

Rapport du projet

« SErvir la COnfiance dans l'Intelligence Artificielle par le Dialogue »

SeCoIA Deal



Servir la confiance dans l'IA par le dialogue
Serving confidence in AI by deal

secoiadeal.eu
 @SeCoIADeal

Mars 2021 - Février 2023

**Ce projet a été cofinancé par la Commission Européenne
(DG Emploi, affaires sociales et inclusion).**

ÉDITEUR
CFE-CGC
59 rue du Rocher - 75008 Paris

RÉDACTION
Odile Chagny pour l'IRES
Christophe Teissier pour ASTREES
Raphaëlle Bertholon, Nicolas Blanc
et Laurence Matthys pour la CFE-CGC

CONCEPTION
Service communication CFE-CGC
Adrien Vinet

RELECTURE
Service communication CFE-CGC

IMPRIMEUR
ITF Imprimeurs
Z.A. Le Sablon - 72230 Mulsanne
Labellisé Imprim'vert. Certifié PEFC et FS

Avril 2023

ISBN : 978-2-38340-035-6

www.cfecgc.org



Remerciements

Au nom de la [CFE-CGC](https://www.cfecgc.org/)¹, organisation porteuse de ce projet européen, je tiens à remercier chaleureusement tous les acteurs sans lesquels le projet n'aurait pu naître et se réaliser. Le projet SeCoIA Deal a été une aventure humaine formidablement enrichissante et où chacun, dans la lumière ou dans l'ombre, a contribué utilement à sa réalisation. Malgré un contexte de confinement général en Europe qui a conduit à un redimensionnement de l'organisation des événements dans l'urgence, la conduite du projet a gardé son cap.

La CFE-CGC est fière d'avoir porté ce projet aux côtés de ses quatre partenaires que sont la [CIDA](https://www.cida.it/)², [l'U2P](https://u2p-france.fr/)³, [l'IRES](https://ires.fr/)⁴ et [ASTREES](https://astrees.org/)⁵. Le projet est le fruit de deux années de contributions d'une communauté d'acteurs agissante, riche d'horizons multiculturels, de points de vue variés et de compétences transversales au profit de tous, s'appuyant sur des intervenants experts qui ont accepté de partager leur expérience et de débattre. Cette effervescence intellectuelle a pu trouver un point d'orgue auprès du [CESE](https://www.eesc.europa.eu/fr)⁶, à Bruxelles, qui a nous fait l'honneur d'accueillir la conférence finale en janvier 2023.

SeCoIA Deal aura mobilisé l'intelligence humaine au service de la confiance collective autour de l'intelligence artificielle. Au-delà de cette formidable aventure humaine, la création du collectif et de la démarche SeCoIA Deal va se poursuivre. C'est à nous qu'il appartient de le faire vivre !

Raphaëlle Bertholon,
Secrétaire nationale CFE-CGC à l'Économie, Industrie,
Numérique Logement, responsable du projet SeCoIA Deal.

Information sur la conduite du projet

La conduite opérationnelle du projet a été assurée, au niveau de l'équipe projet par : Raphaëlle Bertholon, Nicolas Blanc, Christine Maillet et Laurence Matthys pour la CFE-CGC, Odile Chagny pour l'IRES, Christophe Teissier pour ASTREES. Le comité de pilotage incluait également : Audrey Gourraud et Nathalie Roy pour l'U2P, Teresa Lavanga et Silvia Pugi pour la CIDA.

1 <https://www.cfecgc.org/>

2 <https://www.cida.it/>

3 <https://u2p-france.fr/>

4 <https://ires.fr/>

5 <https://astrees.org/>

6 <https://www.eesc.europa.eu/fr>

Sommaire

Remerciements	3
---------------------	---

INTRODUCTION.....	7
-------------------	---

LA CONDUITE DU PROJET	8
-----------------------------	---

Les objectifs et attendus du projet	8
---	---

Les partenaires et acteurs du projet	11
--	----

La méthodologie de travail	13
----------------------------------	----

Constituer une communauté agissante.....	13
--	----

Partager les connaissances et expériences pour co-construire des outils opérationnels	16
--	----

Composer avec les exigences de la méthodologie collaborative	17
---	----

LES ENSEIGNEMENTS STRUCTURANTS DU PROJET	18
---	----

L'IA = une matière spéciale à travailler	18
--	----

Les enseignements sur l'IA et la création de valeur	19
--	----

Les enseignements en matière de modalité de création de valeur	19
---	----

Les enseignements en matière de modalités de partage de la valeur créée	20
--	----

Les enseignements en matière de dialogue et de régulation	22
--	----

Les enseignements sur l'IA, les compétences et l'organisation du travail 23

Les enseignements quant aux impacts
des outils d'IA sur les compétences 24

Les enseignements quant aux impacts des outils
d'IA sur l'organisation du travail 26

Les enseignements en matière de dialogue 26

La notion de « confiance » pour les acteurs du projet 28

LES OUTILS OPÉRATIONNELS PRODUITS PAR LE PROJET 29

La logique des outils 29

La présentation des outils 31

Les outils mobilisables dans le périmètre
de l'entreprise 31

Les outils mobilisables dans le périmètre de la filière..... 40

Les recommandations et outils mobilisables
dans le périmètre européen..... 42

Les outils transverses d'acculturation et de formation 48

Le manifeste SECoIA Deal 54

ANNEXES 55

Glossaire des mots clés 56

Liste des intervenants 58

Mes notes



A series of horizontal dotted lines for writing notes, contained within a blue rectangular border.

INTRODUCTION

Le projet SeCoIA Deal, de dimension européenne et co-financé par l'Union européenne, a fédéré pendant deux ans (mars 2021 à février 2023) une ruche d'acteurs multiculturels autour de la conviction qu'il était possible non seulement de construire une confiance dans les outils d'intelligence artificielle mais aussi que le dialogue pouvait en être un levier.

Ce rapport⁷ vise à rendre visible, de façon synthétique, l'effervescence intellectuelle qu'a généré le projet entre participants venus de pays et d'horizons professionnels variés, présents ponctuellement ou tout au long du déroulement.

Le plan de ce rapport se veut didactique afin d'en faciliter l'appropriation. Nous avons beaucoup appris durant ce projet tant dans la conduite du projet que dans les résultats produits. Nous faisons le pari que cette trame classique de restitution servira une lecture facile et une compréhension aisée. Pour toucher un maximum d'acteurs, le rapport est traduit en cinq langues : en français, en anglais, en italien, en allemand et en espagnol.

⁷ La rédaction de ce rapport a été réalisée par les membres de la cellule projet : Odile Chagny pour l'IRES, Christophe Teissier pour ASTREES, Raphaëlle Bertholon, Nicolas Blanc et Laurence Matthys pour la CFE-CGC.

LA CONDUITE DU PROJET

LES OBJECTIFS ET ATTENDUS DU PROJET

Le projet SeCoIA Deal (SErvir la CONfiance dans l'IA par le dialogue) démarré au printemps 2020 en réponse à un appel à proposition (VP/2020/001) de la DG emploi, affaires sociales et inclusion de la Commission européenne, sous la ligne budgétaire dédiée au soutien au dialogue social. Cet appel à proposition mentionnait l'intérêt d'adapter le dialogue social et particulièrement la négociation collective, pour mieux accompagner les changements affectant l'emploi et le travail.

Il s'inscrivait dans un contexte marqué par une montée en puissance des enjeux liés à l'intelligence artificielle (IA) dans l'agenda des acteurs à l'échelon européen.

En février 2020, la Commission européenne a publié sa communication « Façonner l'avenir numérique de l'Europe » et adopté son livre blanc sur l'intelligence artificielle, posant les bases de la stratégie numérique de la Commission européenne et ouvert la voie aux propositions législatives sur les enjeux de gouvernance des données et de l'IA, au premier chef desquels le projet de règlement IA du 21 avril 2021, dont l'adoption est attendue courant 2023.

Coté partenaires sociaux, l'année 2020 a vu la signature en juin 2020 de l'accord-cadre sur la numérisation, l'adoption des lignes directrices de la Confédération Européenne des Cadres sur « la gestion de la transformation numérique », la position « Les humains doivent rester aux commandes » de la Confédération européenne des syndicats, ou encore la recommandation de la Fédération IndustriALL « Intelligence artificielle : l'homme doit rester aux commandes ». Le Comité économique et social européen a de son côté rendu public son avis sur le livre blanc de la Commission européenne en juillet 2020 (INT/894).

Cet agenda européen mettait pour la première fois en articulation la globalité des défis posés par l'IA, en mêlant les enjeux éthiques, économiques, sociaux, mais aussi démocratiques⁸, et en mettant en évidence le rôle majeur des partenaires sociaux et du dialogue social dans ce contexte.

L'année 2020, année du COVID et du confinement, a aussi conduit de nombreuses entreprises, en particulier de proximité, à accélérer leur transition numérique et à prendre la décision d'intégrer l'intelligence artificielle dans leur activité.

