LES ENSEIGNEMENTS SUR L'IA ET LA CRÉATION DE VALEUR

Les enseignements en matière de modalité de création de valeur

Les effets et l'ampleur du déploiement des systèmes IA sont encore loin d'être appréhendés et compris dans toutes leurs dimensions :

- Le gain de temps est l'un des principaux canaux de création de valeur identifié dans les différentes expérimentations menées dans le cadre du projet dans le cas des systèmes IA « experts »[14].
- Nous entrons peu à peu dans une phase où de nouveaux systèmes IA, que l'on peut qualifier « d'éco-systémiques », montent en puissance et se diffusent dans l'économie. Ces systèmes sont à plusieurs égards différents des systèmes « experts » (ou encore symboliques, de la première génération). Ils modifient la structure relationnelle de l'économie, déplacent les chaînes de valeur, permettent de nouvelles modalités d'innovation. Pour autant, les impacts de ces nouveaux systèmes sont encore mal connus et appréhendés. Il n'est pas rare, dans les cas d'usage, de voir les acteurs parler de « pari », de « hasard », de « sérendipité » quant aux effets de l'IA[15].
- Il est également fondamental de prendre en compte les composantes sociale et environnementale, autrement dit de raisonner en création de valeur durable.
- Il en résulte que les modalités de création de valeur sont parfois complexes à anticiper. Le calcul économique en amont est difficile à déployer pour mesurer voire même anticiper la création de valeur. Les approches déployées par les cabinets de conseil pour mesurer l'impact de l'IA sur la création de valeur sont focalisées sur des métriques standards notamment de productivité, plus adaptées aux systèmes experts qu'aux systèmes IA « éco-systémiques »[16].
- La qualité des systèmes IA est dans tous les cas intrinsèquement liée à celle du jeu de données mobilisées, en particulier dans le cas des IA qui intègrent une dimension de machine learning : la fiabilité des systèmes IA nécessite de disposer de données non erronées (qui correspondent bien à la réalité) et de s'intéresser aux questions de représentativité (les données sont-elles représentatives et non discriminantes ?), mais aussi de souveraineté des jeux de données.
- Durant leur mise en place puis mise en œuvre, les IA souvent intégrant une dimension machine Learning ont besoin qu'une préparation et un nettoyage des données soient faits au préalable. Le personnel d'encadrement non seulement contribue à la création de valeur permise par ce traitement, mais il est aussi le garant de la qualité des boucles de feedback réalisées.

---

14 On entend par là les systèmes d'IA basés sur une approche symbolique, dans lesquels l'homme fixe les règles et la machine exécute. Ces systèmes sont plutôt ceux de la première vague de l'IA (jusqu'aux années 1990). Ont succédé à ces systèmes ceux de la vague « connexionniste », basés sur l'apprentissage supervisé.

15 Un exemple emblématique de la part de sérendipité dans les effets de l'IA se trouve par exemple dans ce cas d'usage : https://youtu.be/Az2T251__MY?list=PL1u6ig7kdtn1x0r1I3BfuAHNJI8kBMVpv&t=215

16 On entend par là des systèmes IA qui Ils modifient la structure relationnelle de l'économie, déplacent et même réinventent les chaînes de valeur, permettent de nouvelles modalités d'innovation.

Les enseignements en matière de modalités de partage de la valeur créée

Il est nécessaire de calculer, quand cela est possible, le gain économique/de temps induit par l'introduction d'un système IA pour être en capacité de négocier la façon dont il pourra être réparti (rémunération, investissements, etc.). Cela peut nécessiter une cartographie de la valeur créée. Une approche « bottom-up » est à privilégier. Cela implique de partir des cas d'usage, de s'interroger sur les données, les feuilles de route, le prototypage, le retour d'expérience, avant un déploiement industriel.

