

CNIL.

*air*₂₀₂₀

DROIT(S)
ET LIBERTÉS
NUMÉRIQUES
AU TRAVAIL :
RÉALITÉS
ET HORIZONS

The logo consists of the lowercase letters 'air' in a white, elegant, cursive script. The letter 'i' has a small white dot above it. The background is a dark blue geometric shape that tapers to the right.

air

AVENIRS

INNOVATIONS

RÉVOLUTIONS

Air est l'acronyme d'Avenirs, Innovations, Révolutions, trois mots-clés qui forment le nom que la CNIL a donné à la mission éthique qui lui a été confiée par la loi pour une République numérique de 2016, pour explorer les avènements souhaitables, questionner les innovations qui façonnent notre temps et appréhender les révolutions en cours.

éobito

«La CNIL a les moyens de poser un regard différent sur les questions reliant éthique, libertés, données et usages du numérique.»

Marie-Laure Denis,
présidente
de la CNIL



Depuis quelques années, le secteur des ressources humaines est au cœur d'une transformation numérique rapide, qui n'est pas sans poser des questions du point de vue de la gouvernance des données et de l'organisation du travail.

De nombreux outils intégrant progressivement l'intelligence artificielle dans les traitements de données ont vu le jour, avec pour promesse l'optimisation de la gestion des talents, par exemple en aidant le recruteur à sélectionner les meilleurs candidats, en assurant une meilleure cartographie des compétences et du potentiel d'évolution des collaborateurs, en quantifiant le concept de bien-être au travail, le niveau de satisfaction ou le risque de départ des salariés. Traditionnellement, 20% des plaintes reçues par la CNIL sont liées à ces problématiques diverses de surveillance, tant dans des structures publiques que privées.

Avec la pandémie, celles-ci ont augmenté de 15% sur les six derniers mois par rapport à 2019 dans le contexte exceptionnel d'un recours massif au télétravail. Nul doute que ce bouleversement de notre

organisation collective dans le « monde d'après » aura des impacts à long terme sur le management et la surveillance des employés, sur la sécurité des outils collaboratifs et de visioconférence ainsi que sur l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, appelant une vigilance particulière quant à la protection de la vie privée. Certains analystes parlent même d'une révolution culturelle dans le monde du travail. Pour autant, ces changements constituent-ils un horizon éthiquement souhaitable ?

Pour la CNIL, chargée depuis 2016 par la loi pour une République numérique de « *conduire une réflexion sur les enjeux éthiques et les questions de société liés à l'évolution rapide des nouvelles technologies* », répondre à ces évolutions est un impératif. S'il faut saluer la mise en œuvre du règlement général sur la protection des données (RGPD) et en rappeler les principes protecteurs de la vie privée, la seule approche juridique ne saurait épuiser ce nouveau rapport indispensable au numérique. De par son rôle en matière de protection des données et son ADN au carrefour entre régulation et anticipation prospective, la CNIL a les moyens de poser un regard différent sur ces questions reliant éthique, libertés, données et usages du numérique. C'est l'ordre du jour que s'est fixé en novembre dernier son événement air2020¹, dont ce cahier synthétise les moments saillants.

Qu'est-ce qu'air2020 ? Air est l'acronyme d' Avenir, Innovation, Révolution, trois mots-clés qui forment le nom que la CNIL a donné à sa mission éthique, pour explorer les futurs souhaitables, questionner les innovations qui façonnent notre temps et appréhender les révolutions en cours. 2020, car cet événement sera organisé annuellement, afin de l'ancrer sur le long terme dans le paysage événementiel de l'innovation. air2020 incarne ainsi le parcours de réflexion que la CNIL a souhaité construire, original tant par sa pluralité, en conviant ses interlocuteurs - entreprises et organisations, institutions, experts, grand public - à se joindre aux débats, que par sa pluridisciplinarité, en alternant sujets d'actualité, expériences terrain, regards scientifiques et scénarios spéculatifs de design fiction, dans la droite ligne de nos cahiers *Innovation et Prospective*.

La CNIL fait ainsi le vœu de mobiliser tous les savoirs disponibles et de confronter les points de vue pour inventer une régulation adaptée et permettre un meilleur respect de nos droits et libertés. Puisse air2020 et ses suites y contribuer. ●

Pour revoir l'intégralité des échanges, rendez-vous sur le compte Youtube de la CNIL.

¹ #air2020 | « Droit(s) et libertés numériques au travail : réalités et horizons » (REPLAY), www.cnil.fr/air2020-videos

Sommaire

1

Quelle est la place de l'IA au travail ?

Interview de Paul Duan, Bayes Impact

8

Quelle place pour l'IA sur le marché du travail ?

9

3

People analytics : bienveillance ou surveillance ?

Interview de Olivier Tesquet, Télérama

20

Design fiction : Ruse against the machine

22

2

Télétravail, retours d'expérience

Témoignages

12

4

Ressources

Travail à l'ère des plateformes.

28

Mise à jour requise.

3 questions à Claire Hédon, Défenseure des droits

29

QUELLE EST LA PLACE DE L'IA AU TRAVAIL ?

Avec un cortège de fantasmes, l'intelligence artificielle part à la conquête des outils RH, depuis le recrutement jusqu'à l'analyse des émotions pour anticiper le turnover ou le bien-être au travail. Il faut s'interroger sur la pertinence de tels outils dans l'aide à la prise de décision des RH tant leur fonctionnement présente de défauts voire de biais. Quelles applications souhaitables pour l'IA sur le marché du travail ? Ces outils ne sont pas non plus sans poser de très nombreuses questions éthiques et juridiques, dans un domaine aussi sensible que celui du travail. Quel libre arbitre pour les collaborateurs et salariés dans ce contexte ?