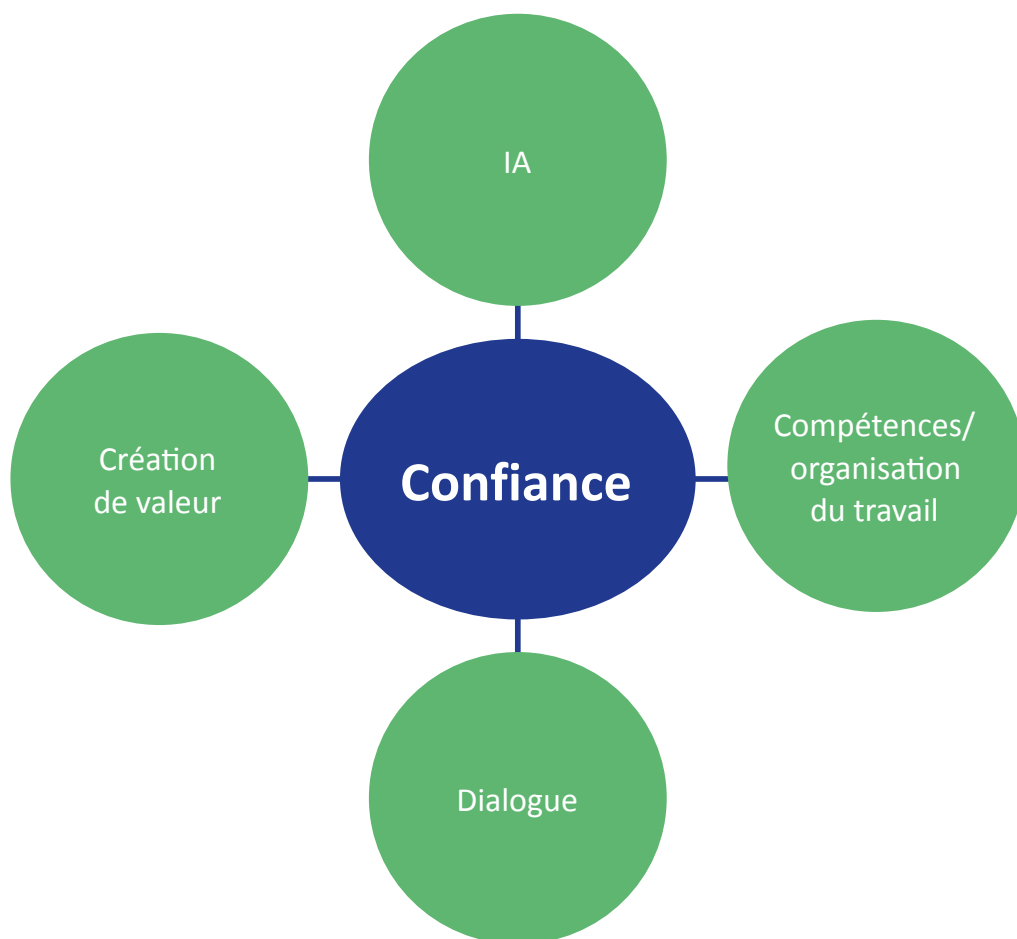
Le parti pris de notre projet SeCoIA Deal soumis à la Commission européenne a été de considérer que l'utilisation des données, la transparence des algorithmes et plus globalement de l'IA, justifient et nécessitent la promotion et le développement d'un dialogue social « nouveau », associant une diversité de parties prenantes (fournisseurs, prestataires, clients, entreprises, plateformes). Un dialogue renouvelé contribuant à rééquilibrer les rapports de force inégaux, que ce soit au sein de l'entreprise, ou d'une filière économique, entre par exemple les petites et les grandes entreprises.

⁸ Les trois objectifs visés dans la communication « façonner l'avenir numérique de l'Europe » COM(2020) 67 sont : des technologies au service des personnes, une économie juste et compétitive, une société ouverte, démocratique et durable.

Ce dialogue réinventé doit être en mesure de saisir deux dimensions clés que sont d'une part, celles des données et l'IA comme mode de production et de partage de la valeur économique créée et d'autre part, l'IA comme moteur de développement des compétences des métiers et des professionnels.

Notre projet porte la conviction qu'un dialogue enrichi de nouvelles parties prenantes, de nouvelles thématiques, de nouvelles modalités, est un prérequis indispensable à la création de confiance entre les différents acteurs réunis par la mise en place de systèmes d'IA.

Notre conviction était également que les managers (dans leur rôle central dans l'organisation pour accompagner les transformations liées à l'introduction de systèmes IA) et les entreprises de proximité (en première ligne des impacts économiques de l'IA), sont des acteurs-clefs de ce futur dialogue à inventer.





Raphaëlle Bertholon

Secrétaire Nationale CFE-CGC
à l'Économie, Industrie,
Numérique et Logement

« Ce que nous avons identifié dans la construction du projet ce sont bien ces deux dimensions à la fois, la dimension économique d'une part, telle que le prévoyait l'appel à projet auquel nous avons répondu, avec l'ambition de pouvoir appréhender cette transformation de la création de valeur et d'autre part la dimension transformation des métiers qui a marqué elle aussi une transformation des organisations, le dialogue étant de son côté le principal vecteur pour pouvoir construire la confiance », à la conférence finale du 17 janvier 2023.

Notre projet poursuivait dès lors trois principaux objectifs :

- contribuer à une meilleure compréhension et appropriation des enjeux et impacts des données et de l'IA comme nouvel outil de production de valeur d'une part, et comme moteur d'évolution des métiers qualifiés des salariés et entrepreneurs/professionnels de proximité d'autre part ;
- préfigurer une négociation collective nouvelle, dans son périmètre et ses objets ;
- formuler des recommandations génériques et diffusables visant à développer un dialogue social enrichi (acteurs, objets, moyens) au regard d'une approche sociale et économique globale couvrant les principaux impacts de l'IA.

LES PARTENAIRES ET ACTEURS DU PROJET

La spécificité du projet SeCoIA Deal réside également dans le consortium des acteurs porteurs du projet. Cinq organisations co-demandeuses se sont réunies pour porter le projet, emmenées par le syndicat français de l'encadrement (CFE-CGC). Les travaux menés par la [CFE-CGC](#) depuis 2017-2018 au travers du cycle de conférence sur les impacts de l'IA dans différents domaines (RH, banque, industrie, santé, etc...), mais aussi de la publication d'une charte éthique et numérique RH l'avaient conduite à identifier le rôle clé des managers, de par leur position dans les organisations, dans le déploiement des systèmes IA. La capacité de traiter de l'axe majeur des transformations économiques subies par les entreprises de proximité, mais aussi de réfléchir à un dialogue associant des parties prenantes hors de l'entreprise, dans les filières notamment, a été permise par l'association avec l'Union des entreprises de proximité ([U2P](#)) en France. L'association avec la confédération syndicale italienne des managers ([CIDA](#)) a permis au projet de développer sa visée européenne, mais aussi d'appuyer la capacité à percevoir le rôle et l'implication non seulement des managers, mais aussi des dirigeants d'entreprises dans les transformations induites par les systèmes IA dans l'entreprise. Les deux organisations porteuses du réseau Sharers & Workers en France (l'Institut de recherches économiques et sociales - [IRES](#) au service des organisations syndicales en France et l'association [ASTREES](#) engagée pour faciliter et animer le dialogue en entreprise dans un monde du travail en mutation) ont été, de leur côté, à l'initiative du projet. Ces deux organisations développent depuis 2016 une approche exploratoire des nouvelles pratiques de dialogue social portée à l'échelle tant française qu'européenne, en lien avec la transformation numérique et l'économie de la donnée.

Le partenariat constitué visait aussi à couvrir une diversité de pays susceptibles de rendre compte de l'hétérogénéité des niveaux de pénétration de l'IA au plan national. Cela a conduit les organisations la Confédération Européenne des Cadres ([CEC European Managers](#)), très en pointe sur la digitalisation des cadres européens, la [Fondation italienne Giacomo Brodolini](#), l'ONG [AlgorithmWatch](#), le Comité Syndical Consultatif auprès de l'OCDE ([TUAC](#)) et, enfin, l'organisation [Ledarna](#) des managers en Suède à s'associer au projet.



Teresa Lavanga

Direttore CIDA

« Le projet SeCoIA Deal a été une autre heureuse occasion de réunir les cadres des deux pays. C'est un aspect du projet qui ne peut être négligé au-delà de sa finalité. Les cadres sont la colonne vertébrale de l'économie ; ils sont les détenteurs de la culture de l'innovation, du professionnalisme, de la responsabilité et de la promotion sociale. Ce sont les managers qui gèrent l'internationalisation des entreprises ; la libéralisation des ressources des biens ; la diffusion des nouvelles technologies et donc la figure du manager est aujourd'hui plus que jamais adaptée à un discours international », à la conférence finale du 17 janvier 2023.



Serge Garrigou

Président de la commission
Numérique de l'UNAPL

« Depuis plusieurs années l'UNAPL, membre cofondateur de l'U2P, est en veille vigilante sur les enjeux professionnels des développements numériques et nous éprouvons le besoin de porter plus précisément notre attention sur les mutations capitales liées au déploiement de l'IA. La proposition de se joindre au projet SeCoIA Deal, européen et porté par la CFE-CGC ne pouvait que nous convaincre et nous stimuler. La dimension affichée d'analyser, hors les murs, les enjeux de l'IA au sein du dialogue social et de proposer, à plusieurs, des perspectives et des projets a de suite interpellé l'U2P, Union de confédérations d'entreprises de proximité au niveau patronal, national et interprofessionnel », à la conférence finale du 17 janvier 2023.

LA MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL

Les objectifs ambitieux assignés, la diversité des codemandeurs et organisations associées, exigeaient une méthodologie spécifique.

Elle a consisté à :

- établir une communauté d'acteurs agissante et plurielle, apte à incarner les différents intérêts impactés par le développement de l'économie de la donnée et de l'IA ;
- proposer des modalités de travail différenciées au regard des différents objectifs, tout en garantissant une mutualisation des savoirs et expériences durant le projet.

