LA GESTION ALGORITHMIQUE-GUIDE POUR LES SYNDICATS





LA GESTION ALGORITHMIQUE-GUIDE POUR LES SYNDICATS

RÉSUMÉ

ALGORITHMES DE GESTION DES PERFORMANCES

HISTORIQUE

PRINCIPALES REVENDICATIONS POUR LES SYNDICATS

ALGORITHMES DE RECRUTEMENT

25 RÉF

RÉFÉRENCES

12 ALGORITHMES DÉCISIONNELS AU TRAVAIL



Le présent rapport analyse l'utilisation croissante des outils de gestion algorithmique sur les lieux de travail du monde entier et entend guider les syndicats sur la manière d'aborder les négociations concernant le développement et la mise en œuvre de ces outils au travail.

La première partie explique ce qu'est la gestion algorithmique, comment et pourquoi elle gagne du terrain, et quelles pourraient être les principales préoccupations des syndicats - en particulier les risques de surveillance accrue, de déshumanisation du travail et d'intégration de biais et de discrimination.

Le rapport examine ensuite plus en détail les trois principales utilisations qui sont faites des outils de gestion algorithmique : le recrutement, la gestion des performances et le processus décisionnel au quotidien sur le lieu de travail. Chacune de ces utilisations est étudiée dans une partie distincte qui passe en revue les différents types d'outils actuellement disponibles sur le marché, les opportunités et les risques qu'ils présentent pour les travailleurs et une série d'enseignements à tirer pour les syndicats.

En conclusion, le présent rapport dresse une liste de dix revendications clés que les syndicats peuvent utiliser lorsqu'ils négocient avec les employeurs sur le thème de la gestion algorithmique, revendications qui sont axées sur les questions de transparence, de responsabilité, de proportionnalité, d'équité, d'accès aux données et, surtout, sur la nécessité de veiller à ce que les êtres humains conservent le contrôle et la responsabilité des décisions prises sur le lieu de travail.

Le présent rapport fait valoir que si ces nouvelles technologies présentent à la fois des avantages potentiels et de sérieux inconvénients pour les travailleurs, les syndicats peuvent et doivent négocier des accords sur l'introduction, l'utilisation et la gouvernance de tout outil de gestion algorithmique sur le lieu de travail.





HISTORIQUE

Depuis plusieurs années, la gestion algorithmique se développe à travers le monde, à mesure que les employeurs investissent dans des outils numériques de surveillance, d'analyse et de décision pour informer, orienter et, dans certains cas, remplacer complètement la prise de décision humaine. Les outils de gestion algorithmique vont du logiciel tout simple qui contrôle le temps de travail des employés ou scanne les CV à la recherche de mots-clés, à des outils beaucoup plus sophistiqués qui utilisent l'apprentissage automatique ou d'autres formes d'intelligence artificielle (IA) pour prédire le taux de fréquentation dans les magasins, définir des horaires de travail, attribuer des tâches aux travailleurs, ou même décider qui embaucher, promouvoir ou réaffecter sur la base d'une quantité potentiellement énorme de données collectées.

Depuis de nombreuses années, ces algorithmes sont largement répandus dans la « gig economy » (ou économie des petits boulots) désintermédiée, où ils ont permis à des plateformes telles que Uber, TaskRabbit ou Deliveroo de gérer une main-d'œuvre prétendument « indépendante » sans qu'il soit nécessaire d'avoir une relation hiérarchique traditionnelle. Ces dernières années, cependant, ces pratiques se sont

progressivement étendues à l'économie ordinaire. Plus de 40 % des fonctions de ressources humaines (RH) des entreprises internationales utilisent désormais l'IA pour faciliter leur recrutementⁱ, et selon des estimations, plus des deux tiers des CV aux Etats-Unis ne sont plus lus par des humains. De plus, puisque la pandémie de coronavirus a entraîné dans le monde entier une augmentation sans précédent du travail à distance, les cadres vont de plus en plus vouloir trouver des outils numériques pour les aider à diriger leurs équipes.

Pour les défenseurs des droits des travailleurs, cette tendance à l'analyse du lieu de travail et à l'automatisation du processus de gestion annonce une nouvelle ère de taylorisme numérique. Cela laisse entrevoir un retour au style de « gestion scientifique » de commandement et de contrôle propre au taylorisme du début du XXe siècle qui met l'accent sur l'analyse, l'efficacité, l'élimination du gaspillage et la normalisation, mais avec de nouveaux outils algorithmiques puissants qui, à l'ère numérique, peuvent porter ces principes vers de nouveaux sommets. Alors que les prophètes de cette nouvelle doctrine de gestion numérique promettent des gains considérables de productivité, ses détracteurs redoutent

"

qu'elle ne se traduise par un coût énorme en termes de surveillance accrue, d'érosion de la vie privée, de perte d'autonomie, de déclin des relations sur le lieu de travail et de déshumanisation du travail qui en résulterait. Il est également à craindre que certains outils de gestion algorithmique ne véhiculent de graves biais et discriminations.

La première étape consiste à bien comprendre ce que sont ces algorithmes, comment ils sont utilisés et les principaux risques et opportunités que les syndicats doivent avoir à l'esprit.

De plus, les gains de productivité promis pourraient même ne pas se matérialiser. De nombreux outils de gestion algorithmique actuellement sur le marché ont suscité des critiques parce qu'ils n'ont pas été testés et, dans certains cas, des dirigeants d'entreprise mal informés, ne connaissant pas bien la technologie qu'ils achètent, investissent dans des produits surmédiatisés qui ne reposent sur rien de plus que de la pseudo-science. A titre d'exemple, que nous approfondissons ci-dessous, les algorithmes de reconnaissance faciale commercialisés par HireVue pour conseiller des entreprises telles que Hilton et Unilever dans leurs décisions de recrutement ont été critiqués par des experts en technologie, qui estiment qu'ils trompent les entreprises en leur faisant acheter un produit qui n'a que peu de fondement scientifique. De même, la technologie commercialisée par AC Global Risks prétend utiliser l'analyse vocale d'un entretien de 10 minutes pour déterminer le niveau de fiabilité et de « risque » d'employés potentiels avec une précision de 97% - ce que des experts indépendants ont qualifié d'impossible.iii La fondatrice de l'Al Now Institute a déclaré : « C'est une évolution profondément inquiétante d'avoir une technologie propriétaire qui prétend faire

la différence entre un travailleur productif et un travailleur qui ne convient pas, sur la base de ses mouvements faciaux, du ton de sa voix [ou] de sa gestuelle ».

Toutefois nous ne devons pas en conclure que la gestion algorithmique ne présente que des inconvénients pour les travailleurs. Au-delà du battage médiatique et des dangers, il existe de véritables opportunités de réduire plutôt que d'accroître les biais et les discriminations, d'améliorer la flexibilité et l'autonomie des travailleurs - par exemple en leur donnant davantage de contrôle sur leurs horaires de travail ou leurs congés annuels - et d'améliorer la qualité et l'équité des décisions des cadres en offrant à ces derniers des conseils indépendants, fondés sur des données, plutôt que de les laisser simplement se fier à leur instinct. Il est essentiel de se rappeler que les outils de gestion algorithmique ne sont rien d'autre que des outils, et que, comme la plupart des outils, ils ne sont ni bons ni mauvais en soi ; du marteau à la machine à vapeur en passant par l'ordinateur, c'est l'utilisation que nous en faisons qui détermine leur impact éthique, ainsi que les règles et cadres mis en place pour les gouverner. Les syndicats ont un intérêt évident à s'assurer que ces nouveaux outils d'analyse sont à la fois de bonne qualité et bien utilisés.

