RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

anact
— agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

RAPPORT DE CAPITALISATION

Le développement du dialogue social technologique en France

Fabrique Conditions de travail et organisation
Appel à manifestation d'intérêt
Développer le dialogue social technologique

Novembre 2025

4e plan santé au travail

Sommaire

PRÉFACE - DE CYRIL COSME (OIT) 4

INTRODUCTION 8

1 UN DIALOGUE SOCIAL TECHNOLOGIQUE AUSSI NÉCESSAIRE QUE BALBUTIANT 11

1.1 Pourquoi le dialogue social technologique est-il plus nécessaire aujourd'hui qu'hier ? 12

1.2 Pourquoi le dialogue social technologique est-il encore balbutiant ? 13

1.3 Comment mieux faire à l'avenir 15

2 7 PROJETS INSPIRANTS POUR DONNER CORPS AU DIALOGUE SOCIAL TECHNOLOGIQUE 20

2.1 Concevoir et mettre en œuvre des expérimentations organisationnelles pour donner plus de place au dialogue social dans la régulation de l'intelligence artificielle 21

2.1.1 Intentions initiales - Les objectifs et attendus du projet DIALIA 21

2.1.2 Réalisations - L'expérimentation organisationnelle portée par les syndicats 22

2.1.3 Enseignements - Le dialogue social : une nécessité à condition que 22

2.2 Apprendre à questionner les impacts de l'intelligence artificielle sur les activités et les organisations pour éclairer les réflexions individuelles et collectives sur la transformation numérique du travail 23

2.2.1 Intentions initiales - Contexte et objectifs 23

2.2.2 Réalisations - Démarche de conception et résultats de l'expérimentation : une solution digitale d'auto-diagnostic sur les impacts de l'IA sur le travail 23

2.2.3 Résultats de l'expérimentation 24

2.2.4 Enseignements - Enjeux et opportunités 25

2.3 Relier le dialogue professionnel et le dialogue social autour d'objets techniques pour faire place à l'activité de travail dans le dialogue social technologique 26

2.3.1 Intentions initiales - Expérimenter la « méthode de l'objet technique » (MOT) dans un contexte complexe de structuration du dialogue social des plateformes numériques 26

2.3.2 Réalisations - Une recherche-action en plusieurs étapes 27

2.3.3 Enseignements - Évaluation et apprentissages 28

2.4 Outiller le dialogue social autour du numérique : du diagnostic à la prévention 30

2.4.1 Intentions du projet ISIDOR - Diagnostic des impacts d'un système numérique sur la démocratie organisationnelle 30

2.4.2 Expérimentations d'ISISDOR - Des retours d'expérience qui montrent la place centrale de la gestion du projet numérique 30

2.4.3 Du diagnostic à la prévention : la méthode APIDOR 31

2.5 S'appuyer sur un écosystème de médiation territorialisé pour pouvoir agir en entreprise sur la transformation numérique du travail 32

2.5.1 Intentions initiales - Faciliter l'émergence d'un pôle de ressources à destination des acteurs du travail 32

2.5.2 Réalisations - Lancement du pôle à partir d'un diagnostic territorial 33

2.5.3 Enseignements - Un renouvellement du dialogue social nécessaire pour soutenir les TPE du territoire 33

2.5.4 Intentions initiales - Soutenir les enjeux de dialogue direct dans la conception d'une plateforme mutualisée entre offices de tourisme du département du Nord 34

2.5.5 Réalisations - Du prototypage aux ateliers collectifs pour anticiper les effets du futur outil 35
2.5.6 Enseignements - Le design : une approche favorable à l'encouragement d'un dialogue direct entre managers, salariés, concepteurs et usagers....35
2.6 S'appuyer sur des dynamiques sectorielles ou de branches professionnelles pour former les entreprises adhérentes 37
2.6.1 Intentions initiales - Piloter une action de formation des employeurs et des salariés de petites entreprises de l'ESS 37
2.6.2 Réalisations - Une formation expérimentale auprès d'un échantillon d'acteur - cibles 37
2.6.3 Enseignements-Le besoin de revitaliser le dialogue social....38
2.7 Renforcer l'accompagnement en réseau au dialogue social technologique des petites structures, en l'absence d'instances de dialogue social institué 39
2.7.1 Intentions initiales - Renforcer l'organisation interne des associations bretonnes par la transformation numérique 39
2.7.2 Réalisations - Diagnostic, formation-action et expérimentations 39
2.7.3 Enseignements - Des apprentissages divergents en fonction des types d'acteurs....40

3 QUELS ENSEIGNEMENTS TRANSVERSAUX DÉGAGER SUR LE DÉVELOPPEMENT DU DIALOGUE SOCIAL TECHNOLOGIQUE ? 41

3.1 Rouvrir l'horizon d'action, recomposer le champ d'expérience et reconfigurer les systèmes de relations : une certaine unité d'action au-delà d'une diversité d'approches 42
3.2 Délier les langues et déverrouiller les imaginaires : une clé pour relancer l'apprentissage organisationnel....43
3.3 Comprendre que les transformations numériques ne sont pas seulement technologiques, mais aussi professionnelles, organisationnelles et institutionnelles....44

4 QUELLES PERSPECTIVES POUR L'ACTION SUR LES TRANSFORMATIONS NUMÉRIQUES DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS ? 46

4.1 Mieux saisir les agencements sociotechniques pour renforcer la capacité à réguler les transformations numériques du travail et le design des organisations 47
4.2 Associer les acteurs plutôt que de dissocier les questions pour renforcer la capacité à faire face à la complexité du réel....50

CONCLUSION - POURQUOI DÉVELOPPER LE DIALOGUE SOCIAL TECHNOLOGIQUE ? 53

POSTFACE - DES ORGANISATIONS SYNDICALES DU COMITÉ DE PILOTAGE DE L'ACTION DU PLAN DE SANTÉ AU TRAVAIL RELATIVE À LA THÉMATIQUE 55

BIBLIOGRAPHIE....58

Préface

Cyril Cosme

Directeur de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) France

En présentant les résultats de plusieurs projets-pilotes menés sur le développement du dialogue social technologique, ce rapport de capitalisation de l'Anact fait œuvre utile et arrive à point nommé. Car même si son rôle figure en bonne place dans plusieurs recommandations internationales portant sur l'impact de l'intelligence artificielle (IA) sur le travail, le dialogue social technologique reste largement à écrire. L'OIT rappelle son importance dans chacune de ses publications. Des recommandations similaires émanent de l'OCDE et de bien des think tanks ou fondations indépendantes intervenant sur le sujet.

Comme le révèle ce rapport, le dialogue social se situe au niveau d'un chaînon manquant du « récit » contemporain sur l'IA. Au cœur de ce récit surgissent de nouvelles figures héroïques, des inventeurs et des entrepreneurs géniaux alliant avec dextérité la puissance de calcul qu'autorisent les nouvelles générations de microprocesseurs et l'exploitation des données résultant de la numérisation de notre économie et de notre vie sociale, le tout dans des formules algorithmiques inaccessibles au commun des mortels. Ce récit est riche de promesses quant aux bénéfices à attendre de l'IA et de ses applications dans le domaine de la médecine, de l'industrie (maintenance prédictive, gains de productivité) et des services (personnalisation des prestations).

Entre l'amont et l'aval de ce récit, depuis l'élaboration des modèles d'IA jusqu'à leur introduction dans les processus de production et la prestation de services, il y a le rapport qu'entretiennent ces nouvelles technologies avec le monde du travail, ou plus exactement la façon dont en réalité les femmes et les hommes qui travaillent se saisissent de ces nouveaux outils, se les approprient, les intègrent dans leurs gestes et adaptent leur comportement au travail. Les sociologues parleraient ici du travail réel. C'est là que se situe ce chaînon manquant et que le dialogue social doit trouver sa place.

Dans son introduction, ce rapport souligne à juste titre que la question de l'IA et du travail n'est pas une question purement technologique. C'est une question « sociotechnique » dont la réponse ne dépend pas seulement des potentialités offertes par la technologie, mais aussi de la capacité et de la disponibilité des usagers de cette technologie à bien les utiliser et les exploiter.

Le premier enjeu soulevé consiste donc à aménager, au sein du récit que j'évoquais, une juste place du monde du travail et ses acteurs, travailleurs et employeurs. Pour ce faire, il est nécessaire de remettre en cause le monopole de fait que détiennent trop souvent encore, dans ce récit, les industriels et les inventeurs des modèles d'IA, mettant en avant des logiques de performance quantitative, afin d'intégrer pleinement la logique des « usages », ou encore, comme il est dit ici, « *l'expérience travailleur* ».

Le dialogue social a ainsi un rôle éminent à jouer dans l'introduction de l'IA dans les entreprises ou les administrations, en tant qu'il peut partir des besoins des parties prenantes, soutenir une délibération collective dans les lieux de travail sur les intérêts en présence, les obstacles, les attentes et sur les conditions d'appropriation et de maitrise de ces nouveaux outils mis au service d'objectifs explicites, compris et partagés.

Les projets exposés dans ce rapport montrent bien la nature des obstacles à surmonter pour développer un authentique dialogue sur le sujet. Certains de ces obstacles ne sont pas propres à la question de l'IA. Ils touchent aux limites de la culture du dialogue social bien identifiées dans un certain nombre de pays dans le monde, malgré les efforts de l'OIT. Mais pour s'en tenir à la France, le dialogue social demeure très ancré dans les contreparties de la relation salariale, les salaires et le temps de travail, la protection sociale, l'organisation du travail étant encore souvent considérée comme une prérogative du management.

D'autres obstacles sont en revanche propres à l'IA et à la nature inédite de ce nouvel outil. Le travail, en effet, a toujours eu comme caractéristique de combiner l'intelligence humaine et l'usage d'un outil, le second vu comme le prolongement du premier. Or, comme le souligne l'introduction de ce rapport, « *les techniques nous façonnent autant que nous les façonnons* ».

On mesure la puissance de ces interactions à travers les images fréquemment utilisées au cours du temps pour caractériser des formes d'intelligence humaine, images en réalité inspirées du fonctionnement des machines[1].

[1] Voir à cet égard les magistrales leçons données par Alain Supiot au Collège de France (*La Gouvernance par les nombres*, Paris, Fayard, 2015, 512 p.) et le livre de Pierre Musso (*La Religion industrielle*, Paris, Fayard, 2017, 800 p.).

À la fin du Moyen Âge, les progrès de la pensée rationnelle (à travers la scolastique) s'appuient sur les premiers mécanismes de l'horlogerie, qui incarnent un degré de perfection et de précision inconnu jusqu'alors. L'imaginaire industriel des XIXe et XXe siècles se développe à partir des techniques dont découleront les principes tayloriens de l'organisation scientifique du travail. Aujourd'hui enfin, l'univers cybernétique impose à son tour ses images, qui nous invitent plus ou moins subrepticement à aligner l'intelligence humaine sur les modalités de fonctionnement de ces nouvelles technologies : il faut changer de « logiciel » pour aborder correctement un problème de société, il faut « programmer » les politiques publiques pour relever tel défi, économique ou écologique.

Ces exemples rappellent la complexité et l'influence réciproque de l'homme et des techniques qu'il invente et utilise. L'IA franchit une nouvelle étape et brouille encore davantage le rapport « homme-machine », dans la mesure où l'outil intervient explicitement sur un terrain cognitif qui restait jusqu'ici un apanage de l'intelligence humaine. Il ne s'agit plus d'une intelligence mécanique, abstraite, théorique, mais d'une intelligence empirique, résultant de l'expérience humaine remontant aussi loin que le permet la numérisation des données de cette même expérience.

La fascination que l'humanité a toujours vouée à ses inventions en sera sans doute d'autant plus forte. C'est dire si la maitrise de l'IA constitue un défi. Il y a un « rapport fantasmé à la technologie » qu'il faut parvenir à réduire. C'est un autre enjeu important du dialogue social technologique que d'opérer une forme de « rematérialisation » de l'IA, afin de prévenir le risque d'une « domestication à l'envers », que nous nous retrouvions prisonniers de ces technologies et des représentations qu'elles ont suscitées.

Ce rapport est enfin pour moi l'occasion de rappeler quelques recommandations de l'OIT s'agissant des technologies fondées sur l'IA, tirées de la Déclaration dite « du centenaire », adoptée en 2019 par la Conférence internationale du travail. D'abord, le futur du travail n'est pas écrit d'avance, il ne résulte pas d'un quelconque déterminisme technologique : il résultera des choix collectifs et éclairés que les acteurs du monde du travail feront dans les années à venir, y compris sur l'IA.

Ensuite, ces technologies ne sont pas neutres, on l'a dit, mais elles ne sont ni bonnes ni mauvaises en elles-mêmes, tout dépend de l'usage qu'on en fait. C'est la maitrise de cet usage qui importe. C'est là que prend tout son sens cet appel à un dialogue social technologique, gage d'un usage éthique, de confiance, d'une bonne compréhension du fonctionnement de ces modèles, des risques et des opportunités qu'ils représentent. Le principe de transparence des algorithmes sur lesquels reposent ces modèles doit garantir une intelligibilité de leur fonctionnement, permettre d'en comprendre les résultats. Le dialogue social technologique aura aussi pour rôle de corriger les asymétries de pouvoir qui découlent de toute innovation.

Enfin, promouvoir le « travail décent » dans un monde avec l'IA et préserver l'humanité du travail ne sont pas le moindre des enjeux de la maitrise de ces technologies (« garder l'humain aux commandes »). Le dialogue social peut là aussi y contribuer utilement, en posant des principes d'usage, des voies de recours, en préservant les collectifs de travail, dans l'intérêt même des entreprises. Le grand récit de l'IA a besoin d'un regard critique, sauf à courir le risque d'apparaître comme un discours « marketé » dont la crédibilité s'avérerait vite fragile. Le dialogue social peut jeter un œil critique, et non hostile, et participer ainsi à tirer le meilleur parti de l'IA et prévenir les risques. C'est un enjeu d'intérêt général.

Cyril Cosme
Directeur du Bureau de l'OIT pour la France

« *Inutile d'opposer matière et esprit, industrie et idéal. De notre temps, la force de l'instrument, c'est la force de l'esprit, et son emploi implique la morale, comme l'intelligence.* »

Marcel Mauss, « Les techniques et la technologie »,
in *Journal de psychologie normale et pathologique*, 1948, n° 41, p. 71-78

Introduction

Les transformations numériques du travail ne datent pas d'hier. Voici plusieurs dizaines d'années, il était déjà question de l'« usine de l'avenir [2] ». Pourtant, force est de constater que, malgré une certaine acculturation à l'usage des technologies numériques dans les organisations et les pratiques professionnelles, leur introduction et leur déploiement ne font pas toujours l'objet d'un dialogue social mature en France. On entend par « dialogue social technologique » le dialogue social qui prend comme objet les transformations numériques du travail, notamment la conception, le déploiement, les usages, l'évaluation et la régulation des nouvelles technologies, et qui s'articule avec des formes de dialogue professionnel et technique pour se hisser à la hauteur des enjeux.

Quatre ans après l'accord-cadre européen sur la transformation numérique des entreprises, et deux ans après l'accord-cadre européen sur la transformation numérique des administrations, les transformations numériques du travail en France ne donnent pas nécessairement lieu à l'information ou à la consultation des comités sociaux et économiques, et encore moins à des négociations systématiques. Aucun accord national interprofessionnel sur les transformations numériques du travail et l'IA n'a vu le jour. À de rares exceptions près, le dialogue social sur le sujet n'est pas vraiment au rendez-vous, que ce soit à l'échelle de l'entreprise, à l'échelle sectorielle ou à l'échelle multiprofessionnelle. Et ce, alors que le nouveau règlement européen sur l'intelligence artificielle vient encadrer les développements de systèmes d'IA sur le marché européen, et qu'une nouvelle déferlante techno-industrielle inonde les espaces productifs : l'IA générative.

De plus, le dialogue professionnel reste en deçà de ses possibilités en la matière. Qu'il s'agisse d'IA ou de transformations numériques plus simples ou plus usuelles, les salariés sont peu impliqués dans la conception des projets et des outils qui leur sont destinés. Malgré la popularisation de la pensée « design » ces dernières années, l'expérience utilisateur demeure très centrée sur le client et laisse peu de place à l'« expérience travailleur [3] ». Si les focus groups peuvent être une technique employée afin de recueillir diverses opinions sur un produit ou un outil, ils sont souvent empreints d'une approche fonctionnelle et instrumentale réductrice, qui laisse dans l'ombre la réalité de l'activité, du travail et de ses contextes organisationnels. La conduite de projets de transformation numérique est encore à la peine sur ce plan, et des marges de progrès existent.

En outre, le dialogue avec les fournisseurs de solutions et autres intégrateurs reste « siloté ». Il demeure l'apanage d'interlocuteurs dits « techniques » sans pour autant être en mesure d'intégrer de façon adéquate les enjeux du travail réel, alors même que ces approches techniques véhiculent certaines conceptions du travail prescrit, de la performance, de l'organisation du travail et de la production, et des relations sociales.

Le numérique en général, et l'IA en particulier, apparaissent comme une « boite noire [4] » technologique. Or, une boite noire peut en cacher une autre, car la problématique n'est pas tant technologique que sociotechnique [5].

Ainsi, les questions numériques restent difficilement accessibles pour les professionnels ordinaires. Elles peuvent cependant apparaître comme une « boite blanche [6] », c'est-à-dire être parfaitement compréhensibles pour les acteurs techniques. Ce sont les enjeux du travail et de l'organisation qui peuvent alors constituer une « boite noire » pour ces derniers. Toutefois, certains types d'IA (inductives) constituent structurellement des « boites noires » technologiques, y compris pour les acteurs techniques eux-mêmes, au sens où les résultats et la façon précise dont la machine a procédé ne demeurent pas complètement explicables [7].

[2] Du Roy, O. (1992), *L'Usine de l'avenir, conduite sociotechnique des investissements. Des méthodes européennes*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail, 131 p.
[2] Mandinaud, V. (2018), *La Transition numérique, promesses et menaces pour « l'expérience travailleur »*, Lyon, Anact Éditions, 13 p.
[4] Pasquale, F. (2015), *Black Box Society*, Limoges, Éditions FYP, 320 p.
[5] Bugand, L. et Mandinaud, V. (2020), 10 questions sur la maîtrise des transformations numériques, Lyon, Anact Éditions, 20 p. Mandinaud, V. et Bugand, L. (2022), « Adapter le travail à l'humain », Conseil national du numérique.
[6] Rabardel, P. (1995), *Les Hommes & les technologies. Approche cognitive des instruments contemporains*, Paris, Éditions Armand Colin, 239 p.
[7] À noter que les IA inductives sont aussi des boites noires pour les acteurs techniques eux-mêmes.

Par ailleurs, dans les organisations, le travail réel peut échapper à celles et ceux qui le prescrivent. Et si les professionnels ordinaires demeurent les experts de leur travail, les processus de décision, notamment à propos de choix technologiques qui ont des incidences sur leur travail, leur échappent. Ce sont alors les projets de transformation du travail associés au déploiement de technologies qui manquent de clarté.

Cela n'est pas sans conséquence, d'une part sur les projets de transformation numérique du travail et des organisations (sur la manière dont ils sont construits et conduits, sur la façon dont ils peuvent réussir ou échouer, et sur la nature et la qualité des technologies qui se déploient dans les milieux de travail), et d'autre part sur la qualité de vie et des conditions de travail des professionnels et dirigeants des structures, qui peuvent se retrouver en difficulté face aux promesses et menaces que recèlent des déploiements et des usages inconsidérés ou mal contrôlés.

Le développement du dialogue social technologique vise à surmonter ces difficultés et à donner un cadre pour faire de la transformation numérique des entreprises une occasion d'améliorer les conditions de travail et la performance de celles-ci, en optimisant et en articulant plusieurs registres de dialogue. Néanmoins, cet objectif et son accomplissement pratique ne vont pas de soi.

Après avoir posé le contexte et les enjeux à rendre le dialogue social technologique plus robuste, il s'agira de montrer certaines manières de le faire à travers sept projets rendus possibles par l'AMI de la Fabrique CTO.

Une analyse transversale de ces initiatives permettra ensuite de dégager trois axes de réflexion pour développer cette forme de dialogue articulant aussi bien dialogue social, dialogue professionnel et dialogue avec les fournisseurs de technologies et leurs relais. Une partie viendra ensuite mettre ces enseignements en perspective pour l'action sur l'IA.

Mais essayons dans un premier temps d'expliquer pourquoi en éclaircissant trois questions : pourquoi le dialogue social technologique est-il rendu encore plus nécessaire aujourd'hui qu'hier ? Pourquoi est-il cependant encore balbutiant ? Et comment est-il possible de mieux faire à l'avenir ?