Constituer une communauté agissante

Miser sur une approche collective et « bottom-up »

Les systèmes d'IA sont susceptibles d'affecter pratiquement tous les champs de notre existence, que l'on soit travailleurs, producteurs de biens et services, consommateurs ou simples citoyens. Dès lors, la transversalité de la technologie nous a conduit à réfléchir de manière transverse au plus près des multiples usages.

Mettre en place un collectif d'acteurs

Un collectif d'acteurs dénommé « communauté d'acteurs agissante » représentant une diversité de parties prenantes a été constitué.

Cette diversité provenait :

- de leurs origines (syndicalisme salarié, acteurs issus du monde des travailleurs indépendants et des entreprises de proximité, experts en nouvelles technologies et en intelligence artificielle, experts du dialogue social et de l'organisation du travail, praticiens du dialogue social et des organisations du travail) ;
- de leur situation pour partager des savoirs, des expériences ou des initiatives intéressant l'usage des systèmes IA et leurs incidences.

Recruter les membres du collectif

Pour répondre à notre besoin de mettre en place une communauté d'acteurs divers, nous nous sommes naturellement appuyés, en premier lieu, sur le consortium des partenaires du projet, tous impliqués dans le recrutement des managers (CIDA et CFE-CGC), des professionnels indépendants ou chefs d'entreprises de proximité (U2P), des experts (CFE-CGC, IRES, ASTREES), etc. Nous avons également bénéficié du soutien et de l'implication directe de nos organisations associées au projet, elles-mêmes actrices des mutations visées.

Partager et monter en compétences ensemble

Nous avons opté pour une approche résolument horizontale de travail, « bottom-up », plutôt que « top down ». Il s'est ainsi agi, d'une part, d'instruire collectivement nos problématiques et donc de permettre une montée en compétences collective des acteurs réunis d'autre part et, sur cette base, de susciter des réflexions collectives pour formuler des recommandations et outils concrets en réponse aux questions abordées.

Une telle démarche ne peut être, par définition, linéaire, car elle se nourrit des enseignements tirés au fur et à mesure du déroulement du projet. Nous avons parcouru un chemin avec les membres de la communauté sans recourir à un quelconque balisage préconçu. Nous nous sommes donc autorisés des allers-retours, des digressions sans impact, tout au contraire, sur la dynamique collective.



Christian Berveglieri

Chef de projet et consultant
informatique IBM France Lab

« J'ai acquis de tout ce travail fait en commun un point qui m'a paru important : l'aspect multiculturel. J'ai découvert qu'effectivement, avec d'autres collègues européens notamment mes collègues italiens, nous pouvions avoir des approches et points de vue différents, qu'on pouvait aussi s'enrichir les uns les autres des différences de métiers, d'expériences », à la conférence finale du 17 janvier 2023.



Serge Garrigou

Président de la commission
Numérique de l'UNAPL

« SeCoIA Deal a ouvert un espace nouveau de réflexion partagée à l'échelle européenne. En cela le projet aura participé à la bonne manière de réfléchir sur les orientations mais aussi de proposer collectivement des façons de faire qu'il nous appartient de maîtriser si l'on ne veut pas subir des évolutions contraires à nos valeurs démocratiques et nos aspirations de responsabilités », à la conférence finale du 17 janvier 2023.

Partager les connaissances et expériences pour co-construire des outils opérationnels

Pour apprendre ensemble et confronter les idées et vécus, la communauté a travaillé de différentes manières.

L'organisation de webinaires thématiques et de synthèse

Après le séminaire inaugural, la communauté s'est retrouvée autour de moments de partage d'expériences et de connaissances, sous la forme de webinaires. Trois webinaires ont été organisés sur chacune des deux thématiques, de janvier 2022 à septembre 2022, complétés par un webinaire de restitution des expérimentations en décembre 2022. Ces webinaires étaient animés autour d'une personne experte du sujet abordé, interne ou externe à la communauté.

L'utilisation d'outils numériques collaboratifs

La communauté a pu utiliser, durant le projet, des outils collaboratifs de documentation et de communication, à travers l'application dédiée « secoia.eu », permettant d'échanger ses réflexions et de partager des documents qu'ils avaient sélectionnés et venant enrichir la veille collaborative hebdomadaire « robotisée » à base d'IA, dénommée « Flint ».

Une co-construction d'outils à vocation opérationnelle

L'atelier de design-thinking qui s'est tenu à Paris en octobre 2022 a parachevé la phase de co-construction. Il a permis d'aboutir aux trames stabilisées des recommandations et outils présentés dans ce rapport final.

Le séminaire final de janvier 2023 dans les locaux du CESE, à Bruxelles, a permis d'affiner les recommandations et outils élaborés lors de l'atelier de design thinking, grâce aux échanges avec des personnalités extérieures concernées par le sujet de l'IA. Ainsi ont pu réagir aux outils présentés un membre de la commission européenne, des représentants des partenaires sociaux européens, une représentante d'une entreprise éditrice de système IA et un responsable/de la stratégie nationale IA (Belgique). Leurs remarques ont été prises en compte dans le contenu des recommandations et des outils finaux.

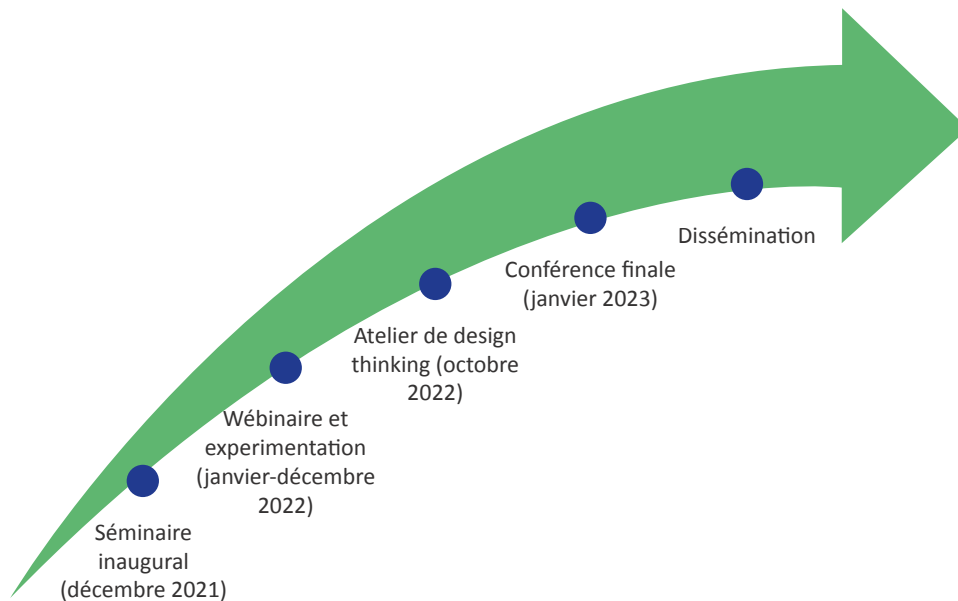
La conduite d'expérimentations

La communauté, au cours de ses échanges, a fait émerger des opportunités d'expérimentation non prévues initialement. Ainsi, en parallèle des webinaires, trois expérimentations ont été conduites explorant le périmètre de l'entreprise, d'une filière économique ainsi que les impacts d'outils d'IA sur les managers. Les apports de ces expérimentations ont permis de confronter des intuitions et ont influencé le contenu de certaines recommandations et outils.

Plusieurs langues de travail

L'anglais et le français ont été les langues de travail principales, l'italien s'ajoutant à ces deux langues lors des séminaires (inaugural et final) et de l'atelier de design thinking.

Principales étapes de la phase opérationnelle du projet :



Composer avec les exigences de la méthodologie collaborative

La méthode collaborative ou « bottom-up » s'avère plus exigeante pour tous les participants qu'une méthode directive centralisée. La richesse du matériau apporté par chacun et travaillé collectivement est indéniablement énorme. Cet apport est passé par quelques moments délicats que la communauté a rencontrés dans la durée.

Il a fallu tout d'abord gérer les difficultés liées à l'outil collaboratif numérique dédié. Le choix a été fait de se tourner vers des solutions « non-propriétaires » : the good cloud pour l'équipe projet, Liibre et Hubl (développé par Startin'Blox), basé sur les standards Solid pour la communauté.

Une application collaborative exige que toutes les personnes de la communauté y aient accès et s'en saisissent. Fédérer autour d'un outil collaboratif est loin d'aller de soi, surtout quand le choix est de s'appuyer sur des outils distincts de ceux proposés par les grandes plateformes propriétaires. De plus, chacun est déjà très occupé en dehors du projet et souvent, est amené à utiliser et à suivre plusieurs outils collaboratifs.

La plus-value de la méthode collaborative suppose aussi le maintien dans la durée d'une dynamique suffisamment collective, en dehors des événements, et tout au long du projet. Dans l'ensemble, sur un peu plus d'un an de pratique, cette dynamique a fonctionné de façon inégale dans la durée. En effet, malgré la volonté de mettre à disposition les comptes rendus des événements systématiquement après leur tenue, sur l'application informatique, pour un partage rapide et une stimulation de la réflexion commune par d'autres canaux, il y a eu des temps longs de livraison. Le temps de traduction en français et en anglais des documents partagés a certainement contribué aussi à ces moments de latence. Enfin, certains membres engagés ont cessé de participer progressivement aux événements pour des raisons variées (changement de fonction...).

