre l'initiative d'une adaptation du RGPD à son échelon.

**Éric Delisle** : Le RGPD exige aussi que la personne consente librement à l'utilisation de ses données. Ce prérequis ne peut

pas fonctionner dans le monde du travail ; cela pourrait être un point de négociation pour les syndicats. L'erreur, à notre sens, est de penser qu'à chaque nouvel outil, il faudrait une loi. Mieux vaut déjà s'appuyer, par exemple, sur le Code du travail et ses dispositions concernant la transparence dans l'évaluation des candidats, ou la lutte contre les discriminations professionnelles.

**Régis Chatellier** : À la CNIL, nous sommes attachés aux textes qui ont une valeur juridique. Les chartes d'entreprise sont intéressantes parce qu'elles ouvrent une discussion, mais ces déclarations d'intention n'ont pas de valeur juridique... sauf si elles sont annexées au règlement intérieur. Nous conseillons donc aux IRP de demander à ce que soit le cas, par exemple, pour la charte maison sur les pratiques informatiques. Autre piste intéressante : l'article 42 du RGPD autorise les branches ou les secteurs à produire un code de conduite — qui aura, lui, une valeur juridique.

Les pouvoirs publics sont-ils « à la rue » sur l'IA, comme le dit François Geuze (voir p. 9) ?

**Éric Delisle** : Ce n'est pas notre sentiment. L'IA Act européen (qui devrait entrer en application au plus tôt fin 2025) montre que l'UE s'empare du sujet, avec une approche intéressante sur la réglementation

non des technologies, mais des usages, avec des lignes rouges et des audits réguliers. En France, il y a des institutions comme la CNIL ou la Défenseure des droits. N'hésitez pas à nous solliciter : plus on est au courant de ses droits, plus on est collectivement vigilants ! La CNIL propose de nombreuses ressources gratuites [voir encadré « Pour aller plus loin »] et nous pouvons intervenir

pour faire de la sensibilisation en entreprise, à la demande du CSE ou encore d'un syndicat.

“ Il faut demander que la charte informatique soit annexée au règlement intérieur ”



PASCAL COYO

Spécialiste de la formation et de la transition, Pascal Coyo est président (FO) de l'association Transitions Pro Île-de-France, et chargé de mission à la direction générale de Pôle emploi.

Des textes internationaux à explorer

« Avec l'IA, les vrais sujets sont en aval »

Pôle emploi s'est, comme d'autres, doté d'un comité éthique externe et d'une charte sur l'IA. Que pensez-vous de ce genre d'initiatives ?

Ces chartes peuvent être intéressantes, et se fonder sur des principes irréprochables, mais aussi être un moyen de s'affranchir du dialogue social. L'organisation se donne bonne conscience, mais le problème, c'est la gouvernance : quelle est la place des partenaires sociaux dans l'élaboration du texte et dans le pilotage ultérieur ? S'il y a un comité éthique externe, sera-t-il transparent ? Les salariés seront-ils informés de ses travaux ?... Avec l'IA, les vrais sujets sont en aval, tout au long de

l'utilisation des outils. On ne peut pas se contenter d'une information-consultation avant l'introduction de la technologie : il faut un suivi des projets d'IA tout au long de leur cycle de vie. C'est le cas en Allemagne, où, selon mes informations, 60 % des CSE sont impliqués tout du long. En France, face à la révolution technologique, il faudrait une révolution industrielle du dialogue social !

Les informations-consultations ne sont-elles pas efficaces ?

La clé pour qu'elles le soient, c'est de ne pas en rester aux cas d'usage. On connaît le triptyque de déploiement

●●● des process IA : « Think big, start small, and roll out fast » (« Penser grand, commencer petit, et déployer vite »). À Pôle emploi, par exemple, en mai 2019, il y a eu une information-consultation sur un premier cas d'usage de l'IA : un outil d'aide au traitement des mails pour les conseillers. Sauf que FO a eu accès à une convention, signée en toute discrétion six mois plus tôt avec Bercy, pour un programme plus vaste intitulé Intelligence Emploi. Son premier indicateur de résultat ? « Le montant d'économies générées ». La direction ne nous parlait donc que du petit bout de l'iceberg. Cela illustre une pratique courante dans le déploiement des SIA : se servir de cas d'usage consensuels pour cacher l'essentiel et donc biaiser le dialogue social.