1

Un dialogue social technologique aussi nécessaire que balbutiant

1.1 Pourquoi le dialogue social technologique est-il plus nécessaire aujourd'hui qu'hier ?

« *L'IA est au cœur de la bataille du travail et de l'emploi* [8] », a déclaré le Président de la République le 21 mai 2024 lors d'un discours devant les grands talents français de l'IA. Reconnaissant l'existence d'« *inquiétudes légitimes sur l'impact de l'IA sur l'emploi et les conditions de travail* », il a plaidé pour que ce sujet fasse partie du dialogue social au niveau de l'entreprise, des branches professionnelles et de l'interprofessionnel. « *L'objectif est que l'IA soit un sujet de dialogue social éclairé par la science, par des études objectives. […] Les changements seront d'autant plus acceptables qu'ils seront préparés, que les personnes seront accompagnées et que des perspectives nouvelles seront apportées.* »

Ces déclarations récentes viennent renforcer l'une des recommandations du rapport « IA, notre ambition pour la France [9] », remis au Président de la République par la Commission nationale stratégique sur l'IA, visant à « *faire du dialogue social et de la co-construction la pierre angulaire du recours à l'IA* ». Le dialogue social est ainsi présenté comme « *indispensable pour encourager l'usage de l'IA, pour discuter des finalités et du sens des transformations technologiques, pour développer la capacité d'apprentissage des organisations et pour concevoir des plans de formation adaptés* », et comme « *un outil de co-construction des usages et de régulation des risques des systèmes d'IA* ».

Le dialogue social technologique est rendu encore plus nécessaire aujourd'hui qu'hier car la compétition mondiale fait rage. Les fournisseurs de technologies inondent les entreprises d'outils hyper-marketés, à la puissance de plus en plus redoutable et à la simplicité d'usage inégalée. Mais ces outils sont aussi d'une opacité tenace quant à leur mode de fonctionnement et à leurs données d'entrainement. L'explicabilité des traitements peut s'avérer impossible compte tenu de la structure même de ces machines inductives [10] et du volume de données et autres « tokens [11] » qu'elles mobilisent. Or, la France entend rattraper un certain retard et mettre les bouchées doubles pour être dans la course, en tant que leader européen.

Nécessaire aussi, car à l'issue du trilogue, le règlement européen sur l'IA est entré en application le 1er aout 2024. Et si ce règlement sécurise le développement du marché de l'IA en Europe et introduit une approche graduée de la régulation des risques liés au respect des droits fondamentaux des citoyens et aux coûts associés à la mise en conformité, il ne donne toutefois pas de garanties suffisantes quant à la réalité opérationnelle de ces régulations et aux effets de l'usage de ces technologies sur l'emploi et les conditions de travail [12].

Cette perspective, consistant à faire du dialogue social une pierre angulaire de la transformation numérique du travail, s'inscrit dans ce que les partenaires sociaux européens avaient déjà initié en 2020, puis en 2022, à travers deux accords-cadres européens.

Ces accords-cadres ont ouvert la voie et constituent des points de repère et des jalons importants. Ils ont montré qu'il était possible de négocier sur un sujet complexe et technique, et de construire des chapitres et des articles assez précis (notamment dans l'accord-cadre de 2022 [13]), cherchant à tirer le meilleur parti du développement technologique tout en encadrant les risques pour les entreprises et les populations au travail.

[8] https://www.aefinfo.fr/depeche/712463-emmanuel-macron-souhaite-un-renforcement-du-dialogue-social-sur-l-intelligence-artificielle

[9] https://www.aefinfo.fr/depeche/712463-emmanuel-macron-souhaite-un-renforcement-du-dialogue-social-sur-l-intelligence-artificielle

[10] Cardon, D., Cointet, J.-P. et Mazières, A. (2018), « La revanche des neurones, l'invention des machines inductives et la controverse de l'intelligence artificielle », in *Réseaux*, n° 211.

[11] Les tokens (jetons) sont des unités de données traitées par les modèles d'IA pendant l'entraînement et l'inférence afin de permettre la prédiction, la génération et le raisonnement

[12] Barcellini, F., Gamkrelidze, T., Greenan, N., Jolivet, A. et Zouinar, M. (2024), « Le travail et l'emploi à l'épreuve de l'IA : état des lieux et analyse critique de la littérature », rapport de recherche financé par l'Agence d'objectifs de l'IRES dans le cadre d'une convention avec la CGT-Force Ouvrière.

[13] Par exemple, l'article 2 : « *Lors de l'introduction ou du renforcement de systèmes utilisant l'IA, les représentants des travailleurs sont étroitement impliqués dans ce processus à un stade précoce, pour veiller à ce que ces systèmes soient faciles à utiliser et compatibles avec le respect des droits des travailleurs et de bonnes conditions de travail, en tenant compte des incidences potentielles sur l'autonomie, leurs compétences et leur satisfaction au travail.* » Ou encore l'article 4 : « *Les systèmes utilisant l'IA peuvent contribuer à une meilleure répartition des tâches entre les humains et les machines, et ne peuvent pas remplacer l'expérience et les capacités des humains, ni leur intelligence sociale et émotionnelle.* »

Autrement dit, ils ont montré qu'il n'y avait pas de fatalité, qu'il était possible d'agir sur la transformation numérique du travail pour ne pas la subir, et que le déterminisme technologique qui préside au raisonnement économique dominant sur le sujet doit être nuancé, critiqué et complété par des lectures faisant plus de place à des formes de constructions sociales.

Ces accords demandaient à être volontairement déclinés par les partenaires sociaux des États membres de l'Union européenne. Force est de constater que, jusqu'à présent, tel n'a pas été le cas en France, même si des initiatives pionnières ont émergé [14].

1.2 Pourquoi le dialogue social technologique est-il encore balbutiant ?

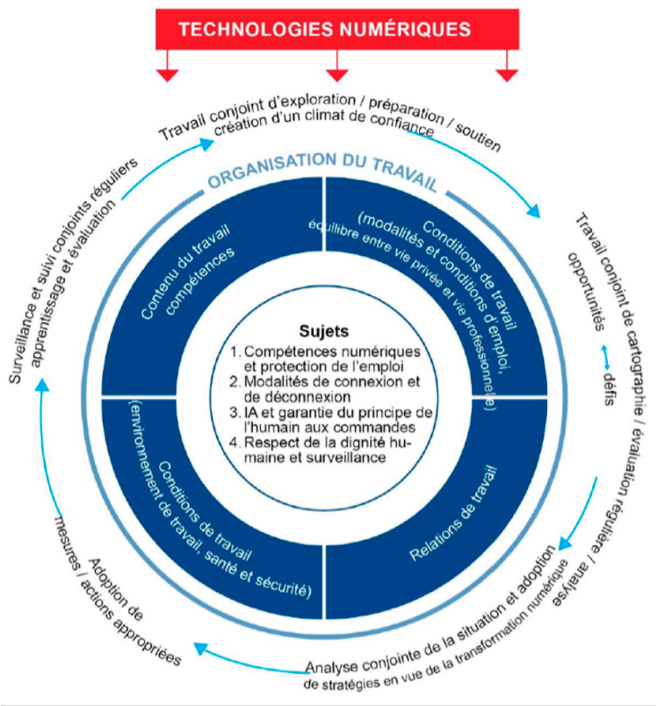
Trois raisons au moins peuvent contribuer à expliquer la non-appropriation de ces accords-cadres européens et, plus largement, le caractère balbutiant du dialogue social technologique.

La première peut tenir au fait que les conditions du dialogue ne sont pas réunies, compte tenu du débordement chronique des acteurs de ce dialogue, de l'ordre du jour pléthorique des instances et de leur manque de moyens. Il s'agit donc de regarder du côté de la capacité à traiter tous les sujets pour appréhender ce qui fait défaut. Car tous les sujets ont leur importance, et il ne s'agirait pas de brader leur prise en charge, ni de déshabiller Pierre pour habiller Paul. De plus, derrière la multitude de sujets, c'est aussi leur découpage qui pose un problème, car cette segmentation ne participe pas à construire une vision intégrée des enjeux du travail. Il ne s'agirait pas de traiter de la « tech » ou de l'« IA » en tant que telles, mais plutôt de traiter du travail et de ses conditions de réalisation. Il ne saurait y avoir de « tech » ou d'« IA » éthiques, pas plus qu'il ne saurait y avoir des usages éthiques de la « tech » ou de l'« IA » dans des organisations de travail qui ne le seraient pas elles-mêmes. La dimension éthique du travail et des organisations suppose une entreprise collective d'évaluation, qui s'appuie sur la construction collective du sens, des valeurs et des règles que l'on se donne pour garantir une certaine qualité de vie et des conditions de travail. Difficile donc de construire un dialogue social technologique, dès lors que le dialogue social sur les fondamentaux du travail et de l'organisation peine lui-même à exister.

Faute de moyens, y compris ceux que la Commission IA recommande d'allouer au dialogue social, mais aussi faute de volonté. Car même si le droit prévoit, lors de l'information-consultation des instances, le recours possible à une expertise à l'occasion de l'introduction de nouvelles technologies, et ce, sans avoir à démontrer *a priori* les incidences importantes de ces nouvelles technologies sur les conditions de travail [15], ce recours est loin d'être systématique sur le terrain, alors qu'il serait de nature à objectiver les choses et à alimenter un dialogue social éclairé. Mais les instances sont encore parfois perçues comme susceptibles de ralentir les projets, voire de faire obstacle à la bonne marche de l'entreprise dans la course à l'IA. Il peut alors être tentant de minimiser leur implication ou même de les contourner : c'est ce que sanctionne l'ordonnance de référé du tribunal judiciaire de Nanterre, publiée le 14 février 2025, en suspendant le déploiement d'outils informatiques faute d'avoir respecté les prérogatives du CSE [16].

C'est la culture du dialogue social qui est ici en question, à l'échelle de l'entreprise, mais aussi de la branche et de l'interprofessionnel. L'accord-cadre européen de 2020 formule une proposition méthodologique intéressante et équilibrée de design conjoint des transformations numériques de l'entreprise et du travail. Elle n'est pourtant pas reprise. La question est peut-être moins méthodologique que stratégique ou politique, *in fine*.

[14] Accord multiprofessionnel entre l'UDES et CFT, CFE-CFC, CFTC, FO, CGT sur la transformation numérique du secteur. https://www.udes.fr/ludes-cinq-confederations-syndicales-de-salaries-signent-accord-relatif-limpact-numerique-sur
Guide pour appréhender les enjeux du numérique sur les conditions de travail et l'emploi
https://www.udes.fr/outilsguides/guide-pour-apprehender-enjeux-numerique-sur-conditions-de-travail-lemploi-dans-less
https://www.udes.fr/etudebarometreenquete/etude-udesanact-sur-limpact-numerique-sur-conditions-de-travail-lemploi-dans
[15] Le jugement du TJ de Pontoise du 15 avril 2022.
[16] Le jugement du TJ de Nanterre du 14 février 2025.



Source : accord-cadre européen de 2020 sur la transformation numérique des entreprises.

Une autre raison relève aussi de la dimension culturelle ou socio-cognitive. Il s'agit du rapport à la technique et à la technologie. Ce rapport est révélateur de nombreux fantasmes qui brident les possibilités d'un dialogue mature. Le cas de l'IA est paradigmatique à cet égard, tant la littérature, le cinéma et les médias en ont fait un objet fantasmé de progrès, d'apocalypse ou de neutralité. Chacun de ces fantasmes ou mythes contient une part de vérité, mais seulement une part. En réalité, cette fantasmatique, cette « *mythinformatique* [17] », masque la dimension sociopolitique des technologies en général, et de l'IA en particulier. Les techniques sont et font de la politique, car elles reconfigurent les lieux et les sources de pouvoir. Cependant, elles ne sont pas des entités séparées ou extérieures aux sociétés humaines. Elles constituent des formes de vie, étant à la fois des produits et des productrices d'activités sociales. Elles nous façonnent autant que nous les façonnons. Ce n'est pas tant la complexité technique des nouvelles technologies qui donne le vertige et empêche les partenaires sociaux de construire un dialogue mature à leur sujet, que la complexité redoutable des chaines sociotechniques et des dépendances dans lesquelles chacun est pris, et dont chacun dépend pour vivre et travailler.

En somme, on peut faire l'hypothèse que les partenaires sociaux ne voient pas très bien comment se défaire d'une forme de « *somnambulisme technologique* » contemporain [18]. Peut-être entrevoient-ils le travail qu'il faudrait réaliser pour doubler la démocratie sociale d'une « *démocratie technique* [19] », sans être pour l'heure en mesure de l'accomplir. Ce type de dialogue peut troubler, voire perturber, car il obligerait chacun à revisiter son propre rôle, ainsi que son mode de fonctionnement et son répertoire d'action pour mieux saisir ce qui échappe aujourd'hui dans la transformation numérique du travail et sa régulation. Ce qui pourrait expliquer pourquoi il balbutie.

[17] Winner, L. (2022), *La Baleine et le Réacteur*, Herblay, Éditions Libre, 332 p.
[18] Ibid.
[19] « *Les préoccupations qui sont celles de la démocratie technique trouvent leur origine dans la multiplication et le déploiement de systèmes techniques qui paraissent, au mieux, éroder notre autonomie, au pire, nous soumettre à leurs propres exigences de développement. [...] La démocratie technique n'est donc pas une simple question de techniques : elle est avant tout une question de démocratie qui nous confronte à l'extension de cette dernière à des objets dont nous avons l'habitude qu'ils doivent être l'affaire de spécialistes.* » Barbin, A. (2018), « *La démocratie technique - Varia* », in Cahiers d'histoire du Cnam, « Former la main-d'œuvre industrielle en France. Acteurs, contenus et territoires (fin XIXe et XXe siècles) », vol. 09-10 (1), p. 189-195. hal-03033019.

1.3. Comment mieux faire à l'avenir

Les accords-cadres européens ne sont pas parfaits, mais ils ont ouvert la voie. Ils ont vocation à se décliner dans les États membres de l'UE. D'autres initiatives à l'échelle européenne prolongent la réflexion et invitent à l'action. Par exemple, le Conseil économique, social et environnemental européen, à l'initiative de la vice-présidente du groupe des travailleurs, a récemment mis sur pied une série de séminaires prospectifs sur l'IA et le travail, visant à relancer un ensemble de travaux sur le champ de la transformation numérique du travail. Un avis a été adopté en janvier 2025, et les recommandations issues de cet avis ont été présentées à la Commission européenne le 6 juin 2025.

Par ailleurs, la France a accueilli au début de l'année 2025 un sommet mondial pour l'action sur l'intelligence artificielle, fruit d'une approche inclusive et multipartite, impliquant divers partenaires publics et privés de tous les continents. L'un des cinq thèmes-clés de ce sommet était le futur du travail. Dans ce cadre, il a été traité des questions de productivité, de bien-être au travail, de montée en compétence des équipes, et d'anticipation des impacts sur le marché du travail. Les enjeux du dialogue social autour de l'IA n'ont pas été absents des travaux et des débats.

Lors de la conférence internationale tenue au ministère du Travail [20] le 11 février 2025, des représentants de la Commission européenne, de l'Organisation internationale du travail, de l'Organisation internationale des employeurs, de la Confédération internationale des syndicats, de la fédération des employeurs européens du secteur de la technologie et de l'industrie, de la Confédération européenne des syndicats ont échangé leurs points de vue sur le sujet et sur l'enjeu de construire la confiance par le dialogue, et des dynamiques collectives d'apprentissage. Une table ronde a également réuni les syndicats représentatifs de salariés et d'employeurs.

Au cours de celle-ci, les syndicats de salariés (CFDT, CGT, CFE-CGC, FO, CFTC) ont plaidé, de façon unanime, pour l'ouverture de négociations en vue d'un accord national interprofessionnel (ANI) sur les transformations numériques (incluant naturellement l'IA). Le Medef a relevé tout l'intérêt d'un dialogue social autour de l'IA, pour anticiper et accompagner les transformations du travail, tout en mettant à bonne distance une perspective de co-gestion. La CPME s'est prononcée en faveur de l'ouverture d'une négociation collective d'un ANI, de type accord de méthode, qui ne soit ni normatif ni prescriptif, considérant qu'en l'état actuel, le droit du travail est suffisant pour traiter de l'introduction de nouvelles technologies. L'U2P a plaidé pour sa part pour un dialogue social en la matière au sein des branches, secteur par secteur, afin d'éviter tout effet d'uniformisation.

En France, dans l'attente que d'éventuelles négociations débouchent, il s'est agit dès lors de s'inspirer et de faire vivre ces accords-européens par d'autres voies, de se les approprier, de les décliner, et de valoriser les initiatives en la matière pour aider les entreprises à progresser sur le sujet.

L'action du Plan Santé au Travail 2021-2025 [21] – qui se donnait pour objectif l'accompagnement du dialogue social et du dialogue professionnel sur les projets numériques et les outils digitaux –, co-pilotée par l'Anact, la Direction générale du travail, la CFDT, la CFE-CGC, l'Ugict-CGT, FO-Cadres, l'U2P et la CPME, y a contribué à sa modeste mesure en proposant un guide de lecture [22] de l'accord-cadre européen de 2020, et des illustrations graphiques [23] de ses messages-clés. L'Anact a également proposé une série de webinaires sur le sujet [24], dont trois en coopération avec l'Organisation internationale du travail [25].

[20] https://www.youtube.com/watch?v=OI2AZD1ui6Q
https://www.youtube.com/watch?v=RSW8wgFaRcg
[21] https://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/plans-gouvernementaux-sante-au-travail/article/plans-sante-au-travail-pst
[22] https://www.anact.fr/accord-europeen-sur-la-transformation-numerique-des-entreprises-pour-un-dialogue-social
[23] Les illustrations graphiques sont accessibles via ce lien : https://www.anact.fr/transformation-numerique-du-travail-des-dessins-pour-ouvrir-la-discussion
[24] https://webikeo.fr/webinar/ia-faut-il-organiser-un-dialogue-social-technologique-pour-reussir-la-transition
https://webikeo.fr/webinar/intelligence-artificielle-vers-moins-d-autonomie-au-travail-demain
https://webikeo.fr/webinar/quel-role-du-dialogue-social-face-au-developpement-des-technologies-numeriques-comme-l-ia
https://webikeo.fr/webinar/l-accord-europeen-sur-les-transformations-numeriques-un-appui-pour-negocier
[25] https://www.youtube.com/playlist?list=PLL-O7ySN9yqNquXz29BVwcwZt92ehDi0s

Ce rapport de capitalisation vient compléter ces premiers livrables en proposant une forme de guide méthodologique destiné à éclairer les acteurs des dialogues social, professionnel et technique face aux transformations numériques du travail. Les propositions qu'il met en avant sont fondées sur le travail, le retour d'expérience et la production de porteurs de projet s'étant attelés à la tâche, soutenus et réunis par l'Anact dans le cadre d'un appel à manifestation d'intérêt de la Fabrique Conditions de travail et Organisation sur le dialogue social technologique, en tant qu'éclaireurs et pionniers d'un front de R&D pour l'amélioration des conditions de travail qui reste à conquérir.

S'ils ne fournissent pas de recettes-miracles pour mettre en œuvre et développer le dialogue social technologique, ces projets ont offert des éléments de réflexion, d'outillage et de méthode qui permettent de baliser des pistes qu'il s'agit désormais de partager et d'expérimenter plus largement. Ces éléments sont de nature à éclairer des chemins à emprunter pour faire du dialogue social technologique un rouage essentiel de la transformation numérique réussie des entreprises, afin que celle-ci puisse contribuer de manière équilibrée à l'amélioration de la performance et des conditions de travail.

Avant de détailler les propositions issues de ces projets pour donner corps au dialogue social technologique dans la prochaine partie de ce rapport, présentons ici de façon synthétique les projets retenus, ainsi que les orientations problématiques qu'ils se sont proposé d'explorer.

Tableau synthétique des projets

Le tableau ci-dessous permet de présenter synthétiquement les projets soutenus, et aussi d'accéder aux éléments des méthode qu'ils ont pu produire.