En définitive, malgré ces freins, les interactions au sein de la communauté ont toutes été productives, palliant les difficultés à animer la communauté avec les seuls outils numériques. La démarche exploratoire a ainsi produit beaucoup de matière profitable à tous et permis d'imaginer et d'élaborer des propositions adaptées à des réalités professionnelles variées.

LES ENSEIGNEMENTS STRUCTURANTS DU PROJET⁹

Les différentes étapes du projet ont façonné les apprentissages communs des membres dans chacune des deux thématiques du projet, la création de valeur et l'évolution des compétences. Des enseignements déterminants sur les impacts de l'IA et les enjeux de la confiance ont pu être tirés.

L'IA = UNE MATIÈRE SPÉCIALE À TRAVAILLER

L'un des objectifs visés par les webinaires était une montée en compétence collective sur les deux dimensions privilégiées dans le projet (la création et le partage de la valeur et l'évolution des compétences). Un des premiers résultats produit par les webinaires, mais aussi par la conférence inaugurale de novembre 2021, a été de permettre de dégager une vision partagée de la « matière IA »¹⁰ travaillée tout au long du projet. Délibérément, le projet ne s'était pas donné pour ambition de débattre de la définition même des systèmes IA, optant pour se caler sur la définition proposée dans l'annexe 1 du projet de règlement sur l'IA¹¹.

Pour autant, il est apparu inévitable, au fil des discussions, de délimiter ce qui, dans le projet, permettait d'identifier les spécificités des systèmes IA en comparaison d'autres technologies numériques que sont, par exemple, le big data ou le calcul haute performance.

Il en est résulté une grille de lecture à trois niveaux des spécificités des systèmes IA, permettant d'identifier les apports du projet : il s'agit de la temporalité, de la dimension d'interaction et d'influence avec leur environnement, et des conséquences en matière de dialogue social :

- les systèmes IA requièrent la prise en compte de la temporalité : ce ne sont pas des technologies « finies » quand elles rentrent dans l'entreprise, des boucles de rétro action impliquant les utilisateurs sont nécessaires¹² ;
- les systèmes IA agissent avec et influencent leur environnement. En découlent les questionnements en matière de transparence, d'acceptabilité, d'intelligibilité, de discutabilité, ainsi que d'appropriation ;
- il est nécessaire d'adapter le dialogue social, professionnel, technologique, parties-prenantes¹³, aux dimensions spécifiques des systèmes IA, un diagnostic par exemple au cœur de l'accord-cadre européen sur la numérisation de juin 2020.

9 Les résultats présentés sont principalement issus des webinaires et de l'atelier de design thinking.

10 En référence à la métaphore de la recette de cuisine fréquemment utilisée pour expliquer les algorithmes.

11 https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:e0649735-a372-11eb-9585-01aa75ed71a1.0020.02/DOC_2&format=PDF

12 On peut globalement distinguer six différentes étapes de la création de valeur dans le cycle de vie d'un système IA, depuis la planification et la conception (la part « R&D »), jusqu'à l'exploitation et le suivi, en passant par les étapes de vérification et de validation, puis de déploiement.

13 Voir glossaire en annexe p. 55.

LES ENSEIGNEMENTS SUR L'IA ET LA CRÉATION DE VALEUR

Les enseignements en matière de modalité de création de valeur

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

- Le gain de temps est l'un des principaux canaux de création de valeur identifié dans les différentes expérimentations menées dans le cadre du projet dans le cas des systèmes IA « experts »¹⁴.
- Nous entrons peu à peu dans une phase où de nouveaux systèmes IA, que l'on peut qualifier « d'éco-systémiques », montent en puissance et se diffusent dans l'économie. Ces systèmes sont à plusieurs égards différents des systèmes « experts » (ou encore symboliques, de la première génération). Ils modifient la structure relationnelle de l'économie, déplacent les chaînes de valeur, permettent de nouvelles modalités d'innovation. Pour autant, les impacts de ces nouveaux systèmes sont encore mal connus et appréhendés. Il n'est pas rare, dans les cas d'usage, de voir les acteurs parler de « pari », de « hasard », de « sérendipité » quant aux effets de l'IA¹⁵.
- Il est également fondamental de prendre en compte les composantes sociale et environnementale, autrement dit de raisonner en création de valeur durable.
- Il en résulte que les modalités de création de valeur sont parfois complexes à anticiper. Le calcul économique en amont est difficile à déployer pour mesurer voire même anticiper la création de valeur. Les approches déployées par les cabinets de conseil pour mesurer l'impact de l'IA sur la création de valeur sont focalisées sur des métriques standards notamment de productivité, plus adaptées aux systèmes experts qu'aux systèmes IA « éco-systémiques »¹⁶.
- La qualité des systèmes IA est dans tous les cas intrinsèquement liée à celle du jeu de données mobilisées, en particulier dans le cas des IA qui intègrent une dimension de machine learning : la fiabilité des systèmes IA nécessite de disposer de données non erronées (qui correspondent bien à la réalité) et de s'intéresser aux questions de représentativité (les données sont-elles représentatives et non discriminantes ?), mais aussi de souveraineté des jeux de données.
- Durant leur mise en place puis mise en œuvre, les IA souvent intégrant une dimension machine Learning ont besoin qu'une préparation et un nettoyage des données soient faits au préalable. Le personnel d'encadrement non seulement contribue à la création de valeur permise par ce traitement, mais il est aussi le garant de la qualité des boucles de feedback réalisées.

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

15 Un exemple emblématique de la part de sérendipité dans les effets de l'IA se trouve par exemple dans ce cas d'usage : https://youtu.be/Az2T251_MY?list=PL1u6ig7kdt1x0r1I3BfuAHNJI8kBMVpv&t=215

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

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

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

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

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



Teresa Lavanga

Direttore CIDA

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



Bruno Choix

Membre du CESE,
groupe des employeurs

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



Christian Berveglieri

Chef de projet et consultant
informatique IBM France Lab

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

Les enseignements en matière de dialogue et de régulation

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

La temporalité et le périmètre du dialogue doivent être repensés. Quel dialogue (sur quoi, à quelle étape de la temporalité) faut-il mettre en œuvre ? Ce dialogue peut être pensé avec les éditeurs (dialogue technologique, avec les parties prenantes de l'entreprise, les clients, les métiers, les salariés¹⁷), ou encore les parties prenantes de la filière (acteurs de la chaîne de valeur), etc.

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



Serge Garrigou

Président de la commission
Numérique de l'UNAPL

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- la mesure des impacts des systèmes IA sur les compétences exige d'analyser les tâches de travail et non les métiers dans leur globalité¹⁸;
- l'IA augmente le besoin de compétences transverses aux côtés des savoirs et savoir-faire. Les compétences appelées « soft skills » sont plus mobilisées qu'auparavant et viennent compléter les compétences de savoir et savoir-faire, compétences dites « métier », qui restent primordiales ;
- les outils d'IA peuvent être classés en deux fonctionnalités : les outils qui permettent de faire mieux avec l'humain et ceux qui permettent de faire différemment de l'humain ;
- l'acculturation des manageurs (surtout les décideurs) est déterminante ;
- l'IA doit conduire à l'émergence de nouveaux métiers visant à garantir son bon déploiement au sein des organisations (ex : trainers, explainers, sustainers ; interface entre les personnels d'expertise métier et ceux d'expertise informatique) pour lesquels il importe d'identifier les compétences précises requises et de les reconnaître.