**Qu'est-ce qui peut donc aider les IRP à discuter d'intelligence artificielle ?**

Il y a d'abord l'accord-cadre européen de 2020 sur la transformation numérique des entreprises, via lequel les partenaires sociaux de l'UE se sont saisis de la question de l'IA. Ce texte n'est pas contraignant mais il pose un cadre méthodologique intéressant, avec de grands principes

comme le respect de la dignité des personnes, l'idée que l'humain doit rester aux commandes, les modalités de connexion/déconnexion, la sécurité de l'emploi... Pour transposer cet accord en France, un projet multipartenarial prometteur, baptisé DialIA, a démarré, avec des webinaires et des ateliers auxquels nous participons avec Éric Pérès. Il est piloté par l'Ires (Institut de recherches économiques et sociales) et cofinancé par l'Anact. L'objectif est d'aboutir début 2024, en fournissant une méthodologie clés en main, et pourquoi pas initier dans la foulée un ANI autour de l'intelligence artificielle ?

L'autre initiative porteuse à mes yeux, c'est celle de l'Unesco, qui a mis en avant la possibilité de créer un réseau de responsables de l'éthique IA indépendants. Un peu comme des commissaires aux comptes, ils viendraient régulièrement dans l'entreprise certifier que les caractères éthiques (lois, chartes...) sont bien respectés.

“ Le projet DialIA est prometteur ”



Le syndicat, un appui précieux

“ FO-Cadres outille ses adhérents ”

ÉRIC PÉRÈS

Secrétaire général de FO-Cadres, Éric Pérès détaille les ressources que le syndicat offre à ses adhérents pour les aider à négocier. Il explique aussi les propositions que construit FO-Cadres face à la mutation du travail entraînée par le numérique.

Les précédentes révolutions industrielles ont bouleversé les modes d'organisation du travail.

soit avec la maintenance prédictive et la prise en compte des systèmes de prédiction (management, gestion de tâches...), les agents conversationnels (chatbot) et cobot (automates intégrés au poste de travail) et les nouvelles formes d'interaction entre l'humain et la machine, le recrutement et la gestion des talents avec l'impact des décisions algorithmiques sur des décisions humaines et les biais algorithmiques associés, et enfin la formation et l'orientation professionnelle avec l'identification des besoins en compétences.

Synonyme de progrès et d'innovation majeures dans des secteurs d'activité, d'une plus grande efficacité et flexibilité notamment pour les cadres, les outils numériques s'accompagnent, en l'absence de contrôle, d'effets négatifs sur l'emploi, les conditions de travail, la santé et les libertés.

Pour aider nos adhérents et nos élus à appréhender l'ensemble de ces problématiques et formuler des préconisations face au déploiement de l'IA au travail, nous avons conçu depuis 2007 des outils d'aide à la

●●● décision (analyses, guides) et des formations juridiques pour mieux saisir les textes fondamentaux en matière de régulation numérique (loi 78, RGPD, IA Act) et organisé des débats autour d'acteurs majeurs du monde du numérique.

Récemment FO-Cadres s'est engagée activement aux côtés de 3 autres organisations syndicales pour bâtir le projet DIALIA coordonné par l'Institut de Recherche Économique et Sociale (IRES). Ce projet vise à contribuer à l'élaboration d'un cadre méthodologique partagé pour faire du développement du dialogue social technologique au travail et de la déclinaison de l'accord cadre européen de 2020 sur la numérisation du travail un levier opérationnel de la transformation numérique à l'appui notamment d'un référentiel méthodologique de déclinaison de l'accord cadre européen sur la numérisation (IA) et en identifiant des cas d'usage en vue de tester la méthodologie de déclinaison de l'accord cadre européen au niveau des entreprises.

En mai dernier, nous avons rejoint le

comité de pilotage de la chaire universitaire « Gouverner l'organisation numérique » de Paris X Nanterre. Cet engagement est également un moyen pour FO-Cadres de maintenir un lien entre l'action syndicale et le monde de la recherche.