Projets	Porteurs de projet	Nature et recommandations opérationnelles du projet
Projets nationaux	L'Institut de recherches économiques et sociales (IRES), en partenariat avec la CFDT, la CFE-CGC, l'Ugict-CGT, FO-Cadres	Réflexion sur la place et le rôle du dialogue social dans la transformation numérique des entreprises (DIALIA) et outillage de la déclinaison française du chapitre sur l'intelligence artificielle de l'accord-cadre européen de 2020. Méthode d'expérimentation, portée principalement par les représentants des travailleurs pour faire évoluer la régulation de l'IA dans le champ du travail. IRES : dial ia
	Matrice (centre d'innovation sociale et technologique) et l'Institut catholique d'arts et métiers (ICAM) de Toulouse	Conditions d'intégration de l'intelligence artificielle dans les organisations du travail et leurs impacts sur les activités et le sens au travail. Développement d'un dispositif (DiAG) pour accompagner le dialogue social technologique concernant l'implication de l'intelligence artificielle dans l'activité des salariés. MATRICE – ICAM Toulouse : DIAG.
	Metod Créa (cabinet de recherche et d'interventions en psychologie du travail), l'Université Lyon 2 et le CNAM Paris	Réflexion sur les relations sociales entre travailleurs indépendants et plateformes numériques. Développement d'une méthode (MOT, « méthode de l'objet technique ») permettant de créer des espaces de discussion composés d'une pluralité d'acteurs pour délibérer sur la réalité de l'activité, les conditions de travail et son organisation. METHODE-Créa : La méthode de l'objet technique

Projets régionaux	L'Espace régional de dialogue social (ERDS) Auvergne-Rhône-Alpes de l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES)	Réflexion sur l'accompagnement des employeurs et des salariés des structures de l'ESS face à la transformation numérique et à ses effets sur les conditions de travail et l'emploi. Développement d'éléments de méthode pour construire un diagnostic partagé, un positionnement stratégique, un plan d'action et engager une démarche de qualité de vie au travail. ERDS : Guide pour appréhender les enjeux du numérique sur les conditions de travail et l'emploi dans l'ESS
Projets régionaux	Le Mouvement associatif de Bretagne (MAB) et l'Union bretonne pour l'animation des pays ruraux (UBAPAR)	Réflexion sur le rôle de l'éducation populaire et des associations locales face aux transformations numériques. Développement de méthode d'accompagnement, de sensibilisation et de formation aux enjeux du dialogue social technologique vers des petites structures, en l'absence d'instances dédiées au dialogue social. MAB et UBAPAR : TRANSFO'ASSO Pour un numérique au service du collectif
	L'Institut de recherche en informatique de Toulouse	Réflexion sur la place et le rôle des systèmes d'information numériques dans la démocratie organisationnelle. Développement d'une méthode d'évaluation des « impacts des systèmes d'information sur la démocratie dans les organisations » (ISIDOR) et d'un outil d'« accompagnement de projets informatiques par le dialogue dans les organisations » (APIDOR). Université de Toulouse : Accompagner le dialogue autour du numérique
Projets inter-régionaux	Ultra Laborans (équipe multidisciplinaire du groupe SOS) en partenariat avec l'Aract Corse (la Stazzona Digitale) et des offices de tourisme du département du Nord (OTN)	Réflexion sur la médiation numérique territoriale à destination des petites structures en transformation. Développement de méthodes de design facilitant le dialogue entre des professionnels ou acteurs aux statuts différents. Ultralaborans et Aract Corse : Le dialogue social technologique à l'épreuve de deux expérimentations territoriales

Forêt des ennuis
Route de la réussite
LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DU TRAVAIL C'EST COMME LES VIRAGES
ça s'anticipe, ça s'évalue et ça se négocie !

2

7 projets inspirants pour donner corps au dialogue social technologique

Des sept projets financés et soutenus par l'Anact dans le cadre de l'AMI « Développer le dialogue social technologique au travail », il est possible de mettre en exergue sept propositions pour donner corps au dialogue social technologique, en prenant en considération une variété d'objets, de dynamiques et de configurations. Qu'il s'agisse, par exemple, de systèmes d'information numériques, d'intelligence artificielle, de plateformisation, d'e-facturation ; de contextes où le dialogue social est plus ou moins structuré, où l'expérience ou les usages en matière de dialogue professionnel ou entre parties prenantes sont plus ou moins avancés ; de configurations d'action à l'échelle de l'entreprise, du secteur ou du territoire, du point de vue de la recherche ou du conseil, du point de vue des dirigeants, du point de vue de syndicats de salariés, ou encore d'un point de vue conjoint.

Ces **sept initiatives** lancées par ces porteurs de projet constituent autant d'hypothèses ou de pistes de travail pour qui veut prendre à son compte des enjeux de régulation qui traversent la transformation numérique du travail et des organisations, et qui veut emprunter les voies du dialogue pour se donner les moyens de réussir la transformation numérique du travail. En creux, ces propositions renvoient à sept problèmes que les porteurs de projet ont tenté de surmonter, de dépasser, de résoudre.

Dans les pages qui suivent, chacune de ces propositions donnera lieu aux mêmes développements : les intentions initiales du projet seront d'abord présentées, puis ses réalisations seront précisées, et enfin les enseignements du point de vue des porteurs de projet seront soulignés. Des éléments pour découvrir davantage les projets et leurs productions méthodologiques seront par ailleurs proposés. Cette manière de structurer le propos vise premièrement à valoriser la dimension testimoniale des éléments capitalisés dans ce cahier, car chacun des développements relatifs à ces propositions est le fait d'un travail réflexif et de rédaction opéré par les porteurs de projet eux-mêmes. De plus, elle vise à faciliter la compréhension des lecteurs de ces éléments et à les inspirer, en leur présentant les choses dans leur contexte, en leur donnant à voir certaines réalités des projets, et en les mettant dans la peau de porteurs de projet.

2.1. Concevoir et mettre en œuvre des expérimentations organisationnelles pour donner plus de place au dialogue social dans la régulation de l'intelligence artificielle (Projet DIALIA – Dialoguer sur l'IA, IRES)

Odile Chagny, IRES
Pierrette Howayeck, IAE Université Paris Panthéon-Sorbonne
Christophe Teissier, Ultra Laborans

2.1.1 Intentions initiales – Les objectifs et attendus du projet DIALIA

Le projet DIALIA est coordonné par l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES), en partenariat avec quatre organisations syndicales (CFDT, CFE-CGC, l'Ugict-CGT et FO-Cadres). Des organisations patronales telles que l'U2P, l'UDES, CINOV Digital, ainsi que deux autres organisations syndicales (Sud Solidaires et la CFTC) contribuent également au projet.

Le projet s'inscrit dans la continuité du projet européen SeCoIA Deal (« Servir la confiance dans l'IA par le dialogue »), qui a réuni, du printemps 2021 au printemps 2023, plusieurs acteurs français et européens, dirigés par la CFE-CGC, dont l'IRES. DIALIA vise à déployer un cadre méthodologique partagé pour faire du développement du dialogue social technologique au travail et de la mise en œuvre de l'accord-cadre européen de 2020 sur la numérisation du travail (volet IA) un levier opérationnel de la transformation numérique.

2.1.2 Réalisations – L'expérimentation organisationnelle portée par les syndicats comme principe de travail

La méthode déployée durant le projet repose principalement sur l'idée qu'une démarche d'expérimentation organisationnelle, portée par des acteurs proches du monde syndical, peut contribuer à faire évoluer l'environnement de régulation de l'intelligence artificielle vers une prise en compte plus importante du dialogue social.

Pour ce faire, le projet a appliqué l'approche traditionnelle adoptée par le réseau Sharers & Workers (depuis 2015), en créant des espaces de dialogue informel pour s'emparer des enjeux de la transition numérique et du dialogue. Le réseau Sharers & Workers défend la conviction que l'utilisation des données, la transparence des algorithmes et plus globalement de l'IA, justifient et nécessitent la promotion et le développement d'un dialogue social « nouveau », tant dans ses méthodes que dans les acteurs et parties prenantes associées (éditeurs, fournisseurs, prestataires, clients, entreprises, usagers, etc.). Une méthode féconde pour y réfléchir passe par le croisement des perspectives des parties prenantes concernées.

Le projet DIALIA s'est ainsi articulé autour de :

- La constitution d'un réseau élargi de parties prenantes dans le dialogue social technologique : 80 membres (80 % d'entre eux émanant du monde syndical, mais aussi des représentants d'employeurs, ainsi que des experts/chercheurs).
- Une approche collaborative et « bottom-up » à travers :
  - La mise en place d'outils collaboratifs (cloud partagé et plateforme de discussion).
  - La création d'espaces de partage et de développement des compétences (partage des ressources, webinaires de montée en compétence).
  - L'organisation de cinq ateliers de co-création et de design collectif afin de déterminer ensemble les livrables du projet.

Quatre types de livrables ont été co-élaborés par les participants :

- Un manifeste commun : « Pour un dialogue social au service des bons usages de l'IA et d'une nouvelle étape de progrès social dans les entreprises et les administrations ».
- Un guide d'acculturation (sous format web document) destiné tant aux PME qu'aux militants syndicaux.
- Un « vade-mecum » méthodologique de dialogue social adapté aux spécificités des systèmes d'intelligence artificielle.
- Un projet martyr d'accord-cadre déclinant l'accord-cadre européen dans son volet IA, pouvant servir d'inspiration dans le cadre de futures négociations.

2.1.3 Enseignements – Le dialogue social : une nécessité à condition que…

Le dialogue social joue un rôle crucial pour assurer la fiabilité, la transparence et l'acceptabilité des systèmes d'intelligence artificielle (SIA), accompagner l'arrivée de l'IA dans les entreprises et administrations, et renforcer la qualité de vie et les conditions de travail. Il est essentiel pour déployer des usages profitables de l'IA, créateurs de valeur, intégrés dans les contextes de travail, préservant le sens du travail, la santé des travailleurs, et respectant les droits et libertés fondamentaux.

Initier un dialogue dans un contexte de recours à un SIA sera pertinent sous les conditions suivantes :

- Agir sur la prise de conscience qu'il est nécessaire de comprendre et appréhender les impacts des SIA et des algorithmes sur les conditions de travail, les compétences, l'emploi, l'organisation, à tous les niveaux : salariés, managers, direction, entrepreneurs, usagers, citoyens, etc.

- Adapter le dialogue aux spécificités de l'IA. Il faut tenir compte de la temporalité propre des SIA, de leur « cycle de vie », et sortir d'une approche « statique » du dialogue social, pour lui

permettre d'agir avant, pendant et après l'introduction de l'IA dans l'entreprise. Il est nécessaire de se donner la possibilité d'un « retour en arrière » en entreprise, dans une organisation, ou dans le secteur public. L'utilisation des données, la transparence des algorithmes et plus globalement de l'IA impliquent une multiplicité de parties prenantes : fournisseurs, prestataires, clients, usagers, entreprises, plateformes, etc.
Aujourd'hui, le dialogue entre ces parties prenantes est fréquemment réduit à une relation strictement commerciale ou à une condition de délivrance du service, malgré les conséquences financières, organisationnelles et d'accès aux droits que l'outil peut engendrer. Un nouveau type de dialogue, organisé entre les parties prenantes, peut contribuer à rééquilibrer les forces, que ce soit au sein de l'entreprise, de l'administration, entre l'entreprise ou une administration et un éditeur, au sein d'une filière économique, par exemple entre petites et grandes entreprises, donneurs d'ordre et sous-traitants.

Pour en savoir plus :
https://dialia.alwaysdata.net/
https://dial-ia.fr/

2.2. Apprendre à questionner les impacts de l'intelligence artificielle sur les activités et les organisations pour éclairer les réflexions individuelles et collectives sur la transformation numérique du travail (Projet DiAG, Matrice et ICAM)

Sarah Gubitta et Vincent Lassègue, Matrice
Charly Pecoste, ICAM Toulouse

2.2.1 Intentions initiales – Contexte et objectifs

Le centre d'innovation sociale et technologique Matrice et l'Institut catholique d'arts et métiers (ICAM) de Toulouse se sont associés pour proposer l'expérimentation d'un nouvel outil de dialogue en entreprise, sur le sujet des impacts sociaux de l'intelligence artificielle sur le travail. L'objectif du projet était d'offrir aux entreprises, quels que soient leur taille et leur degré de maturité vis-à-vis de l'IA, une démarche pour apprendre, se questionner et débattre en interne des impacts sociaux, existants ou anticipables, des systèmes d'intelligence artificielle (SIA) sur les activités exercées par leurs salariés.

2.2.2 Réalisations – Démarche de conception et résultats de l'expérimentation : une solution digitale d'auto-diagnostic sur les impacts de l'IA sur le travail (DiAG)

Menée d'avril à novembre 2023, la démarche de conception s'est appuyée sur les connaissances déjà produites par les porteurs de projet, complétées par d'autres, développées en première partie de l'expérimentation :

- Les travaux du LaborIA, menés par Matrice pour le ministère du Travail et l'Inria, qui constituent les premiers travaux français d'envergure nationale concernant les impacts sociaux de l'IA sur le travail dans une diversité de secteurs.

- L'outil MAIAT, développé dans un cadre scientifique par Yann Ferguson et Charly Pecoste (Ferguson et Pecoste, 2022).

- De nouvelles recherches et connaissances rassemblées dans une note de capitalisation de 41 pages, élaborée conjointement par Matrice et l'ICAM dans le cadre de l'AMI.

Dressant une revue de la littérature sur le sujet spécifique du dialogue social technologique appliqué à l'IA, elle offre un benchmark des démarches et outils existants, ce qui a permis d'identifier les manques et d'en déduire cinq partis-pris méthodologiques, rappelés ici :

1. **Accessibilité** : le besoin de développer un outil qui soit facilement accessible et utilisable par toutes les entreprises, quels que soient leur taille et leur niveau de maturité en matière d'IA.
2. **Inclusivité** : s'assurer que l'outil autorise l'inclusion de tous les acteurs concernés par l'IA dans l'organisation, aussi bien les directions que les représentants des salariés.
3. **Interactivité** : mettre l'accent sur une approche interactive pour encourager l'engagement des participants dans le processus de diagnostic et de discussion.
4. **Évolutivité** : créer un outil adaptable qui puisse évoluer en fonction des progrès technologiques et des retours d'expérience des utilisateurs.
5. **Neutralité** : maintenir une posture neutre pour garantir une évaluation objective des impacts, en évitant de biaiser les discussions avec des positions prédéterminées.

Cette phase de production de connaissances et de cadrage s'est nourrie de deux ateliers réunissant un panel d'une vingtaine d'experts, de partenaires sociaux et de représentants d'entreprises. Grâce à ces ateliers, il a été possible d'affiner la vision des besoins, de définir les cadres d'usage possibles de l'outil à concevoir, d'identifier les thématiques prioritaires à aborder et de repérer les points de vigilance à garder en tête.

S'en est suivie une phase de conception comprenant l'élaboration des contenus, la création de versions successives des parcours utilisateurs (« user journeys »), ainsi que le développement technique.

Des tests utilisateurs ont été réalisés avec des profils proches de ceux rassemblés lors des ateliers. L'outil produit a évolué en fonction des retours recueillis. Cette démarche ouverte et continue permet aujourd'hui encore d'apporter des ajustements et d'ajouter de nouvelles fonctionnalités.

2.2.3 Résultats de l'expérimentation

La démarche a abouti à la création d'un dispositif numérique en ligne nommé « DiAG ». Cet outil propose aux entreprises de démystifier l'intelligence artificielle et de sensibiliser les salariés à ses effets sur les tâches professionnelles par le biais d'un parcours ludique et éducatif. Plusieurs séquences d'animation sont proposées, alternant temps d'apprentissage (socle de connaissances intégré dans un quiz), temps d'introspection (canevas à remplir) et de discussion collective en entreprise (supports d'animation dédiés).

Plus précisément, cet outil offre aux employés de diagnostiquer le potentiel d'automatisation de leurs tâches professionnelles par des systèmes d'intelligence artificielle. Au cours de l'expérience proposée par cette solution numérique, les utilisateurs découvrent, comprennent et appliquent à leur contexte de travail les critères dits « de responsabilité de l'IA », avec, à la clé, une intégration efficace et maîtrisée des systèmes d'IA dans les organisations. Enfin, DiAG encourage, facilite et guide une réflexion collective et individuelle sur l'intégration et l'impact des systèmes d'IA dans les activités professionnelles, aujourd'hui et demain.

L'outil digital développé respecte trois principes fondamentaux :

1. **Accessibilité** : l'outil est en ligne, gratuit et rédigé dans un langage clair et accessible, y compris pour les non-initiés et les TPE-PME, souvent moins sensibilisées à l'IA (LaborIA, 2024).

2. **Adaptabilité** : DiAG est conçu pour s'adapter à une variété de situations d'entreprise en termes d'appropriation de l'IA, que ce soit dans des structures ayant déjà intégré des systèmes d'IA, dans des entreprises en phase de projet, ou dans celles où aucun système d'IA n'est encore en projet.

3. **Multi-usages** : l'outil a été pensé pour un usage autonome par l'entreprise, sous la direction d'un référent qui peut être un dirigeant, un délégué du personnel, un manager, un responsable des ressources humaines, ou tout employé souhaitant ouvrir le dialogue sur le sujet de l'IA. L'outil peut aussi être animé par un tiers externe (Anact et Aract, ou autres partenaires). Plusieurs scénarios d'usage sont ainsi possibles en vue de son intégration dans le cadre du dialogue professionnel, voire des instances plus formalisées du dialogue social, les formats et supports proposés étant fortement modulables.

Plus qu'un simple outil, DiAG propose aux entreprises d'animer une démarche, une politique de socialisation à l'IA, avec des temps individuels et des ateliers collectifs, dont les phases successives permettent de sensibiliser, de diagnostiquer et d'« encapaciter » les employés aux risques et opportunités liés à l'application de l'IA en entreprise. En explorant, grâce à l'outil, le « travail réel » et l'« expérience travailleur », l'objectif est d'offrir un dialogue social et professionnel contextualisé et accessible aux diverses parties prenantes des entreprises, notamment les plus petites (TPE-PME).

2.2.4 Enseignements – Enjeux et opportunités

Conçue comme une expérimentation, la démarche menée revêt un caractère exploratoire et innovant. Dès le départ, elle a été envisagée comme une démarche apprenante, permettant à l'Anact ainsi qu'aux porteurs de projet Matrice et ICAM de réfléchir sur ce sujet encore peu exploré et de tester l'opérationnalisation d'un outil concret à destination des entreprises.

Au-delà des réalisations concrètes qu'elle propose, cette démarche apporte plusieurs enseignements collectifs :

- **La complexité d'initier un dialogue social technologique sur l'IA :** les entreprises suivent des trajectoires très variées concernant les évolutions technologiques, notamment l'IA, et les modes de régulation sont encore largement « en cours de formation ». Cela rend ces sujets peu accessibles, opaques, voire anxiogènes, et rarement abordés dans le cadre du dialogue social formel. Il existe un manque de cadre pour explorer les impacts sociaux de l'IA, et une absence de méthodes pour animer des discussions sur ces thèmes en entreprise. En outre, les TPE-PME, bien qu'étant une cible pertinente, sont plus difficiles à atteindre en raison de la faible existence des instances de dialogue social et de leur éloignement du sujet de l'IA. Trouver les bons cadres, apaiser les débats et identifier les acteurs au sein de l'entreprise qui peuvent porter ce type de dialogue sont autant d'enjeux qui ont été soulevés et explorés au cours de l'expérimentation.

- **La confirmation des besoins d'outillage :** les recherches et entretiens conduits avec des partenaires sociaux et des représentants d'entreprise confirment le manque d'outils, de cadres d'analyse et de méthodes d'animation pour faire « vivre » ces sujets sociotechniques en forte croissance au sein des entreprises. Le projet le démontre : les entreprises devront à court ou moyen terme se poser ces questions. Mettre à leur disposition un outil clé en main contribue, espérons-le, à réduire les risques liés à l'IA et à initier une conversation entre salariés et employeurs sur ce sujet sensible en termes de « justice sociale » et de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT).

- **De riches potentiels de développement et de diffusion :** les échanges menés par Matrice et l'ICAM dans les sphères professionnelles et académiques confirment l'intérêt de nombreux acteurs (entreprises, partenaires, acteurs de l'accompagnement, etc.) pour s'emparer de DiAG et l'expérimenter. L'outil suscite de l'intérêt et de l'adhésion, ce qui est très encourageant pour les potentielles suites à donner au projet.

Pour en savoir plus :

Découvrez la solution DiAG en ligne https://sites.google.com/matrice.io/dispositif-diag/accueil

2.3. Relier le dialogue professionnel et le dialogue social autour d'objets techniques pour faire place à l'activité de travail dans le dialogue social technologique (Projet MOT, MetodCrea, Université Lumière Lyon 2 et le CNAM)

Thierry Gaubert, Metod, Crea
Sabrina Rouat, Université Lumière Lyon 2
Bruno Cuvellier, Université Lumière Lyon 2
Élisabeth Leblanc, Université Lumière Lyon 2 - Anact

2.3.1 Intentions initiales – Expérimenter la « méthode de l'objet technique » (MOT) dans un contexte complexe de structuration du dialogue social des plateformes numériques

Développer le dialogue social technologique au travail pour répondre aux enjeux socio-organisationnels des transformations numériques interroge les dispositifs, les pratiques et les méthodes d'accompagnement des divers acteurs engagés dans ces transformations. Nous avons souhaité aborder le dialogue social technologique par les nouvelles formes d'environnement de travail et la forme originale et très récente de dialogue social dans le cadre de l'économie de plateforme.

Les plateformes numériques présentent un caractère complexe de structuration et de dynamique de dialogue social. En effet, cet environnement de travail, qui comprend l'interaction marchande couplée à celle de l'organisation du travail entre des travailleurs indépendants et des plateformes (qui ne sont pas des employeurs), en fait la spécificité. La configuration actuelle du dialogue social dans le cadre des plateformes numériques de livraison de repas relève de l'Autorité des relations sociales de plateformes d'emploi (ARPE), dépendante du ministère du Travail et chargée de réguler le dialogue. Celui-ci se fait au niveau du secteur (VTC et livraison de repas) et non au niveau d'une entreprise, ce qui le rend assez éloigné de l'activité réelle de la livraison en tant que telle.

C'est dans ce contexte que s'est inscrit notre projet d'expérimenter et d'évaluer la « méthode de l'objet technique » (MOT), une méthode inspirée du philosophe Gilbert Simondon et réappropriée par un groupe de psychologues du travail. Nous avons émis l'hypothèse qu'à partir d'un objet sociotechnique représentatif de l'activité de livraison, cette méthode permettrait de créer des espaces de discussion composés d'une pluralité d'acteurs du dialogue social pour délibérer sur le réel de l'activité, les conditions de travail et son organisation.

Cette démarche inductive, partant de l'« expérience travailleur » élaborée lors des dialogues professionnels, contribue à coproduire de la connaissance-reconnaissance sur l'activité pour nourrir le dialogue social.