En présence d'incertitude sur le calcul économique, **les enjeux de gouvernance deviennent alors stratégiques : définir des règles de partage de la valeur devient un point de passage obligé.** Dans le cadre du partage des données, la gouvernance coopérative s'impose comme la gouvernance la plus appropriée car c'est la seule qui permet de s'émanciper de l'incertitude du calcul économique « en amont ». Cette incertitude nécessite sans doute aussi d'inventer de nouvelles métriques de mesure de la valeur créée, partageant d'ailleurs de nombreuses similitudes avec les réflexions sur les « communs ».

La décomposition des différentes étapes du cycle de vie des systèmes IA pour en appréhender les effets est un passage obligé, mais qui a aussi ses limites : l'approche par le cycle de vie est forcément sectorielle et à même d'englober les effets transversaux. Or l'un des résultats du projet a été de mettre en évidence les impacts transverses (par exemple au sein d'une filière) des systèmes IA.

Teresa Lavanga
Direttore CIDA

« Dans les scénarios complexes et transformateurs d'aujourd'hui, l'intelligence artificielle peut offrir de nombreuses possibilités, soutenir et amener les entreprises à créer de la valeur. Tout cela, cependant, doit faire partie d'une stratégie globale où la transformation des systèmes vers l'adoption de nouvelles technologies s'accompagne également d'une attention continue aux personnes et à l'amélioration des droits », à la conférence finale du 17 janvier 2023.

Bruno Choix
Membre du CESE,
groupe des employeurs

« Plusieurs réunions du groupe d'études ont permis d'auditionner les différentes parties (de la filière de la réparation automobile), y compris France Assureurs et les experts automobiles. Cela leur a permis de prendre la mesure de l'intérêt d'engager une démarche de ce type (…). Il en est résulté une meilleure compréhension des problématiques par les parties prenantes et une première étape de sensibilisation sur ces nouveaux enjeux. Nous allons continuer dans cette démarche », à la conférence finale du 17 janvier 2023.

Christian Berveglieri
Chef de projet et consultant
informatique IBM France Lab

« La plupart du temps quand on parle d'IA on considère que l'entreprise investit et génère de la valeur ajoutée, et que ce processus est profitable à tous. Mais quand l'entreprise investit dans l'IA, en fait ce sont les salariés qui l'ont enrichie. En donnant les règles de gestion qui vont être rentrées dans l'algorithme, les salariés ont enrichi l'IA en générant année après année des data. Et l'on sait que les data, c'est incommensurablement l'une des richesses les plus importantes quand on parle d'IA. C'est donc une discussion majeure à avoir quand on parle de partage de la valeur ajoutée », à la conférence finale du 17 janvier 2023.

Les enseignements en matière de dialogue et de régulation

Le dialogue est à penser en articulation avec les autres niveaux de régulation. S'agissant des données, il est indispensable de s'appuyer sur des standards et labels, d'homologuer les chartes « éthiques », d'intégrer le respect des droits fondamentaux dans le règlement IA (et donc aux obligations qui incomberont aux éditeurs de systèmes IA). Mais des leviers sont à activer aussi en se saisissant des potentialités ouvertes par l'article 88 du RGPD, ouvrant la voie à la négociation collective pour les ajustements de la protection des donnés dans la relation de travail. Une sensibilisation des acteurs au traitement des données, et le développement d'une culture « data » sont indispensables.

La temporalité et le périmètre du dialogue doivent être repensés. Quel dialogue (sur quoi, à quelle étape de la temporalité) faut-il mettre en œuvre ? Ce dialogue peut être pensé avec les éditeurs (dialogue technologique, avec les parties prenantes de l'entreprise, les clients, les métiers, les salariés[17]), ou encore les parties prenantes de la filière (acteurs de la chaîne de valeur), etc.

17 Ce point est ressorti particulièrement de l'expérimentation sur le dialogue filière mené avec le cabinet Esteka Data à la Banque Populaire Grand Ouest dans le cadre du projet.