Interview de Paul Duan

Président et co-fondateur de l'ONG Bayes Impact

« Définissons la notion de données d'intérêt général et rendons-les accessibles à tous »

En 2016, il lançait Bob, un outil s'appuyant sur les données et l'intelligence artificielle pour conseiller les demandeurs d'emploi. Paul Duan avait quitté la Silicon Valley et un poste bien payé dans l'intelligence artificielle (IA) pour devenir entrepreneur social et fonder Bayes Impact, portant son discours à la une d'une presse heureuse d'apporter une lueur d'espoir sur le sujet de l'emploi. Quatre ans plus tard, quel regard porte-t-il sur le rôle et les pouvoirs de l'IA ?

Qu'avez-vous appris de l'intelligence artificielle par l'expérience que vous avez menée avec Bob ?

Quand je travaillais dans la Silicon Valley, j'étais étonné d'entendre : « *ce logiciel va changer le monde, on va créer des algorithmes qui vont toucher des dizaines de milliers de personnes* », alors que de l'autre côté de la rue il y avait un sans-abri. C'est alors que j'ai voulu mettre la technologie au service de l'impact social.

L'IA offre l'opportunité d'automatiser des processus qui ne pouvaient pas l'être auparavant. Un grand nombre de demandeurs d'emploi ont le sentiment d'être abandonnés et perdus face à la masse d'informations sur le marché du travail. Nous avons donc imaginé un algorithme qui automatiserait en partie cet accompagnement en analysant le profil de la personne pour le mettre en perspective avec les données du marché du travail et avec celles des personnes

que nous avons déjà accompagnées. Nous souhaitons ainsi leur offrir des conseils sur leur employabilité, leurs compétences à valoriser, les opportunités géographiques, etc.

Aujourd'hui, Bob a accompagné plus de 250 000 chômeurs en France et nous sommes en train d'exporter le procédé.

Quel regard portez-vous sur le milieu français de la tech et sa capacité à porter des choix technologiques éthiques ?

L'écosystème tech français se distingue de celui des États-Unis par cette volonté de concilier éthique et modèle économique. Mais il pourrait aussi encourager des usages positifs de la donnée en favorisant notamment l'*open data*.

Les choses vont dans le bon sens. Une bonne partie de nos travaux ont été permis par des évolutions de la régulation. Et c'est une des raisons pour lesquelles nous nous sommes installés en France. Par exemple, avec la loi pour une République numérique², nous avons pu accéder de manière plus facile à certains jeux de données gouvernementaux.

Nous pourrions progresser sur la notion de données d'intérêt général : si elles sont considérées comme telles, rendons-les accessibles au public pour favoriser des usages positifs et ce, qu'elles appartiennent à des acteurs publics ou privés. Cela implique bien sûr de définir la notion de données d'intérêt général, ce qui n'est pas simple.

Nous proposons ensuite de favoriser les conventions d'échange de données.

Nous en avons signé une avec Pôle Emploi pour créer Bob mais cela relevait de l'exception. Nous pensons que cela devrait être aujourd'hui la norme. C'est plus largement le sens de notre plaidoyer pour un service public citoyen, où nous appelons à une intégration plus simple et rapide des innovations citoyennes au sein de l'offre de services publics.

Comment luttez-vous contre les biais algorithmiques ?

Il y a plusieurs réponses complémentaires. D'abord, la transparence : nous travaillons en *open data* et *open source*. Cela ne garantit pas en soi l'absence de biais mais cela permet une auditabilité. Nous agissons aussi sur le design des algorithmes et des applications, pour favoriser le libre arbitre des utilisateurs et leur permettre de faire des choix éclairés. Nous essayons de promouvoir un modèle qui permette à chaque citoyen d'avoir un regard éclairé sur le traitement de la donnée, un modèle ouvert.

Et enfin, certains biais sont étroitement liés au modèle économique des applications ou des plateformes. Les revenus de Facebook, par exemple, sont liés à la publicité, ils ont donc intérêt à augmenter l'engagement de leurs usagers et, parfois, cela passe par la diffusion de *fake news* ou encore la facilitation des bulles de filtres. Nous avons un statut non lucratif, ce qui signifie que nous n'avons pas d'intérêt économique dans nos recommandations. ●

Débat Quelle place pour l'IA sur le marché du travail ?

« Mon propos est pro-technologie et je suis en faveur de l'utilisation de l'IA mais il faut faire attention à ne jamais sombrer dans un modèle où l'assujettissement des collaborateurs par les machines serait la règle. »

Laurence Devillers
professeure en Intelligence Artificielle
au LIMSI-CNRS

Imaginez que vous passiez l'entretien de recrutement le plus important de votre carrière. Après une heure d'échange, tout semble s'être parfaitement déroulé avec le recruteur. Mais celui-ci vous annonce qu'avant de prendre sa décision, il consultera les résultats de l'intelligence artificielle qui a analysé vos propos, votre voix et vos expressions du visage... avant d'ajouter que la technologie réalisera également des projections sur la probabilité que vous atteigniez les résultats attendus si vous preniez le poste. Comment réagiriez-vous ?