2.3.2 Réalisations – Une recherche-action en plusieurs étapes

Au regard du contexte socio-organisationnel des plateformes et des enjeux méthodologiques, l'équipe de pilotage du projet a déployé un processus de travail de type recherche-action participative, associant plusieurs acteurs concernés par cette problématique. Trente-deux personnes ont ainsi participé à différents moments du processus visant à expérimenter et évaluer la MOT comme « instrument » pour relier dialogues professionnels et dialogue social.

Plusieurs étapes ont structuré la recherche-action :

1. De la matière pour concevoir la séquence objet technique et « fabriquer » l'objet
À partir de focus groups entre d'ex-livreurs et des chercheurs (psychologues du travail et des usages, sociologue, ergonome, algorithmicien, économiste), puis d'une recension de nombreux documents relatifs à la plateformisation et à l'ubérisation du travail, nous avons pu définir le canevas de la séquence d'expérimentation et identifier les éléments constitutifs de l'objet technique.

2. Préparation de la séquence « objet technique »
Un objet technique doit être familier, riche, ouvert et concret pour être déclencheur et médiateur de dialogues professionnels, révélateur du réel de l'activité et analyseur de l'organisation du travail. À la suite de longs et nombreux échanges, le choix s'est porté sur le « cube » de livraison. Le cube a été rempli d'éléments significatifs et représentatifs de l'activité en détail. Deux séances-tests ont été réalisées pour valider sa pertinence auprès de deux publics (Anact et laboratoire GRePS).

> Nous avons formalisé le protocole de la séance « objet technique », d'une part, par la répartition des rôles nécessaires à la méthode : animateur, conseillers techniques (deux ex-livreurs et l'algorithmicien) et observatrices (psychologues du travail chargées de compiler le travail de chaque groupe pour le restituer en cas de besoin), et d'autre part, par la répartition des rôles et contenus des observateurs de la recherche-action, afin de répondre à notre hypothèse de recherche.
>
> Nous avons constitué une documentation exhaustive sur l'activité de livraison et l'organisation des plateformes. Elle s'est répartie, après nos échanges, en quatre thématiques : l'inscription, l'équipement, l'organisation du travail, puis les relations.

3. Expérimentation : la séquence
Nous avons réuni 18 participants de disciplines variées (économie, sociologie, droit, psychologie du travail, psychologie des usages, ergonomie) et issus d'institutions de prévention et de recherche (Anact, Inria, INRS, CNRS, IRES, laboratoires GRePS et CNAM CRTD), tous ayant étudié l'activité de la livraison de repas des plateformes sous un angle particulier. L'objectif était de faire converger les apports scientifiques et de les faire interagir avec les acteurs du dialogue social (le CLAP, l'ARPE et les syndicats : Union des indépendants, FNAE, CGT, Sud Commerce), puis avec des professionnels de la livraison de 1ère, 2ème et 3ème générations (sportifs, cyclistes ; population issue des banlieues urbaines ; sans-papiers).

La séquence MOT s'est déroulée sur une journée, selon son protocole habituel. Trois groupes de participants répartis judicieusement autour de trois objets ont « démonté » ou « décortiqué » l'objet technique et ses quatre compartiments (confectionnés par nos soins). Ils ont nommé et comparé chaque élément et ont fait des liens entre eux pour expliquer la « loi de fonctionnement ». Le but était que chaque groupe découvre l'ensemble de l'activité réelle de la livraison de repas, exprime et échange sur ses difficultés et, enfin, engage et partage avec l'ensemble des participants des pistes d'alimentation du dialogue social. Les conseillers techniques spécialistes de l'objet étaient présents pour répondre aux questions. La documentation technique exhaustive était à leur disposition.

2.3.3 Enseignements – Évaluation et apprentissages

À l'issue de l'expérimentation de la méthode et des premiers retours des participants, les points-clés suivants ressortent pour évaluer la pertinence et les limites de cette approche dans le développement du dialogue social technologique au travail :

La méthode de l'objet technique a permis de :

- Rendre visibles le réel de l'activité et ses enjeux psychosociaux et socio-organisationnels. Les processus d'exploration du fonctionnement de l'objet technique et l'élaboration individuelle et collective des ressources et stratégies mobilisées pour effectuer une livraison permettent d'accéder à la « partie immergée de l'iceberg » de l'activité.
- Constituer, à partir de groupes pluridisciplinaires et hétérogènes (en termes de statuts, rôles, expertises, qualifications), des espaces de discussion et de délibération pour réaliser un co-diagnostic des conditions de travail et de l'organisation du travail, à plusieurs niveaux (institutionnel, organisationnel, individuel et collectif).
- Réunir des acteurs très différents autour d'un objectif commun.
- Esquisser des thématiques pour alimenter le dialogue social. Cet axe n'a pas pu être suffisamment débattu au cours de la journée d'expérimentation. Néanmoins, un débat s'est amorcé.

Quelques limites ont toutefois été évoquées :

- Une frustration de la part de certains participants, qui auraient préféré un échange final sur le contenu même de l'activité et des pistes de dialogue, alors que celui-ci s'est porté sur la pertinence ou non de la méthode pour alimenter le dialogue.
- Le protocole proposant une journée complète de mobilisation des acteurs du dialogue social semble trop ambitieux. Découper la journée ou limiter les échanges a été proposé.
- La mise en place et l'organisation de la méthode nécessitent du temps et un collectif de travail pas toujours possible à réunir dans certains cadres.
- L'absence de représentants des plateformes a été mentionnée et regrettée.

Des pistes d'alimentation du dialogue social ont émergé :

- La subordination, la médiation possible et la reconnaissance faciale.
- La comptabilité des livreurs, les conséquences du refus d'une livraison, les incivilités et les moyens d'action possibles ou non.
- Les stratégies individuelles et collectives des livreurs, les croyances, les problèmes des doubles ou triples commandes qui seraient autant de commandes retirées à d'autres livreurs.
- Les possibilités de garanties de rémunérations pour un statut de travailleur indépendant « acceptable » ou la requalification en statut salarié.

Ce constat nous a conduits à prévoir un temps d'exploitation des données issues de cette séance, afin d'envisager de modéliser la démarche dans le cadre du dialogue social technologique et de la plateformisation. Ce constat fait également apparaître qu'une ouverture à d'autres acteurs, comme des élus locaux, des associations de riverains, de consommateurs, des restaurateurs, serait à envisager dans le cadre de cet environnement de travail de la livraison de repas des plateformes.

Nous nous étions questionnés sur la façon de rendre visible l'activité réelle du travail des livreurs (Leblanc, 2024) pour alimenter concrètement une forme de dialogue social. Nous pouvons nous poser la question de sa configuration avec les plateformes, dont l'« *absence de cadrage juridique sur le fond livre le dialogue au pur rapport de force* » (Anses, n.d., p. 171) et interroge sur son réel pouvoir de transformer et d'améliorer la situation des travailleurs. Les plateformes ne se considérant pas comme des employeurs, une quelconque application de négociations se révèle périlleuse, tant que la responsabilité ne soit portée par les seuls travailleurs indépendants, en bout de chaine.

La récente directive européenne (2024) relative à l'amélioration des conditions de travail dans le cadre du travail via une plateforme [26] encourage la négociation collective et pose un cadre à propos de l'utilisation des systèmes de surveillance, de la protection des données et de la prise de décision automatisée. Ces mesures contraignent les plateformes à une transparence accrue vis-à-vis des travailleurs et les placent face à leur responsabilité d'organisatrices du travail. Cette directive réoriente la forme atypique du dialogue social porté par l'Autorité des relations sociales des plateformes d'emploi (ARPE). Cependant, l'application des règles par les plateformes se questionne toujours au regard de leur « *modèle d'affaires qui se situe à la limite des catégories habituellement en usage dans les raisonnements économiques et juridiques établis* » (Nicot, 2017, p. 44) et face à la recomposition systématique de leur organisation pour contourner les règles.

Il est d'autant plus essentiel de tisser les liens de régulation à partir du terrain avec les acteurs du dialogue social vers et avec des sphères décisionnelles, pour saisir la réalité vécue par les travailleurs. Ces derniers sont encore absents de la forme de dialogue social actuel, ou peu représentés (Leblanc, 2024b). Des travaux d'apports en connaissances sur le travail des plateformes participent à l'alimentation d'une régulation sociale, par exemple la réponse détaillée de l'Anses (n.d.) à la suite de la saisine de la CGT, ou encore le rapport ASTI sur les enjeux de santé physique et mentale des travailleurs de plateformes de livraison (Aldane et al., 2024). Les échanges lors de cet AMI ont ouvert des pistes réflexives fondamentales sur la régulation sociale et sa forme dialogique, face à la plateformisation (Boyer) et à ses conséquences sur le travail et les travailleurs (Leblanc, 2024a).

Pour en savoir plus :

Gaubert, T., Cuvillier, B., Leblanc, É. et Rouat, S. (2024), *La Méthode de l'objet technique. Reprendre la main sur l'activité*, Toulouse, Éditions Octarès, 250 p.

Leblanc, É. (2024a), « La plateformisation du travail », in Valléry, G., Bobillier-Chaumon, M.-É., Brangier, É. et Dubois, M. (dir.), *Psychologie du travail et des organisations : 120 notions clés*, Malakoff, Éditions Dunod, 496 p.

Leblanc, É. (2024b), « Livreurs des rues, la mètis à l'épreuve de la plateformisation du travail », thèse de doctorat présentée et soutenue le 21 novembre 2024 à l'Université Lumière Lyon 2/Anact.

[26] https://data.consilium.europa.eu/doc/document/PE-89-2024-INIT/fr/pdf, adoption de nouvelles règles pour renforcer les droits des travailleurs des plateformes par 27 États membres de l'UE, le 14 octobre 2024.

2.4 Outiller le dialogue social autour du numérique : du diagnostic à la prévention (Projet ISIDOR, Atelier SI2D)

Maryse Salles, IRIT, Université Toulouse Capitole
Gabriel Colletis, LEREPS, Science Po Toulouse
Lycette Corbion, IDETCOM, Université Toulouse Capitole

Les systèmes d'information numériques, en tant que systèmes sociotechniques, sont l'affaire de tous les acteurs de l'organisation. Ils représentent un enjeu majeur pour le bien-être des salariés au travail, pour leur participation aux choix de l'organisation et pour l'avenir même de celle-ci.

Faire comprendre cet enjeu à tous les acteurs de l'organisation, soutenir le dialogue social autour des outils numériques et accompagner une démarche de progrès exige des outils méthodologiques. De par les spécificités propres du numérique, construire ces outils demande selon nous de ne pas considérer les systèmes numériques comme des « boites noires », mais au contraire de comprendre finement leurs modes d'impact sur la vie des salariés et de l'organisation dans sa globalité, et de bien appréhender la façon dont ces systèmes sont conçus.

2.4.1 Intentions du projet ISIDOR – Diagnostic des impacts d'un système numérique sur la démocratie organisationnelle

L'objet du projet soutenu par l'Anact, l'expérimentation de la méthode ISIDOR [27], se situe dans cette perspective. Cette méthode, élaborée par l'Atelier SI2D [28], permet de poser un diagnostic, appuyé sur une analyse et une évaluation les plus précises possible de l'impact d'un système numérique donnés sur le niveau de démocratie d'une organisation, et, partant, sur la possibilité d'un dialogue social autour de ce système.

Notons que la démocratie est ici considérée non dans sa dimension représentative, mais beaucoup plus largement, au travers de cinq « dimensions » (voir plus loin). Elle est proche de ce que l'on peut désigner comme le bien-être et la citoyenneté au travail.

Dans sa version actuelle, la méthode analyse principalement trois types de composants d'un système d'information numérique pour en mesurer l'impact sur la démocratie organisationnelle : des tableaux de bord, des interfaces homme-machine d'un logiciel métier, la gestion d'un projet informatique.

2.4.2 Expérimentations d'ISIDOR – Des retours d'expérience qui montrent la place centrale de la gestion du projet numérique

Deux expérimentations d'ISIDOR « en grandeur réelle » ont eu lieu.

La première s'est déroulée au sein de la division RH d'une des facultés d'une grande université. Durant cette première application d'ISIDOR, la logique globale et les objectifs de la méthode sont apparus pertinents, la méthode a bien « résisté » dans une organisation complexe.

Durant cette expérimentation est apparu de façon très nette le rôle absolument central du composant « Gestion d'un projet informatique ». La façon dont le projet informatique est conçu et géré a en effet un lien très fort avec l'influence qu'aura le système numérique produit au final sur la démocratie organisationnelle et sur le bien-être au travail. Enfin, l'équipe SI2D a eu la confirmation que la notion même de démocratie organisationnelle est un sujet très sensible, en particulier pour des décideurs de haut niveau.

[27] Impact des systèmes d'information sur la démocratie dans les organisations : https://methodes-dialogue-social-numerique.eu/methode-isidor/
[28] https://si2d.hypotheses.org/

Une petite PME industrielle aspirant à un fonctionnement démocratique a constitué le terrain de la seconde expérimentation. Le logiciel analysé, un ERP Open Source ayant été adapté pour l'entreprise, n'était pas utilisé par tous les salariés au moment des entretiens (même si pratiquement tous avaient été formés). Le périmètre de l'analyse a donc été étendu à des thématiques étroitement liées aux systèmes numériques, mais qui n'étaient pas encore pleinement traitées dans la méthode. La mise en œuvre de la méthode a été grandement facilitée par une forte culture de liberté d'expression et d'implication des salariés. Mais l'analyse a confirmé de façon indiscutable que la volonté d'un fonctionnement démocratique et la liberté d'expression ne suffisent pas à la démocratie organisationnelle, et que celle-ci doit absolument être outillée.

La liste des dimensions de la démocratie organisationnelle (très brièvement présentées ici), modifiée après les deux expérimentations, est actuellement la suivante :

1. Le dialogue social, la dispute démocratique, la citoyenneté dans l'entreprise : principes et organisation de la vie démocratique, outils pour la soutenir.

2. Le système d'information numérique, les représentations alternatives : niveau de maturité du système d'information, prise en compte de représentations alternatives à la représentation dominante sur les valeurs/notions/objets importants pour la vie de l'organisation et de ses membres.

3. La prise de décision : niveau d'explicitation du cadre des décisions (objectifs, indicateurs, etc.), répartition des pouvoirs de décision, existence de délibérations éclairées avant la prise de décision, évaluation des décisions, obligation de rendre compte pour les décideurs.

4. L'autonomie : autonomie pour les individus et les collectifs, périmètre(s) de l'autonomie (tâche, organisation du travail, définition des objectifs et des finalités de l'organisation), autonomie pour l'entreprise dans sa globalité.

5. Le temps : les différentes perceptions du temps suivant les acteurs et les situations, les mode(s) de décompte du temps. Existence d'un objectif de pérennité de l'organisation. Intensité de l'apprentissage organisationnel. Le temps dans les projets informatiques.

2.4.3 Du diagnostic à la prévention : la méthode APIDOR

Le projet a débuté par l'application d'ISIDOR, méthode de diagnostic.

Lors de la première expérimentation, comme lors de nombreux échanges avec des organisations que nous avons rencontrées, la possibilité d'un accompagnement projet est le point qui a suscité le plus d'intérêt chez nos interlocuteurs. Par ailleurs, un lien très clair a été établi entre la numérisation des organisations et les conséquences sur la santé au travail. Favoriser le dialogue social pendant les projets numériques s'inscrit donc dans une logique de prévention.

Le projet a ainsi évolué vers l'élaboration d'un outil d'accompagnement de projet numérique : APIDOR [29] .

APIDOR est une méthode inclusive d'accompagnement des projets informatiques par et pour le dialogue social. Elle se situe dans une logique de prévention des risques, notamment de santé et de bien-être au travail, en favorisant le dialogue social pendant les projets numériques.

APIDOR considère le dialogue social comme devant faire partie intégrante de la gestion d'un projet numérique.

C'est un outil d'aide à la médiation entre les acteurs « classiques » du projet numérique et les acteurs du dialogue social, dans le but que le système qui sera développé garantisse le bien-être au travail de ceux qui l'utiliseront et, plus largement, participe à la performance de l'organisation.

[29] Accompagnement de projet informatique par le dialogue dans les organisations : https://methodes-dialogue-social-numerique.eu/methode-apidor/

Dans cette perspective, la méthode offre un ensemble d'aides pour comprendre le fonctionnement d'un projet numérique (vocabulaire, types d'acteurs, phases, contraintes, etc.), afin de rendre possibles tout au long du projet l'expression des besoins portés par les acteurs du dialogue social et leur intégration dans le futur système. Pour l'ensemble du projet et plus spécifiquement pour chaque phase du projet, APIDOR propose des conseils et des aides pour mener à bien le dialogue social.

Le dialogue social autour du numérique en général, et au cours des projets informatiques en particulier, est trop peu pratiqué dans les organisations et demeure mal connu. APIDOR peut représenter un soutien pour un apprentissage organisationnel à ce dialogue, à destination aussi bien des acteurs du dialogue social que des décideurs et acteurs habituellement impliqués dans le numérique (dont les DSI).

APIDOR et ISIDOR apparaissent au final comme deux méthodes complémentaires, l'une pouvant être le préalable de l'autre, quelle que soit l'intention initiale : prévention ou diagnostic.

Par ailleurs, ISIDOR, qui décrit en détail l'influence des systèmes d'information numériques sur les différents axes du bien-être et de la citoyenneté au travail, est la boite à outils d'APIDOR, qui s'y réfère régulièrement.

Pour en savoir plus :

Site des méthodes APIDOR et ISIDOR : https://methodes-dialogue-social-numerique.eu/

Site de l'Atelier SI2D : https://si2d.hypotheses.org/

Numéro « Impact des systèmes d'information sur la démocratie dans les organisations » de *la Revue ouverte d'ingénierie des systèmes d'information* : https://www.openscience.fr/Numero-2-532

Numéro « Numérique au travail, un moment politique ? » de la revue *Socio-anthropologie* : https://journals.openedition.org/socio-anthropologie/13036

2.5. S'appuyer sur un écosystème de médiation territorialisé pour pouvoir agir en entreprise sur la transformation numérique du travail (Projets OTN et plateforme « TrocOTLand » et la Stazzona Digitale, Ultralaborans et l'Aract Corse)

Christophe Teissier et Grégoire Epitalon, Ultra Laborans

Deux dossiers ont été accompagnés par Ultra laborans : le projet de la **Stazzona Digitale** en collaboration avec l'Aract Corse, et le projet **OTN**.

Le projet de la Stazzona Digitale

2.5.1 Intentions initiales – Faciliter l'émergence d'un pôle de ressources à destination des acteurs du travail

Le volet « Corse » de notre projet concerne la mise en œuvre de la Stazzona Digitale (Forge collective du travail numérique), telle que planifiée par le schéma directeur territorial d'aménagement numérique (SDTAN) adopté en 2022 par la Collectivité de Corse et intitulé *Smart Isula*. Ce document, qui constitue une feuille de route pour le développement d'un numérique responsable en Corse, accorde une attention particulière aux enjeux liés au travail.

La Stazzona Digitale est définie comme un pôle de ressources destiné aux acteurs de l'écosystème « travail » (dirigeants, salariés, élus, syndicats, fournisseurs, développeurs, étudiants en sciences humaines et techniques, consultants locaux) devant permettre de prendre en charge l'animation d'une dynamique collective pour réguler et adapter les transformations numériques du travail aux réalités des besoins du tissu économique et social ainsi que de la population active corse.

Dans ce contexte, le partenariat entre Ultra laborans et l'Aract Corse consiste à jouer un rôle d'animation et de facilitation de l'émergence de la Stazzona Digitale dans cette première phase de mobilisation des acteurs. La Collectivité soutient le projet en mettant à disposition de la Stazzona des ressources humaines et budgétaires. Notre intention était donc de préfigurer une instance de dialogue territorial et multi-acteurs dédiée aux impacts du numérique sur le travail (la Stazzona Digitale), avec pour objectif final d'encapaciter les travailleurs et les entreprises corses dans la société et l'économie numériques, en favorisant l'incubation d'initiatives (actions spécifiques, services, etc.) au profit d'un numérique responsable et d'un travail de qualité réalisé dans de bonnes conditions.

2.5.2 Réalisations – Lancement du pôle à partir d'un diagnostic territorial

1. Diagnostic de territoire

Au premier semestre de 2023, nous avons mené une douzaine d'entretiens semi-directifs avec des acteurs-relais du territoire corse (organisations syndicales, fédérations professionnelles, chambres consulaires, acteurs de la médiation numérique, médecins du travail, etc.) et réalisé un travail de cartographie des acteurs potentiels d'un dialogue social territorial à l'échelle de la Corse.

2. Atelier de lancement de la Stazzona à Vizzavona

En juillet 2023, Ultra laborans et l'Aract Corse ont animé un séminaire à Vizzavona, rassemblant divers acteurs identifiés lors de la phase de diagnostic de territoire. L'objectif de cette journée était de définir les contours de la Stazzona Digitale : son ambition, son rôle, ainsi que les chantiers et initiatives susceptibles d'être accompagnés par elle.