La première étape consiste à bien comprendre ce que sont ces algorithmes, comment ils sont utilisés et les principaux risques et opportunités que les syndicats doivent avoir à l'esprit. Par « algorithme », nous entendons ici tout type de système numérique piloté par des données - allant de la simple reconnaissance de mots-clés aux systèmes d'apprentissage automatique très complexes - utilisé pour effectuer des tâches telles que le tri, le filtrage, le classement ou la conversion systématique d'entrées en sorties selon un ensemble de règles internes. Les trois principaux domaines d'utilisation des algorithmes de gestion, à savoir le recrutement, la gestion des performances et autres types de décisions sur le lieu de travail telles que l'attribution des tâches ou des équipes de travail, sont décrits plus en détail cidessous.



Le recrutement est l'un des domaines de la gestion algorithmique qui connaît la plus forte progression dans tous les pays et dans tous les secteurs de l'économie. Plusieurs types d'algorithmes très différents sont actuellement utilisés aux divers stades du processus de recrutement, et il est important, dans le cadre d'un recrutement automatisé, de les différencier:

- Algorithmes d'analyse textuelle utilisés dans la conception du libellé des offres d'emploi
- Algorithmes de marketing utilisés pour le placement ciblé d'offres d'emploi en ligne

- Algorithmes de « chatbot » ou de robot conversationnel utilisés pour guider les candidats tout au long du processus de candidature
- Algorithmes de filtrage des CV qui scannent les candidatures à la recherche de mots et de formules clés et effectuent un filtrage pour la première étape des candidats retenus pour un entretien
- Algorithmes de test qui utilisent soit des tests basés sur les compétences, soit des tests psychométriques pour fournir un filtre de sélection supplémentaire pour les candidats

LA GESTION ALGORITHMIQUE - GUIDE POUR LES SYNDICATS

- Divers types de systèmes d'entretiens automatisés qui peuvent poser aux candidats des questions d'entretien préenregistrées sans qu'il soit nécessaire de faire appel à un intervieweur humain et/ou qui tentent d'évaluer les candidats sur la base d'une analyse de leurs expressions faciales, de leur voix ou des réponses qu'ils fournissent
- Algorithmes de vérification automatisée des références des employés potentiels qui passent les candidats au crible ou explorent leurs antécédents dans les médias sociaux à la recherche de points problématiques.

De toutes ces pratiques, le filtrage des CV est la plus répandue dans le monde. De nombreuses grandes entreprises rejettent désormais automatiquement la grande majorité des CV lors d'une étape de filtrage automatisé avant que les candidatures restantes ne soient examinées par des recruteurs humains. La popularité croissante de ces outils est compréhensible : le volume de candidatures que de nombreuses grandes entreprises reçoivent en provenance d'une main-d'œuvre de plus en plus mondialisée s'avère souvent énorme et très difficile à traiter manuellement. Les entreprises doivent toutefois veiller à respecter toutes les exigences légales en matière de transparence et de recours contre les décisions automatisées en matière de recrutement - en particulier, l'article 22, paragraphe 1, du Règlement général sur la protection des données (RPD) qui interdit de « faire l'objet d'une décision fondée uniquement sur un traitement automatisé » dans l'Union européenne.

La principale préoccupation exprimée au sujet du filtrage automatisé des CV concerne probablement la question du biais. Des entreprises ayant expérimenté cette technologie ont constaté que leurs algorithmes présentaient des biais à l'encontre des candidatures émanant de femmes, de minorités ethniques ou d'autres groupes protégés. Le cas le plus connu est celui d'Amazon en 2014-2017, lorsque l'entreprise a développé un algorithme de filtrage des CV basé sur les profils à succès de sa main-d'œuvre en place. Malheureusement, l'algorithme a remarqué que la plupart des employés figurant dans les données sur la maind'œuvre actuelle étaient des hommes, et a par conséquent appris à préférer les candidats masculins, en détectant dans les CV des expressions telles que « capitaine du club d'échecs féminin » ou « diplômée d'un collège entièrement féminin » et en déclassant donc ces candidatures, ce qui a conduit à l'abandon du projet.vi L'incident rappelle l'embarrassant robot conversationnel Tay de Microsoft sur Twitter qui, en l'espace de 24 heures, a capté le racisme humain en ligne et a appris à inclure des propos racistes dans ses messages.

Toutefois, la principale leçon à en tirer n'est pas que les algorithmes sont racistes, sexistes ou biaisés, mais que les





humains le sont. La raison pour laquelle ces exemples ont mal tourné est que les algorithmes ont été alimentés par des données d'apprentissage du monde réel déjà entachées de préjugés humains. Les humains sont parfaitement capables de faire preuve de terribles préjugés (qu'ils soient conscients ou non) dans leurs décisions de recrutement. Dans le cadre d'une expérience de recrutement humain menée aux États-Unis en 2004, des chercheurs ont constaté que des CV tests envoyés avec des noms à consonance anglo-saxonne figurant en haut de page recevaient 50 % d'offres d'entretien de plus que des CV identiques avec des noms à consonance noire.vii Si elle est utilisée de manière responsable, une approche algorithmique permettant de décider des candidats qui seront convoqués à un entretien peut en fait contribuer à réduire les préjugés généraux et donner aux candidats issus de milieux défavorisés de meilleures chances d'être entendus de manière équitable. Cependant, pour y parvenir, les entreprises doivent faire preuve d'une prudence extrême lors du développement ou de l'achat de nouveaux outils algorithmiques; choisir le bon modèle pour le poste, utiliser de bonnes données d'apprentissage et éviter de donner à l'algorithme des variables non pertinentes ou trop de variables à prendre en compte. Les entreprises qui travaillent en étroite collaboration avec les syndicats dans le cadre de ces décisions auront beaucoup plus de chances de prendre les bonnes décisions, tant pour elles que pour les travailleurs.

Il convient également de noter que dans toute prise de décision automatisée, il existe une concurrence entre les mesures de partialité. Si l'on considère les biais sexistes dans le recrutement, par exemple, il existe toute une série de types d'équité que l'on pourrait évaluer, du ratio hommes/ femmes non qualifiés recrutés à tort ("taux de faux positifs"), au ratio hommes/ femmes dûment qualifiés rejetés à tort ("taux de faux négatifs"), en passant par le simple équilibre global entre les sexes des personnes finalement recrutées ("parité démographique"). La réduction de tous ces biais est certes souhaitable, mais il a été prouvé qu'il est mathématiquement

impossible de prendre des décisions concernant la plupart des paramètres du monde réel qui soient « justes » pour tous selon toutes ces définitions. Les entreprises doivent débattre ouvertement de la manière dont elles vont évaluer l'équité des décisions de leurs algorithmes, en incluant les travailleurs et leurs représentants syndicaux dans ces discussions.

Le risque de discrimination est peut-être plus difficile à surmonter lorsqu'il s'agit de recourir à des tests de personnalité (parfois appelés tests psychométriques), qui sont une autre tendance de recrutement qui gagne en popularité. Différents types de tests de personnalité sont proposés et censés aider les entreprises à trouver des personnes qui cadrent bien avec leur culture d'entreprise. Des prestataires tiers comme Pure Matching vendent ces services qui prétendent « cartographier votre neuropersonnalité afin d'obtenir une image globale de votre identité biologique », en prenant des concepts intrinsèquement subjectifs et en les enrobant de termes scientifiques pour les faire passer pour des mesures objectives de la qualité des candidats. Dans ces cas, la discrimination envers ceux qui ont les « mauvais » types de personnalité est intégrée au principe sur lequel repose la technologie.