Serge Garrigou
Président de la commission Numérique de l'UNAPL

« Face à un certain nombre de risques tel que l'accaparement de la technologie, la collecte de données, la capture des profits, la maitrise plus ou moins clairvoyante des évolutions métiers, les disruptions relationnelles et sociétales…, les dimensions de l'organisation interne de l'entreprise d'un côté et des relations interprofessionnelles de nos petites entreprises de proximité de l'autre se sont révélées cohérentes et complémentaires. Car en fait avec l'IA il s'agit avant tout d'aborder un virage de civilisation. (…) Il est essentiel dès lors de savoir collectivement ce que nous voulons en faire et ce que nous voulons éviter. La composante travail que SeCoIA Deal a proposé d'aborder, à l'échelle européenne, se devait d'épouser des réflexions plus larges insérant le devenir de nos relations humaines dans la hiérarchie de l'entreprise et celui des liens de services qu'exercent les entreprises de proximité », à la conférence finale du 17 janvier 2023.

Dans le contexte d'une réglementation européenne de l'IA qui passera essentiellement par l'autorégulation (des éditeurs) et les responsabilités qui incombent aux utilisateurs, les représentants des travailleurs pourraient être les « régulateurs de premier niveau » à même de garantir que les obligations du futur règlement européen sur l'IA pour les fournisseurs et les utilisateurs de systèmes d'IA (employeurs) seront bien respectées.

Si l'on veut apporter des réponses opérationnelles aux enjeux de temporalité et d'acceptabilité des systèmes IA introduits dans l'entreprise, pourquoi ne pas réfléchir à des « bacs à sable volontaires », à même de permettre des expérimentations collectivement encadrées dans l'entreprise ?

Différents outils sont à mobiliser, si l'on réfléchit à l'échelon national, pour tenir compte des spécificités des modalités de dialogue social. Le futur règlement IA et l'accord-cadre des partenaires sociaux européens sur la numérisation fournissent un cadre commun. A l'échelon national, les pratiques de dialogue social sont très diversement adaptées à la spécificité des systèmes IA, et des enseignements peuvent être utilement tirés de la comparaison des expériences nationales. Les limites de l'information consultation en France sont par exemple à mettre en regard des pratiques de co-détermination en Allemagne ou encore en Autriche.

Par ailleurs, si IA doit rimer avec gouvernance coopérative des données, comment associer les organisations syndicales à la gouvernance des data spaces ?

LES ENSEIGNEMENTS SUR L'IA, LES COMPÉTENCES ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Au départ du projet, seul le sujet des impacts des outils d'IA sur les compétences était prévu. Les expériences des membres de la communauté et les interventions des experts lors des webinaires ont fait évoluer le périmètre d'analyse pour intégrer la dimension de l'organisation du travail. Les enseignements présentés ci-dessous concernent donc ces deux dimensions.

Les enseignements quant aux impacts des outils d'IA sur les compétences

Cinq enseignements peuvent être tirés du partage des connaissances et des expériences lors du séminaire inaugural, des webinaires thématiques et des expérimentations :

- la mesure des impacts des systèmes IA sur les compétences exige d'analyser les tâches de travail et non les métiers dans leur globalité[18];
- l'IA augmente le besoin de compétences transverses aux côtés des savoirs et savoir-faire. Les compétences appelées « soft skills » sont plus mobilisées qu'auparavant et viennent compléter les compétences de savoir et savoir-faire, compétences dites « métier », qui restent primordiales ;
- les outils d'IA peuvent être classés en deux fonctionnalités : les outils qui permettent de faire mieux avec l'humain et ceux qui permettent de faire différemment de l'humain ;
- l'acculturation des manageurs (surtout les décideurs) est déterminante ;
- l'IA doit conduire à l'émergence de nouveaux métiers visant à garantir son bon déploiement au sein des organisations (ex : trainers, explainers, sustainers ; interface entre les personnels d'expertise métier et ceux d'expertise informatique) pour lesquels il importe d'identifier les compétences précises requises et de les reconnaître.

18 Ce point est particulièrement ressorti de l'expérimentation sur la transformation des métiers menée avec le cabinet Athling dans le cadre du projet.