3. Intervention de la Stazzona au NEC

Un second temps fort pour la Stazzona a eu lieu le 24 avril 2024. Organisée en partenariat avec le Hub Corsica, cette journée a porté sur les impacts de la facturation électronique obligatoire sur les TPE du territoire. Elle s'est articulée autour d'un temps de sensibilisation des participants aux risques d'exclusion numérique liés à cette obligation, suivi d'un temps collaboratif visant à faire émerger des projets collectifs d'accompagnement des entreprises les plus vulnérables. Ces projets mobiliseront, au-delà des entreprises concernées, des élus locaux, des acteurs de la médiation numérique, des organisations syndicales et professionnelles sur des périmètres territoriaux spécifiques.

2.5.3 Enseignements – Un renouvellement du dialogue social nécessaire pour soutenir les TPE du territoire

Enseignements généraux

L'inclusion numérique est une urgence qui ne saurait être appréhendée sans prendre en compte l'intrication des pratiques numériques professionnelles et personnelles. Les deux sphères sont d'autant plus poreuses lorsqu'il s'agit de petites entreprises (par exemple : l'utilisation de solutions cloud des GAFAM sous leur version « particuliers »). Par ailleurs, l'usage de technologies de plus en plus avancées par des PME/ETI (robotique, SIA) creuse la fracture qui les sépare des TPE peinant à rattraper leur retard.
Un renouvellement du dialogue social semble indispensable pour appréhender les questions d'inclusion numérique au travail. L'objectif d'inclusion numérique comme facteur d'amélioration des conditions de travail est difficile à appréhender par les instances classiques du dialogue social sur un territoire comme la Corse, où le tissu économique est majoritairement composé de TPE sans dialogue social institué mais dont les conditions de travail sont impactées par le numérique.

L'enjeu est de mieux outiller, par le biais des activités de la Stazzona Digitale, les espaces territoriaux de dialogue social existants sur le territoire pour soutenir les TPE (observatoires départementaux d'analyse et d'appui au dialogue social, CPRI Corse, etc.).

Enseignements opérationnels

La mobilisation des acteurs constitue la principale difficulté de ce projet pour lequel il n'existait pas une « demande sociale » *a priori*. Les acteurs concernés par le projet de la Stazzona Digitale ont des intérêts et stratégies divers, parfois même divergents, tandis que les défis d'inclusion numérique sont à la fois massifs et diffus (vulnérabilités numériques, illectronisme, pratiques numériques non consenties au sens du RGPD, etc.). Pour que le dialogue social dépasse la simple affirmation de la nécessité d'un « numérique choisi plutôt que subi », des alliances *ad hoc* doivent être nouées entre les acteurs sur des projets situés.

La question des impacts de la facturation électronique sur les conditions de travail et la compétitivité des TPE est justement au carrefour du dialogue social et de la médiation numérique. Comme pour la plupart des transformations numériques, la facturation électronique obligatoire est pourtant bel et bien « subie » car impulsée par l'État. Toutefois, loin de se cantonner au rôle de « service après-vente » d'une réforme administrative, les organisations syndicales et professionnelles jouent un rôle essentiel dans l'expression des besoins des dirigeants et salariés de TPE sur le terrain, tandis que l'écosystème de la médiation numérique dispose d'une infrastructure (tiers-lieux, relais France Services, associations locales, etc.) et de compétences susceptibles d'accompagner les entreprises les plus en difficulté.

Le projet OTN et la plateforme « TrocOTLand »

2.5.4 Intentions initiales – Soutenir les enjeux de dialogue direct dans la conception d'une plateforme mutualisée entre offices de tourisme du département du Nord

OTN anime et coordonne des projets mutualisés entre offices de tourisme (OT) dans le département du Nord. En 2021, l'idée de créer une plateforme de mutualisation des compétences et de matériel entre OT a émergé au sein du réseau. Trois directeurs d'OT se sont impliqués dans la conception de ce projet au côté d'OTN.

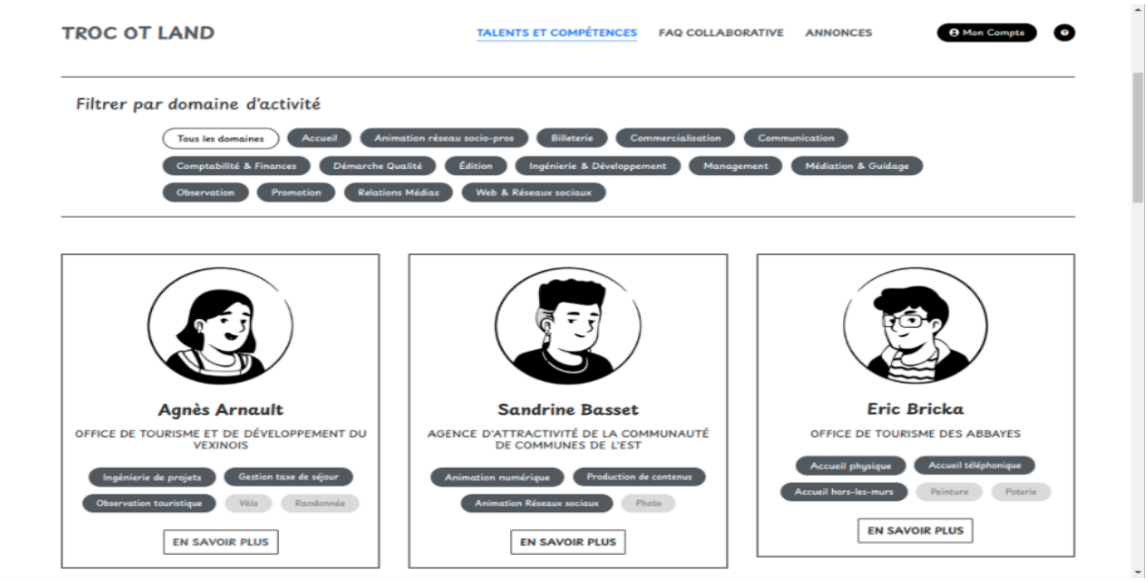
Dans ce contexte, nous avons joué, au premier semestre de 2023, le rôle d'observateur attentif de la démarche en participant aux réunions du groupe de travail d'OTN chargé du projet « TrocOTLand ». À la fin du semestre, OTN a décidé de prototyper son outil dans le cadre d'une démarche d'optimisation UX/UI. Ultra laborans a alors fait appel à une designer afin d'intégrer les enjeux du dialogue social technologique à cette étape d'implication des futurs utilisateurs dans la conception de l'outil. Notre intention, en proposant cet accompagnement, était double. D'une part, il s'agissait de nous assurer que la voix des salariés – les futurs utilisateurs de la plateforme – soit entendue au cours du processus de conception de l'outil.

D'autre part, nous espérions que la démarche de design UX/UI contribue à ouvrir un espace de dialogue direct permettant d'aborder les problématiques sociales soulevées par l'usage d'un outil numérique tel que TrocOTLand : organisation, management, temps de travail. Il ne s'agit donc pas de dialogue social au sens strict, mais d'un dialogue direct qui aborde les questions sociales avec les intéressés, mais sans leurs représentants.

2.5.5 Réalisations – Du prototypage aux ateliers collectifs pour anticiper les effets du futur outil

1. Prototype et scénarios d'usage

Avec l'aide d'une experte en design UX/UI, nous avons accompagné OTN dans la définition de trois scénarios d'usages de son outil et la production d'un prototype quasi fonctionnel de la plateforme répondant au cahier des charges des OT du Nord – ce dernier ayant été produit sans recueil des besoins des utilisateurs.



2. Tests utilisateurs

Nous avons animé six sessions individuelles de tests à distance du prototype. Ces tests visaient principalement à évaluer l'adéquation de l'outil aux usages envisagés avec les concepteurs de la plateforme.

3. Ateliers

Nous avons organisé deux ateliers d'une demi-journée, auxquels ont participé une dizaine de managers et salariés du réseau, ainsi qu'une représentante du personnel d'un OT. Ces ateliers ont été pour nous l'occasion d'aborder des problématiques collectives et de prendre de la hauteur afin d'évoquer les impacts potentiels sur le travail liés à l'usage de l'outil.

2.5.6 Enseignements – Le design : une approche favorable à l'encouragement d'un dialogue direct entre managers, salariés, concepteurs et usagers

Enseignements généraux

À partir de ce contexte particulier – l'introduction d'un outil « low tech » (facile à développer en interne) au sein d'un réseau de structures de petite taille, où le dialogue social institué est absent –, nous pouvons tirer des enseignements plus généraux :

- Dans les petites entreprises, les approches inspirées du design, où l'humain est au centre d'un questionnement collectif, peuvent contribuer à encourager un dialogue direct entre managers et salariés, concepteurs et usagers.
- Les conditions nécessaires pour que cette approche fonctionne : une culture de la coopération et un niveau de conflictualité limité au sein des organisations concernées par l'introduction de l'outil.

Enseignements opérationnels

Les ateliers ont confirmé que l'approche sobre et frugale adoptée par les porteurs du projet de plateforme, visant à concevoir un outil peu chronophage pour ses utilisateurs, répondait bien aux besoins des salariés.

Cependant, les moments de dialogue avec les salariés ont également permis d'identifier et de signaler aux porteurs du projet trois principaux points de vigilance concernant l'adéquation de l'outil aux besoins collectifs et ses impacts potentiels sur le travail :

- Un biais de conception avec une orientation claire vers le travail en mode projet, ce qui signifie que l'outil est conçu avant tout pour les métiers « de projet » (*a priori* majoritaires dans les OT) plutôt que pour les métiers « de process » (les fonctions d'accueil, par exemple). Cela contrevient à l'ambition d'inclusivité dans la mise en réseau.

- De potentiels impacts négatifs de l'usage de la plateforme sur l'organisation du travail et le temps de travail, notamment :
  - Impact potentiel sur le temps de travail : risque que certains utilisateurs soient davantage sollicités que d'autres en raison de leur expertise ou de leur disponibilité.
  - Impact potentiel sur la relation manager-salarié : la possibilité pour un manager de consulter les publications d'un membre de son équipe sur la plateforme constitue à la fois un des principaux freins à l'usage de l'outil et un risque de dégradation des relations manager-salarié, par exemple si le salarié évoque une problématique RH sur la plateforme.

- Un risque d'épuisement du noyau de contributeurs à la plateforme. D'un côté, le projet demande du temps et de l'énergie aux porteurs du projet (en s'ajoutant à leurs activités habituelles) ; de l'autre, les ateliers ont mis en lumière le risque d'une disproportion entre l'effort consenti pour développer l'outil et son usage réel.

Pour en savoir plus :

Ultra Laborans, « Le dialogue social technologique à l'épreuve de deux expérimentations territoriales », juin 2024.
https://drive.google.com/file/d/12N9NMOKPCrWO71iNt88dyAskkWVNuj1R/view

2.6. S'appuyer sur des dynamiques sectorielles ou de branches professionnelles pour former les entreprises adhérentes (Projet Faire ensemble la transformation numérique des structures de l'ESS, ERDS AURA)

Guillaume Poinsignon et Mérédith Guillanneuf, UDES

2.6.1 Intentions initiales – Piloter une action de formation des employeurs et des salariés de petites entreprises de l'ESS

Le 6 octobre 2021, l'UDES a signé avec les cinq confédérations syndicales de salariés (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT et FO) un accord multi-professionnel relatif à l'impact du numérique sur les conditions de travail et l'emploi dans l'économie sociale et solidaire (ESS). En effet, les transformations numériques ont été accélérées par le travail à distance pendant la crise de la Covid-19.

L'ERDS souhaite donc améliorer les conditions de travail et le dialogue social sur ce sujet dans les entreprises de l'ESS à travers des actions visant à :

- Répondre aux besoins identifiés par l'étude de l'Anact et l'accord multi-professionnel.
- Fournir un référentiel de formation.
- Expérimenter la formation auprès d'un public-cible.

Le projet mis en œuvre par l'ERDS visait donc à piloter une action de formation auprès des employeurs et des salariés de petites entreprises de l'ESS en région Auvergne-Rhône-Alpes afin de :

1. Mettre en capacité d'identifier les impacts du numérique sur les conditions de travail, les métiers, l'activité ou le secteur économique, et d'adapter la stratégie de l'entreprise.
2. Donner des méthodes pour engager une démarche qualité de vie au travail en instaurant un diagnostic sur l'utilisation du numérique dans la structure et en établissant un plan d'action.

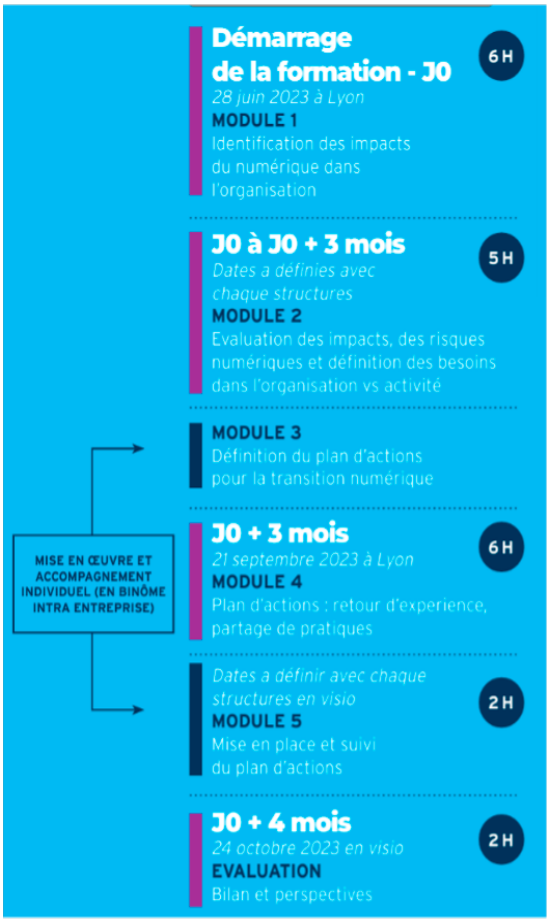
Ce projet a été financé par la Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS), l'Anact (Fabrique CTO) et les OPCO de l'ESS (Cohésion sociale, Santé, Afdas).

Il a été réalisé par l'ERDS, composé de l'UDES, de la CGT, de la CFDT, de la CFTC, de l'UNSA, et construit avec les prestataires IdeoClair et DynetSens.

2.6.2 Réalisations – Une formation expérimentale auprès d'un échantillon d'acteurs-cibles

En juin 2023, la formation expérimentale s'est adressée à cinq binômes paritaires (un représentant des salariés et un dirigeant), volontaires pour mieux identifier et traiter les impacts du numérique sur les conditions de travail, sur les métiers et sur l'activité, en incluant l'ensemble des parties prenantes.

En alternant des phases inter-structures d'apport méthodologique et de partage d'expérience et des phases d'accompagnement individuel pour chaque structure participante, cette démarche de formation-action a offert à chaque binôme participant d'appliquer les outils acquis à un projet concret de transformation numérique issu de leur contexte, qu'ils peuvent par la suite décliner dans leur environnement professionnel. Elle a aussi permis de travailler conjointement, en tant que membre de la direction et représentant des salariés, à un projet de transformation de la structure.



Chaque structure avait au préalable choisi un projet numérique adapté au contenu et à la durée du parcours de formation. Ce choix a été réalisé au cours de la première journée de formation sur la base des critères suivants :

- La durée de déploiement du projet.
- L'autonomie de la structure sur le projet.
- Le nombre de personnes impliquées dans la structure.
- L'avancement du projet et sa complexité.

On peut lister ici des exemples de projets retenus :

- La direction d'une maison de veille sociale qui souhaitait élaborer un accord avec le CSE concernant l'harmonisation des pratiques sur l'usage des e-mails et le partage des agendas électroniques pour gagner en efficacité collective et réduire le stress associé aux e-mails.
- Pour la chambre régionale de l'ESS AURA, il s'agissait d'élaborer une charte sur le télétravail afin de trouver l'équilibre entre cadrage, équité de traitement et maintien de la cohésion sociale.
- La direction d'un dispositif d'hébergement et d'accueil pour personnes en situation de handicap psychique souhaitait accompagner la mise en place d'un nouveau progiciel intégré destiné à faire de cette évolution numérique un outil de pilotage complet de l'organisation.

2.6.3 Enseignements – Le besoin de revitaliser le dialogue social

Dans le cadre de ce projet, c'est plus largement le besoin de revitaliser le dialogue social qui est soulevé. À cet égard, articuler dialogue social et dialogue professionnel doit fournir la possibilité de renforcer la QVCT et d'améliorer les pratiques professionnelles et managériales, notamment en matière de transformation numérique.

En effet, le dialogue social technologique semble freiné par une comitologie déjà chronophage et une charge de travail importante des employeurs, pourtant levier décisif d'impulsion d'échanges sur le sujet. En outre, des diagnostics ne font pas toujours le lien entre dialogue social et numérique, qui reste un sujet non prioritaire pour un grand nombre de structures. La configuration possible du dialogue social technologique dans ce contexte doit par conséquent intégrer l'enjeu de penser son économie et des ponts en raisonnant à partir de l'existant. Il s'agit notamment de construire les bonnes articulations avec, d'une part, les acteurs externes aux structures elles-mêmes (des acteurs opérationnels comme les consultants, les organismes de formation, etc. ; les acteurs ressources comme les OPCO, le réseau Anact-Aract, les DREETS, etc. ; les acteurs persuasifs du dialogue social territorial, les observatoires départementaux du dialogue social, les partenaires sociaux locaux, etc.), et d'autre part, les cadres d'action tels que les conseils d'administration des structures, les CSE et les espaces de dialogue existants selon le nombre de salariés dans l'entreprise, les cadres normatifs au niveau des branches professionnelles, le dialogue territorial.
La formation-action est « *un bon premier pas vers une vision systémique du numérique et des impacts dans les entreprises de l'ESS* » pour les formateurs, et permet aux participants de comprendre « *que la problématique du numérique, recroisée avec les conditions de travail, s'impose à toutes et tous, et ce, quel que soit le secteur d'activité* ».

Pour en savoir plus :

Guide pratique à destination des employeurs pour appréhender les enjeux du numérique sur les conditions de travail et l'emploi dans l'ESS
https://www.udes.fr/outilsguides/guide-pour-apprehender-enjeux-numerique-sur-conditions-de-travail-lemploi-dans-less

2.7. Renforcer l'accompagnement en réseau au dialogue social technologique des petites structures, en l'absence d'instances de dialogue social institué (Projet Transfo'Asso, MAB et Ubapar)

Gwendoline Conan, Mouvement associatif de Bretagne (MAB)
Pierrot Le Roux, Union bretonne pour l'animation des pays ruraux (UBAPAR)

2.7.1 Intentions initiales – Renforcer l'organisation interne des associations bretonnes par la transformation numérique

Le projet est un déploiement du projet Transfo E2S réalisé entre 2020 et 2022 sur le Pays de Vannes. Il cible deux types d'acteurs à l'échelle de la Bretagne : les acteurs de l'accompagnement à la vie associative d'une part, et les associations employeuses de moins de 10 salariés d'autres part.

Avec l'objectif de renforcer l'organisation interne des associations bretonnes par la transformation numérique, le projet s'est intitulé Transfo'Asso pour un numérique au service du collectif.

Souvent perçu comme un domaine réservé aux experts, le numérique est pourtant quotidien dans les associations : internet, e-mails, gestion des adhérents, télétravail, création d'affiches, etc. Quelque 76% des associations rencontrent des difficultés dans leurs usages numériques, et seulement 19% le considèrent comme un enjeu stratégique.
À noter que seules 10% des associations sont employeuses et que, parmi elles, 76% ont moins de 10 salariés, et ne possèdent donc que très rarement un « référent numérique » en interne. Autre particularité, les employeurs sont bénévoles et, partant, très peu informés et formés à la gestion des ressources humaines (source : enquête interne).

Avec la conviction que le numérique est transversal et que la technologie numérique peut faciliter le dialogue social au sein des associations, le choix a été fait de s'appuyer sur les acteurs de l'accompagnement à la vie associative pour mener le projet et affiner l'influence du numérique sur le fonctionnement interne des associations : relations bénévoles-salariés, circulation de l'information, répartition du pouvoir, etc.

2.7.2 Réalisations – Diagnostic, formation-action et expérimentations

En premier lieu, il était nécessaire d'identifier les pratiques d'accompagnement au numérique existantes à travers un diagnostic qui a confirmé une approche centrée sur les outils numériques, notamment via la formation des bénévoles.

Grâce à cette première étape, une dizaine d'acteurs de l'accompagnement à la vie associative ont pu être mobilisés pour suivre le processus de formation-action, qui a permis de :

- Expérimenter des accompagnements à la transformation numérique avec une posture de facilitation des relations sociales.
- Tester des outils méthodologiques d'accompagnement : grille de diagnostic, d'évaluation.
- Analyser la posture d'accompagnement.

Ces expérimentations ont été partagées à plusieurs niveaux :

- Instances politiques et stratégiques : COPIL Qualité de l'emploi, commission régionale du Fonds pour le développement de la vie associative (FDVA).
- Événements : Numérique en Communs 2024, Quel Numérique pour notre Asso ?
- Podcast : Questions d'Asso : comment ne pas subir sa transformation numérique ?