Loin d'être un scénario de science-fiction, cette mise en situation est bien réelle et dès aujourd'hui possible ! Elle permet de toucher du doigt les nouvelles opportunités et les risques liés à de l'IA. D'après un sondage réalisé par LinkedIn en 2018, 76 % des 9 000 recruteurs interrogés affirmaient que l'IA aurait un impact significatif sur la gestion des ressources humaines dans les années à venir. Alors, cela signifie-t-il que les ressources humaines seront bientôt gérées de manière artificielle ? Pour répondre à cette question et mieux comprendre la place que l'IA pourrait avoir demain sur le marché du travail, un dialogue s'impose entre les professionnels des RH et les experts en IA.

L'IA est une autoroute à fantômes

Débattre de la place de l'IA sur le marché du travail revient tout d'abord à détricoter les mythes qui ont la vie dure, attachés à cette technologie. D'ailleurs, Régis Chatellier, chargé d'études prospectives à la CNIL, le sait bien, « *parler d'IA, c'est lancer une machine à rêves et à fantômes* ». La peur principale est que la machine remplace les humains, car les imaginaires se réfèrent le plus souvent à des IA dites fortes, c'est-à-dire à même de dépasser l'intelligence humaine, « *alors que dans la majorité des cas, les IA sont faibles !* » ajoute-t-il.

Bien sûr, l'IA permet de gagner en productivité, mais aussi du temps et de l'argent. Stéphanie Lecerf, DRH du cabinet Michael Page International France et Présidente d'A compétence égale, une association qui promeut la diversité dans les entreprises, confirme que « *l'IA réalise parfaitement des tâches répétitives comme le tri et le suivi des CV* ». Cette efficacité représente également une formidable aubaine pour Michel Cottura, directeur général adjoint chargé du pilotage des programmes et de la maîtrise d'ouvrage chez Pôle emploi, car « *nous traitons 46 millions de mails par an et chaque conseiller passe un cinquième de son temps à réaliser cette simple tâche !* »

« Pour éviter que des biais existent et s'amplifient au fil du temps, il faut réaliser des audits et des tests réguliers. »

Stéphanie Lecerf

DRH du cabinet Michael Page International France
et Présidente d'A compétence égale

Néanmoins, il reste de nombreuses missions à haute valeur ajoutée pour lesquelles l'IA n'est pas meilleure que l'humain, par exemple quand il s'agit de repérer de nouveaux talents. L'idée selon laquelle l'IA serait la réponse quasi-magique à tous les problèmes est ainsi erronée. Stéphanie Lecerf explique que la majorité de ses recrutements se font dans des métiers et compétences en transformation « *alors même que l'IA est entraînée à partir de données passées.* » L'analyse des émotions d'un candidat pose quant à elle la question de l'intérêt des résultats obtenus car « *parfois nous ne savons pas les expliquer* », confesse Henri Isaac, président de Renaissance numérique et maître de conférence à l'Université Paris Dauphine - PSL.

Des audits de contrôle et des tests réguliers doivent ainsi impérativement être mis en place tout en battant en brèche la présupposée objectivité et non-contestabilité des résultats obtenus par les algorithmes. Des biais de conception peuvent en effet exister

en raison de certaines particularités culturelles des développeurs ou même selon les jeux de données utilisés. C'est pourquoi « *la diversification de ces derniers est un impératif pour les entreprises* », précise Henri Isaac.

Des ressources humaines augmentées par l'IA

La véritable puissance de l'IA réside dans sa capacité à analyser des milliers de données en comparant par exemple des profils de candidats avec des centaines de collaborateurs précédemment embauchés, ce qui aide les recruteurs à faire des choix plus pertinents. Les algorithmes prédictifs, c'est-à-dire réalisant des projections à partir de données passées, vont encore plus loin en cherchant à prévoir les risques de *turnover* de certains employés ou à évaluer, dans certaines conditions précises, les capacités de succès d'un candidat après une promotion interne.

Laurence Devillers, professeure en IA au LIMSI-CNRS, précise par ailleurs que les IA peuvent analyser les mots prononcés par le candidat ou les émotions ressenties à travers les expressions faciales lors d'entretiens de personnalité. « *Elles détectent des inflexions dans la voix en captant des ultrasons impossibles à entendre pour l'oreille humaine* », avance-t-elle. Ces informations donnent alors au recruteur la possibilité de prendre une décision de façon plus éclairée et appuyée sur des données factuelles.

Néanmoins, l'experte précise que **la fiabilité de telles solutions pose encore à ce jour de nombreuses questions**. D'ailleurs, des garde-fous existent puisque l'article 22 du RGPD interdit aux IA de prendre des décisions 100% automatisées qui pourraient produire des effets juridiques pour les collaborateurs. Laurence Devillers milite ainsi pour des conceptions éthiques *by design* respectant une charte morale en prenant l'exemple de l'analyse de la voix d'un candidat

dans le cadre d'un entretien de recrutement. « *Il ne dira jamais non car il souhaite obtenir le poste... mais il est nécessaire que la demande soit transparente et le consentement libre.* » insiste-t-elle.