**Trois questions à poser**

Dès lors qu'un projet d'IA est envisagé au sein d'une entreprise, un triple questionnement s'impose : quelle est la finalité de ce projet ? Est-il proportionné au regard de la finalité poursuivie ? N'y a-t-il pas une alternative moins intrusive ou moins consommatrice de données personnelles ? Et enfin, ce projet est-il légal et loyal ?

Si ces questions de principe sont fondamentales pour engager concrètement le dialogue et les recours juridiques le cas échéant, les compétences et l'expertise des CSE doivent s'élargir à l'analyse des risques relatifs aux déploiements progressifs des outils algorithmiques et d'IA dans l'entreprise. Le recours de ces technologies interroge la sécurité, la santé, la vie privée des travailleurs,

les conditions de travail et la stratégie de l'entreprise.

Faire de la question du numérique et de l'IA un enjeu de dialogue social est donc essentiel pour que l'innovation rime avec protection. Dans cette perspective l'ouverture d'une négociation interprofessionnelle avec le MEDEF est urgente pour exiger une régulation efficace de l'usage responsable de l'IA dans le monde du travail. Une négociation qui doit pouvoir débattre de l'octroi aux IRP d'un droit de veto pour contrer tout déploiement d'IA génératrice d'externalités négatives, privilégier des phases d'expérimentation dites de « bac à sable » avant tout déploiement définitif au sein des entreprises, assurer la réversibilité des projets numériques et exiger l'intelligibilité des algorithmes afin de parvenir à plus de délibérations pour que ces dispositifs et leurs promoteurs soient « redevables » envers les salariés et leurs représentants.

“ Faire [...] de l'IA un enjeu de négociation sociale ”

**Pour aller plus loin**

> à lire :

- sur [fo-cadres.fr](http://fo-cadres.fr) : le décryptage de l'IA Act européen (*Analyses et perspectives* n° 8, 2023) et les nombreuses publications du syndicat sur le numérique au travail.
- sur [anact.fr](http://anact.fr) : les publications de l'Anact (rubrique Thèmes > Transformation numérique), dont le guide « 10 questions sur la maîtrise des transformations numériques ».
- sur [cnil.fr](http://cnil.fr) : « Guide de sensibilisation au RGPD pour les organisations syndicales », « Intelligence artificielle : le plan d'action de la CNIL »...
- sur [etui.org](http://etui.org) : « Management algorithmique et négociation collective » et « Le travail à l'ère de l'IA : pourquoi la réglementation est nécessaire pour protéger les travailleurs ».

> à suivre :

- sur [fun-mooc.fr](http://fun-mooc.fr) : le MOOC de l'Inria « L'intelligence artificielle... avec intelligence ! ».
- sur [cnil.fr](http://cnil.fr) : les webinaires de la CNIL et leurs replays (« IA et données personnelle », « Sécurité des systèmes d'IA »...) ainsi que le MOOC « L'atelier RGPD ».
- sur [webikeo.fr](http://webikeo.fr) : le replay du webinaire « Quel rôle du dialogue social face au développement des technologies numériques comme l'IA ? ».
- sur [app.livestorm.co](http://app.livestorm.co) : le replay du webinaire « Intelligence artificielle : amie ou ennemie des représentants du personnel ? » (avec la participation d'Éric Pérès).

> à tester :

- sur [eurocadres.eu](http://eurocadres.eu) : la check-list « Évaluation éthique de l'IA » établie par Eurocadres — 26 points concrets à scruter pour jauger l'éthique d'un outil fondé sur l'IA.
- sur la page <https://dev2.icam.fr/toulouse/GEI/Confiance/index.php> : MAIAT, l'outil co-conçu par Yann Ferguson (*voir page suivante*).
- sur [etui.org](http://etui.org) : The AI Game, un jeu pour évaluer les impacts d'un projet d'IA.