2.7.3 Enseignements – Des apprentissages divergents en fonction des types d'acteurs

Associations locales : instauration du dialogue entre salariés et bénévoles

- Mise en place d'espaces de discussion composés de salariés, de membres du conseil d'administration et de bénévoles, ce qui est rare, d'autant plus sur le numérique.
- Ouverture du dialogue aux bénéficiaires de l'association.
- Numérique à l'ordre du jour des instances de décisions (bureau et CA), donc nouvellement considéré comme un sujet stratégique.
- Réflexion collective et avancement par objectifs et non plus uniquement sur l'outil.
- Montée en compétence facilitée et culture numérique partagée.
- Réorganisation des tâches en fonction des compétences des salariés et des bénévoles.
- Durabilité des outils numériques créés grâce à la mise en mouvement collective.
- Harmonisation des activités de l'association pour une meilleure lisibilité auprès du grand public.
- Occasion de questionner le projet associatif.

Acteurs de l'accompagnement : facilitation de collectifs pour un dialogue social

- Accompagner un collectif et non une personne pose des problèmes d'organisation et de temps disponible. Anticiper le temps dédié à l'accompagnement est nécessaire.
- Être légitimé par l'association accompagnée pour faciliter les réunions : faire avancer les débats, poser un cadre méthodologique, apporter des connaissances et expériences, formaliser les étapes, etc.
- Aider à définir un objectif de progrès atteignable et partagé conditionne la réussite du projet de transformation numérique.
- Considérer le numérique comme transversal autorise une analyse systémique de la situation de l'association et facilite la mobilisation collective.
- Analyser son rôle et sa posture est rare dans ce métier mais nécessaire pour faire évoluer ses pratiques d'accompagnement.
- Évaluer la transformation s'effectue en plusieurs étapes : court, moyen et long termes.

Monde associatif : adéquation des valeurs et des choix numériques

- Les impacts écologiques du numérique sont un levier de mobilisation intergénérationnel.
- Volonté d'une mise en cohérence des valeurs défendues avec les usages numériques.
- Augmentation des demandes sur les logiciels libres (faire des choix en connaissance de cause).
- Mise en réseau des acteurs associatifs en local : réemploi informatique, défenseurs du libre, chatons, conseillers numériques, fédérations pour une meilleure structuration de l'accompagnement.
- Sensibilisation large à un numérique émancipateur et ancré dans les pratiques collectives.

Acteurs publics : transversalité du numérique au service de l'intérêt général

- Renforcer la transversalité des politiques numériques des collectivités qui sont fréquemment destinées à la fracture numérique des personnes « fragilisées » mais rarement aux acteurs qui luttent contre cette fracture.
- Financer des projets de transformation numérique des associations afin de renforcer la qualité de vie au travail et le dialogue social, quasiment inexistant au sein des associations ; veiller aux conditions de conception, de déploiement et d'usage des technologies numériques et à leurs effets sur les conditions de travail.

Pour en savoir plus :

L'ensemble des réalisations du projet sont disponibles sous licence Creative Commons sur www.transfo-asso.bzh

3

Quels enseignements transversaux dégager sur le développement du dialogue social technologique ?

Le passage en revue de ces projets, de leurs intentions, de leurs modalités de mise en œuvre, de leurs réalisations et de leurs enseignements du point de vue des porteurs de projet eux-mêmes permet de dégager des enseignements transversaux sur le dialogue social technologique et ses implications pour l'avenir du travail et des organisations. Ces enseignements peuvent être présentés sous la forme de **trois chantiers majeurs** qui ont été ouverts par ces travaux exploratoires. Ils contribuent à baliser le cadre problématique du dialogue social technologique. Il nous revient ici de les caractériser aussi précisément que possible pour offrir aux lecteurs de ces pages de bien les identifier, de se les approprier et de les poursuivre.

Ces trois chantiers majeurs ne peuvent être appréhendés indépendamment les uns des autres. Ils forment une sorte de grappe de chantiers d'amélioration qui se situent à l'interface de trois enjeux-clés pour la qualité de vie et des conditions de travail dans un contexte de transformation numérique du travail et des organisations : **la capacité à agir, la capacité à dialoguer et la capacité à (se) comprendre**. C'est de leur articulation que va dépendre la capacité des organisations à réguler les transformations numériques du travail.

3.1. Rouvrir l'horizon d'action, recomposer le champ d'expérience et reconfigurer les systèmes de relations : une certaine unité d'action au-delà d'une diversité d'approches

Un premier élément à relever est la diversité de la compréhension de ce que peut ou pourrait recouvrir le dialogue social technologique. Trois grilles de lecture principales semblent pouvoir être dégagées de ces travaux exploratoires, aussi limités soient-ils.

Pour certains, il s'agit de la façon dont les acteurs du **dialogue social « institué »** abordent le thème du numérique, notamment en lien avec les enjeux de conditions de travail au sens large. Mais pour ce faire, ce dialogue social « institué » doit en partie se renouveler, se revitaliser, se réinventer en s'articulant avec d'autres formes de dialogues (professionnel, managérial, technique, de projet, parties prenantes, commercial, etc.) pour être ajusté et en phase avec les réalités du travail et des organisations qui se recomposent de diverses manières dans la nouvelle économie numérique.

Pour d'autres, le dialogue social technologique renvoie plus clairement à des formes de dialogue de projet numérique, **appuyé sur le dialogue professionnel**, accordant davantage de place qu'à l'accoutumée aux questions pratiques et sociales, aux besoins pratiques et sociaux tels qu'ils peuvent être exprimés directement par les salariés, les managers, les dirigeants, sans nécessairement passer par la voie représentative, mais sans exclure pour autant que le dialogue social institué (à l'échelle de l'entreprise, de la branche, du territoire) puisse s'en saisir.

Pour d'autres encore, le dialogue social technologique renvoie moins à un objet de dialogue social institué qu'à un moyen numérique pour faciliter les dynamiques sociales de dialogue et les relations entre divers acteurs, quitte à ce que ces échanges portent principalement sur les questions numériques elles-mêmes, et que ces échanges autour des sujets numériques débouchent ensuite sur des questions sociales et des sujets de travail et d'organisation.

Il convient de prendre acte de cette variété d'acceptions qui ressortent des travaux soutenus par l'AMI, du fait qu'elles renvoient à des manières différentes de comprendre ce que l'on peut mettre derrière les termes « social », « dialogue social », et d'appréhender la place et le rôle de la technique ou des technologies (notamment numériques) dans ces affaires. Il s'agit plutôt de reconnaitre que le dialogue social technologique est en train de se construire, même s'il est encore à un stade embryonnaire, selon plusieurs voies et perspectives, et selon diverses logiques et divers contextes d'action.

De plus, ces retours d'expérience ne fournissent pas de bonnes pratiques éprouvées et standardisées, ni de solutions d'outillage clé en main. Les travaux étaient exploratoires. Cependant, ils recèlent des prototypes, des éléments de méthode et **des pistes d'action à prendre en main, à adapter et à éprouver plus largement**.
Cette mise en chantier conduit à rouvrir les horizons d'action, à recomposer le champ d'expérience de la transformation du travail, et à reconfigurer les systèmes de relations et d'interlocutions pour comprendre et maîtriser ce qui se passe. Prolonger l'exercice, poursuivre l'effort en remobilisant,

en expérimentant, en complétant ce qui a été conçu et initié à travers ces travaux exploratoires apparait **comme une piste féconde au service de l'innovation et de la régulation des activités professionnelles**, dans un contexte de « push » technologique qui n'offre pas à ce jour de garantie quant à un déploiement numérique profitable à toutes et tous.

3.2. Délier les langues et déverrouiller les imaginaires : une clé pour relancer l'apprentissage organisationnel

Au démarrage, le constat partagé par les porteurs de projet était le suivant : les entreprises semblent subir une transformation numérique à marche forcée, sous la forme d'une course effrénée contre la montre, où le dialogue parait compromis, voire absent, car considéré *a priori* comme une perte de temps. Ce dialogue est, *a fortiori*, rendu difficile par les écarts de connaissances, de compétences et d'accessibilité aux enjeux et aux fondements de ces systèmes techniques, ainsi qu'aux processus de conception et de transformation qui les sous-tendent.

Les projets ont exploré, par le travail de terrain et la création de communautés apprenantes, les réalités et potentialités du dialogue social technologique. Ce faisant, ils ont rencontré certaines difficultés. Par exemple, la complexité du sujet, la difficulté des contextes, accentuée par la fragmentation et l'épuisement des acteurs en raison de leur charge de travail, compliquent leur mobilisation. Les acteurs peuvent peiner à s'entendre sur l'objet, sur l'intention, la méthode, ne pas viser les mêmes objectifs, ne pas disposer des mêmes moyens pour préparer les dossiers, etc. S'ajoute à cela l'intrication du langage et de l'action, tant et si bien que les conditions du dialogue relèvent déjà de conséquences de l'action de protagonistes impliqués, qu'ils soient ou non présents autour de la table en tant qu'interlocuteurs. Aussi, le fondement de l'accord entre les protagonistes n'est pas nécessairement démocratique, au sens d'une délibération collective éclairée, dans la mesure où il peut relever de rapports de pouvoir inégalitaires, qu'un dialogue déséquilibré, artificiel ou absent (notamment avec les fournisseurs de technologie) peut masquer.

Chercher à développer le dialogue social technologique revient, par définition, à véhiculer un imaginaire dialogique perçu comme un moyen de répondre aux enjeux associés à la transformation numérique, et visant l'établissement d'un accord gagnant-gagnant entre les parties. Celui-ci repose logiquement sur des éléments de langage, dont on pourrait penser qu'ils sont partagés *a priori*, qu'ils font consensus, et qu'ils permettent d'y voir clair, donc de se mettre d'accord. Or, la diversité des approches et des compréhensions de ce que les termes peuvent recouvrir, ainsi que des formes que peut prendre le dialogue, peut mener à une variété de pratiques et d'interprétations. La terminologie n'est jamais neutre, et le dialogue (dans lequel on cherche à comprendre l'autre) peut être source de malentendus en tant que tel, mais aussi confondu ou encastré dans ce qui relèverait plutôt d'un débat (dans lequel on cherche à prendre position).

Devant cet état de fait, on pourrait se dire, comme le veut l'adage classique, qu'il faut sans doute commencer par définir (le terme de dialogue et les termes du dialogue) pour ne pas finir par buter (au terme du dialogue). **Ce travail de définition peut constituer un préalable au dialogue.** Et c'est peut-être là une manière de faire pour éviter les malentendus sur ce dont on discute et sur ce qu'on cherche à accomplir en mettant en débat les objets, conditions, modalités ou conséquences de la transformation numérique du travail. Mais selon cette perspective, il faudrait alors pouvoir recourir à des autorités (les « experts ») pour définir les termes, au risque de laisser ces autorités imposer leur point de vue et définir le cadre dans lequel il serait ensuite question de dialoguer.

Cependant, sans renoncer à la nécessité de s'entendre sur les termes et les objets, de s'accorder sur le langage avant de pouvoir s'accorder sur des règles, on peut aussi considérer que ce qui pourrait passer pour un travail de définition préalable au dialogue est en fait **un processus d'« *entre-définition*[30] », où chacun définit son rôle et sa place en même temps qu'il définit les mots et choses ou les termes de la relation**. Cela contribuant autant à produire de possibles éléments de langage partagés qu'à les faire vivre, qu'à initier le dialogue, qu'à faire connaissance, qu'à partager et modeler des représentations selon les contextes d'énonciation.

[30] Callon, M. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », in *L'Année sociologique*, n° 36.

En ce sens, ce processus d'« entre-définition » ne constitue pas un préalable au dialogue, mais est plutôt l'incarnation d'un début de dialogue, qui montre la capacité des uns et des autres à proposer, partager, modifier des représentations, en essayant de construire un sens commun à travers cette activité langagière. **Cela ne signifie pas non plus se passer d'expertises ou d'autorités, mais plutôt reconstruire une relation plus constructive aux expertises et aux autorités pour pouvoir les inscrire dans une dynamique collective d'enquête de façon à préciser et stabiliser (au moins de façon temporaire et partielle) ce dont il est question.**

Le dialogue social lui-même véhicule dès lors son lot d'imaginaires, plus ou moins positifs ou négatifs, selon les acteurs, leurs représentations, leurs histoires, leurs expériences et leurs perspectives. Il véhicule aussi ses éléments de langage, codifiés par le droit, ainsi que ses jeux de langage, performés par les pratiques. Or, le numérique et l'intelligence artificielle véhiculent également des imaginaires, des éléments et des jeux de langage, tant le sujet est exploité dans les espaces médiatiques, académiques, littéraires et politiques, mêlant désirs, espoirs, craintes et inquiétudes.

Revenir sur les représentations et lieux communs du travail, du dialogue social, du numérique et de l'IA, semble une condition pour instituer de nouvelles formes et objets de dialogue. Ce n'est sans doute pas suffisant, mais cela apparait nécessaire. Au commencement était l'action, langagière et dialogique. Dans un contexte de transformation numérique, c'est un chantier décisif que de déverrouiller les imaginaires et de délier les langues pour façonner des communautés agissantes et fabriquer de façon plus démocratique un avenir du travail plus en phase avec les réalités des besoins et des aspirations. Il en va de la légitimité des transformations, du dialogue et des acteurs engagés en la matière.

3.3. Comprendre que les transformations numériques ne sont pas seulement technologiques, mais aussi professionnelles, organisationnelles et institutionnelles

Au-delà de leur diversité, les retours d'expérience de ces projets montrent la nécessité de mener une réflexion sur le périmètre d'action, allant de la structuration interne de l'entreprise aux chaines sociotechniques dans lesquelles elle s'inscrit, qui la dépassent, la traversent et la transforment, afin de repousser les limites du travail de régulation à mettre en œuvre [31]. En effet, réguler les transformations numériques du travail implique de reconnecter des problématiques situées et quotidiennes avec des problématiques plus systémiques et générales.

Ces dernières dépassent les frontières de l'entreprise elle-même et s'imposent à elle comme un paysage sociotechnique avec lequel il s'agit de composer pour innover et façonner de nouveaux régimes de travail. Elles ont des implications sur la manière de produire et de s'organiser. La réflexion et la délibération sur l'orientation de ces transformations ne doivent donc pas échapper aux entreprises. Au contraire, elles doivent pouvoir faire l'objet de réflexions, de discussions et d'actions collectives au sein des structures (entreprises, administrations, associations, etc.), en associant divers acteurs, à commencer par les travailleurs eux-mêmes.

Cependant, tout le poids de la transformation et de sa régulation ne peut reposer uniquement sur les travailleurs, leurs représentants ou les dirigeants des entreprises, surtout lorsqu'il s'agit de structures disposant de peu de moyens. La régulation de la transformation numérique du travail ne peut être confinée, de niche. Il est indispensable d'articuler plusieurs niveaux de dialogue (métier, service, entreprise, territoire, branche, secteur, filière, multiprofessionnel, interprofessionnel, européen, international), de combiner des registres de ressources et des échelles de temps pour agir et réguler la transformation numérique de manière à ce qu'elle améliore la qualité de vie et les conditions de travail plutôt qu'elle ne les dégrade.

[31] Valenduc, G. (2005), L*a Technologie, un jeu de société : au-delà du déterminisme technologique et du constructivisme social*, Louvain-la-Neuve, Éditions Académia, 252 p.

Si le dialogue social technologique doit se développer, c'est d'abord en se donnant les moyens d'améliorer la compréhension mutuelle des protagonistes quant aux représentations des uns et des autres et aux potentialités de transformation du travail qu'offrent les technologies numériques. Mais c'est aussi en construisant une compréhension partagée du potentiel de régulation de ces transformations dont disposent les organisations, compte tenu des « *lois de fonctionnement* [32] » des objets techniques en question et des modes de fonctionnement des organisations elles-mêmes, mais aussi des conditions économiques, sociales et politiques de leur existence.

Les possibilités d'ouvrir un dialogue social technologique dans les entreprises varient en fonction de la qualité du dialogue social existant. De nouvelles manières de procéder peuvent être initiées et expérimentées sans pour autant abandonner les prérogatives des uns et des autres. C'est de la qualité des objets, des processus de dialogue et des relations entre les acteurs qu'il est ici question (Magali Dubois-Wild et al 2024). Autrement dit, ouvrir un dialogue sur les transformations numériques du travail dans les entreprises invite à donner une place et une forme à la démocratie technique pour renforcer la démocratie sociale au sein des organisations. Il s'agit d'un « geste politique » qui, au-delà des obligations légales et réglementaires, n'est pas neutre. Ce geste n'implique pas tant de changer immédiatement de point de vue que d'échanger sur les contextes, de mettre en perspective les stratégies, les pratiques et les usages, non pas tant des technologies numériques elles-mêmes dans un premier temps, mais des technologies ou infrastructures sociales qui façonnent l'ordinaire des organisations et des conditions de travail en leur sein (le droit et la parole notamment). Dans un but : ne pas faire des machines des sortes de machinations [33] contre les travailleurs, les décideurs ou les entreprises elles-mêmes, en sachant ruser sur le front du contrôle du futur ouvert par les Big Tech [34] pour regagner en autonomie et en souveraineté [35].

Et parce que ce geste ne va pas de soi, dans un contexte où l'application scrupuleuse du droit n'est pas toujours au rendez-vous et où la qualité du dialogue social existant n'est pas toujours satisfaisante pour l'ensemble des parties, il est nécessaire de l'accompagner et de développer une « *sensibilité à l'occasion* [36] » de la transformation numérique. Cela passe par le développement d'une capacité à construire et partager des références communes, à comprendre les expressions toujours contextualisées et à respecter les prises de parole et les paroles données pour renforcer la confiance. Cela passe aussi par la mise en œuvre de processus conjoints (de formation, de conception, d'exploration, d'expérimentation et d'évaluation) entre partenaires sociaux afin d'améliorer la qualité des projets de transformation numérique du travail et des organisations, tant dans leurs objets, dans leurs processus que dans leurs relations, et ainsi de concourir au développement d'organisations apprenantes à l'occasion des transformations numériques.

[32] Simondon, G. (2012 [1958]), *Du mode d'existence des objets techniques*, Paris, Éditions Aubier, 368 p.
[33] Latour, B. (2006), « Le prince : machines et machinations », in Akrich, M., Callon, M. et Latour, B. (éd.), *Sociologie de la traduction* (1), Paris, Presses des Mines, 401 p. https://doi.org/10.4000/books.pressesmines.1194
[34] Mhalla, A. (2024), *Technopolitique*, Paris, Éditions du Seuil, 288 p.
[35] Alexandre, O. (2023), *La Tech, quand la Silicon Valley refait le monde*, Paris, Éditions du Seuil, 560 p.
[36] Travis, C. (2010), Objectivity and the Parochial, Oxford, Oxford University Press, 361 p., cité par Aucouturier, V. (2020), « Perspectivisme et formes de vie : les jeux de langage chez Wittgenstein », in Landenne, Q. (éd.), *Philosopher en points de vue* (1), Bruxelles, Presses universitaires Saint-Louis Bruxelles, 286 p. https://doi.org/10.4000/books.pusl.27042

4

Quelles perspectives pour l'action sur les transformations numériques du travail et des organisations ?

De la richesse de ces projets et des enseignements transversaux du programme d'étude sur le dialogue social technologique, on peut tirer deux idées-forces susceptibles d'aider à faire germer l'action sur les transformations numériques du travail et des organisations.

4.1 Mieux saisir les agencements sociotechniques pour renforcer la capacité à réguler les transformations numériques du travail et le design des organisations

La première idée-force que nous souhaitons souligner est que les transformations numériques du travail relèvent de constructions autant techniques que sociales et qu'elles nécessitent de renforcer le pouvoir d'agir sur les technologies et sur les conditions et conséquences de leur développement et de leur intégration dans les organisations.

Le raisonnement sous-jacent aux impacts du numérique sur le travail et les organisations reste souvent imprégné d'un fort déterminisme technologique, qui minimise le rôle des organisations, des dynamiques sociales et des cadres juridiques dans les pratiques et les modes de gestion de ces changements. Comme si le développement et le changement technologiques étaient indépendants des dynamiques sociales, et comme si le changement technologique provoquait directement, de manière naturelle ou magique, un changement social.

Il est indéniable que la dimension technologique contribue à façonner la transformation du travail et des organisations [37], et que les technologies elles-mêmes ont une portée (sub)politique [38]. Elles véhiculent des intérêts, des valeurs, des représentations du travail et des rapports sociaux tout en déplaçant et reconfigurant les lieux de pouvoir. Mais, bien qu'elles soient associées à l'irruption de nouvelles technologies dans les organisations et les pratiques professionnelles qui suscitent à la fois des promesses et des menaces sur l'emploi et les conditions de travail [39], les transformations numériques du travail ne sont pas identiques ou homogènes d'une entreprise à l'autre. Et elles ne sont pas non plus vécues de la même manière selon les postes et fonctions que l'on occupe au sein d'une organisation [40].

Il est crucial de reconnaitre que la transformation numérique ne se fait pas en dehors de tout contexte, de toute histoire, de toute dynamique et de toute condition sociale. Les outils numériques s'inscrivent dans une organisation préalable qui lui permet de prendre place à travers des formes de rationalisation et de segmentation du travail. Il est question de stratégies et de pratiques dans les organisations avant le fait technologique ; même si le discours sur le train technologique fait parfois office de stratégie, si ce n'est de miracle organisationnel, s'inscrivant ainsi dans une pensée religieuse faisant alors revivre le Juggernaut moderne [41]. De plus, de nombreux travaux académiques [42] ont montré que le déploiement d'un même outil dans des organisations similaires ne produit pas exactement les mêmes effets, et que cette variation ne tient pas aux caractéristiques techniques de l'outil, mais aux spécificités des dynamiques organisationnelles et sociales, tant en matière de conception que de déploiement des outils.