Une coopération entre deux intelligences complémentaires

Pour les RH comme pour les experts en IA, l'objectif vise ainsi à mettre l'humain au centre des développements à venir. Michel Cottura affirme d'ailleurs que « *les conseillers Pôle Emploi acceptent l'aide des IA seulement s'ils gardent le contrôle sur les décisions prises, comme l'envoi d'e-mails rédigés automatiquement par des algorithmes* ». **Le but n'est pas de substituer l'intelligence artificielle à l'intelligence humaine mais de créer un lien de confiance**, d'autant qu'avec l'IA, les compétences et savoir-faire évoluent. La créativité ou l'intelligence émotionnelle deviennent des atouts clés car ils ne sont pas répliquables par la technologie. Pour Stéphanie Lecerf, cette complémentarité et cette responsabilité entre l'humain et l'IA passent par la montée en compétence des équipes RH afin qu'elles sachent comment interroger les algorithmes utilisés et « *comprennent comment ils fonctionnent.* »

« L'IA doit être au service de l'humain, c'est une demande forte des conseillers Pôle Emploi ainsi que des demandeurs d'emploi. Il faut préserver cette relation humaine. »

Michel Cottura

Directeur Général Adjoint chargé du pilotage des programmes et de la maîtrise d'ouvrage chez Pôle emploi

Henri Isaac invite à se pencher sur des questions épineuses concernant par exemple la quantité colossale de données récoltées et analysées par des entreprises comme Google ou Microsoft, cette dernière possédant à la fois une suite bureautique utilisée par des millions d'entreprises dans le monde et le réseau social professionnel LinkedIn. « *Avec des outils comme Office 365, ils peuvent surveiller la productivité de chaque collaborateur pour déterminer les bénéficiaires d'une augmentation salariale et même scruter des données externes issues des réseaux sociaux.* » L'expert souhaite que ces

sujets éthiques fassent l'objet d'une législation à l'échelle européenne et soient mis à l'agenda de la gouvernance de toutes les entreprises.

La CNIL travaille actuellement à la rédaction de propositions qui favoriseront l'adoption de bonnes pratiques à l'attention des organisations et de leurs collaborateurs. Les travaux portent notamment sur les technologies numériques utilisées dans le cadre du recrutement. **Cette nouvelle ère qui s'ouvre requiert en effet des transformations structurelles, à la fois technologiques, organisationnelles et humaines, pour tirer le meilleur de l'IA sur le marché du travail.** ●

TÉLÉTRAVAIL : RETOURS D'EXPÉRIENCE

Poussé à son paroxysme durant la crise sanitaire de la COVID-19, le télétravail a joué le rôle de révélateur de nombreux enjeux en matière de droits et de libertés au travail. Ces derniers mois ont confronté un grand nombre de travailleurs aux notions d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et de droit à la déconnexion. Les partenaires sociaux, quant à eux, se sont interrogés sur les nouveaux espaces de travail numériques et les outils, parfois intrusifs, de contrôle de la productivité déployés dans certaines entreprises soucieuses de maintenir leur activité. Plus globalement, le monde économique s'est trouvé contraint à un apprentissage accéléré de nouvelles formes de travail et de nouveaux usages qui, pour leur grande majorité, ont précédé les réglementations. Nous avons invité quatre grands témoins à nous partager leur vision du télétravail à l'aune de la crise sanitaire.

Amandine Brugière

Responsable du département Études, Capitalisation, Prospective de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact)



« Nous devons considérer les fournisseurs de services numériques comme des parties prenantes de l'entreprise »

Le télétravail que nous vivons aujourd'hui ne ressemble en rien à celui que les entreprises vivaient jusqu'à présent. Celui-là augure des formes d'organisation du travail nouvelles, hybrides, mêlant distance et présence au travail. Dans la transition que nous sommes en train de vivre, les outils numériques sont partout et indissociables de la continuité de l'activité. Face à ces transformations, les régulations sont en construction.

D'abord parce que l'éclatement du collectif de travail nécessite une vigilance renforcée : quant à l'affaiblissement des dynamiques de collaboration, au risque d'isolement, au brouillage des frontières entre vie professionnelle et personnelle. Le sujet de la déconnexion est aussi central que complexe et les entreprises vont devoir s'en saisir pour gérer les amplitudes horaires et définir une hygiène de vie en visioconférence.

Il y a aussi la question de l'évaluation du travail. Il est tentant pour les managers de s'appuyer sur les outils de traçabilité et de *reporting* pour rendre visible et objectivable la réalisation du travail. Or, on sait que le travail prescrit n'est jamais le travail réel et que les données ne sont qu'un infime reflet de l'activité. Même si les systèmes d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) se multiplient, les données et analyses sont rarement partagées avec les collectifs eux-mêmes. Les interprétations sont rarement posées sur la table des instances du dialogue social.

Pourquoi ? Sans doute pour des raisons de culture managériale ou de culture de la donnée, mais peut-être aussi parce que nous ne considérons pas assez le travail comme un fait social collectif. Les prestataires de services qui viennent outiller les fonctionnements des entreprises

doivent avoir conscience que l'entreprise est un ensemble de parties prenantes, un ensemble d'intérêts qui ne sont pas toujours convergents. Il faut constamment mettre ces différents points de vue en commun et les confronter pour définir des compromis et des consensus pour l'action. Donc à côté de la *data literacy*, il y a peut-être une *work literacy*, une culture du travail que l'on pourrait pousser chez les fournisseurs de services numériques.

Le dernier point est la question de la gouvernance. Dans l'entreprise, les parties prenantes ne sont pas seulement l'employeur et l'employé, ce sont aussi les partenaires, les co-producteurs et enfin les fournisseurs de services et de solutions. Le dialogue social doit sans doute s'étendre et faire de la place à l'ensemble de ces parties prenantes pour une meilleure défense et négociation des libertés collectives. ●

Bruno Mettling

Président-fondateur de topics (conseil en stratégie de transformation), ancien DRH d'Orange Groupe et auteur du rapport ministériel Romain (2015)



« La façon dont une entreprise prend le sujet du droit à la déconnexion en dit beaucoup de sa maturité digitale »

Si on veut réussir l'implantation durable du télétravail et son développement, il semble nécessaire de repenser le mode de pilotage de la relation entre le manager et le salarié et entre l'entreprise et le salarié. Autrement dit, nous sommes en train de passer d'un pilotage qui était lié au présentisme à un nouveau mode de pilotage qui valorise l'autonomie d'organisation du salarié. La question est décisive pour les managers : peut-on accepter qu'un collaborateur en télétravail ne soit pas derrière son écran tous les matins dès lors qu'il me rend la prestation que j'attends de lui ?