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



Teresa Lavanga

Direttore CIDA

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



Nicolas Blanc

Délégué national CFE-CGC au numérique

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



Maxime Legrand

Président de la Confédération
Européenne des Cadres CEC
European Managers

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

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

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

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

Les enseignements en matière de dialogue

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



Nicolas Blanc

Délégué national CFE-CGC au numérique

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



Ferdinando Pagnotta

Directeur Network Services
chez Accenture, CIDA

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



Teresa Lavanga

Direttore CIDA

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

LA NOTION DE « CONFIANCE » POUR LES ACTEURS DU PROJET

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

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

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



Maxime Legrand

Président de la Confédération
Européenne des Cadres CEC
European Managers

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

LES OUTILS OPÉRATIONNELS PRODUITS PAR LE PROJET

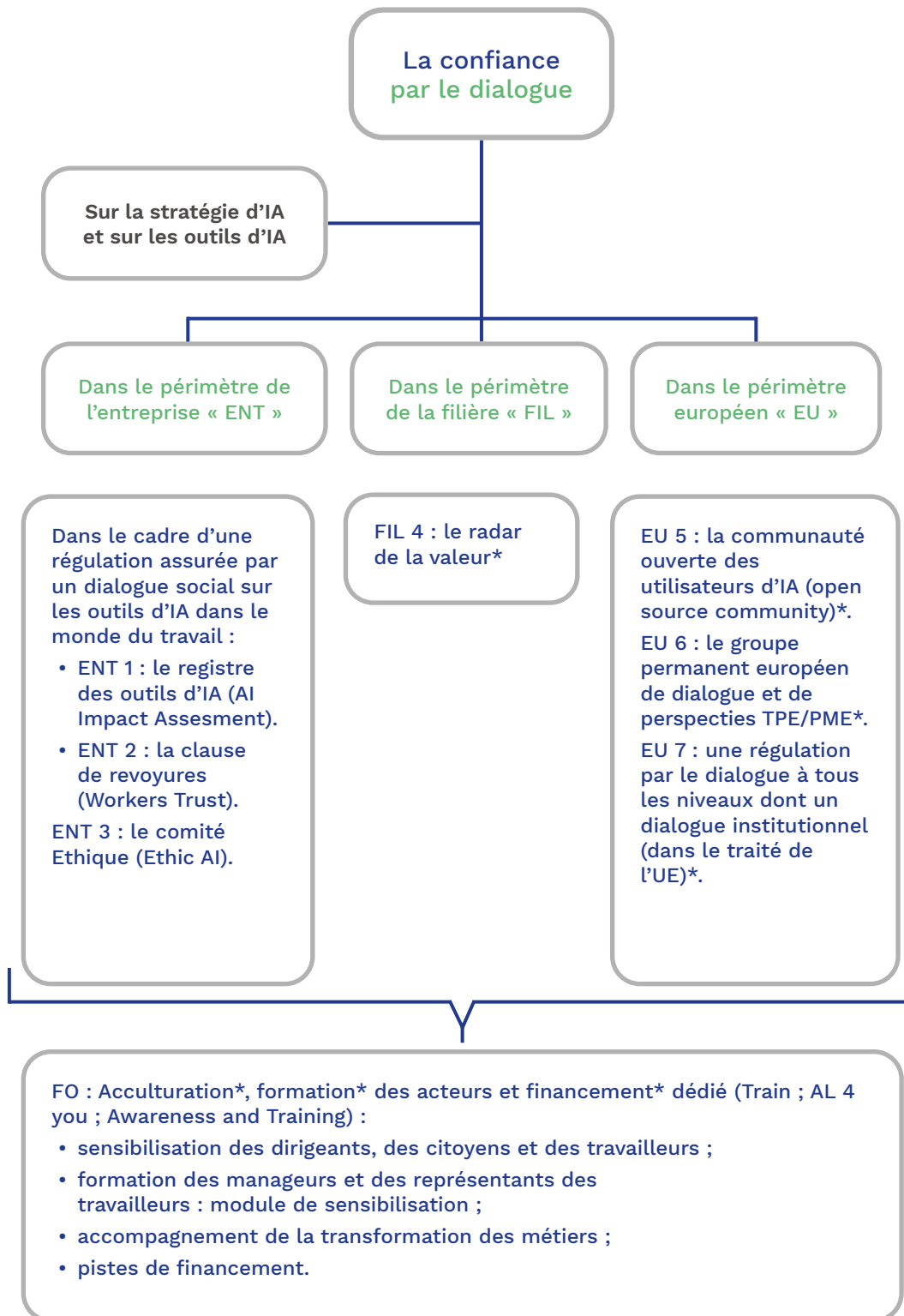
LA LOGIQUE DES OUTILS

L'un des objectifs structurants du projet était de produire des recommandations et outils génériques et appropriables par l'ensemble des parties prenantes et acteurs impactés par le déploiement des systèmes IA. Ces outils résultent de l'atelier de design thinking.

Ils ont plusieurs caractéristiques :

- ils ambitionnent d'être opérationnels. En appui du dialogue, ils visent à garantir la confiance dans les systèmes IA, fil conducteur du projet SeCoIA Deal ;
- ils recouvrent différents périmètres, thématiques et modalités de dialogue. Certains outils relèvent d'une logique de dialogue social au sens propre, d'autres d'une logique de dialogue élargi, pouvant se déployer au niveau d'une filière, d'un secteur, ou, de façon plus large, à l'échelle des parties prenantes concernées par l'impact des systèmes IA (des éditeurs aux consommateurs, en passant par les citoyens, les experts, etc.). Trois principaux périmètres sont distingués : celui de l'entreprise, celui de la filière, celui de l'Union européenne ;
- le degré d'institutionnalisation des modalités de dialogue proposé dans les outils est plus ou moins élevé : fort par exemple pour certaines propositions relevant du dialogue social en entreprise, faible pour le Radar des parties prenantes ou le Groupe Européen Permanent d'échanges sur la Stratégie Européenne d'IA ;
- pour que cette confiance soit portée par les acteurs, les outils intègrent également des actions d'acculturation, de formation et de sensibilisation du grand public, des grandes entreprises, des représentants du personnel, pouvant déboucher sur des formations plus approfondies. Ces outils sont par essence transverses aux différents périmètres ;
- les outils constituent des briques, dont les acteurs, notamment les TPE et PME, pourront, s'emparer. Ils ont vocation à s'adosser, contribuer et compléter des actions menées par exemple pour décliner l'accord-cadre européen sur la numérisation, appliquer le futur règlement européen sur l'IA ou encore organiser un dialogue à l'échelle de l'UE ou des États membres, que ce soit dans le cadre de la négociation collective ou de l'information consultation en entreprise.

Récapitulatif des propositions de la communauté SeCoIA Deal



* Proposition intégrant les TPE/PME

LA PRÉSENTATION DES OUTILS

Les outils mobilisables dans le périmètre de l'entreprise

L'Union européenne a fait le choix d'un **cadre de régulation de l'usage des systèmes IA principalement « top down »**, reposant sur l'articulation entre les règlements, la standardisation, l'auto-régulation (qui peut déboucher sur des chartes). Ce cadre de régulation, en particulier le règlement IA, prend peu en compte la dimension sociale. La place du dialogue social y est faible, quel que soit le niveau. Les obligations qui découlent du règlement relèvent pour beaucoup de dispositifs d'auto-évaluation par les producteurs de systèmes IA, sans prévoir le principe d'une implication des représentants du personnel.

Or, une dynamique de dialogue social adaptée aux spécificités de l'IA, telle que proposée par l'accord-cadre européen sur la numérisation, est à même de promouvoir une approche « bottom-up », ascendante. **Dans ce cadre, les travaux au sein du projet SeCoIA Deal ont mis en avant l'opportunité de renforcer la capacité des entrepreneurs, notamment des TPE/PME, des représentants des salariés et plus généralement du dialogue social, à exercer un « contrôle de premier niveau » sur le lieu de travail.**

Les entrepreneurs doivent connaître les apports et les impacts des outils à base d'IA qu'ils vont acheter ou développer. Ils doivent être au clair sur les finalités poursuivies. Les organisations syndicales et les travailleurs doivent savoir que l'IA est utilisée dans les processus de travail – comment cela fonctionne et à quelles fins l'IA est utilisée. Dans ce but, serait mis en place **un système de règles négociées entre les organisations syndicales et les entreprises privées ou administrations**. Ce cadre négocié viserait à garantir une information pertinente et complète sur l'usage de systèmes IA impactant les processus de travail, à construire un référentiel des bons usages de l'IA, fondé sur des indicateurs pertinents et actualisés et à assurer une discussion permanente sur le recours aux outils à base d'IA. La communauté SeCoIA Deal a imaginé deux briques dédiées à la mise en œuvre d'une régulation par le dialogue social dans l'entreprise :

Outil ENT.1 Servir la confiance dans l'IA par le dialogue grâce à une régulation par le dialogue social en entreprise : le registre des outils d'IA.

AI-IA = Artificial Intelligence Impact Assessment

Contexte

Dans le cadre du projet de règlement IA, dans l'hypothèse de recours à des systèmes d'IA à haut risque à des fins professionnelles, les utilisateurs supportent des obligations en matière d'utilisation de la notice, de tenue d'un journal, d'analyse d'impact relative à la protection des données. Ces obligations ne s'appliquent pas dans le cas de systèmes qui ne seront pas considérés à haut risque alors même qu'il y aurait des impacts sur les droits fondamentaux.

Par ailleurs, les législations nationales sur le dialogue social, même les plus avancées, proposent un cadre qui ne permet pas toujours de prendre en compte les spécificités de l'IA, notamment en matière de droit de revoyure.

Il serait utile d'instaurer un outil de suivi des systèmes IA installés dans l'entreprise. Sur le principe du RGPD et de son registre de traitement des données collectées, serait mis en place un registre de suivi des systèmes d'IA utilisés dans l'entreprise.

Objectif

Mettre en place un registre des projets d'IA intégrant une description et évaluation des projets. Ce registre permettra d'impliquer très tôt toutes les parties prenantes de l'organisation pour renforcer la responsabilisation grâce à la prise de décision collective et au suivi.

Les parties prenantes concernées sont : direction (superviseurs)/département informatique (exécutants)/utilisateurs (RH, chaîne d'approvisionnement, etc.)/syndicats/département des achats (apporter les contrats et toutes les informations nécessaires). Le développeur de l'application n'est amené à intervenir que pour répondre à des questions/apporter des éclaircissements, ou permettre de « challenger » la solution.

Concrètement, le registre permettra de suivre les décisions, de réinterroger les choix effectués.

Mise en œuvre

La tenue du registre des projets d'IA intégrera une description et une évaluation des projets. Nous avons imaginé le contenu de ce registre, voir le tableau ci-dessous.