Teresa Lavanga
Direttore CIDA

Avec ce projet, je crois que nous avons tout d'abord démystifié le lieu commun selon lequel les machines ne font que du travail répétitif et les humains que du travail intellectuel. Nous avons montré que le travail peut être fait ensemble en combinant l'homme et l'intelligence artificielle, dans le but de combiner durabilité du temps et intelligence artificielle. Nous avons vérifié qu'à l'avenir les aptitudes et les compétences cognitives, de la résolution de problèmes complexes aux aptitudes relationnelles, de la pensée stratégique à la créativité et à l'intelligence émotionnelle, deviendront de plus en plus importantes pour les personnes ayant participé au projet SeCOIA Deal », à la conférence finale du 17 janvier 2023.

Nicolas Blanc
Délégué national CFE-CGC au numérique

« On entend beaucoup parler aujourd'hui de ce que l'on appelle les soft skills et les enjeux de compétences comportementales. L'un des résultats de nos expérimentations a été de nous permettre de conforter l'idée que les compétences métiers sont aussi renforcées avec l'arrivée de l'IA. Finalement, pour être crédible dans son métier par rapport à ces nouveaux outils, il faut aussi développer ces compétences métiers. Les compétences transversales se développent, mais elles ne se développent pas au détriment de celles associées aux métiers, au contraire, elles viennent en complément », à la conférence finale du 17 janvier 2023.

Maxime Legrand
Président de la Confédération Européenne des Cadres CEC European Managers

« Les cadres sont les mieux placés pour prendre des décisions. Ce sont souvent eux qui allouent les ressources, qu'elles soient financières ou humaines, et donc les cadres qui décident des investissements qui impactent les organisations. Et lorsqu'il s'agit d'implémentation ou de transformation, c'est encore eux qui mettent en œuvre les nouvelles technologies. Les cadres sont situés au centre de l'interaction top-down/bottom-up », à la conférence finale du 17 janvier 2023.

Les enseignements quant aux impacts des outils d'IA sur l'organisation du travail

Quatre enseignements peuvent être tirés du partage des connaissances et des expériences lors du séminaire inaugural et des webinaires thématiques :

- les systèmes IA questionnent l'organisation du business dans son ensemble (incluant l'organisation du travail et les conditions de travail) ;
- le recours à des systèmes IA au service de la stratégie d'une organisation conduit à revisiter le leadership attendu des dirigeants/décideurs ;
- les systèmes IA conduisent à modifier les usages du temps des manageurs et des salariés. La question de la mesure et de l'usage du temps libéré par l'utilisation de systèmes IA doit être posée : conciliation vie personnelle et vie professionnelle ; formation ; discussion sur le travail ; préservation des pauses et des temps de déconnexion ;
- les systèmes IA peuvent avoir des effets sur la santé mentale qu'il faut identifier. Des effets bénéfiques peuvent apparaître lorsque l'IA est une aide à la décision humaine ou qu'elle soulage de tâches intellectuelles rébarbatives. Mais il peut y avoir des dérives. L'IA, utilisé comme outil de suivi des salariés en matière RH, peut peser négativement sur la santé mentale des salariés. La mise en place de systèmes cognitifs permet d'accélérer l'analyse de données, de traiter d'avantage de paramètres et génère un cycle de prise de décision de la part des manageurs plus rapides et rapprochés. La pression mentale qui en découle est plus intense, plus permanente. Il peut en découler des situations d'épuisement mental.