Lorsque l'on passe d'un pilotage par le présentisme à un pilotage par le *delivery*, la question qui surgit immédiatement, et qui est posée à juste titre par les partenaires sociaux, est celle du suivi de la charge de travail et de la productivité. Un des grands enjeux de cette nouvelle rela-

tion a donc trait aux outils qui la rendent possible. Le rapport ministériel *Transformation numérique et vie au travail* que j'ai remis en 2015 évoquait notamment pour la première fois l'importance d'un droit à la déconnexion. Mais il nous impose d'en assurer un suivi et de le garantir. Et on voit bien - les confinements nous en ont apporté la preuve - que l'on ne peut pas se passer d'outils numériques pour y parvenir.

Pour suivre la charge de travail, le droit à la déconnexion rend d'une certaine manière légitime de réaliser, par exemple grâce à une suite bureautique, un suivi des situations de connexion des équipes pour identifier les situations anormales de connexion, des progressions d'une année sur l'autre, etc. Cet enjeu de suivi de la charge de travail, y compris par les partenaires sociaux, est un point important pour s'assurer que les excès ou

situations anormales de charge de travail soient détectés. Mais évidemment, ces outils de suivi individuel ouvrent la porte à des dérives et présentent des risques. Cela s'appelle de la régulation.

La régulation sociale et le dialogue social doivent, d'après moi, être au cœur des outils, de leur utilisation, de la définition de leur périmètre. Plus que jamais, les partenaires sociaux de l'entreprise ont la responsabilité de permettre à la fois la mise en place d'outils qui sont indispensables et, en même temps, de s'assurer qu'il n'y a pas de dérive de nature individuelle qui en fragiliserait la mise en œuvre. ●

Éric Delisle



*Chef du service des questions sociales,
RH et sport de la CNIL*

« L'encadrement du télétravail lui permet d'être une opportunité et non une contrainte »

Le télétravail s'inscrit dans une mutation globale du monde du travail, où s'imbriquent de plus en plus les sphères personnelle et professionnelle.

Cette évolution s'est jouée en deux temps, avec d'abord une invasion de la sphère personnelle par la sphère professionnelle. Ce phénomène s'est traduit, en 2001, par la consécration par la Cour de cassation du droit au respect à la vie privée pour tout salarié sur son lieu de travail. Les emails et, dans une certaine mesure, les dossiers estampillés « personnel » devenaient alors inaccessibles à l'employeur. Aujourd'hui, et comme un retour de balancier, la sphère professionnelle s'immisce dans la sphère personnelle : le télétravail en est l'une des manifestations les plus visibles. Là encore, le droit s'est adapté par la création de nouveaux instruments juridiques tels que le droit à la déconnexion ou l'encadrement de l'utilisation des outils informatiques et

du pouvoir de contrôle de l'employeur sur ces derniers.

À la CNIL, nous sommes régulièrement alertés sur des pratiques telles que l'exigence d'activation permanente de webcams, ou l'installation de logiciels qui enregistrent l'ensemble des frappes des salariés. Ces pratiques sont excessives, voire illicites et doivent être dénoncées. Le droit donne des lignes directrices pour aider à voir le télétravail comme une opportunité et non une technologie sur laquelle jeter l'opprobre. Et cela passe par le fait de l'inscrire dans des principes fondamentaux robustes.

Tout d'abord, le télétravail doit résulter d'une négociation entre les différentes parties prenantes au travers par exemple d'un accord collectif qui en détermine les conditions d'exercice.

Ensuite, si le contrôle de l'employeur est inhérent au contrat de travail, il

demeure légitime à condition d'être limité à certaines conditions : le principe de proportionnalité, qui empêche de porter une atteinte excessive à la liberté des salariés par rapport à l'objectif poursuivi et l'obligation de loyauté, qui garantit qu'il ne peut y avoir de contrôle sans information des salariés. On retrouve ces deux principes essentiels dans la loi Informatique et Libertés et dans le Code du travail.

Au-delà de ce cadre normatif, le développement du télétravail paraît imposer une évolution du management pour redéfinir les règles du contrôle d'activité. Un contrôle par objectifs et par résultats doit être mis en œuvre et permet de garder la confiance et la motivation des salariés. La solution n'est certainement pas à trouver dans une augmentation des moyens de surveillance ! ●

Pour aller plus loin

Les questions-réponses de la CNIL sur le télétravail⁵

En complément de ses recommandations concernant les outils utilisables, la CNIL répond aux questions les plus fréquentes concernant le télétravail et rappelle certains principes essentiels communs au droit du travail et au RGPD.

Télétravail : les règles et les bonnes pratiques à suivre⁶

La pandémie de COVID-19 a provoqué un essor spectaculaire du télétravail en France, qui est venu bousculer les modes traditionnels d'organisation du travail des organismes publics et privés. La CNIL rappelle les règles à suivre et propose des conseils pour les employeurs et les salariés.

Danièle Linhart

Sociologue du travail, directrice de recherches émérite au CNRS, membre du laboratoire GTM-CRESPPA



« L'individualisation à outrance du travail génère une perte de proactivité collective »

Depuis le confinement, j'observe que le télétravail suscite une forte ambivalence à la fois pour les salariés et les managers.