[37] « *La structure même des groupes humains au travail est intimement liée à l'évolution des processus de production, donc à celle des techniques : sociologie de l'industrie et sociologie des techniques s'imbriquent étroitement. Celle-ci envisage tout spécialement la relation de l'invention, puis de la réalisation et de l'utilisation des techniques, avec la structure économico-sociale du groupe où elles s'insèrent.* » Friedmann, G. (1949), « Avant-propos. Septième section. Technologie », in *L'Année sociologique*, 3ème série, tome II, p. 761-765.

[38] Beck, U. (2001), *La Société du risque*, Paris, Éditions Aubier, 528 p.

[39] Mandinaud, V. (2018). La Transition numérique : promesses et menaces pour l'expérience travailleur, Lyon, Anact Éditions, 13 p.

[40] Mauroux, A. (2018), « Quels liens entre les usages professionnels du numérique et les conditions de travail ? », DARES Analyse n° 29.

[41] Wikipédia indique que le mot Juggernaut désigne en anglais, et souvent de manière métaphorique, une force qui ne peut être arrêtée et qui écrase ou détruit tous les obstacles en travers de son chemin. Le mot constitue une référence au Ratha Yatra, une procession hindoue à Purî en Inde durant laquelle on promenait un grand char de procession transportant l'image du dieu Krishna auquel était alors prêté le titre de Jagannâtha, « Seigneur de l'univers ». C'est cet usage métaphorique que retient le sociologue Anthony Giddens pour caractériser la modernité et problématiser ses conséquences. Giddens, A. (1994), *Les Conséquences de la modernité*, Paris, Éditions L'Harmattan, 192 p.

[42] Pour des éléments de synthèse sur ce point, lire Valenduc, G. (2005), op. cit.

Ainsi, les transformations numériques du travail et des organisations ne relèvent pas d'un pur changement technologique ni d'un simple changement social. Elles consistent en des formes enchevêtrées de ces deux types de changements, et c'est pourquoi il convient de les appréhender et de les aborder en tant que changements sociotechniques. Elles consistent en des processus sociotechniques. Aussi, pour mieux agir sur les transformations numériques du travail d'aujourd'hui et façonner les organisations, les outils et les infrastructures de demain, il est essentiel de comprendre les enchevêtrements entre les éléments techniques, sociaux, économiques, juridiques, etc., qui tissent ces projets, et de les intégrer dans le dialogue social dès la phase de conception des projets de transformation.

Le rôle du dialogue social dans les transformations numériques du travail est reconnu depuis quelques années à l'échelle européenne comme une clé pour éviter de subir ces transformations et en faire un levier de développement économique et social inclusif [43]. C'est notamment dans le design des transformations du travail ou de ce qui pourrait relever d'une forme de « *design organisationnel* [44] » que l'activation d'un dialogue social technologique peut jouer un rôle précieux. D'une part pour prendre ses distances avec un « *solutionnisme technologique* [45] » adossé à un capitalisme financier numérique qui force la main des travailleurs comme des employeurs. Et d'autre part pour renouveler des modes classiques de management dont on connait les limites actuelles en France [46] (pratiques verticales et hiérarchiques, faible reconnaissance, formation académique), et se défaire du néomanagement algorithmique qui ouvre la voie à des pratiques de surveillance intrusives et des pratiques discriminatoires [47].

Pourtant, force est de constater l'écart considérable entre ce qui peut se négocier à l'échelle européenne et être couché sur le papier, et ce qui se passe sur le territoire national. Le tableau de suivi de l'accord-cadre européen de 2020 montre une ligne vierge pour la France. Cette absence ne signifie pas nécessairement que rien n'a été fait chez nous, mais plutôt que les partenaires sociaux français n'ont pas su ou pu rapporter ce qui a été accompli pour décliner cet accord européen, même si cette déclinaison ne s'est pas traduite, à date, par la signature d'un accord national interprofessionnel sur le sujet.

Si l'accord-cadre européen de 2020 ne fait pas l'objet d'un portage conjoint par les syndicats d'employeurs et les syndicats de salariés sur le territoire national, il en va de même pour l'accord-cadre européen de 2022 relatif à la transformation numérique des administrations, bien que son contenu soit beaucoup plus étoffé et opérationnel.

Au niveau multiprofessionnel, l'accord du 6 octobre 2021 relatif à l'impact du numérique sur les conditions de travail et l'emploi dans les entreprises de l'ESS fait figure d'exception. Cependant, sa déclinaison dans les branches n'est pas particulièrement évidente, ou automatique comme le montre le projet par l'ERDS Auvergne-Rhône-Alpes.

Au niveau de l'entreprise, une lecture rapide des accords qui existent sur ce thème donne à voir qu'ils se concentrent globalement sur les enjeux liés à la déconnexion, et un peu sur ceux liés au développement des compétences. Ce faisant, ils laissent dans l'ombre les enjeux associés à la surveillance et au contrôle humain de l'IA, pour reprendre les problématiques principales listées par l'accord-cadre européen de 2020. En contraste avec l'intense médiatisation du sujet, l'analyse lexicographique de la base Légifrance donne à voir qu'entre 2017 et 2024, moins d'un accord d'entreprise sur mille mentionne l'expression « intelligence artificielle ». Elle montre aussi qu'entre 2018 et 2023, cette proportion a été multipliée par 2,5 (Greenan et al, 2024).
Les marges de progrès sont donc considérables. L'article indique en outre que les accords signés sur le thème de l'IA se concentrent sur quelques secteurs tels que l'information et la communication, la finance et les industries manufacturières.

[43] Mandinaud, V. et Keush-Bessard, M. (2023), *Accord européen sur la transformation numérique des entreprises : pour un dialogue social technologique*, Lyon, Anact Éditions, 24 p.
[44] Boullier, D. (2017), « Le problème n'est pas le numérique en lui-même mais le capitalisme financier numérique », in *Revue des conditions de travail* (Anact), n° 6, « Mieux travailler à l'ère du numérique. Définir les enjeux et soutenir l'action », p. 56-62.
[45] Morozov, E. (2014), *Pour tout résoudre, cliquez ici ! L'aberration du solutionnisme technologique*, Limoges, Éditions FYP, 358 p.
[46] Bartoli, F., Dieuleveux, T., Hautchamp, M. et Laloue, F. (2025), « Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France. Les enseignements d'une comparaison internationale (Allemagne, Irlande, Italie, Suède) et de la recherche », Inspection générale des affaires sociales.
[47] De Stefano, V. et Taes, S. (2021), « Management algorithmique et négociation collective », note de prospective, Institut syndical européen ETUI.

Une analyse plus fouillée de ces accords donnerait sans doute mieux à voir leur contenu et les perspectives de progrès que ce qui est dégagé ici. C'est notamment ce que propose Chagny et Marzo [48] (2015) en soulignant notamment qu'au-delà des thèmes classiques de la négociation collective (rémunération, droits collectifs, protection sociale, temps de travail, conditions de travail, discrimination, emploi), le traitement de nouveaux droits spécifiques à l'intelligence artificielle et au management algorithmique commence à émerger. Parmi lesquels la protection de la vie privée et des données personnelles, l'explicabilité des résultats, etc.

En deçà de ces accords, les expériences et les remontées de terrain, tout comme les jurisprudences des tribunaux de Pontoise (2022) et de Nanterre (2025) indiquées plus haut, montrent que le sujet ne donne pas toujours lieu à l'information et à la consultation du CSE ou à une expertise en amont du déploiement de projets et d'outils, alors que les textes le prévoient.

Pourtant, un dialogue social de qualité, qui s'émancipe du simple formalisme, est déterminant pour l'amélioration des conditions de travail. Son articulation avec le dialogue professionnel peut permettre de mieux faire remonter les enjeux du terrain et de redonner des marges de manœuvre, notamment en lien avec les choix et usages en matière de transformation numérique. Confrontées aux orientations stratégiques et politiques de l'entreprise (ou régionales, territoriales, de branche), ces remontées doivent permettre d'ajuster et de concevoir des organisations qui répondent aux enjeux d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail pour les salariés, ainsi qu'à la performance globale des entreprises.

Théoriquement, la capacité à forger des compromis autour de la qualité de vie et des conditions de travail entre les intérêts des différents protagonistes fait du dialogue social un facteur de progrès social et d'efficacité économique pour les entreprises. Mais cela implique pratiquement de positionner le contenu du travail, les conditions et processus de travail au cœur de ce dialogue, et de donner à ce dialogue social sur le travail les moyens d'exister, pour permettre une articulation efficace entre les dimensions stratégiques et opérationnelles de l'activité. Des marches restent à franchir pour progresser en la matière.

En effet, le dialogue social est encore souvent perçu comme une contrainte juridique dans les entreprises. Les possibilités de construire des processus dialogiques, participatifs et délibératifs, adaptés aux besoins et aux moyens de chaque organisation, sont peu ou difficilement exploitées. Un état d'esprit favorisant le « *solutionnisme technologique* » semble se dégager, et faire obstacle à l'apprentissage collectif croisé et au développement conjoint d'un esprit de géométrie, de finesse et de justesse [49], que la période de transformation numérique intense semble pourtant nécessiter.

Car il ne s'agit pas seulement de la question des emplois, tant la puissance des géants du numérique et de leurs relais parait en mesure de déborder et déposséder les protagonistes ordinaires du devenir des entreprises et de l'avenir du travail [50]. Remettre le travail, réel, situé, vivant au cœur des transformations et des redesigns organisationnels apparait clairement comme une voie opportune pour mieux saisir les imbroglios sociotechniques et ainsi faire face aux défis d'aujourd'hui et de demain.

[48] Chagny, O. et Marzo, C. (2025), « Dialogue social, accords collectifs et intelligence artificielle », document de travail n° 03.2025, IRES.
[49] Pascal, B. (2023 [1670]), *Pensées*, Paris, Éditions Les Belles Lettres, 512 p. Ces trois esprits correspondent à trois manières de raisonner en posant des principes pour en tirer des conséquences. L'esprit de justesse : des principes simples exploités en profondeur. L'esprit de géométrie : des principes bien définis, mais nombreux et inaccoutumés. L'esprit de finesse : des principes familiers, mais nombreux et délicats. Ce sont ces trois esprits que Pascal distinguait, et que Giambattista Vico proposait de réarticuler pour fonder ce qu'il nommait « *la science nouvelle* » et développer une culture plus soucieuse de sagesse que de puissance. Vico, G. (2010 [1709]), *La Méthode des études de notre temps*, Paris, Éditions Les Belles Lettres, 174 p.
[50] Supiot, A. (2019), « Homo Faber : continuité et ruptures », in Supiot, A. (dir.), *Le Travail au XXIe siècle*, Paris, Éditions de l'Atelier, 373 p.

4.2 Associer les acteurs plutôt que de dissocier les questions pour renforcer la capacité à faire face à la complexité du réel

La seconde idée-force est de considérer le développement d'un dialogue social technologique comme une perspective écologique pour façonner le futur du travail et de l'organisation, et incarner de façon contemporaine le principe dialogique [51].
En entreprise, les enjeux relatifs aux transformations numériques du travail se situent à la croisée de différents types d'acteurs ou d'instances : dirigeants, organisations syndicales, représentants des salariés, salariés, experts techniques, fournisseurs et concepteurs de solutions, acheteurs, acteurs du conseil et autorités publiques.

Dans une approche extensive, on pourrait même ajouter d'autres parties telles que les clients, les bénéficiaires, les voisins, les citoyens, etc. Néanmoins, la convergence de ces acteurs vers un compromis socio-productif adapté aux réalités contemporaines du travail ne va pas de soi. Certains évoquent de possibles « *conflits de rationalités* [52] », soulignant ainsi que les organisations composent avec plusieurs rationalités.
La valeur de la transformation numérique du travail pour une entreprise ne réside pas tant dans la qualité intrinsèque des outils que dans la qualité des interactions qui animent les dynamiques organisationnelles, permettant d'encadrer et de réguler les projets de transformation. En ce sens, on pourrait évoquer le concept de « *rationalité écologique* [53] », ou celui de « *technologie écologique* [54] », qui vise moins à augmenter l'efficacité des humains par l'intermédiaire de machines plus ou moins autonomes, qu'à améliorer les humains par l'enrichissement de leurs interactions, de leurs relations et de leurs compétences.

Autrement dit, **la qualité des transformations numériques du travail pour une entreprise tient à l'équilibre de ses investissements** : un équilibre qui doit être discuté, négocié, co-construit. Trop investir dans les outils et infrastructures numériques au détriment des infrastructures sociales fragilise l'entreprise collective plus qu'elle ne la renforce. Les infrastructures et les outils numériques ne résolvent pas tout. Les questions liées aux métiers et aux dimensions sociales de l'activité sont tout aussi décisives. Pour trouver cet équilibre, il faut apprendre à se défaire d'une vision technocentrée de l'innovation et de la performance dont le champ de vision est limité, pour retrouver prise, là où l'on se situe, sur les transformations en cours. Autrement dit, **il s'agit de rétablir des capacités conjointes à réguler et orienter les transformations numériques de manière à construire des organisations de qualité, qui font de l'investissement dans la qualité de vie et des conditions de travail un levier d'attractivité et de performance**.

L'objectif du dialogue social technologique consiste à renforcer les capacités de régulation et d'accompagnement des transformations numériques du travail **en combinant des dimensions stratégiques et opérationnelles**. Ces capacités de régulation doivent pouvoir s'appuyer sur des débats éclairés, afin de mieux comprendre les implications des choix, des processus et de leurs effets. Ces débats doivent être apprenants, fondés sur l'esprit critique, la controverse et la pluralité des points de vue, des temporalités, des expériences et des expertises pour soutenir une pragmatique des transformations [55].
Il importe notamment de bien examiner les modalités argumentatives, narratives, discursives « *par lesquelles s'énoncent les temporalités de l'action et du jugement* », et de comprendre « *les possibilités d'un basculement, d'une bifurcation, d'une stagnation ou d'un retour en arrière* », plutôt que se laisser enfermer dans un discours promotionnel d'un progrès économique et social tiré par la locomotive technologique, aussi inévitable qu'indiscutable.

[51] Edgar Morin définit le principe dialogique comme « *l'association complexe (complémentaire/concurrente/antagoniste) d'instances, nécessaires ensemble à l'existence, au fonctionnement et au développement d'un phénomène organisé* ». Ce faisant, il souligne que deux principes en dualité peuvent former un tout sans que leur dualité ne se perde dans ce tout. Morin, E. (2014), *La Méthode. Tome 3. Anthropologie de la connaissance. La connaissance de la connaissance*, Paris, Éditions du Seuil, 256 p.
Pour une approche plus littéraire du principe dialogique et comprendre que « *le mot est toujours le mot d'autrui* », on peut se référer à Primat, J.-M. et Scarpa, M. (2019), « Dialogisme (Bakhtine) », in *Pratiques,* n° 183-184, et plus largement à Todorov, T. (1981), *Mikhäil Bakhtine, le principe dialogique, suivi de Écrits du cercle Bakhtine*, Paris, Éditions du Seuil, 320 p.
[52] Borel, S. (2024), « Étude des impacts de l'IA sur le travail », rapport d'enquête LaborIA Explorer, ministère du Travail, de la Santé et des Solidarités, Inria, Matrice.
[53] Morozov, E. (2024), « Une autre intelligence artificielle est possible », in *Le Monde diplomatique*, aout 2024.
[54] Morozov, E. (2024), citant Warren Brodey.
[55] Chateauraynaud, F. (2016), « Pragmatique des transformations et sociologie des controverses », in Chateauraynaud, F. et Cohen, Y. (éd.), *Histoires pragmatiques* (1), Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, 392 p. https://doi.org/10.4000/books.editionsehess.12327

Ces débats doivent incarner la vie démocratique des organisations, c'est-à-dire s'incarner dans des processus de négociation, de concertation, de participation, de consultation, d'information, mais aussi d'expression collective, d'écoute, d'enquête et de formation participant de la grande chaine des interactions verbales dont il s'agit de prendre soin et du temps long des organisations et du travail.

Cela peut se traduire par la mobilisation d'espaces formels et institués, de cadres réglementaires et de processus bien installés et connus en fonction des types de structures (instances de dialogue social aux différents niveaux : européen, national, de branche, territorial et/ou d'entreprise ; comités économiques et sociaux ; comités sociaux territoriaux ; conseils d'administration, etc.). Mais aussi par des espaces moins formalisés et codifiés, à géométrie variable, structurés et composés en fonction des contextes et des ressources disponibles (réunions de service, groupes de travail, comités de pilotage, groupes utilisateurs, etc.).

Mais **quatre écueils principaux** sont à éviter. D'abord, il s'agit de ne pas confondre ces espaces ou les substituer les uns aux autres, comme s'ils étaient de même nature. Ensuite, il s'agit de ne pas négliger leur articulation, car il ne convient pas seulement de les juxtaposer ou de les superposer, mais des intriquer dans la mesure où ils sont complémentaires. Encore, il ne s'agit pas de laisser de côté les acteurs techniques, internes comme externes, en se concentrant exclusivement sur les acteurs politiques (au sens de représentatifs) d'un côté, et les professionnels et autres experts métiers de l'autre. Tous n'ont pas la même vocation, et leurs paroles n'ont pas toutes le même statut, mais tous doivent pouvoir prendre part aux échanges. Enfin, il ne s'agit pas de considérer que les choses sont accomplies une fois pour toutes, car c'est dans la durée et à l'interface de ces trois sphères que se joue l'avenir de la transformation numérique du travail et des entreprises.

Les enjeux associés au dialogue social technologique renvoient à des questionnements relatifs à l'histoire de la « *démocratie technique* » *et de ses formes dialogiques* [56], notamment au travail [57], qui se situe « *à l'intersection de choix sociaux et de spécifications techniques* [58] ». Celle-ci ne saurait être réduite à des dynamiques participatives, bien que la relation entre experts et profanes reste cruciale. Cela impliquerait de « *rendre les experts techniques moins autonomes* » et de faire en sorte que le design des technologies prenne davantage en compte des intérêts plus divers. Mais aussi de reconnaitre aux travailleurs ordinaires qui utilisent les outils numériques et qui œuvrent au sein d'organisations soutenues par des infrastructures technologiques une expérience critique à leur égard, visant l'amélioration des systèmes, et parfois subvertissant leur design original, qu'il conviendrait de mieux valoriser dans les retours d'expérience. Il n'est pas toujours simple de faire reconnaitre, y compris par les intéressés eux-mêmes, qu'« *ils disposent de connaissances valables sur les technologies ou les systèmes techniques que n'ont pas les experts techniques* ». Tout comme ils disposent d'une expertise sur le travail (en tant qu'ils le font) et l'organisation (en tant qu'ils la vivent) que n'ont pas les experts officiels des organisations (en tant qu'ils la conçoivent ou la prescrivent, ou en tant qu'ils conseillent sur l'organisation et la transformation du travail).

Elle implique également une réflexion sur la place et le rôle de la démocratie représentative dans des schémas technocratiques (c'est-à-dire de pouvoir des techniques, de pouvoir par les techniques) renouvelés par les outils numériques et les modes de gestion qui les soutiennent et les promeuvent dans les milieux de travail. Elle soulève donc des interrogations sur les « *technologies démocratiques*[59] » (qu'elles soient numériques, juridiques, sociales ou politiques), non pas seulement au sens où elles seraient le produit de choix démocratiques électifs ou participatifs, mais aussi au sens où elles permettent, soutiennent, promeuvent, facilitent ou, à l'inverse, nuisent au fonctionnement démocratique ordinaire des organisations et des milieux de travail.

Bien que les aspects représentatifs et participatifs soient capitaux, la réflexion sur la démocratie technique ne peut se réduire aux seules procédures de participation et de représentation dans les processus stratégiques d'orientation et de décision, tant sur la forme que sur le fond des transformations.

[56] Callon, M., Lascoumes, P. et Barthe, Y. (2001), *Agir dans un monde incertain, Essai sur la démocratie technique*, Paris, Éditions du Seuil, 440 p.
Callon, M. (1998), « Des différentes formes de démocratie technique », in *Annales des Mines/Responsabilité & Environnement*, 9, p. 63-73.
[57] Lequin, Y.-C. (2015), « Travail et démocratie technique, d'hier à demain », in Lequin, Y.-C. et Lamard, O. (dir.), *Éléments de démocratie technique*, pôle éditorial de l'Université de technologie de Belfort Montbéliard, 284 p.
[58] Feenberg, A. (2015), « Technique et capacité à agir », in Ibid.
[59] Petit, V. (2014), « Du conflit entre technocratie et démocratie, au dialogue entre technologie et démocratie », in Ibid.

On ne saurait prétendre à des processus démocratiques à ce sujet dans les milieux de travail, sans le développement de formes, au moins élémentaires, d'une culture technique (comment fonctionnent les outils ? sur quelles infrastructures reposent-ils ? comment font-ils systèmes ? quels gestes permettent d'en faire des usages performants et sécurisés ? quelles règles pour encadrer leur déploiement et leur utilisation ? etc.) nécessaires autant à la compréhension qu'à l'action.