# L'avis de L'EXPERT

**YANN FERGUSON** EST DOCTEUR EN SOCIOLOGIE, ENSEIGNANT-CHERCHEUR À L'ICAM (UNE ÉCOLE D'INGÉNIEURS), ET RESPONSABLE SCIENTIFIQUE DU LABORIA (UN CENTRE D'EXPÉRIMENTATIONS ET DE RESSOURCES SUR L'IA DANS LE MONDE DU TRAVAIL, LANCÉ FIN 2021 PAR LE MINISTÈRE DU TRAVAIL ET L'INRIA, L'INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE EN SCIENCES ET TECHNOLOGIES DU NUMÉRIQUE).

## “ La fascination suscitée par l'IA peut dynamiser le dialogue social ”

### Sait-on à quel point l'IA est implantée dans le monde du travail français ?

C'est difficile à dire. Pour l'heure, assez peu d'entreprises françaises utilisent ces technologies... mais à elle seule, EDF a par exemple près de 200 projets impliquant l'IA, à différents stades d'avancement. De manière générale, il faut savoir qu'après la phase du POC (*proof of concept*, une sorte de prototype), et alors même que la majorité des POC sont considérés comme des réussites techniques, seuls 10 % des projets d'IA sont finalement déployés. Se pose en effet le problème de l'acceptabilité, qu'elle soit organisationnelle (la technologie est incompatible avec la façon dont l'entreprise est structurée), sociale (le projet va à l'encontre des valeurs de la communauté professionnelle), ou pratique (l'IA supprime ou redéfinit trop de pratiques professionnelles). L'IA générative est cependant largement expérimentée dans les environnements de travail... en cachette : selon une étude récente, 68 % des travailleurs qui ont utilisé ChatGPT l'ont caché à leur employeur ! Dans ce cas, l'IA leur offre un gain de temps et de productivité qui leur profite ; elle renforce leur autonomie au lieu de standardiser leur pratique.

### Côté répercussions de l'IA dans le travail, les études divergent ; à qui se fier ?

Les prévisions alarmistes comme enthousiastes sont en réalité le fait d'auteurs technoptimistes, qui méconnaissent le décalage systématique entre le temps des promesses, celui des premiers usages et celui de l'appropriation des outils. En 2013, une étude américaine à fort écho prophétisait par exemple la destruction de 47 % des emplois américains en vingt ans. Nous sommes à mi-parcours, et la réalité est tout autre, heureusement. ChatGPT lui-même suscite un effet waouh, mais il est impossible de prédire le temps que prendra son introduction dans les organisations.

### Certains cadres et ingénieurs peuvent se croire hors d'atteinte de l'IA...

L'IA ne s'applique pourtant pas qu'aux ouvriers et employés. Pour moi, l'IA générative est même une revanche des cols-bleus sur les cols-blancs : contrairement à celles du maçon ou de l'auxiliaire de vie, la machine peut désormais assurer de nombreuses tâches classiques des ingénieurs (modélisation 3D, relevés de non-conformité dans le BTP...) ou des cadres (comptes-rendus de réunions, calcul des risques, rédaction de plans de formation...).

### Et où en est le dialogue social autour de l'IA en France ?

Il y a quelques exemples. EDF informe le CSE à chaque projet de SIA. La Carsat (caisse d'assurance retraite et de la santé au travail) de Midi-Pyrénées forme pour sa part les membres de ses commissions paritaires sur les impacts de l'IA en matière de santé et de sécurité des salariés. Le dialogue social est nécessaire car un SIA est une machine empirique, incomplète, un système apprenant et approximatif qui nécessite une interaction avec l'humain pour le challenger, valider ses résultats, remédier à ses erreurs... Il y a toujours une dette technique, méconnue mais que les entreprises n'ont jamais fini de payer : les SIA nécessitent de la maintenance, du réentraînement, la formation des salariés... Ce ne sont pas des outils informatiques comme les autres et les utilisateurs doivent garder la main. J'ai le sentiment qu'on aborde l'IA comme une technique qui va faire de la productivité par l'automatisation, alors qu'à mes yeux, il s'agit plus d'une révolution de la qualité du travail par l'interaction.