Tout d'abord, les salariés s'en déclarent relativement satisfaits. On se réjouit de la flexibilité des horaires, de la suppression des transports, d'une sécurité sanitaire, mais aussi de la fuite des *open spaces* décriés comme des lieux impersonnels, instruments de surveillance dans lesquels on ne se sent pas chez soi.

Cependant, ces avantages sont contrebalancés par deux inconvénients majeurs. Même en télétravail, le travail reste contraignant, régi par des prescriptions extérieures que les salariés subissent. Et il importe de rappeler que le travail est une activité fondamentalement socialisatrice. Or, le télétravail, par l'isolement qu'il génère, nous fait perdre de vue ce pourquoi on travaille, à savoir les autres et

la société dans son ensemble. La dématérialisation de son propre travail entraîne nécessairement une perte de sens, de ce qui rend le travail supportable. Ce désengagement est difficile à vivre pour le salarié et nuit - même inconsciemment - à son efficacité.

Pour les employeurs également, il y a une ambivalence vis-à-vis du télétravail. Rappelons d'abord qu'en France, ils partagent la conviction héritée des luttes des classes, que les salariés sont plus difficiles à contrôler qu'ailleurs, et moins enclins à respecter une quelconque autorité. Les salariés y ont plus à cœur de travailler selon des valeurs professionnelles, citoyennes et morales plutôt que des critères d'efficacité ou rentabilité pronés par leur direction. Parce qu'il exacerbe encore ce manque de contrôle, le télétravail a d'emblée suscité une forte méfiance chez les managers.

Pourtant, le confinement a démontré que le télétravail pouvait être positif : les salariés sont restés engagés et efficaces. Les employeurs y voient une occasion de manifester une relation de bienveillance et à l'avenir de réaliser des économies sur le plan immobilier, comme sur celui de la hiérarchie de proximité.

Alors, pourquoi cette ambivalence ? Parce qu'un manque subsiste malgré tout pour les télétravailleurs comme pour les employeurs. L'individualisation à outrance du travail génère, pour les premiers une perte de sens et un isolement difficiles à vivre, et pour les employeurs une perte de proactivité collective.

C'est la quintessence même du travail qui risque de s'effriter, à savoir ce que les salariés mettent d'eux-mêmes pour atteindre les objectifs, dépassant le seul lien de subordination qu'ils subissent. ●



PEOPLE ANALYTICS : BIENVEILLANCE OU SURVEILLANCE ?

Les *people analytics* sont ces outils reposant sur l'intelligence artificielle au service d'une meilleure connaissance des collaborateurs et de meilleures performances pour les entreprises. Portés par des ambitions bienveillantes, telles qu'améliorer le bien-être au travail, favoriser l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle, ne présagent-ils pas au contraire de nouvelles formes de surveillance au cœur des entreprises ?



Interview de Olivier Tesquet

Journaliste spécialisé dans les questions numériques à *Télérama* et auteur de l'enquête *À la trace sur la surveillance numérique*

Le télétravail s'est imposé à nombre d'organisations et de salariés au cours de la crise sanitaire de la COVID-19. Et avec lui son lot de bouleversements, au centre desquels les *people analytics*, soit le management par la donnée en temps réel et en partie automatisé. Mais quels sont réellement les risques et les opportunités autour de ces technologies ? Faut-il encadrer juridiquement ces pratiques ? Comment associer les salariés à cette nouvelle forme de gouvernance par la donnée ? Autant de questions familières à Olivier Tesquet, journaliste spécialisé dans les questions numériques à *Télérama* et auteur de l'enquête *À la trace* (Premier Parallèle, 2020) sur la surveillance numérique. Rencontre.

La crise sanitaire a bouleversé les modes de travail et de management, et dans le même temps nos habitudes quotidiennes. A-t-elle entraîné pour autant un recours massif aux technologies de *people analytics* dans le monde du travail ?

Un certain nombre de dynamiques de surveillance et de contrôle social préexistaient à la crise sanitaire. Mais

nous sommes face à une accélération et à une banalisation de l'économie de la surveillance, liée notamment au déploiement massif du télétravail et à la dématérialisation qui en découle.

J'observe notamment une croissance exponentielle des logiciels dits de *time tracking*, qui permettent de suivre le temps de travail et la productivité des salariés. Certains font des captures d'écran à intervalle régulier, d'autres analysent les sites que vous visitez. Les cahiers des charges et les degrés d'intrusion ne sont pas toujours les mêmes mais toutes les tâches sont chronométrées, jusqu'au temps libre.

On entre dans ce que le philosophe Pascal Chabot nomme l'« *hypertemps* », un temps dilaté dans lequel nous sommes synchronisés tous ensemble en permanence. La prolifération des outils de *time tracking* abolit d'une certaine manière les frontières du temps et de l'espace. Dans ce temps dilaté, on ne fait plus la distinction entre le temps du travail et le temps non travaillé. L'espace de travail migre au domicile, qui devient alors un espace que l'employeur peut surveiller au même titre que si l'on était présent sur site.

People analytics : « Il faut se poser la question de l'utilité réelle des outils technologiques pour la société et l'entreprise »

Cette entrée dans l'âge de l'« hypertemps » marque-t-elle un changement de paradigme lié à l'usage des technologies pour exercer une forme de surveillance des salariés ?

Du temps du capitalisme industriel, du taylorisme et des horloges dans les usines, un contremaître était chargé de cette surveillance. On était dans l'imposition assez claire d'une discipline de travail.