Le développement de cette culture technique s'accompagne d'une autre nécessité : **celle de développer conjointement une culture du travail** qui ne se réduit pas à une conception gestionnaire purement utilitariste et fonctionnelle, mais qui intègre ses dimensions sociales, interactionnelles, anthropologiques et politiques [60]. Il s'agit d'améliorer l'association des milieux techniques et des milieux de travail plutôt que de substituer les questions techniques aux questions du travail. Les problématiques de dépendance aux fournisseurs de solutions numériques, de division technique et morale du travail [61] au sein des chaines de valeur, d'autonomie des travailleurs, des collectifs, des entreprises, des experts et des machines sont à remettre sur le métier au sein des organisations et au cœur des projets de transformation.

Les capacités à agir sur les technologies et leurs usages dans les organisations dépendent « *des savoirs, des pouvoirs et des opportunités* » (Feenberg, op. cit.) dont se dotent ou se saisissent leurs membres.

Autrement dit, elles dépendent d'**une culture du dialogue**. Et c'est ainsi au dialogue social technologique de faire en sorte que les choix qui sont pris ne relèvent pas seulement d'une opportunité économique ou d'une prétendue nécessité technologique qui laisserait dans l'ombre les questions sociales que recèlent les transformations numériques du travail. Les « *interventions démocratiques* » qui en résultent peuvent se traduire par de nouvelles règles, de nouveaux designs, de nouveaux usages, de nouvelles organisations, la réorientation, l'amélioration et parfois l'abandon de certaines pratiques ou technologies, ou de certains projets. Elles ne sont pas mineures ou subalternes pour la qualité de vie et des conditions de travail.

[60] Naville, P. (1963), *Vers l'automatisme social ? Problèmes du travail et de l'automation*, Paris, Éditions Gallimard, 264 p.
[61] Hughes, E.C. (1996), *Le Regard sociologique, Essais choisis*, Paris, Éditions de l'EHESS, 344 p.

Conclusion

Pourquoi développer le dialogue social technologique ?

Si la transformation numérique du travail et des organisations semble être un phénomène ordinaire, voire banal, compte tenu de l'actualité et de l'historique du sujet, elle ne va pourtant pas de soi pour bon nombre d'acteurs impliqués dans ce processus : dirigeants, managers, travailleurs, représentants des travailleurs, organisations patronales, organisations syndicales, fournisseurs de solutions, experts techniques, consultants, etc.

Autrement dit, la transformation numérique du travail, dans la diversité de ses formes d'accomplissement, des sujets qu'elle recouvre et des outils qu'elle mobilise, présente un caractère problématique. Ce caractère problématique est d'autant plus criant que les enjeux associés à cette transformation numérique sont lourds pour les entreprises et susceptibles de faire l'objet de revendications et de contestations : développement économique, intégration technique, changement organisationnel, développement des compétences et parcours professionnels, santé au travail.

Les accords européens sur le sujet mettent en avant que la transformation numérique des entreprises et des administrations constitue une opportunité dont il faut savoir tirer le meilleur parti pour améliorer la performance collective et la qualité de vie au travail. Toutefois, elle comporte également des risques, de plusieurs ordres, qu'il est nécessaire d'éviter ou de limiter pour qu'elle contribue *in fine* à un développement global équilibré des organisations. En d'autres termes, la transformation numérique du travail exige un meilleur encadrement et une régulation appropriée, car elle constitue un phénomène ambivalent. Pourtant, il est évident que cette régulation ne va pas de soi, tout comme la transformation qu'elle est censée prendre en charge.

C'est en partant de ce constat et dans l'objectif d'améliorer la situation que s'est construite l'action du Plan Santé au Travail 2021-2025, visant à accompagner le dialogue social et professionnel sur les transformations numériques et les outils digitaux. Pour donner corps à cette action, l'Anact a lancé, dans le cadre de la Fabrique Conditions de travail et Organisation, un appel à manifestation d'intérêt pour « développer le dialogue social technologique au travail », qui a permis d'identifier et de soutenir un certain nombre de projets portés par des acteurs variés.

Ce rapport de capitalisation s'est attaché à capitaliser sur ces projets, leurs méthodes, leurs résultats et les enseignements qu'on peut en tirer, afin d'aider les acteurs dans les entreprises, dans les branches, dans les territoires et à l'échelle interprofessionnelle à s'emparer de ce sujet qui, de prime abord, peut leur apparaître compliqué, pour ne pas dire hors de leur portée. Nous espérons qu'ils y trouvent des exemples, des repères analytiques, méthodologiques, théoriques et pratiques (issus de projets pionniers) qui leur soient utiles. Nous espérons qu'il leur donne des pistes pour passer à l'action et reprendre prise sur la transformation numérique du travail, à travers des formes de dialogue social technologique à expérimenter et à consolider dans le but de rendre les techniques plus démocratiques et moins autoritaires, en donnant « *la préférence à la diversité et à la complexité écologique au lieu d'accentuer l'uniformité et la standardisation excessive* [62] ».

[62] Mumford, L. (2021), *Technique autoritaire et technique démocratique*, Saint-Michel-de-Vax, Éditions La Lenteur, 132 p.

Postface

Des organisations syndicales* du comité de pilotage de l'action du Plan Santé au Travail relative à la thématique

* Nicolas Blanc, secrétaire national de la CFE-CGC ; Matthieu Trubert,co-animateur du collectif numérique à l'Ugict-CGT ; Eric Péres, secrétaire général de FO-Cadres ; Charles Parmentier, secrétaire confédéral de la CFDT

Les transformations numériques au travail sont bénéfiques lorsque l'humain est au cœur et que le dialogue fonctionne

À la lumière des expériences de terrain qui nous remontent et dont certaines sont explicitées dans les projets de ce rapport, force est de constater que le dialogue social autour du numérique en général, et au cours des projets informatiques en particulier ou du développement de l'IA, est trop peu pratiqué dans les organisations et reste mal connu.

Cependant, plusieurs études empiriques ou académiques prouvent le lien entre la numérisation des organisations et les conséquences sur la santé au travail, ainsi que le lien entre un frein au développement de l'activité et une organisation du travail défaillante.

Tout le monde peut gagner si nous sortons collectivement du « *somnambulisme technologique* ».

Réussir les transformations numériques au travail par la prise en compte de la qualité des interactions humaines en plus de celle des outils

La valeur de la transformation numérique du travail pour une entité réside non seulement dans la qualité intrinsèque des outils, mais également dans la qualité des interactions qui animent les dynamiques organisationnelles, permettant d'encadrer et de réguler les projets de transformation. Il s'agit moins d'augmenter l'efficacité des humains par l'intermédiaire de machines plus ou moins autonomes que d'améliorer les humains par l'enrichissement de leurs interactions, de leurs relations et de leurs compétences.

Trop investir dans les outils et infrastructures numériques au détriment des infrastructures sociales fragilise l'entité collective plutôt que de la renforcer. Les infrastructures et les outils numériques ne résolvent pas tout. Les questions liées aux métiers et aux dimensions sociales de l'activité sont tout aussi décisives.

Apprenons à nous défaire d'une vision technocentrée de l'innovation et de la performance dont le champ de vision est limité, pour retrouver prise, là où l'on se situe, sur les transformations en cours. Rétablissons nos capacités conjointes à réguler et orienter les transformations numériques de manière à construire des organisations de qualité, qui font de l'investissement dans la qualité de vie et des conditions de travail un levier d'attractivité et de performance.

Réussir les transformations numériques au travail par un dialogue social renouvelé

Les retours d'expériences de terrain montrent les diverses manières de comprendre ce que l'on peut mettre derrière les termes « social », « dialogue social », et les diverses façons d'appréhender la place et le rôle de la technique ou des technologies (notamment numériques) dans ces affaires.

La transformation numérique du travail, dans la diversité de ses formes d'accomplissement, des sujets qu'elle recouvre et des outils qu'elle mobilise, présente un caractère de dispute. Cette dimension de dispute est d'autant plus criante que les enjeux associés à cette transformation numérique sont importants et susceptibles de faire l'objet de revendications et de contestations : développement économique, intégration technique, changement organisationnel, développement des compétences et parcours professionnels, santé au travail.

Pour qu'un dialogue social dépasse la simple affirmation de la nécessité d'un « numérique choisi plutôt que subi », un travail sur le vocabulaire mérite d'être entrepris entre les acteurs sur des projets situés. Ce travail sur le vocabulaire peut constituer un préalable au dialogue. Il pourra limiter les malentendus sur ce dont on discute et sur ce qu'on cherche à accomplir en mettant en débat les objets, conditions, modalités ou conséquences de la transformation numérique du travail. « Reprendre langue » apparait comme une condition pour instituer de nouvelles formes et de nouveaux objets de dialogue. Cet aspect a été un travail majeur dans le projet DIALIA.

L'apport d'un accord de méthode sur les outils numériques, dont l'IA

Un accord de méthode a plusieurs vertus :

- Il permet de considérer le numérique comme transversal, ce qui autorise une analyse systémique de la situation de l'entité et facilite la mobilisation collective.
- Il offre la possibilité d'expliciter le contexte, les attendus dans l'entité du recours aux outils numériques, ainsi que le vocabulaire utilisé.
- Il fixe un cadre commun de discussion lorsque l'arrivée d'outils numériques est proche ou que l'évolution des outils en place est annoncée, ainsi que, pendant son déploiement, dans le suivi des usages, dans les évaluations et les améliorations continues. Tout au long de la vie du projet informatique et du système d'IA et ses usages, on définit les thématiques à aborder ainsi que les temporalités, la nature, les instances compétentes et les acteurs du dialogue.

Les vertus d'un accord de méthode se retrouvent à tous les niveaux de dialogue :

- Au niveau national interprofessionnel et dans les branches, il permet de construire les bonnes articulations avec, d'une part, les acteurs externes aux structures elles-mêmes (des acteurs opérationnels comme les consultants, les organismes de formation, etc. ; les acteurs ressources comme les OPCO, le réseau Anact-Aract, les DREETS, etc. ; les acteurs persuasifs du dialogue social territorial, les observatoires départementaux du dialogue social, les partenaires sociaux locaux, etc.), et d'autre part, les cadres d'action tels que les conseils d'administration des structures, les institutions représentatives du personnel ou les espaces de dialogue existants selon le nombre de salariés dans l'entreprise ou l'administration, les cadres normatifs au niveau des branches professionnelles, le dialogue territorial.
- Au niveau de l'entreprise ou de l'administration, il rend possible la capacité d'identifier les impacts du numérique sur les conditions de travail, les métiers, l'activité ou le secteur économique, et d'adapter la stratégie de l'entreprise ou l'activité de l'administration. Il fixe le cadre pour engager une démarche qualité de vie au travail en mettant en place un diagnostic partagé sur l'utilisation du numérique dans la structure, en établissant un plan d'action avec une évaluation continue périodique.

Bibliographie

Alexandre, O. (2023), *La Tech, quand la Silicon Valley refait le mond*e, Paris, Éditions du Seuil, 560 p.

Aucouturier, V. (2020), « Perspectivisme et formes de vie : les jeux de langage chez Wittgenstein », in Landenne, Q. (éd.), *Philosopher en points de vue* (1), Bruxelles, Presses universitaires Saint-Louis Bruxelles, 286 p. https://doi.org/10.4000/books.pusl.27042

Barbin, A. (2018), « La démocratie technique - Varia », in *Cahiers d'histoire du Cnam*, « Former la main-d'œuvre industrielle en France. Acteurs, contenus et territoires (fin xixe et xxe siècles) », vol. 09-10 (1), p. 189-195. hal-03033019

Barcellini, F., Gamkrelidze, T., Greenan, N., Jolivet, A. et Zouinar, M. (2024), « Le travail et l'emploi à l'épreuve de l'IA : état des lieux et analyse critique de la littérature », rapport de recherche financé par l'Agence d'objectifs de l'IRES dans le cadre d'une convention avec la CGT-Force Ouvrière.

Bartoli, F., Dieuleveux, T., Hautchamp, M. et Laloue, F. (2025), « Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France. Les enseignements d'une comparaison internationale (Allemagne, Irlande, Italie, Suède) et de la recherche », Inspection générale des affaires sociales.

Beck, U. (2001), *La Société du risqu*e, Paris, Éditions Aubier, 528 p.

Borel, S. (2024), « Étude des impacts de l'IA sur le travail », rapport d'enquête LaborIA Explorer, ministère du Travail, de la Santé et des Solidarités, Inria, Matrice.

Boullier, D. (2017), « Le problème n'est pas le numérique en lui-même mais le capitalisme financier numérique », in *Revue des conditions de travail* (Anact), n° 6, « Mieux travailler à l'ère du numérique. Définir les enjeux et soutenir l'action », p. 56-62.

Bugand, L. et Mandinaud, V. (2020), *10 questions sur la maîtrise des transformations numériques*, Lyon, Anact Éditions, 20 p.

Callon, M. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », in *L'Année sociologique*, n° 36.

Callon, M., Lascoumes, P. et Barthe, Y. (2001), *Agir dans un monde incertain, Essai sur la démocratie technique*, Paris, Éditions du Seuil, 440 p.

Callon, M. (1998), « Des différentes formes de démocratie technique », in *Annales des Mines/Responsabilité & Environnement*, 9, p. 63-73.

Cardon, D., Cointet, J.-P. et Mazières, A. (2018), « La revanche des neurones, l'invention des machines inductives et la controverse de l'intelligence artificielle », in *Réseaux*, n° 211.

Chagny, O. et Marzo, C. (2025), « Dialogue social, accords collectifs et intelligence artificielle », document de travail n° 03.2025, IRES.

Chateauraynaud, F. (2016), « Pragmatique des transformations et sociologie des controverses », in Chateauraynaud, F. et Cohen, Y. (éd.), *Histoires pragmatiques* (1), Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, 392 p. https://doi.org/10.4000/books.editionsehess.12327

Dubois-Wild, M., Gilles, M., Levrat-Pinatel, C. et Rahou, N. (2024), « L'action de l'Anact dans le champ du dialogue social : une construction au long cours », in *Revue des conditions de travail*, n° 15.

Du Roy, O. (1992), *L'Usine de l'avenir, conduite sociotechnique des investissements. Des méthodes européennes*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail, 131 p.

Feenberg, A. (2015), « Technique et capacité à agir », in Lequin, Y.-C. et Lamard, O. (dir.), *Éléments de démocratie technique*, pôle éditorial de l'Université de technologie de Belfort Montbéliard, 284 p.

Fourquier, Y.-G., Rahou, N. et Ruffier, C. (2019), *Étude d'impact numérique et conditions de travail*, Lyon, Anact Éditions, 31 p.

Friedmann, G. (1949), « Avant-propos. Septième section. Technologie », in *L'Année sociologique*, 3e série, tome II, p. 761-765.

Gaubert, T., Cuvillier, B., Leblanc, É. et Rouat, S. (2024), *La Méthode de l'objet technique. Reprendre la main sur l'activité*, Toulouse, Éditions Octarès, 250 p.

Giddens, A. (1994), *Les Conséquences de la modernité*, Paris, Éditions L'Harmattan, 192 p.

Greenan, N., Napolitano, S. et Pillosio, J. (2024), « L'IA dans les entreprises : ce que révèlent les accords négociés », in Connaissance de l'emploi, n° 200, le CNAM CEET.

Lequin, Y.-C. (2015), « Travail et démocratie technique, d'hier à demain », in Lequin, Y.-C. et Lamard, O. (dir.), *Éléments de démocratie technique*, pôle éditorial de l'Université de technologie de Belfort Montbéliard, 284 p.

Latour, B. (1989), *La Science en action, Introduction à la sociologie des sciences*, Paris, Éditions La Découverte, 672 p.

Latour, B. (2006), « Le prince : machines et machinations », in Akrich, M., Callon, M. et Latour, B. (éd.), *Sociologie de la traduction* (1), Paris, Presses des Mines, 401 p. https://doi.org/10.4000/books.presses-mines.1194

Mhalla, A. (2024), *Technopolitique*, Paris, Éditions du Seuil, 288 p.

Mandinaud, V. (2018), *La Transition numérique, promesses et menaces pour « l'expérience travailleur »*, Lyon, Anact Éditions, 13 p.

Mandinaud, V. et Bugand, L. (2022), « Adapter le travail à l'humain », Conseil national du numérique.

Mandinaud, V. et Keush-Bessard, M. (2023), *Accord européen sur la transformation numérique des entreprises : pour un dialogue social technologique*, Lyon, Anact Éditions, 24 p.

Mauroux, A. (2018), « Quels liens entre les usages professionnels du numérique et les conditions de travail ? », DARES Analyse n° 29.

Mauss, M. (2012), *Techniques, technologie et civilisation*, édition et présentation de Nathan Schlanger, Presses universitaires de France, 504 p.

Morin, E. (2014), *La Méthode. Tome 3. Anthropologie de la connaissance. La connaissance de la connaissance*, Paris, Éditions du Seuil, 256 p.

Morozov, E. (2014), Pour tout résoudre, cliquez ici ! L'aberration du solutionnisme technologique, Limoges, Éditions FYP, 358 p.

Morozov, E. (2024), « Une autre intelligence artificielle est possible », in *Le Monde diplomatique*, aout 2024.

Mumford, L. (2021), *Technique autoritaire et technique démocratique*, Saint-Michel-de-Vax, Éditions La Lenteur, 132 p.

Musso, P. (2017), *La Religion industrielle*, Paris, Éditions Fayard, 800 p.

Naville, P. (1963), *Vers l'automatisme social ? Problèmes du travail et de l'automation*, Paris, Éditions Gallimard, 264 p.

Pascal, B. (2023 [1670]), *Pensées*, Paris, Éditions Les Belles Lettres, 512 p.

Petit, V. (2014), « Du conflit entre technocratie et démocratie, au dialogue entre technologie et démocratie », in Lequin, Y.-C. et Lamard, O. (dir.), *Éléments de démocratie technique*, pôle éditorial de l'Université de technologie de Belfort Montbéliard, 284 p.

Primat, J.-M. et Scarpa, M. (2019), « Dialogisme (Bakhtine) », in *Pratique* n° 183-184.

Rabardel, P. (1995), *Les Hommes & les technologies. Approche cognitive des instruments contemporains*, Paris, Éditions Armand Colin, 239 p.

Simondon, G. (2012 [1958]), *Du mode d'existence des objets techniques*, Paris, Éditions Aubier, 368 p.

De Stefano, V. et Taes, S. (2021), « Management algorithmique et négociation collective », note de prospective, Institut syndical européen ETUI.

Supiot, A. (2015), *La Gouvernance par les nombres*, Paris, Fayard, 2015, 512 p.

Supiot, A. (2019), « Homo Faber : continuité et ruptures », in Supiot, A. (dir.), *Le Travail au XXIe siècle*, Paris, Éditions de l'Atelier, 373 p.

Todorov, T. (1981), *Mikhäil Bakhtine, le principe dialogique, suivi de Écrits du cercle Bakhtine*, Paris, Éditions du Seuil, 320 p.

Travis, C. (2010), *Objectivity and the Parochial*, Oxford, Oxford University Press, 361 p.

Valenduc, G. (2005), *La Technologie, un jeu de société : au-delà du déterminisme technologique et du constructivisme social*, Louvain-la-Neuve, Éditions Académia, 252 p.

Vico, G. (2010 [1709]), *La Méthode des études de notre temps*, Paris, Éditions Les Belles Lettres, 174 p.

Winner, L. (2022), *La Baleine et le Réacteur*, Herblay, Éditions Libre, 332 p.

Rédaction :

Vincent Mandinaud et Manon Keusch-Bessard, Anact

Remerciements à :

Philippe Archias, Bilel Benbouzid, Marc-Éric Bobillier-Chaumon, Raphaëlle Bour, Nicolas Blanc, Amandine Brugière, Ludovic Bugand, Odile Chagny, Philippe Chognard, Gabriel Colletis, Gwendoline Conan, Jean Condé, Cyril Cosme, Claire Costantini, Bruno Cuvelier, Lise Delcourt, Aurélie Deudon, Éloy Dorado, Sarah Dulac, Valerica Dumitrescu, Emmanuel Ea, Grégoire Epitalon, Yann Ferguson, Serge Garrigou, Thierry Gaubert, Pauline Gourlet, Sarah Gubitta, Mérédith Guillanneuf, Pierrette Howayeck, Ségolène Journoud, Vincent Lassègue, Élisabeth Leblanc, Frédéric Lecot, Nadine Lhuillier, Pierrot Le Roux, Thierry Ménissier, Lucie Morpugo, Frédéric Mortini, Charles Parmentier, Charly Pecoste, Éric Péres, François-Xavier Petit, Guillaume Poinsignon, Aïda Ponde del Castillo, Lucie Poulet, Maxime Pradier, Nadia Rahou, Sabrina Rouha, Nathalie Roy, Franca Salis-Madinier, Maryse Salles, Christophe Teissier, Matthieu Trubert, Nicolas Vispi et Jason Sauvé.

Directeur de publication :

Mathieu Pavageau , Directeur Technique et Scientifique

Coordination et relecture :

Béatrice Sarazin, Anact

Mise en page :

Corinne Berry-Billant, Anact