Si, à première vue, il peut sembler logique que les entreprises souhaitent donner la priorité aux candidats qui semblent consciencieux, organisés ou résistants au stress, ces genres d'évaluation peuvent sérieusement nuire aux perspectives d'emploi de personnes qui souffrent par exemple de certains types de troubles psychiques et qui éprouvent des difficultés à passer des tests de personnalité; il s'agit d'une forme potentiellement illégale de discrimination fondée sur le handicap dans certains pays, qui a donné lieu à des poursuites judiciaires aux Etats-Unis.viii Ces genres de tests risquent également de manguer de sensibilité culturelle, ce qui pourrait entraîner une discrimination vis-à-vis des candidats issus de milieux différents de ceux qui ont écrit le logiciel. Il s'agit d'un problème général que posent de nombreux types d'algorithmes de gestion.



Si ceux-ci sont conçus et testés sur un groupe d'ethnie, de culture, d'âge ou de sexe homogène, ils risquent de ne pas fonctionner comme prévu lorsqu'ils sont appliqués à une population plus diversifiée, comme dans le cas des distributeurs automatiques de savon dans les toilettes qui ne détectent pas les peaux qui ne sont pas blanches.ix

Certaines entreprises utilisent également ce qu'elles décrivent comme des « évaluations ludiques » censées tester les compétences liées à la résolution de problèmes. Bien que ces tests puissent correspondre à l'aptitude des candidats à certains postes, les entreprises risquent de se précipiter vers ces outils pour des postes où ce genre de test n'est pas vraiment pertinent et ne fait que discriminer ceux qui pourraient avoir des difficultés avec cette forme de test.

Un autre défaut de ce type d'approche algorithmique du filtrage des CV est qu'à

mesure qu'elle se répand, elle biaise le processus de candidature en faveur des candidats qui savent « jouer » avec le système. Des services professionnels de coaching et de rédaction de CV aident les candidats à placer des mots-clés importants que les algorithmes peuvent rechercher. Certaines personnes utilisent des astuces encore plus douteuses, comme l'insertion de compétences supplémentaires et de mots clés en texte blanc, invisible aux yeux des lecteurs humains, mais qui est détecté par les outils de filtrage algorithmique qui attribuent une note plus élevée au CV.

Au cours des dernières années, des algorithmes commerciaux ont également été mis au point pour vérifier les références dans certains secteurs. Comme c'est souvent le cas en matière de gestion algorithmique, les entreprises archétypes de la « gig economy » ou économie des petits boulots) sont en tête dans ce domaine - des applications telles que

LA GESTION ALGORITHMIQUE - GUIDE POUR LES SYNDICATS

Checkr sont maintenant couramment utilisées pour effectuer des vérifications de base sur les chauffeurs d'Uber et de Lyft. D'autres sociétés comme Fama proposent une vérification automatisée des références des candidats sur les médias sociaux pour un large éventail d'entreprises, allant de la finance à la vente au détail en passant par la technologie.

Il est évident que ce type d'analyse du parcours des personnes sur les médias sociaux peut sembler désagréablement intrusif pour certains. Bien que Fama prenne soin de souligner son approche éthique fondée sur le consentement, en accordant aux candidats le droit de contester les résultats et en limitant son logiciel à la mise en évidence des informations publiquement accessibles et pertinentes pour le poste, afin que les responsables du recrutement puissent les examiner, il convient de noter que d'autres

doute ceux qui sont introduits au stade de l'entretien, bien qu'ils soient encore relativement peu courants. Si les algorithmes sont encore rarement utilisés pour prendre les décisions finales en matière de recrutement, certaines grandes entreprises s'orientent vers un premier entretien automatisé, puis vers des seconds entretiens menés par des humains pour les candidats figurant sur la liste restreinte finale. Toutefois, il s'agit là du domaine le plus controversé, où de nombreux experts sont les plus sceptiques quant aux fondements scientifiques des systèmes et où les risques de partialité et de discrimination sont peut-être les plus élevés. Le logiciel HireVue utilisé par de grandes entreprises telles qu'Unilever, Vodafone, PwC et Hilton sert à faciliter l'automatisation des entretiens d'embauche et comprend des fonctions de reconnaissance faciale qui peuvent être utilisées pour noter les candidats sur la base d'une évaluation algorithmique des expressions de leur visage. Ces types de produits, ou le logiciel de reconnaissance vocale d'AC Global Risk, ont fait l'objet de nombreuses critiques de la part des experts en IA, qui considèrent qu'ils sont fondés sur la pseudo-science et qu'ils présentent un sérieux risque de partialité ou de discrimination. Le domaine de la reconnaissance faciale, par exemple, a été confronté à des problèmes de discrimination raciale en raison de l'absence de visages non blancs dans une grande partie des données de formation.x

En revanche, l'utilisation d'algorithmes à un stade précoce du processus de recrutement offre des possibilités considérables d'améliorer l'équité et l'expérience de recrutement des candidats. Les logiciels d'analyse textuelle de sociétés comme Textio ou même le site web gratuit Gender Decoder de Kat Matfieldxi peuvent scanner les offres d'emploi à la recherche de mots potentiellement codés qui peuvent être rébarbatifs pour les candidats d'un certain sexe, âge ou autres caractéristiques. Ce type d'approche, qui utilise des algorithmes pour effectuer une recherche proactive et contribuer à éliminer la discrimination, est l'une des applications les plus positives de la technologie en matière de recrutement.

"

En revanche, l'utilisation d'algorithmes à un stade précoce du processus de recrutement offre des possibilités considérables d'améliorer l'équité et l'expérience de recrutement des candidats.

entreprises pourraient avoir des approches moins restrictives. En particulier, les entreprises qui tentent d'effectuer ce type de filtrage en utilisant des logiciels internes sans formation adéquate risquent de commettre des intrusions contraires à l'éthique, qui pourraient les influencer au détriment des candidats, pour des raisons sans rapport avec leur capacité à effectuer le travail. Dans certains cas, elles pourraient même risquer de violer des dispositions légales telles que la loi « Fair Credit Reporting Act (FCRA) » aux États-Unis ou le RGPD dans l'UE.

Parmi tous les algorithmes de recrutement, les plus problématiques sont sans

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS QUE LES SYNDICATS DOIVENT GARDER À L'ESPRIT :

- Les algorithmes utilisés au début du processus de recrutement, notamment pour aider à rédiger et à publier les offres d'emploi et guider les candidats tout au long du processus, permettent très probablement d'améliorer l'expérience vécue par les candidats.
- L'utilisation d'algorithmes pour le filtrage des CV peut être nécessaire lorsque le volume de candidatures est élevé. Lorsqu'ils sont bien utilisés, ils peuvent réduire les biais, mais une utilisation négligente peut au contraire les intégrer et les renforcer.
- Lorsque des algorithmes
 d'apprentissage automatique sont
 utilisés pour le recrutement, souvenezvous que si les données de formation
 utilisées pour déterminer les bons
 candidats sont le fruit de jugements
 humains biaisés dans le monde réel,
 l'algorithme apprendra à afficher les
 mêmes préjugés.
- Les tests en ligne peuvent être un élément précieux du processus pour certains emplois, mais il est important de s'assurer qu'il s'agit de tests basés sur des compétences ou aptitudes pertinentes pour l'emploi en question. Les tests de personnalité et les tests psychométriques sont intrinsèquement subjectifs et risquent d'entraîner une discrimination.
- Les syndicats devraient contester
 et rejeter l'utilisation de logiciels qui
 prétendent que la fiabilité ou la qualité
 des candidats peut être évaluée par
 la reconnaissance faciale ou l'analyse
 vocale.