### Vous avez co-conçu un outil, MAIAT (Mesure de l'acceptabilité sociale de l'IA au travail). De quoi s'agit-il ?

MAIAT est une grille d'analyse gratuite, disponible en ligne [voir encadré « Pour aller plus loin »]. Elle sert à identifier

les points de vigilance quand une entreprise envisage d'utiliser l'IA, et à dépassionner la concertation. Il s'agit d'une suite de questions simples, comme « Est-ce que le SIA supprime des pratiques existantes ? ». MAIAT peut être utilisé par le concepteur du logiciel, les élus du CSE, et idéalement un groupe représentatif de la communauté professionnelle, dès la phase du projet, durant les premières expérimentations du SIA puis quelques mois plus tard. La réponse aux questions donne lieu à une image radar (ou toile d'araignée) qui signale des points de vigilance. L'idée n'est bien sûr pas de s'arrêter là, mais de dresser une liste d'actions pour éviter les écueils repérés. L'employeur peut aussi stopper le projet si les risques l'emportent sur les bénéfices.

### Comment les IRP peuvent-ils utiliser MAIAT ?

Les CSE peuvent inviter l'équipe projet du SIA ainsi que les salariés utilisateurs à répondre aux questions de MAIAT. C'est une manière constructive de contribuer, pour que le SIA ne nuise pas au personnel. Tous les SIA sont en effet amendés à l'usage. On me demande souvent comment l'IA transforme le travail, alors que c'est plutôt le travail qui transforme l'IA !

### Auriez-vous un conseil pour améliorer le dialogue social dans ce domaine ?

Je pense que la fascination que suscite l'IA pourrait dynamiser le dialogue social. La curiosité fait en effet tomber les barrières de principe. Le problème reste qu'en dehors des hautes sphères des syndicats et des entreprises, la connaissance de l'IA est très faible. J'encourage donc les organisations à en faire une thématique pendant un an (via des conférences, des MOOC, des groupes de travail, des échanges entre pairs...), pour s'acculturer dans la sérénité, avant même qu'il y ait un projet de SIA. Je déconseille en revanche les formations créées par des opportunistes pour apprendre à « prompter » [adresser une requête aux outils du type ChatGPT] : cela n'apporte ni empowerment ni maîtrise globale du sujet.

## Questions/Réponses

# Quelle liberté d'expression pour les cadres ?

*La liberté d'expression des cadres est proportionnelle au niveau de leurs responsabilités.*

### ➤ Que recouvre exactement le droit d'expression ?

#### 👉 Le droit d'expression collective

Les salariés bénéficient d'un « droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail ». Ce droit s'exerce dans le cadre de réunions organisées « sur les lieux et pendant le temps de travail » (Code du travail, art. L. 2281-4).

Il s'agit d'une protection restreinte, puisqu'elle ne s'applique qu'aux propos tenus pendant ces réunions. Par ailleurs, l'exercice de ce droit d'expression trouve sa limite dans un éventuel abus du salarié.

Exemple : au cours d'une réunion à laquelle assistent la direction et plusieurs salariés, l'un de ces derniers alerte sur la façon dont sa supérieure hiérarchique lui demande d'effectuer son travail — allant, selon lui, à l'encontre du bon sens et lui faisant perdre beaucoup de temps et d'énergie. L'abus par le salarié dans l'exercice de son droit d'expression directe et collective n'est pas caractérisé (Cour de cassation, chambre sociale, 21 septembre 2022, n° 21-13.045).

#### 👉 Le droit d'expression en tant que liberté fondamentale

Le salarié jouit d'une liberté d'expression entendue comme liberté fondamentale. Celle-ci peut s'exprimer aussi bien dans l'entreprise qu'en dehors de celle-ci. Par ailleurs, l'exercice de ce droit trouve sa limite dans l'abus du salarié, qui se matérialise par des propos injurieux, diffamatoires, excessifs, des dénigrement ou des accusations non fondées. Les juges se fondent sur la teneur des propos, le contexte, la publicité qu'en a faite le salarié, ainsi que sur les fonctions exercées par le salarié.