Les enseignements en matière de dialogue

- Les solutions d'IA sont souvent présentées comme des solutions technologiques protégées par le secret des affaires ou réputées incompréhensibles pour l'utilisateur. Il faut sortir du discours purement technique et obliger à une explicitation vulgarisée des grands principes de fonctionnement de l'outil d'IA dont l'utilisation est envisagée. C'est la base de la mise en place d'un dialogue professionnel et technologique.
- L'interface de dialogue de l'IA doit permettre des explications/notifications du raisonnement de l'IA permettant aux salariés d'être acteurs de la décision et non un simple résultat demandant une exécution, le transformant en sujet assujetti de l'IA.
- Le dialogue doit prendre différentes dimensions : l'objet du dialogue (l'outil, le métier, les compétences, l'organisation, les données générées par les manageurs) ; le moment du dialogue (en amont de la décision d'achat de l'outil d'IA, en amont de son déploiement, pendant son déploiement, pour le suivi) ; les acteurs du dialogue (éditeurs des solutions d'IA, direction générale, manageurs, direction informatique, salariés utilisateurs, représentants du personnel) ; le périmètre du dialogue (service, entreprise, groupe, branche, filière). Il est possible de mobiliser l'article 88 du RGPD dans ces perspectives.

Nicolas Blanc
Délégué national CFE-CGC au numérique

« Nous nous sommes rendu compte avec nos réflexions menées dans le cadre des webinaires et des expérimentations de l'importance cruciale de mettre en avant les organisations, de regarder l'impact de l'organisation sur la transformation numérique et non l'inverse, comme c'est trop souvent le cas. Il faut partir de l'organisation, permettre une montée collective en compétences, accompagner tous les acteurs. Cela passe par la mise en place d'un dialogue technologique qui s'articule autour du dialogue professionnel, du dialogue social, et du dialogue technique et juridique », à la conférence finale du 17 janvier 2023.

Ferdinando Pagnotta
Directeur Network Services
chez Accenture, CIDA

« Ce n'est qu'en maintenant un dialogue inclusif et interdisciplinaire que nous pourrons régir le développement et l'introduction de l'IA dans nos processus d'entreprise et d'administration publique en veillant à ce qu'elle soit et reste centrée sur l'humain, agissant comme un moyen d'accroître et non d'épuiser notre capital humain », à la conférence finale du 17 janvier 2023.

Teresa Lavanga
Direttore CIDA

« J'espère que le projet SeCoIA Deal pourra conduire à l'élaboration d'un système contractuel européen qui tienne compte de la numérisation des conditions de travail par le biais de recommandations visant à coordonner les clauses cadres des contrats type jusqu'à de véritables négociations avec les représentants des entreprises européennes », à la conférence finale du 17 janvier 2023.

LA NOTION DE « CONFIANCE » POUR LES ACTEURS DU PROJET

Le projet SeCoIA Deal a placé la notion de confiance au cœur des travaux sur l'intelligence artificielle. Il était intéressant de faire émerger au fil du projet les mots associés à cette notion de confiance par les membres de la communauté et les intervenants dans les évènements au regard de leur provenance si diverse. Il était important de connaître ces mots pour construire des outils qui doivent, justement, servir cette confiance dans systèmes IA.

La notion de « confiance » au sein du projet s'est incarnée dans une palette de mots pouvant chacun, à leur degré et dans leur contexte, servir cette confiance : assurer un suivi des outils d'IA pour rester acteur et ne pas subir ; comprendre en acquérant un savoir commun aux parties prenantes ; placer toujours l'humain au centre ; responsabiliser les acteurs sur l'ensemble de la chaîne ; partager la valeur produite entre chacun des acteurs ; identifier et partager les risques…

Voici, en un nuage de mots, les composantes de la confiance pour les acteurs du projet :

Maxime Legrand
Président de la Confédération Européenne des Cadres CEC
European Managers

« En relisant l'accord européen sur la digitalisation de 2020, on peut dire que les négociateurs ont bien travaillé. C'est presqu'un exemple pour les prochains accords car dès le départ, on a cette idée de travailler en commun, d'avoir un accord gagnant-gagnant, de tirer profit des opportunités du digital pour le business, pour conserver l'emploi et construire cela ensemble. Si on a eu un bon accord, c'est aussi parce qu'il y avait de la confiance entre les deux parties de la table », à la conférence finale du 17 janvier 2023.