- Les candidats et les syndicats doivent bénéficier de transparence quant à l'utilisation des algorithmes de recrutement. Les syndicats devraient également avoir accès aux informations concernant les critères utilisés pour évaluer les candidats et les sources de données employées.
- Les données des candidats ne doivent être collectées que dans la mesure où elles sont pertinentes pour la candidature. Elles doivent toujours être stockées et traitées de manière sécurisée, et supprimées une fois la décision finale prise.
- Des gestionnaires humains doivent être impliqués, contrôler et être en mesure d'intervenir à tout moment du processus de candidature.
 Toute décision finale concernant la recevabilité des candidats devrait toujours être prise par un être humain.
 Le rejet automatique des candidats par un filtrage algorithmique des CV peut être autorisé dans certaines zones géographiques, mais pourrait être contraire à la RGPD dans l'UE et dans tous les cas, il devrait être supervisé par des humains.



La catégorie la plus large de gestion algorithmique est sans doute celle qui couvre les décisions quotidiennes prises sur le lieu de travail, ce qui pourrait être considéré comme une activité typique du cadre hiérarchique mais où celui-ci est désormais soit soutenu, soit conseillé, soit entièrement remplacé par des algorithmes informatiques. La liste complète de ce que ces genres d'algorithmes peuvent faire est presque infinie, mais les types d'activités les plus courantes couvrent quatre grands domaines:

 La planification des équipes, en particulier dans les secteurs du commerce de détail ou de l'hôtellerie,

- où les décisions concernant les équipes sont de plus en plus guidées par des projections informatiques complexes sur l'affluence des clients.
- Les activités courantes de libre-service RH telles que les algorithmes qui approuvent/refusent les demandes de congé annuel, enregistrent les congés de maladie ou traitent les demandes de remboursement des frais professionnels.
- L'utilisation d'algorithmes pour aider à redéfinir les structures du lieu de travail, par exemple en répartissant les travailleurs entre les équipes ou entre

LA GESTION ALGORITHMIQUE - GUIDE POUR LES SYNDICATS

différents projets sur la base d'une évaluation algorithmique de l'endroit où les individus travailleraient le mieux.

travailleurs les tâches quotidiennes sur le lieu de travail, depuis la connexion des travailleurs des centres de contact à des appels téléphoniques, jusqu'aux commandes de production dans un atelier, en passant par la préparation des commandes dans un entrepôt de distribution et les nouveaux emplois de livreurs ou de chauffeurs de taxi.

impossible lorsque les ordres étaient établis par des humains.xii

La délégation, à ce type d'algorithmes, d'un nombre croissant de décisions quotidiennes prises sur le lieu de travail comporte cependant autant de risques que d'opportunités. Une préoccupation de taille est que la recherche de l'efficacité et la suppression des temps morts peuvent entraîner un énorme stress psychologique pour les travailleurs. Lorsque les livreurs ou les travailleurs de la fabrication se voient attribuer leur prochaine tâche par un système automatisé dans la seconde qui suit la fin de la précédente, ils travaillent constamment à un niveau très intense sans les micro-pauses habituelles dont disposent la plupart des travailleurs pour s'arrêter, penser ou réfléchir quelques instants en dehors de leurs pauses officiellement prévues pendant la journée. De même, la plupart des travailleurs des entrepôts de distribution se voient de plus en plus attribuer leurs tâches par une tablette ou un autre dispositif qui leur indique pas à pas la direction à suivre et l'étagère à atteindre, en optimisant leurs déplacements pour qu'ils soient constamment à leur vitesse maximale et ne doivent jamais s'arrêter pour réfléchir où aller. Amazon a également commencé à tester le mise en place de dispositifs portables de rétroaction tactile pour ses travailleurs d'entrepôt, utilisant des vibrations pour guider les mouvements de leurs bras vers la bonne étagère le plus rapidement possible afin d'être encore plus efficaces. Non seulement ce niveau d'hyper-efficacité peut être extrêmement stressant pour les travailleurs, mais le fait de priver ainsi les employés de leur autonomie peut être déshumanisant, car ils ne sont plus que les rouages d'une grosse machine automatisée, auxquels on ne fait même pas confiance pour prendre des décisions sur les mouvements de leur propre corps, sur la taille de la boîte à utiliser ou sur la longueur du ruban adhésif à couper pour sceller cette boîte.

Pour les travailleurs, il peut en résulter des conséquences psychologiques importantes sur leur santé mentale ainsi que sur leur sentiment d'utilité et de bien-être au travail. La santé physique

"

...la recherche de l'efficacité et la suppression des temps morts peuvent entraîner un énorme stress psychologique pour les travailleurs

L'une des grandes forces des algorithmes est qu'ils peuvent traiter beaucoup plus de données, plus rapidement que ne le pourraient jamais des humains. Cela permet non seulement une analyse plus rapide, mais aussi la réalisation d'analyses d'un tout nouveau type. Les algorithmes d'affectation des équipes peuvent utiliser les prévisions météorologiques, les données économiques, leurs propres observations sur l'activité passée des clients et les connaissances sur la disponibilité des travailleurs pour générer des modèles de rotation des équipes dépassant ce que pourrait faire un responsable humain. De même, en ce qui concerne la répartition des tâches, des applications comme Uber et Deliveroo peuvent affecter les chauffeurs disponibles au poste le plus proche, bien plus rapidement et plus facilement qu'un opérateur humain. Dans la production, l'utilisation d'algorithmes comme Preactor dans les usines de fabrication de Siemens a permis à l'usine de réagir en temps réel aux changements de l'offre et de la demande en ajustant instantanément et facilement les ordres de fabrication - ce qui était auparavant considéré comme

des travailleurs peut également être sérieusement affectée : ils peuvent souffrir davantage de troubles musculosquelettiques, d'épuisement et d'autres affections. Pour les employeurs, cette recherche d'efficacité à tout prix peut aussi avoir des inconvénients involontaires : augmentation de la rotation du personnel et de l'épuisement professionnel, taux élevé de maladies et d'absences, et baisse de la motivation des employés, ce qui conduit finalement à un manque d'innovation et à un risque plus élevé d'erreurs coûteuses lorsque les travailleurs n'ont pas le sentiment d'avoir la permission de penser par eux-mêmes et sont formés à suivre aveuglément les instructions d'un ordinateur.

Une autre préoccupation est que l'accent placé sur l'efficacité se fait aux dépens de la résilience organisationnelle. En effet, les organisations ont constaté, partout dans le monde, que des années de gestion au plus juste et de chaînes d'approvisionnement en flux tendu ont affaibli leur capacité à faire face à l'adversité. Si les algorithmes

utilisés pour prendre les décisions de gestion sont programmés pour optimiser l'efficacité et aboutissent à attribuer le nombre minimal précis de travailleurs nécessaires pour chaque équipe, ou la durée minimale exacte requise pour effectuer chaque tâche, le risque est grand de voir apparaître des problèmes si des événements inattendus se produisent. Bien entendu, les algorithmes peuvent être utilisés autrement, et une approche responsable consisterait à utiliser des outils algorithmiques en accordant une certaine marge de manœuvre à tous les procédés de travail pour parer aux imprévus éventuels. Les syndicats ont un rôle important à jouer en négociant avec les employeurs le niveau de résilience le plus approprié par rapport à l'efficacité.