Aujourd'hui, les salariés participent activement à cette surveillance, souvent présentée comme une amélioration de la qualité de travail et de son environnement. À l'inverse du taylorisme, les mécaniques de surveillance touchent également aujourd'hui des populations de cadres qui peuvent travailler à distance. Lorsque l'on fait entrer des logiques de surveillance dans le monde de l'entreprise et qu'elles sont banalisées à travers des populations qui ont finalement moins à craindre que d'autres catégories de travailleurs, on risque d'affaiblir le droit du travail pour tout le monde.

À ce propos, que disent le droit et la législation de ces développements ?

Le cadre réglementaire et législatif français est probablement plus protecteur que dans d'autres pays, notamment pour ce qui est des logiciels de *time tracking*. Mais la pandémie mondiale nous affecte tous et bouleverse les normes à une échelle qui dépasse le cadre législatif ou réglementaire franco-français ; je pense au secret médical, à la vie privée, au droit du travail...

Dans ce contexte, dans un certain nombre d'entreprises, plutôt des grands groupes internationaux, il y a eu une tentation - parfois concrétisée - du recours à des outils de surveillance et de contrôle afin de garantir la pérennisation et la poursuite du travail, ou encore sa reprise. Je pense par exemple à l'Italie dont l'application *TousAntiCovid* locale (*Immuni*) a d'abord été testée chez Ferrari comme un outil qui conditionnait le retour des salariés sur le site de l'entreprise.

Les salariés et leurs représentants se saisissent-ils du sujet ?

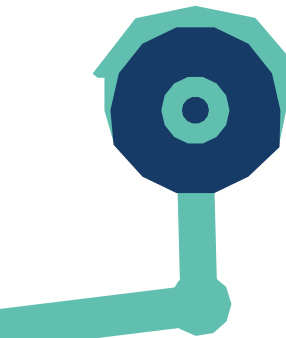
Les syndicats et les instances représentatives du personnel sont parfois un peu laissés de côté dans ces discussions. Pourtant, le recueil du consentement et

l'évaluation de la proportionnalité des dispositifs sont inévitables et cruciaux. Mais bien souvent il y a un contournement des chaînes de décisions habituelles. Cela va par exemple donner lieu à des accords de gré à gré entre l'entreprise et les salariés, voire sur une base individuelle dans certains cas.

Tout cela échappe à une délibération collective qui est néanmoins absolument nécessaire. Les moments de crise sont d'intenses moments de bouleversement des normes. Michel Foucault en parle évidemment bien mieux que moi, mais il y a une opportunité à se saisir de ce moment qui rend visibles tous ces dispositifs jusqu'ici moins apparents. Il faut essayer de trouver le meilleur *modus vivendi* pour ne pas embrasser de manière complètement aveugle et irresponsable des outils technologiques et se poser la question de leur utilité réelle pour la société et l'entreprise. ●



ruse AGAINST THE MACHINE

« Dans notre secteur, la frontière entre réel, plausible et fictionnel est souvent ténue »

Interview de Régis Chatellier

Chargé d'études prospectives à la CNIL



La séquence qui va suivre est inhabituelle. Nous avons fait le choix de laisser libre cours à l'imagination de Bastien Kerspern, co-fondateur du studio de design fiction Design Friction, pour vous proposer un scénario de fiction autour des *people analytics* dans le monde du travail, ces technologies destinées à mesurer les activités humaines pour les rendre objectives. Mais avant de nous plonger dans cette histoire, quelques mots sur le design fiction, une méthodologie à laquelle Régis Chatellier, chargé d'études prospectives à la CNIL fait régulièrement appel dans le cadre de ses travaux.

Pourquoi faites-vous appel à la design fiction dans vos travaux de prospective ?

L'intérêt de la design fiction dans notre démarche prospective est de créer, en

parallèle d'analyses factuelles sur les enjeux d'un secteur qu'on étudie, des objets de fiction qui permettent de se détacher de la réalité de cas existants et directement repérables. Cela permet de s'interroger de manière plus aisée, sans avoir à se poser la question de l'existant voire du plausible, de pousser des curseurs, d'aller assez loin. Justement, dans un domaine tel que le nôtre, la différence entre fictionnel, plausible et réel est parfois assez ténue. Je me fais souvent la réflexion qu'il est difficile d'avoir une idée originale car nous nous apercevons souvent que quelqu'un l'a déjà eue, en pensant qu'elle était bonne.

Comment procédez-vous ?

Plusieurs démarches sont possibles, mais nous avons toujours besoin de réaliser un travail préparatoire de veille. Une veille de l'actualité du secteur bien sûr, nous y sommes plongés au quotidien, mais aussi une veille du côté des œuvres de fiction. L'idée n'est pas de récupérer en bloc le scénario d'un film, mais d'aller chercher des éléments dont on pense qu'ils pourraient être intéressants.

Dans le cadre de notre travail sur la ville et les *civic tech*, nous avons organisé des ateliers avec des experts, pour imaginer différents scénarios : une description de la ville du futur et des technologies qui pourraient y être utilisées. L'objectif était de se lâcher la bride, d'oublier le RGPD et toutes les contraintes du réel, pour se projeter en entrepreneurs ou prestataires de services dans cette ville imaginaire, mais aussi les politiques publiques à inventer. À force de manier ces méthodes, nous sommes

aussi souvent amenés à les pratiquer en chambre, entre nous, même si bien sûr, il est toujours intéressant de se confronter à la créativité et aux réactions des autres pour améliorer nos scénarios.

Le réel est-il une source d'inspiration ?