REGISTRE DE SYSTÈME D'IA

Description du système IA			
Nom du système			
Date de création du système			
Dernière mise à jour du système			
Acteurs	Nom	Adresse	Pays
Concepteur			
Utilisateur			
Public concerné par l'utilisation du système			
Fonctions, finalités et modalités spécifiques du système d'IA	Description		
Fonction remplie par le système IA			
Finalité du système IA			
Modalités spécifiques			
Niveau de risque estimé du système	Description		
Sur les droits fondamentaux			
Sur la santé			
Sur la sécurité			

REGISTRE DE SYSTÈME D'IA

Descriptif des mesures d'évaluation de la conformité à la préservation des droits fondamentaux	Description
Droits civiques	
Droits sociaux	
Droit à la protection des données	
Interdiction de discriminer	
Respect des libertés fondamentales	
Mesures de sécurité	Types de mesures de sécurité
Mesure de sécurité 1	
Mesure de sécurité 2	
Mesure de sécurité 3	
Formations dispensées aux utilisateurs visant à garantir le contrôle humain	Type de formations dispensées
Formation 1	
Formation 2	
Formation 3	
Documentation et code de bonne conduite à destination des utilisateurs	Type de documents et/ou mesures
Documents mis à disposition	
Code de bonne conduite	
Autres mesures visant à une utilisation digne de confiance	

Précisions

Utilisateur : au sens du règlement IA : « utilisateur », toute personne physique ou morale, autorité publique, agence ou autre organisme utilisant sous sa propre autorité un système d'IA, sauf lorsque ce système est utilisé dans le cadre d'une activité personnelle à caractère non professionnel.

Fonctions, finalités et modalités spécifiques du système d'IA : décrire l'objectif du système.

Exemple : les systèmes d'IA destinés à être utilisés pour le recrutement ou la sélection de personnes physiques, notamment pour la diffusion des offres d'emploi, la présélection ou le filtrage des candidatures, et l'évaluation des candidats au cours d'entretiens ou d'épreuves.

Fonction : recruter.

Finalité : sélectionner des candidats.

Modalités spécifiques : évaluation de candidats.

Descriptif des mesures d'évaluation de la conformité à la préservation des droits fondamentaux : les systèmes d'IA doivent respecter la législation sur les droits fondamentaux édictés dans la charte européenne sur les droits fondamentaux.

Mesures de sécurité : les mesures de sécurité visent à préserver la propriété intellectuelle, la fiabilité du système et son bon fonctionnement qui pourrait être endommagé par d'éventuelles cyber-attaques.

Formations dispensées aux utilisateurs visant à garantir le contrôle humain : le contrôle humain est indispensable pour prémunir contre les risques sur la santé, la sécurité et l'atteinte aux droits fondamentaux.

Documentation et code de bonne conduite à destination des utilisateurs : la transparence et la robustesse du système sont des éléments clés de la confiance qui doivent se retrouver dans les documents décrivant les caractéristiques, les capacités et les limites de performance du système d'IA (cf. article 13).

Outil ENT.2 Servir la confiance dans l'IA par le dialogue grâce à une régulation par le dialogue social en entreprise : la clause de revoyure dans le cadre du cycle d'utilisation au travail d'outils à base d'IA

Workers Trust

Contexte

Les travaux et échanges au sein du projet SeCoIA Deal ont montré que dans la plupart des différentes législations des États membres, le dialogue social sur les systèmes IA utilisés en entreprise se concentre souvent au moment de l'introduction. Une fois mis en place, ces outils ne font plus l'objet d'un focus particulier et se fondent dans les sujets plus larges de l'activité de l'entreprise.

Encore plus que les autres outils numériques, les outils à base d'IA, de par leur nature évolutive auto-apprenante et permanente, vont voir leurs impacts évoluer dans le temps sur les organisations du travail et sur les salariés sans susciter un dialogue en amont ou au fil de ces évolutions.

Pour rester pertinent et garant de la confiance dans l'outil et dans la finalité de ses usages, il est apparu utile d'imaginer un dialogue social « permanent », « de long terme » sur les outils à base d'IA utilisés dans l'entreprise. Ce dialogue reposerait, entre autres, sur le support d'une clause de revoyures.

Objectif

Organiser un dialogue périodique et itératif entre les acteurs sociaux au sein de l'entreprise sur l'évolution des outils à base d'IA utilisé dans l'entreprise.

La clause de revoyure permet de formaliser entre les acteurs une série de rendez-vous (d'où l'usage au pluriel du terme « revoyure ») connus de tous à l'avance dans leur principe et leur objet et qui se tiendront lorsque les conditions prédéterminées seront réunies.

Cette clause peut être inscrite dans un contrat, dans un accord collectif ou dans une déclaration du chef d'entreprise ou charte traduisant alors un engagement juridiquement contraignant de sa part.

Mise en œuvre

Les rendez-vous de revoyure pour le dialogue de confiance dans l'outil d'IA sont déclenchés lorsque l'un des événements suivants est réalisé :

Événements externes à l'entreprise :

- mise à jour publique par le fournisseur de la notice de l'outil ainsi que toute évaluation établie par le fournisseur du système d'IA en application de son devoir de surveillance après commercialisation (article 61 du projet de règlement IA) dès lors que cette évaluation révélerait potentiellement un manquement aux exigences imposées par le règlement sur les systèmes d'IA à haut risque ;
- signalement d'un Comité Ethique européen ou national ou d'un comité national de contrôle de la législation numérique (ex/en France la CNIL/en Italie l'AgID) publié sur son site web.

Événements internes à l'entreprise :

- nouveau développement des outils mis en place (mise à jour ou nouvelles fonctionnalités de l'outil en lien avec l'outil proposé du « registre ») ;
- signalement à la direction de l'entreprise du Délégué Ethique aux systèmes d'IA ;
- mention dans le rapport annuel du DPO d'enjeux sur la collecte et le traitement de données personnelles au travail ;

Le rendez-vous de dialogue de confiance a pour objet alors :

- d'informer les participants de la teneur de l'événement déclenchant le rendez-vous ;
- d'évaluer les impacts de cet événement sur l'outil utilisé ;
- d'examiner les mesures à prendre ;
- de caler le suivi de la mise en place de ces mesures.

Outil ENT 3. Servir la confiance dans l'IA par le dialogue grâce à un Comité d'éthique de l'IA en entreprise

Contexte

Les travaux de SeColA Deal ont mis en avant la nécessité d'exercer un « contrôle de premier niveau » sur le lieu de travail dans le cas d'introduction et d'utilisation de systèmes IA. Le dialogue social est une réponse.

En effet, les obligations qui incombent aux utilisateurs dans le cadre actuel du projet de règlement IA, sont pour l'essentiel réduites au bon usage des notices d'utilisation (article 29 du projet) sans prendre en compte Leur évolution possible.

Objectif

Maintenir la relation de confiance entre le fournisseur et l'utilisateur, qui repose sur la responsabilité du fournisseur et la capacité de disposer de référents IA en entreprise.

La création d'un Comité d'Ethique associant les représentants du personnel, en lien avec la proposition de création d'un Délégué Ethique à l'IA et la tenue des registres, est susceptible de renforcer les obligations des utilisateurs et la prise en compte du caractère évolutif des systèmes d'IA.

Mise en œuvre

Créer un Délégué Ethique aux systèmes d'IA, à l'instar du DPO dans le cadre du RGPD, qui aura un rôle d'interface et sera le lien entre l'entreprise et les fournisseurs de services (informations remontantes et descendantes).

Instaurer le Comité d'Ethique de l'IA :

- La composition avec les parties prenantes :
 - représentants de la direction (responsabilité légale) ;
 - juristes ;
 - représentants du personnel.
- Le fonctionnement du Comité d'Ethique :
 - réunion annuelle du Comité pour faire le point sur les systèmes d'IA dans l'entreprise (liste des consultations ou informations des introductions de nouvelles technologies liées à l'IA, mises à jour du registre) et être informé par le Délégué Ethique des informations fournisseurs et de l'évolution des réglementations nationales et européennes (possible par juriste entreprise).

- En cas d'événement majeur constaté sur le système ou d'un signalement sur le fonctionnement du système IA par un des membres du Comité d'Ethique, sur demande d'un salarié qui a constaté des usages anormaux (via une adresse mail générique), le Comité se réunit pour instruire cette demande. Une expertise du système est réalisée, par exemple dans un « bac à sable d'acceptabilité », avec les données actuelles du système pour essayer de reproduire le cas ou déceler des cas similaires.
- En cas de signalement fondé, le Comité d'Ethique mandate le Délégué Ethique pour alerter officiellement le fournisseur de service comme prévu par l'AI Act dans le cadre des obligations qui incombent à l'utilisateur dans le cadre de l'article 29 du projet de règlement. Le fournisseur de service a l'obligation de corriger son système et de refaire labeliser au niveau EU (AI Act). Le Comité d'Ethique se réunira à nouveau pour valider le déploiement de ce nouveau système (suite à une nouvelle consultation ou a minima informations des représentants du personnel). Le Comité via le Délégué Ethique en informera le salarié et après sa validation, cette demande sera clôturée et archivée.

Les outils mobilisables dans le périmètre de la filière

Outil FIL. 4 Servir la confiance dans l'IA par le dialogue grâce au Radar de la valeur pour les parties prenantes

Contexte

L'IA se nourrit de données. Leur qualité est essentielle pour assurer la crédibilité et la performance attendue des systèmes d'IA, elles sont à l'origine de la création de valeur.

Le potentiel de création de valeur projeté par les études d'impacts de [la stratégie européenne de la donnée](#) démontrent que c'est un véritable moteur de croissance. La décision de création d'espaces de données dans dix domaines stratégiques, et la mise en œuvre du Data Act visant à faciliter le partage de données, démontrent combien les données sont devenues « un actif stratégique » tant à l'échelle européenne qu'au niveau des entreprises.