Nombre de ces algorithmes tentent également de rendre le travail ludique en attribuant aux employés divers types de points, de badges ou d'autres récompenses sans importance, ou dans certains cas de petites récompenses financières, pour les inciter à suivre les



instructions. Les entreprises de la « gig economy », en particulier, sont devenues expertes dans l'art d'offrir aux chauffeurs de petites primes en espèces, au moment précis où elles sont nécessaires pour les encourager à continuer à travailler. Ces types de micro-incitations ciblées peuvent encourager les gens à travailler à un moment, à un endroit et d'une manière qu'ils préféreraient normalement éviter, en exploitant la psychologie humaine pour manipuler leur comportement. De cette manière, certains algorithmes de gestion peuvent exercer un contrôle bien plus grand sur la main-d'œuvre, tout en entretenant chez les travailleurs l'illusion de liberté humaine et de choix.

Ces algorithmes risquent également d'éloigner les gens de leur travail et de leur employeur, car ils menacent de supprimer les cadres hiérarchiques humains du processus. Lorsqu'une demande de changement d'équipe à court terme est décidée par un algorithme plutôt que par un être humain, il n'y a guère de place pour la compassion ou le discernement dans le processus. Alors qu'un responsable humain pourrait tenir compte de la situation personnelle difficile des travailleurs, il peut être beaucoup plus difficile de convaincre les algorithmes de faire des exceptions à leurs règles, à moins qu'un responsable humain ne puisse intervenir et les contourner. En revanche, certains employés pourraient se réjouir que certaines décisions ne soient plus du ressort de leur supérieur hiérarchique. Certains logiciels d'affectation des équipes, en particulier, peuvent être très utiles pour les travailleurs de première ligne, car ils leur permettent de procéder par exemple à des échanges d'équipes entre eux directement par le biais du logiciel, sans avoir à demander d'abord à un supérieur hiérarchique.

Bien entendu, l'expérience qu'ont les travailleurs de ce type de logiciel RH en libre-service dépend beaucoup de la qualité du logiciel lui-même. Lorsque l'interface utilisateur est compliquée, que le logiciel a tendance à « bugger » ou que la manière dont les décisions sont prises manque de transparence ou d'explication, il y a de fortes chances que les employés

soient plus frustrés que satisfaits. Lorsque les demandes de congés annuels ou de changement d'équipe des travailleurs sont systématiquement rejetées par l'ordinateur, sans autre explication, c'est la catastrophe assurée sur le plan des relations de travail.

Des utilisations plus avancées d'algorithmes décisionnels au travail, par exemple pour restructurer complètement des organisations sur une base dynamique, en sont encore à leurs balbutiements mais montrent à quoi l'avenir pourrait ressembler dans bien des cas. Publicis, une société multinationale de marketing, est un leader précurseur dans ce domaine. Elle utilise des algorithmes pour réorganiser et réaffecter constamment ses 80.000 employés à des équipes spécifiques chaque fois qu'un nouveau projet est lancé, en les replaçant sur la base de son évaluation des compétences nécessaires.xiii

A long terme, même si les algorithmes peuvent reprendre certaines fonctions de planification et de direction des cadres hiérarchiques, les besoins en responsables humains devraient toujours subsister. En effet, un monde où le travail quotidien implique, pour un grand nombre de personnes, de suivre constamment les instructions d'une machine incontournable, sans interaction avec d'autres humains, ne correspond pas au monde dans lequel la majorité d'entre nous voudrait vivre. Même si certaines tâches, telles que l'affectation des équipes ou d'autres activités de routine, peuvent être automatisées en toute sécurité, le temps ainsi libéré devrait plutôt être utilisé par les cadres pour se consacrer à des activités plus centrées sur l'humain qu'aucune machine ne pourra réaliser dans un avenir prévisible. Des compétences telles que le coaching, le tutorat et le développement personnel, par exemple, nécessiteront des responsables humains pendant de nombreuses années encore, même si les algorithmes peuvent soutenir ces activités de différentes manières. Les cadres pourraient bien apprécier la possibilité de consacrer plus de temps à ces activités plutôt qu'à des tâches routinières comme remplir des tableaux de service et des feuilles de calcul.

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS QUE LES SYNDICATS DOIVENT GARDER À L'ESPRIT :

- Un logiciel en libre-service pour la planification des équipes, des congés annuels ou autres, à condition qu'il fonctionne bien, peut s'avérer nettement plus commode pour les travailleurs et éviter le favoritisme.
- Ces logiciels doivent cependant être transparents dans leur fonctionnement et laisser une place à la compassion humaine. Il devrait toujours être possible de faire appel à un responsable humain ayant le pouvoir de passer outre le logiciel et de faire une exception.
- Les syndicats doivent se méfier des techniques dites de « ludification » qui utilisent des algorithmes pour manipuler les travailleurs afin qu'ils fassent des choix quant au moment et à la manière de travailler qui pourraient ne pas être dans leur intérêt à long terme.
- L'efficacité peut assurément aller trop loin. Si la gestion algorithmique pousse les travailleurs à fonctionner constamment à 100% de leurs capacités physiques ou mentales, le prix à payer par les travailleurs peut être énorme.

- Les travailleurs et leurs représentants syndicaux doivent être informés et avoir accès aux données utilisées par les employeurs pour prendre des décisions touchant le personnel, et les travailleurs doivent avoir la possibilité de contester toute déduction que les algorithmes font à leur sujet et sur leur comportement.
- Il serait malavisé d'utiliser
 l'automatisation pour remplacer le
 rôle du responsable humain; les
 algorithmes devraient être utilisés pour
 conseiller les cadres mais pas pour les
 remplacer.



Le dernier type d'algorithmes de gestion dont l'utilisation se généralise est celui qui porte sur la surveillance et l'évaluation de la main-d'œuvre ; ce que l'on pourrait appeler plus généralement les algorithmes de gestion des performances. Ils incluent notamment:

- Les algorithmes qui suivent
 l'activité physique ou numérique
 des travailleurs, en contrôlant
 quand les gens se connectent et se
 déconnectent, s'ils sont à leur bureau
 ou quels logiciels sont ouverts sur leur
 ordinateur.
- Les algorithmes qui lisent le contenu des e-mails et autres messages des employés, en recherchant des mots clés ou en effectuant une analyse des opinions.

- Les algorithmes qui mesurent et évaluent les travailleurs par rapport à des objectifs de production ou de rendement ou à d'autres critères.
- Les algorithmes qui utilisent les évaluations des clients pour mesurer les performances des employés.
- Les algorithmes qui reprennent tout ce qui précède et le convertissent en recommandations sur les employés à promouvoir, ceux auxquels verser une prime ou ceux à licencier.

Dans tous ces cas, il existe de sérieuses préoccupations quant au degré de surveillance que cela peut entraîner, ainsi que d'importantes questions à se poser concernant le consentement, la transparence et l'utilisation des données recueillies.