Oui, un des exercices intéressants à mettre en œuvre est de partir d'une technologie existante - le *quantified self* par exemple - et de l'imaginer dans un autre secteur, d'opérer une translation. Par exemple, que se produirait-il si les données liées à mon cycle de sommeil, que j'utilise pour mon bien-être, tombaient entre les mains d'autres acteurs ?

En quoi les *people analytics* au travail sont-elles un bon sujet de design fiction ?

J'ai l'impression que tout le monde projette beaucoup de choses sur l'intelligence artificielle, pas toujours en connaissance de cause d'ailleurs. C'est devenu un mot valise, qui emporte l'imagination, pour le meilleur ou pour le pire. Rapidement, quand on aborde ces sujets, le public est amené à aller, sans forcément s'en rendre compte, vers de la fiction. D'ailleurs, c'est ce qui est intéressant quand on réalise des productions de design fiction telle que celle que nous avons réalisée avec Bastien Kerspern autour des *people analytics* : parvenir à créer une gêne, un moment où on ne sait plus où est la frontière entre le réel et l'imagination. ●



RESSOURCES

Travail à l'ère des plateformes. Mise à jour requise.



Les travaux du Conseil national du numérique partent du constat que les plateformes deviennent le nouveau canal de distribution du travail et que la tendance est vouée à durer voire à se développer, portée par un désir croissant d'indépendance de la part des travailleurs.

Aussi, dans son rapport publié en juillet 2020, le Conseil formule plusieurs recommandations en matière d'environnement numérique, visant à préserver les droits et libertés des travailleurs, menacés par des risques inédits. Il encourage par ailleurs les partenaires sociaux à s'emparer de ces questions et à explorer les fonctionnements des outils numériques.

Le rapport propose notamment d'étendre les dispositifs du RGPD pour les rendre effectifs dans une relation de travail qui biaise la notion de consentement, au cœur de la réglementation. Certains principes tels que la portabilité des données et le droit de se faire expliquer les critères de choix ou le fonctionnement des algorithmes semblent particulièrement pertinents à appliquer dans le cadre du travail.

Le Conseil propose également de définir en droit la notion de lieu de travail virtuel, qui pourrait avoir des répercussions sur la manière de calculer le temps de travail. Un livreur qui se connecte à son application de mise en relation serait ainsi considéré comme étant en train de travailler et les incidents potentiels seraient alors de fait considérés comme accidents du travail. Les inspecteurs du travail pourraient également légitimement avoir accès au *backoffice* des environnements de travail et les partenaires sociaux auraient leur mot à dire quant au choix des prestataires.

Enfin, le rapport propose des pistes pour rendre les environnements numériques de travail éthiques *by design*, notamment via des formations croisées pour les designers et cursus de droit. ●

Pour consulter le rapport *Travail à l'ère des plateformes. Mise à jour requise*, et lire l'intégralité des travaux du CNIL, rendez-vous sur <https://cnnumerique.fr/>

3 questions à Claire Hédon Défenseure des droits



Comment votre institution, le Défenseur des droits, s'est-elle intéressée au sujet des biais discriminatoires des algorithmes ?

En 2015, le Défenseur des droits avait publié un Guide *Recruter avec des outils numériques sans discriminer*, afin de rappeler que les candidats à l'emploi disposent de droits qui les protègent contre les discriminations.

Conscients des risques considérables de discrimination que peuvent faire peser sur chacun et chacune d'entre nous l'usage exponentiel des algorithmes dans toutes les sphères de notre vie, c'est un enjeu prioritaire sur lequel nous travaillons en lien avec certains intermédiaires de l'emploi.

Quels travaux ont été menés par votre institution sur le sujet ?

Considérant que cet enjeu ne doit pas être un angle mort du débat public, le Défenseur des droits, en partenariat avec la CNIL, a réuni en mai 2020 des spécialistes de plusieurs disciplines autour de ces enjeux.

Nous avons également engagé des travaux avec nos homologues européens, au sein du réseau Equinet qui a publié en juin 2020 un rapport sur le rôle des autorités de lutte contre les discriminations dans ce domaine.

Quelles recommandations ont été formulées par le Défenseur des droits

Nous avons publié le 1er juin 2020, en partenariat avec la CNIL, des Recommandations pour *Prévenir l'automatisation des discriminations*, parmi lesquelles la nécessité pour les pouvoirs publics de soutenir les études de mesure et de prévention des biais et d'approfondir la notion de « *fair learning* » - c'est-à-dire la conception d'algorithmes répondant à des objectifs d'égalité et de compréhension, et non uniquement de performance.

Tandis que les spécialistes des données et des algorithmes doivent être formés au droit et aux risques de discrimination, les professionnels utilisateurs, que sont les ressources humaines, doivent être alertés pour garder la main et construire un regard critique sur les algorithmes. À cet égard, des études d'impact devraient être réalisées pour anticiper les effets discriminatoires des algorithmes et contrôler leurs effets après déploiement.

Le Défenseur des droits recommande enfin un renforcement des obligations légales en matière d'information, de transparence et d'explicabilité des algorithmes à l'égard des usagers et personnes concernées, pour garantir leur propre droit au recours mais aussi plus largement celui des tiers et des professionnels utilisateurs de ces systèmes, au nom de l'intérêt général. Le Défenseur des droits poursuit ses travaux sur ce sujet en partenariat notamment avec la CNIL et entend contribuer aux réflexions des pouvoirs publics, au niveau national et européen. ●



Commission nationale de l'informatique
et des libertés
3 place de Fontenoy
TSA 80715
75334 PARIS CEDEX 07
Tél. 01 53 73 22 22

www.cnil.fr

CNIL.