Si les regroupements d'acteurs producteurs de données facilitent la création de valeur, les travaux du projet SeCoIA Deal sur la gouvernance des données ont montré que cette gouvernance doit être pensée en amont du partage : elle joue un rôle clé dans la répartition de la valeur. Le modèle de gouvernance coopérative semble le plus approprié pour permettre aux différents acteurs disposant de moyens très inégaux de parler à égalité, dans un contexte où, souvent, le potentiel de création de valeur liée au partage des données est difficile à appréhender ex-ante.

L'expérimentation menée dans le cadre du projet sur la filière de la réparation automobile a révélé que les données ne sont pas toujours partagées, et que l'utilisation de système IA peut générer des répercussions sur d'autres acteurs de la filière, comme la société d'assurance avec le réparateur automobile et l'automobiliste.

Il est apparu important, dans ce cadre, d'objectiver la façon dont la répartition de la valeur s'effectue suite à la mise en place de nouveaux systèmes d'IA.

Objectif

En cas de transformations pour d'autres acteurs de la même filière, l'outil Radar permettra :

- d'identifier la valeur qu'une application d'IA génère sur les 3 dimensions : revenus, coûts, satisfaction expérience salariés et utilisateurs de l'IA ;
- de cartographier cette valeur avec la carte des parties prenantes de l'application qui comprend l'industrie (Filière) dans son ensemble, les clients, les fournisseurs, la société et les salariés. La cartographie déterminera les impacts négatifs potentiels sur certaines des parties prenantes, en vue d'une éventuelle compensation.

L'application Radar de valeur des parties prenantes permettra de vérifier l'équité de la valeur créée par l'application, et qu'il n'y pas de gagnants et de perdants chez les parties prenantes.

En outre, l'outil facilitera la sensibilisation de toutes les parties prenantes aux aspects positifs et négatifs de l'application de l'IA, créant ainsi une symétrie d'information.

Mise en œuvre

Le Radar pourrait être confié à une autorité compétente, à laquelle participeraient des représentants de l'industrie et des syndicats. La certification du caractère équitable de l'IA pourrait devenir un critère de durabilité (ESG), ce qui contribuerait à accroître la confiance des utilisateurs, des investisseurs et des clients.

L'outil doit être développé en association d'experts ESG et d'experts technologiques en IA en lien avec les autorités gouvernementales, les syndicats et les organisations de parties prenantes opérant dans le secteur concerné. Un groupe de travail composé de représentants de toutes les parties prenantes devra être mis en place en vue d'élaborer la conception de l'outil, la méthodologie de son utilisation et le cadre qui peut être spécifique selon l'industrie concernée.

La mise en œuvre du Radar et de son application opérationnelle se fera grâce à l'implication de toutes les parties prenantes concernées par le biais d'enquêtes, de consultations, d'examens et d'approbations des résultats.

Sur le plan financier, c'est le concepteur du système IA concerné qui devra financer l'application Radar.

Juridiquement, la certification devrait être obligatoire et faire partie de la certification ESG de l'industrie qui la construit.

L'outil permettra de mettre en évidence, par le biais de signaux rouges, les leviers qui devront être actionnés pour opérer un rééquilibrage du partage de la valeur.

Les recommandations et outils mobilisables dans le périmètre européen

RECO EU.5 : Servir la confiance dans l'IA par le dialogue grâce à la mise en place d'une Communauté ouverte d'utilisateurs d'outils d'IA

Contexte

Le potentiel de création de valeur lié aux données est immense et sujet de captation par quelques acteurs dominants. Les moyens des acteurs, notamment les TPE/PME, que ce soit au niveau d'un secteur ou d'une filière, pour l'exploiter et en tirer tous les bénéfices, sont très inégaux et leurs attentes très diverses. La gouvernance européenne des données construites autour des différents règlements relatifs au partage des données et au rééquilibrage des conditions de concurrence contribue à la réappropriation par les acteurs de leurs données et de leur exploitation dans les systèmes IA.

Mais la logique dans laquelle s'inscrivent les initiatives européennes repose pour l'essentiel sur le fonctionnement du marché unique. Aussi, les données et la capacité des acteurs à se les approprier représentent un intérêt supérieur devant dépasser cette considération marchande.

Objectif

Éliminer les obstacles technologiques et créer les conditions permettant d'évaluer équitablement les avantages et les risques associés à une application donnée de l'IA afin de garantir l'adhésion des parties prenantes.

Les producteurs de données et utilisateurs doivent devenir les acteurs et non les « victimes » de l'IA car ils produisent les données qui font les algorithmes. A cet effet, il est proposé de créer une « communauté ouverte des utilisateurs d'outils IA ».

Mise en œuvre

Une autorité de l'UE devrait promouvoir une fondation chargée de constituer et d'animer cette Communauté ouverte, dans laquelle auront leur place des représentants d'industries, des services, du commerce, grands groupes et TPE-PME, des experts en matière de Machine Learning/IA et des représentants des syndicats.

La forme juridique serait une fondation parrainée par l'Union européenne, financée par des fonds publics et organisée selon les principes de gouvernance ouverte d'un commun dans un intérêt général.

RECO EU.6 : Servir la confiance dans l'IA par le dialogue grâce à un Groupe Européen Permanent d'échanges sur la Stratégie Européenne d'IA

La proposition vise la mise en place d'un Groupe Européen Permanent de dialogue et de perspectives sur la Stratégie européenne d'IA (« GEPSIA » en FR ou « EPGSAI » en EN) avec un focus sur la situation des TPE/PME.

Contexte

Le projet de règlement IA prévoit la mise en place d'un comité européen de l'Intelligence Artificielle (Titre VI, Chapitre 1 du projet). Présidé par la commission, ce comité réunira les dirigeants des autorités de contrôle nationales et le Contrôleur européen à la protection des données, voire d'autres autorités publiques compétentes si nécessaire. Il devra conseiller et assister la Commission européenne aux fins de garantir une application « cohérente » du règlement. Pour ce faire, il recueillera notamment « l'expertise et les bonnes pratiques et les partages entre les États membres ».

Objectif

L'instauration d'un Groupe Européen Permanent de dialogue et de perspectives sur la Stratégie européenne d'IA vise à répondre au besoin d'un espace pérenne d'échange et de partage entre les acteurs impactés par les outils d'IA dans les différents pays de l'UE, en parallèle des travaux des institutions publiques et en complément du cadre institutionnel. Le Groupe Permanent dont les travaux se focalisent sur la spécificité des TPE/PME, permet des échanges qui identifieront (démarche « bottom-up ») les réalités sociales et de rendre visible les problématiques propres aux TPE/PME face aux systèmes d'IA. Il peut ainsi permettre de formuler des propositions prenant en compte ces spécificités.

Mise en œuvre

Le Groupe Permanent sera composé de partenaires sociaux nationaux et européens, de membres de la recherche académique, de représentants des institutions nationales et européennes autres que celles qui seront déjà associées au comité européen de l'Intelligence Artificielle et d'acteurs économiques, utilisateurs et concepteurs d'outils d'IA (start-ups, TPE/PME et grands groupes).

Le Groupe ouvrira une capacité de dialogue non institutionnalisé entre une diversité de parties prenantes distinctes des autorités publiques de contrôle en vue de permettre une meilleure compréhension des outils et des pratiques déployés en matière d'IA, notamment par les TPE/PME. Dans cette perspective, le Groupe assurera une veille continue des pratiques et permettra des partages d'expériences entre parties prenantes.

La nature de ses activités sera rendue publique, notamment au travers d'un rapport d'activité annuel, qui pourrait être présenté au Comité Européen de l'Intelligence Artificielle, au Comité Économique et Social Européen ainsi qu'aux conseils économiques et sociaux nationaux.

Le Groupe Permanent, grâce à sa configuration souple mais pérenne, pourra également élaborer régulièrement des propositions croisant les expériences d'un maximum d'acteurs, notamment les TPE/PME et s'emparer de tout sujet qui concerne ses membres.

Cette proposition fait écho à des pratiques précédentes initiées par la Commission européenne (groupe d'experts de haut niveau sur l'IA).

Elle partage également les présupposés énoncés dans [l'avis rendu le 12 septembre 2022](#) par la Commission des affaires juridiques du Parlement Européen sur le projet de règlement IA. Il suggère de prévoir par amendement au projet de règlement (ajout d'un considérant 76a), la relance par la Commission du groupe d'experts de haut niveau sur l'IA ou d'un organe équivalent, comprenant une représentation équilibrée d'un panel de participants similaire à celui décrit dans notre recommandation.

Enfin, elle fait écho à la position adoptée par le Conseil de l'UE en décembre 2022 dans le cadre du processus législatif afférent au règlement IA. Cette position impose au futur Comité de l'IA (prévu dans la future réglementation) de créer un sous-groupe permanent servant de plateforme pour un large éventail de parties intéressées « afin de veiller à ce que les parties intéressées soient associées à toutes les questions relatives à la mise en œuvre de la législation sur l'IA, y compris l'élaboration des actes d'exécution et des actes délégués ».

Notre proposition pourrait alimenter les réflexions des acteurs pour prendre en compte la singularité du Groupe Européen Permanent de dialogue et perspective sur la Stratégie européenne d'IA que nous proposons : un format large de participants (il accueille des composantes souvent peu représentées), son focus sur les TPE/PME et son cadre souple de travail (hors institutions et lobbying).

RECO EU.7 : Servir la confiance dans l'IA grâce à un dialogue à tous les niveaux de régulation

Le projet SeCoIA deal a fait émerger deux recommandations sur le thème de la régulation de l'IA par un dialogue qui est prévu à tous les niveaux pertinents de régulation de l'IA, en partant des utilisateurs.