"



Examinons d'abord le niveau de surveillance. Il existe toute une gamme d'outils de surveillance en milieu de travail. Certains se contentent de surveiller si les employés sont actifs et présents au travail, comme les détecteurs de présence ou les logiciels qui vérifient si les employés qui travaillent à distance sont connectés. D'autres vont beaucoup plus loin et surveillent le type d'activité des travailleurs, l'endroit où ils se trouvent sur le lieu de travail en suivant leurs mouvements, le moment où ils prennent des pauses pour aller aux toilettes, les logiciels qu'ils utilisent, le nombre de mots qu'ils tapent, le nombre d'appels téléphoniques qu'ils passent, etc. Les plus intrusifs de tous sont ceux qui surveillent et analysent activement les mots que les travailleurs disent ou tapent. Cela inclut des outils comme Humanyze, un dispositif portable qui surveille la dynamique d'équipe en écoutant les conversations sur le lieu de travail, ou Teramind, un des principaux outils de surveillance des employés qui offre un suivi discret, en direct et enregistré, de tout ce qu'un employé tape ou fait au travail et permet au PDG de configurer des déclencheurs de mots clés pour recevoir automatiquement des alertes si des employés commencent à parler de leur patron dans des e-mails internes.xiv

Tenter d'introduire ce type d'outils sans le consentement du personnel peut conduire à des conflits sur le lieu de travail. Lorsqu'ils ont été testés chez Barclays et au Telegraph, même les types simples de détecteurs d'activité comme le logiciel OccupEye, qui mesure le temps passé au bureau, ont provoqué la révolte des employés, obligeant les employeurs à faire marche arrière.

Les syndicats doivent manifestement négocier avec les employeurs le degré de surveillance qu'ils sont prêts à accepter et ce qu'ils considèrent comme excessif et injustifié. Mais pour prendre ces décisions, les travailleurs et les syndicats doivent d'abord s'assurer de connaître les outils de surveillance réellement utilisés sur leur lieu de travail. Dans certains zones géographiques, en particulier aux États-Unis, la réglementation permet souvent aux employeurs de surveiller et de contrôler les employés secrètement, à leur insu, et a fortiori sans leur consentement. Dans d'autres régions comme l'UE, les réglementations sont plus strictes en raison de la RGPD et de l'article 8 de la Convention européenne des droits de l'homme concernant le droit au respect de la vie et de la correspondance privées. Par conséquent, les employés doivent être informés de la collecte de données les concernant, et la loi impose des exigences de proportionnalité et de limitation des données.xv xvi Les syndicats doivent cependant être conscients qu'il existe en vente libre de nombreux outils pour la surveillance des employés et autres algorithmes de gestion qui sont conçus pour le marché américain et qui peuvent être dotés de fonctionnalités dont l'utilisation n'est pas légale dans d'autres régions comme l'UE - ce dont les employeurs et les détaillants eux-mêmes ne sont peut-être pas aussi conscients

qu'ils le devraient.

D'autres travailleurs des centres d'appel se sont plaints du fait d'avoir « l'impression que la seule façon convenable d'afficher ses émotions est celle dictée par l'ordinateur ».

"

De nombreux algorithmes de suivi des performances sont courants dans les centres d'appel, qui disposent de paramètres clairs de productivité et de réussite qui peuvent être contrôlés. Alors

que les anciens systèmes se contentaient de retracer le nombre d'appels passés par heure par chaque travailleur, les outils algorithmiques modernes tels que Cogito ou Voci utilisent l'analyse vocale de l'IA pour donner aux travailleurs un retour d'information en temps réel sur le fait qu'ils parlent trop vite, qu'ils semblent trop fatigués ou insuffisamment empathiques, ou pour offrir d'autres conseils du type de ceux que des responsables humains auraient habituellement donnés.xvii Ces types de systèmes de surveillance des appels présentent toutefois de graves lacunes. Des plaintes ont été déposées contre le logiciel Call Miner utilisé pour surveiller les centres d'appel américains de Santander, car il ne reconnaît pas les mots prononcés par des employés qui ont un certain accent ou des défauts de prononciation, ce qui nuit à leur évaluation ou les oblige à utiliser une façon de parler artificielle.xviii D'autres travailleurs des centres d'appel se sont plaints du fait d'avoir « l'impression que la seule façon convenable d'afficher ses émotions est celle dictée par l'ordinateur » xix

Pire encore, ces types de logiciels sont souvent utilisés dans le cadre d'une stratégie dite de « rank and yank » (classer et virer) qui consiste à classer les performances de tous les employés les uns par rapport aux autres, puis à sanctionner ou à licencier automatiquement ceux qui se situent dans les derniers rangs chaque mois, sans tenir compte de circonstances personnelles et sans faire le moindre effort pour investir dans la formation et le soutien en vue de corriger les lacunes. Cette utilisation de classements relatifs plutôt qu'absolus est particulièrement pernicieuse, car la moitié du personnel sera par définition toujours en dessous de la moyenne, et quelqu'un sera toujours en bas de l'échelle, quels que soient ses efforts. Ce type de pression constante, qui consiste à savoir que vous êtes constamment surveillé et que vous risquez de perdre votre emploi si votre entourage travaille plus vite que vous, comporte des risques majeurs pour votre santé psychologique et physique.

Cette pratique est particulièrement répandue dans les entrepôts de

distribution d'Amazon, où en raison de la facilité à remplacer les travailleurs épuisés par le surmenage, le nombre d'articles que les travailleurs doivent traiter à l'heure augmente sans cesse, sous l'œil attentif de contrôleurs algorithmiques à l'affût de ceux qui prennent du retard. Résultat : un stress accru, des troubles musculosquelettiques, des douleurs au dos et aux genoux et un taux global de blessures graves touchant 10 % du personnel à temps plein - soit le double de la moyenne nationale aux Etats-Unis pour un travail similaire.xx Les blessures sont si fréquentes qu'Amazon a installé des distributeurs d'analgésiques dans certains entrepôts. Au Royaume-Uni, en 2018, les ambulances auraient été appelées dans les entrepôts une fois tous les deux jours parce que les travailleurs s'effondraient régulièrement au travail.xxi

Ces types d'outils de retour continu d'information en temps réel et d'évaluation des performances se propagent à un nombre croissant de travailleurs dans différents secteurs, au-delà du déploiement traditionnel dans les centres

d'appel et les entrepôts. Dans certains cas, ils sont désormais appliqués aux travailleurs à domicile et aux travailleurs autonomes. WorkSmart, Time Doctor et Workplace Analytics de Microsoft sont des exemples du type de logiciel de productivité qui est de plus en plus utilisé pour surveiller les employés travaillant à distance ou au bureau, en surveillant des éléments tels que les clics de souris, les frappes au clavier et d'autres activités informatiques, et en prenant régulièrement des photos par webcam pour s'assurer que les travailleurs sont à leur bureau. Pour certains travailleurs, l'utilisation de ces logiciels par leur employeur est devenue intolérablement oppressante, car le système réduit automatiquement le salaire chaque fois qu'il détecte une inactivité ou dissuade les travailleurs d'écouter de la musique ou de prendre des pauses pour aller aux toilettes chez eux de peur que l'algorithme ne les sanctionne pour ce qu'il considère comme une activité improductive.xxii

Cette technologie peut également être utilisée de manière positive si elle est correctement mise en œuvre et réglementée. Lorsque les données collectées sont agrégées et anonymisées, elles peuvent être utilisées pour améliorer les systèmes et les procédés sans que les employés ne soient contraints de satisfaire aux attentes de l'algorithme par crainte de perdre leur emploi. Dans la mesure où cette collecte continue de données sur les performances des employés permet de se passer de l'évaluation annuelle individuelle pour se rapprocher d'un modèle de retour d'information et de développement constructifs continus, cette démarche peut être accueillie favorablement, mais à condition que le rôle des algorithmes se limite à conseiller et à aider les cadres hiérarchiques humains à avoir ces conversations. Si le cadre hiérarchique humain est totalement exclu du processus d'évaluation des performances, il existe un risque sérieux que les travailleurs soient désengagés, qu'ils aient l'impression que leur employeur est froid et impersonnel et qu'ils biaisent leur comportement pour n'atteindre que les objectifs mesurés par l'algorithme au lieu de se préoccuper des performances professionnelles et du



développement personnel d'une manière plus globale. Dans le cas de Santander mentionné ci-dessus, par exemple, les travailleurs ont signalé que la focalisation excessive sur les paramètres de rendement restreignait l'interaction avec les clients et exposait ces derniers à des risques.