### ➤ Les critiques à l'encontre d'un supérieur hiérarchique justifient-elles un licenciement ?

#### 👉 Sauf abus, les critiques ne justifient pas un licenciement.

##### Exemples :

- N'est pas justifié le licenciement d'un directeur général qui, lors de comités de direction et de comités exécutifs, a affiché une divergence fréquente sur les enjeux stratégiques et a exprimé sa position dans un document de travail remis au consultant désigné par la direction pour mener un séminaire de réflexion stratégique. En effet, le document en question ne comportait aucun terme injurieux, diffamatoire ou excessif. D'autres documents contenant des critiques plus vives avaient également été retrouvés dans son ordinateur, mais ils n'avaient pas fait l'objet d'une diffusion publique (Cour de cassation, chambre sociale, 15 mai 2019, n° 17-20.615).

- A été valablement licenciée pour faute grave, l'adjointe de direction qui, en présence du personnel et à plusieurs reprises, a traité ouvertement son supérieur hiérarchique et directeur de l'établissement, de « bordélique qui perd tous ses papiers », de « tronche de cake », disant qu'il n'était « pas apte à être

directeur » et qu'il n'était rien d'autre qu'un « gestionnaire comptable » (Cass. soc., 6 mars 2019, no 18-12.449).

### ➤ Un cadre peut-il manifester son désaccord sur la politique de l'entreprise ou a-t-il une obligation de réserve ?

#### 👉 Sauf abus, le cadre bénéficie de la liberté d'expression.

Néanmoins, de par leurs fonctions, les cadres, et notamment les cadres dirigeants, se voient imposer une obligation de réserve renforcée.

##### Exemples :

- Un désaccord profond et persistant, des critiques répétées ou systématiques, peuvent justifier un licenciement (Cour de cassation, chambre sociale, 29 juin 1999, n° 97-42.479).

- Un directeur commercial, dans une lettre adressée aux membres du conseil d'administration et diffusée dans l'entreprise, avait critiqué la gestion de l'entreprise et l'action du PDG, en invoquant un manque d'organisation, un laxisme vis-à-vis des fournisseurs et des clients, et un manque de communication. La faute grave a été retenue (Cour de cassation, chambre sociale, 4 février 1992, n° 89-43.611).

- À noter : si le dénigrement de l'entreprise s'est produit dans le cadre d'une conversation privée (Cour de cassation, chambre sociale, 26 janvier 2012, n° 11-10.189) ou d'une réunion privée et amicale (Cour de cassation, chambre sociale, 10 octobre 1991, n° 89-44.243), le licenciement a toutes les chances d'être jugé sans cause réelle et sérieuse.

### ➤ L'employeur peut-il sanctionner les propos tenus par les salariés sur les réseaux sociaux ?

#### 👉 Oui, dès lors que l'abus de la liberté d'expression est caractérisé.

Ainsi, des propos excessifs d'un salarié, publiés sur un site accessible à tout public, et dont les termes sont déloyaux et malveillants à l'égard de l'employeur, caractérisent un abus de la liberté d'expression justifiant le licenciement pour faute grave de l'intéressé (Cour de cassation, chambre sociale, 11 avril 2018, n° 16-18.590).

Au-delà de la caractérisation de l'abus, les propos tenus doivent également avoir un caractère public. Dès lors que le salarié publie ses dires sur un compte à caractère restreint, dont l'accès est limité à des personnes autorisées et peu nombreuses, ces propos relèvent d'une conversation de nature privée et ne peuvent être qualifiés de faute grave (Cour de cassation, chambre sociale, 12 septembre 2018, n° 16-11.690).

À l'inverse, un salarié qui, sur son mur Facebook accessible à tous, publie des critiques à l'égard de son entreprise et de sa hiérarchie excède son droit à la liberté d'expression et peut être licencié pour cause réelle et sérieuse (Cour d'appel de Lyon, chambre sociale, 24 mars 2014, n° 13/03463).





# Faites un grand pas vers votre nouveau projet

Élargissez votre horizon professionnel : changez de secteur, de métier...  
et visez les meilleures opportunités. Faites appel à l'un-e de nos  
consultant-e-s près de chez vous. C'est gratuit.

**Prenez rendez-vous sur [apec.fr](https://apec.fr)**

**[apec.fr](https://apec.fr)**



**apec**

DONNER DE L'ÉLAN  
À VOTRE AVENIR