Les algorithmes peuvent toutefois recueillir des données factuelles sur les performances au travail et les présenter de manière impartiale, ce qui pourrait aider les cadres hiérarchiques à surmonter leurs propres préjugés inconscients sur les membres de leur équipe et à donner leur avis de manière plus juste et mieux documentée. Les algorithmes peuvent également jouer un rôle dans le repérage de schémas qui contribuent à révéler des problèmes que les cadres hiérarchiques n'auraient peut-être pas remarqués. Par exemple, si un employé éprouve régulièrement des difficultés pour une tâche particulière parce qu'il ne dispose pas du bon équipement, ou si le rendement et la ponctualité d'un certain employé baissent toujours à des dates qui correspondent aux vacances scolaires, ce qui pourrait indiquer des difficultés de garde d'enfants à domicile, l'employeur pourrait faire des concessions ou suggérer des options de travail plus flexibles ou à distance.

Une autre utilisation positive des algorithmes de gestion des performances peut consister à identifier les travailleurs qui ont besoin d'une formation ou d'un soutien supplémentaire. L'utilisation d'algorithmes pour identifier les travailleurs en difficulté n'est pas nécessairement une menace pour ces travailleurs, à condition que la réponse de la direction soit de leur apporter un soutien supplémentaire plutôt que de tenter de les éliminer. Une fois de plus, la question de l'éthique est déterminée non pas par l'outil, mais par le but pour lequel il est utilisé. Le système informatique Watson d'IBM a été utilisé pour identifier avec une grande précision les travailleurs susceptibles de démissionner dans un avenir proche, afin qu'ils puissent être ciblés pour une formation supplémentaire, une promotion ou une augmentation de salaire afin d'améliorer les taux de rétention du

personnel.xxiii Team Space, une application interne à Cisco, est utilisée pour aider les cadres à comprendre comment leurs subordonnés directs fonctionnent le mieux et quel style de management ou quels conseils de coaching sont les plus susceptibles d'être bien accueillis par eux.xxiv Le rôle des syndicats est de veiller à ce que cette collecte et cette analyse de données soient toujours proportionnées, transparentes et conduisent à un retour d'information constructif et humain de la part de l'employeur.

De même, les syndicats doivent se méfier de tout algorithme de gestion des performances quand les critères utilisés pour évaluer les travailleurs ne sont pas transparents. L'affirmation selon laquelle les algorithmes sont d'insondables boîtes noires ne devrait pas être admise pour les décisions importantes concernant la vie des travailleurs. Trop souvent, l'employeur peut se servir d'un « alibi informationnel » en affirmant que ce n'est pas lui qui critique un employé, le licencie ou lui refuse une opportunité, mais simplement l'algorithme qui le dit. Il convient de s'opposer énergiquement à toute tentative visant à rejeter ainsi la responsabilité des décisions - les algorithmes ne sont pas des agents responsables et il devrait toujours y avoir un responsable humain capable à la fois d'expliquer et d'assumer la responsabilité de toute décision finale. La formule « c'est l'algorithme qui l'a dit » ne devrait jamais être une explication acceptable des raisons pour lesquelles un employé a été licencié, s'est vu refuser une promotion ou une augmentation de salaire, ou a été soumis à toute autre conséquence importante.

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS QUE LES SYNDICATS DOIVENT GARDER À L'ESPRIT :

- Les syndicats doivent veiller à être informés des outils de surveillance et de suivi des performances utilisés sur leur lieu de travail, sachant que certains d'entre eux peuvent être dissimulés. Vérifiez la légalité de la collecte de données effectuée à l'insu des travailleurs ou sans leur consentement dans votre pays ou région.
- Lorsque le suivi des performances est en place, il a plus de chances d'être bénéfique pour les travailleurs lorsque ceux-ci ont eux-mêmes accès aux données et aux résultats concernant leurs propres performances.
- Examinez comment les évaluations algorithmiques des performances et du comportement au travail pourraient être utilisées pour mieux cibler la formation, le soutien ou la récompense des employés, plutôt que de simplement infliger des sanctions aux employés qui obtiennent de mauvais résultats.
- Soyez très prudents quant à l'utilisation des évaluations des clients entrant directement dans les mesures des performances des employés - cela peut être la porte ouverte à l'introduction de biais et de discrimination.

 Veillez à ce que les employeurs n'utilisent jamais d'algorithmes pour se soustraire à la responsabilité de leurs décisions. Les décisions visant les employés doivent toujours être prises pour des raisons justifiables, selon des critères transparents et doivent pouvoir faire l'objet d'un recours.

PRINCIPALES REVENDICATIONS POUR LES SYNDICATS

Ci-après figure une synthèse finale des principales revendications que les syndicats devraient faire valoir lors des négociations sur la gestion algorithmique avec les employeurs. Dans l'idéal, les syndicats devraient chercher à obtenir un « accord d'utilisation des algorithmes » avec les employeurs qui couvre tous ces points.



Les travailleurs doivent avoir le droit d'être informés de l'utilisation de tout outil de gestion algorithmique qui les concerne et de contester l'utilisation des outils qu'ils considèrent nuisibles.

Le principe absolu doit être celui de « l'être humain aux commandes ». Il n'est jamais acceptable de transférer la responsabilité de décisions-clés à des agents non humains. Les algorithmes doivent conseiller, les humains doivent décider. Les travailleurs doivent toujours avoir le droit de faire appel à un humain autorisé à passer outre l'algorithme.

Les algorithmes doivent être utilisés pour soutenir les responsables humains, mais jamais pour les remplacer. La leçon à tirer du monde des échecs est que les équipes de « centaures » associant des humains et des ordinateurs sont plus performantes que celles constituées uniquement d'humains ou uniquement d'ordinateurs. De la même façon, sur le lieu de travail, un responsable humain soutenu par des outils algorithmiques devrait être plus efficace que s'il était remplacé par un algorithme.

La transparence dans la manière dont les décisions sont prises est essentielle; les algorithmes doivent utiliser des critères rendus publics et leurs décisions doivent pouvoir être expliquées dans un langage clair et compréhensible, et non dans un jargon technique. Les décisions prises et leurs motifs doivent être clairement consignés, afin de pouvoir les vérifier en cas de contestation future.

Toute personne qui programme ou achète des algorithmes de gestion doit être bien consciente des risques de biais et de discrimination et prendre toutes les mesures possibles pour les atténuer. Les algorithmes doivent également être régulièrement vérifiés par des tiers indépendants, choisis conjointement par les employeurs et les syndicats, afin de vérifier qu'ils ne comportent pas de biais ou de résultats discriminatoires. Les résultats de ces vérifications devraient être mis à la disposition de toute personne concernée par les décisions algorithmiques, notamment les représentants syndicaux.

Toute collecte de données ou surveillance de la main-d'œuvre doit avoir un objectif clairement justifiable. Les données personnelles ou autres données sensibles telles que le contenu des courriers électroniques, les conversations ou la localisation ne doivent pas être collectées sans consentement explicite.

Les travailleurs doivent avoir accès à toutes les données recueillies à leur sujet au travail et à toute évaluation algorithmique de leurs performances. Lorsqu'ils quittent leur emploi, ils doivent avoir le droit de demander que toute donnée personnelle identifiable encore détenue à leur sujet par l'employeur soit supprimée.

Tous les avantages qui découlent de la gestion algorithmique, à savoir une plus grande productivité, une plus grande flexibilité ou plus d'informations et de connaissances, doivent être partagés avec la maind'œuvre dans des conditions équitables.

Les entreprises qui investissent dans des outils algorithmiques doivent également élaborer un « plan humain » pour investir en parallèle dans leur personnel, en recensant les profils de compétences et en améliorant les compétences des travailleurs dans des domaines qui deviendront plus importants après l'introduction des algorithmes, tout en aidant les travailleurs à réorganiser leur temps ou à évoluer vers de nouvelles fonctions lorsque leur travail est automatisé.

Avant d'adopter tout outil de gestion algorithmique, les employeurs doivent d'abord réfléchir attentivement pour savoir si et pourquoi ces outils sont réellement nécessaires. Si la réponse est simplement « parce que nous en avons la possibilité », le projet ne doit pas être poursuivi. Les outils de gestion algorithmique ne doivent jamais être adoptés simplement parce qu'ils sont à la mode ou parce que des concurrents le font. Même lorsqu'il existe un véritable problème à résoudre sur le lieu de travail, rien ne vaut dans certains cas de vraies discussions d'humains à humains avec le personnel.



LA GESTION ALGORITHMIQUE - GUIDE POUR LES SYNDICATS

RÉFÉRENCES

- i Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail. (2019). OSH and the future of work: Benefits and risks of artificial intelligence tools in workplaces [La SST et l'avenir du travail: avantages et risques des outils d'intelligence artificielle sur les lieux de travail].
- iii Dellot, B. (10 novembre 2017). The Algorithmic Workplace Need Not Be A Dystopia [Le lieu de travail algorithmique n'a pas besoin d'être une dystopie]. RSA Blog. Consulté sur : https://www.thersa. org/discover/publications-and-articles/ rsablogs/2017/11/the-algorithmicworkplace-need-not-be-a-dystopia.
- iiii Kofman, A. (25 novembre 2018). The Dangerous Junk Science of Vocal Risk Assessment [La dangereuse pseudoscience de l'évaluation des risques vocaux]. The Intercept. Consulté sur https:// theintercept.com/2018/11/25/voice-riskanalysis-acglobal/.
- iv Harwell, D. (6 novembre 2019). A face-scanning algorithm increasingly decides whether you deserve the job [Un algorithme de reconnaissance faciale décide de plus en plus souvent si vous méritez le poste]. Washington Post.
- v Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016, relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (Règlement général sur la protection des données).
- vi Dastin, J. (10 octobre 2018). Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. [Amazon abandonne un outil de recrutement secret d'IA qui présentait des biais contre les femmes]. Reuters. Consulté sur https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobsautomation-insight/amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-againstwomen-idUSKCN1MK08G.
- vii Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2004). Are Emily and Greg More Employable than Lakisha and Jamal? A Field Experiment on Labor Market Discrimination [Emily et Greg sont-ils plus employables que Lakisha et Jamal? Expérience de terrain sur la discrimination sur le marché du travail]. American Economic Review.

- viii O'Neil, C. (2016). Weapons of Math Destruction [Armes de destruction mathématique]. Crown Books.
- ix IFL Science (2017). This Viral Video Of A Racist Soap Dispenser Reveals A Much, Much Bigger Problem [Cette vidéo virale d'un distributeur de savon raciste révèle un problème beaucoup, beaucoup plus important]. Consulté sur https://www.iflscience.com/technology/this-racist-soap-dispenser-reveals-why-diversity-in-tech-is-muchneeded/.
- x Grother, P., Ngan, M., & Hanaoka, K. (2019). Face Recognition Vendor Test (FRVT) Part 3: Demographic Effects [Évaluation des fournisseurs de solutions de reconnaissance faciale - Partie 3 : Effets démographiques].
- xi Matfield, K. Gender Decoder for Job Ads [Décodeur de genre pour les annonces d'emploi]. Consulté sur http://gender-decoder.katmatfield.com/.
- xii Brione, P. (2017). Mind over Machines: New technology and employment relations. [Intelligence humaine face à la machine. Nouvelles technologies et relations du travail. Acas.
- xiii Walsh, M. (8 mai 2019). When Algorithms Make Managers Worse [Quand les algorithmes rendent les managers plus mauvais]. Harvard Business Review.
- xiv Marvin, R. (2019). The Best Employee Monitoring Software 2019 [Le meilleur logiciel de surveillance des employés 2019]. Consulté sur PC Magazine: https:// uk.pcmag.com/cloud-services/92098/thebest-employee-monitoring-software.
- xv Voir par exemple l'affaire Bărbulescu contre la Roumanie : Cour européenne des droits de l'homme (2016, 12 janvier). Bărbulescu contre Roumanie, n° 61496/08.
- De Santis, F., & Neuman, K. (4 octobre 2017). Takeaways from the ECHR Employee Monitoring Decision [Eléments à retenir de la décision relative au contrôle des employés de la CEDH]. Consulté sur https://iapp.org/news/a/takeaways-from-the-echr-employee-monitoring-decision/.
- xvii Roose, K. (23 juin 2019). A Machine May Not Take Your Job, but One Could Become Your Boss [Une machine ne peut pas

- prendre votre travail, mais elle peut devenir votre patron]. New York Times. Consulté sur https://www.nytimes.com/2019/06/23/ technology/artificialintelligence-aiworkplace.html.
- xviii Marvin, R. (2019). The Best Employee
 Monitoring Software 2019 [Le meilleur logiciel de surveillance des employés
 2019]. Consulté sur PC Magazine: https://uk.pcmag.com/cloud-services/92098/the-best-employee-monitoring-software.
- xix Dzieza, J. (28 février 2020). How Hard Will the Robots Make Us Work? [Les robots vont-ils nous faire travailler dur ?] The Verge.
- Evans, W. (25 novembre 2019). Ruthless Quotas at Amazon Are Maiming Employees [Des quotas impitoyables chez Amazon mutilent les employés].
- xxi Urwin, R., & Ellis, R. (6 octobre 2019). Ambulances for Amazon warehouse workers injured every other day [Des ambulances tous les deux jours pour des travailleurs d'entrepôt d'Amazon blessés]. Sunday Times.
- xxii Dzieza, J. (27 février 2020). How Hard Will the Robots Make Us Work? [Les robots vont-ils nous faire travailler dur ?] The Verge.
- xxiii Fisher, A. (14 juillet 2019). An Algorithm May
 Decide Your Next Pay Raise [Un algorithme
 pourrait décider de votre prochaine
 augmentation de salaire]. Fortune.
- xxiv Alsever, J. (21 mars 2016). Is Software Better at Managing People Than You Are? [Les logiciels sont-ils meilleurs que vous pour gérer les personnes ?] Fortune.
- cxv Rosenblat, A., Levy, K., Barocas, S., & Hwang, T. (2016). Discriminating Tastes: Customer Ratings as Vehicles for Bias [Des goûts discriminatoires: Les évaluations des clients, vecteurs de préjugés]. Data & Society.





UNI CADRES

UNI GLOBAL UNION 8-10 Ave Reverdil, 1260 Nyon, Switzerland

www.uniglobalunion.org