RECO EU 7.1 : Instaurer un dialogue à tous les niveaux de régulation

Contexte

Depuis plusieurs années, on assiste à la mise en place d'une gouvernance de l'IA basée sur trois niveaux de régulation (la loi via le règlement IA, les normes et la standardisation, l'auto-régulation via les chartes, les comités éthiques, etc.). Ce type de régulation, principalement top-down, présente plusieurs faiblesses, en premier, le fait de recourir principalement à des obligations en matière d'auto-évaluation des producteurs de systèmes IA prévues, sans que des garanties claires ne soient apportées en matière de droits fondamentaux. Ces faiblesses sont notamment à imputer au fondement principal de la réglementation sur l'IA, qui a trait au marché intérieur, sans prise en compte suffisante de l'impact sur le monde du travail.

Objectif

Initier un dialogue aux différents niveaux de régulation pour prendre en compte les différents acteurs et usages des outils d'IA.

Mise en œuvre

Identifier les niveaux de régulation européens et nationaux et s'y intégrer pour compléter la régulation top-down par un apport de dialogue (entreprise, filière, multipartite) notamment en amont de tous projets de régulation de l'IA au niveau de l'Union européenne.

RECO EU 7.2 : Inscrire dans les traités européens un processus de dialogue de parties prenantes sur les projets de régulation de l'IA dans l'Union européenne

Contexte

L'UE travaille à se doter d'une philosophie et d'un cadre juridique sur l'IA visant à concilier les principes du marché unique avec les valeurs humanistes et démocratiques des États membres.

Le dialogue est un des points cardinaux de la fabrique des règles de l'Union : dialogue entre les États, dialogue entre les institutions et dialogue entre les acteurs sociaux dans le domaine de la politique sociale (article 154 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne).

Ainsi, quel que soit son domaine d'application, la réglementation européenne est d'autant plus pertinente qu'elle est issue de phases de dialogues avec les parties prenantes concernées.

C'est pour cette raison que le projet IA ACT a été précédé d'une large palette d'initiatives prises par la Commission européenne pour associer une diversité de parties prenantes intéressées à l'analyse des problématiques soulevées par l'IA aux fins de nourrir le projet de réglementation à élaborer (groupe d'experts de haut niveau sur l'IA, plateforme Alliance pour l'IA, puis livre blanc sur l'IA et consultations y afférentes)

Objectif

Ce processus de consultation a permis d'aboutir à une sensibilisation et une montée en compétences d'une grande diversité d'acteurs. De plus, l'ampleur des enjeux soulevés par l'IA pour les sociétés démocratiques des États membres, les institutions, les acteurs économiques du marché unique, les travailleurs et les citoyens, doit avoir pour conséquence que les évolutions de ces systèmes ne demeurent pas un sujet réservé aux experts. Pour ces deux raisons, le moment est propice pour capitaliser sur la compétence acquise par les acteurs en pérennisant et institutionnalisant une consultation formelle sur toute évolution de la législation IA.

Ainsi, au regard de ces impacts multiples et profonds, en amont de toute nouvelle initiative réglementaire afférente à l'IA, et le cas échéant, en complément des pratiques de livres vert et blanc, un dialogue dans un cadre formalisé avec des acteurs officiellement identifiés pourrait être reconnu dans le cadre de fonctionnement des institutions européennes.

Il existe plusieurs avantages à organiser un dialogue sous la houlette de la Commission entre parties prenantes concernées par une future régulation de systèmes d'IA :

- un tel dialogue entre les parties prenantes directement concernées permet de traduire leurs différents intérêts de façon organisée et publique, permettant leurs expressions et prises en compte ;
- de plus, par leur expérience « terrain » de technologies IA (concepteurs, vendeurs, acheteurs, utilisateurs), ces acteurs contribuent à élaborer les solutions les plus adaptées aux enjeux posés par les systèmes IA ;

- ce dialogue facilitera l'élaboration de positions communes entre les États membres et au sein du Parlement européen sur la future régulation du niveau européen.

Mise en œuvre

Le schéma proposé emprunte à celui prévu par l'article 154 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) s'agissant du rôle des partenaires sociaux en matière de politique sociale.

Ceci étant, cette recommandation suppose au préalable la mise en place d'un panel des organisations représentatives des enjeux variés soulevés par l'IA : organisations représentatives européennes des employeurs et des salariés, organisations(s) représentatives des concepteurs et fournisseurs de solutions IA, organisations non gouvernementales couvrant le périmètre de l'UE, organisations représentatives des consommateurs, etc.

A la suite de l'installation de ce panel, toute présentation par la Commission européenne d'une nouvelle proposition législative (Règlement ou Directive) dans le domaine de l'IA devrait être précédée d'une consultation obligatoire de ce dernier sur l'orientation possible d'une action de l'Union.

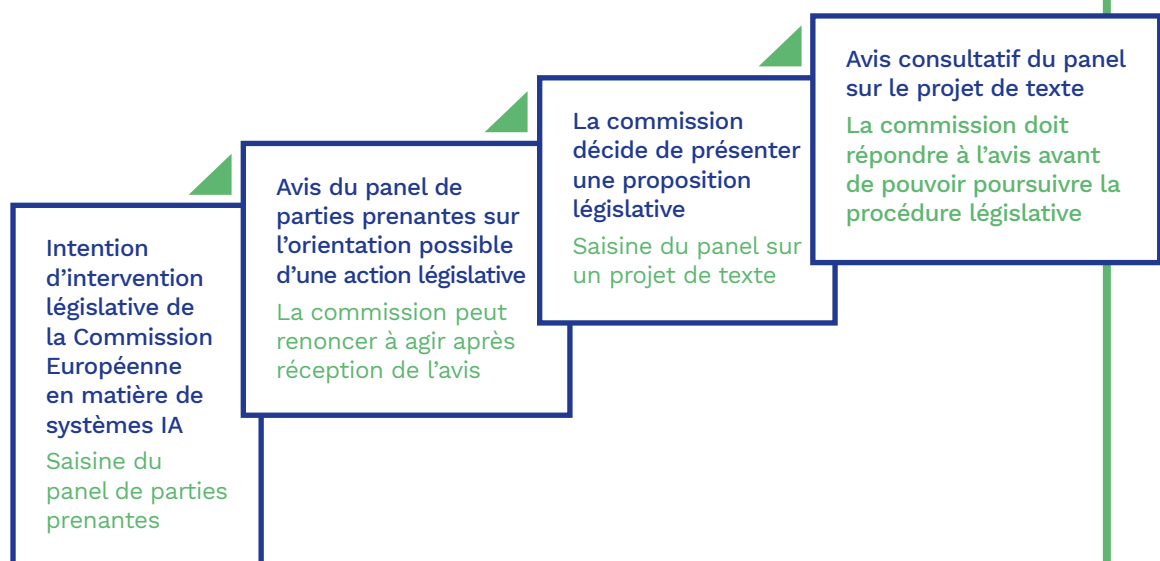
Une fois cette première consultation conduite, si la Commission européenne estimait souhaitable une action de l'UE, ce même panel devrait ensuite être consulté sur le contenu de la proposition envisagée. Il pourrait à ce titre émettre des recommandations auxquelles la Commission devrait répondre avant de pouvoir poursuivre le processus législatif.

Une telle recommandation supposerait une modification du TFUE en ce qu'elle modifie le déroulement de la procédure législative dès lors qu'une proposition de texte intéresse la réglementation des systèmes d'IA.

Elle suppose également l'identification précise des acteurs légitimes pour être associés à la production normative européenne en matière d'IA, voire la structuration collective de ces derniers à l'échelle européenne. Le CESE serait mobilisé pour préfigurer ce panel.

Compte tenu de la complexité de ces prérequis et du processus de modification des traités, nous proposons que le principe de ce dialogue ainsi que ses modalités soient intégrés dès la prochaine révision du TFUE.

Schéma récapitulatif du processus de dialogue proposé :



Les outils transverses d'acculturation et de formation

Outil FO 8 : Servir la confiance dans l'IA par le dialogue grâce à l'acculturation et la formation des acteurs

L'atelier de DT a fait émerger des propositions de recommandations et d'outils sur le thème de l'acculturation et de la formation à travers 3 outils :

- « TRAIN » : Trade Union AI Network.
- « Formation et Acculturation » (Awareness and Training).
- « AI 4 you ».

Les recommandations

RECO FO 8.1 : Acculturer les citoyens sur l'IA

Objectif

Prévoir dans la formation initiale des modules sur l'IA et mettre à disposition du grand public des supports officiels de sensibilisation sur l'IA.

Mise en œuvre

Quelques initiatives identifiées :

Finlande : l'université d'Helsinki a mis en ligne un cours gratuit en intelligence artificielle. Ouvert à tous et gratuit, il a pour objectif de sensibiliser et d'intéresser les Finlandais au domaine.

<https://www.elementsofai.com/>

UNESCO : 7 vidéos sur l'IA et ses enjeux sur les droits de l'homme.

<https://www.youtube.com/watch?v=cX9V3iNBUoo>

Italie : le point de référence pour la modernisation des établissements d'enseignement est le livre blanc AgID qui contient des indications et des références sur la manière d'utiliser au mieux les possibilités offertes par l'IA pour la mise en place de services administratifs et non administratifs et pour la formation des compétences nécessaires.

<https://ia.italia.it/assets/librobianco.pdf>

France : le ministère de l'Education nationale, avec des partenaires, a mis en ligne 3 vidéos à destination du grand public pour comprendre les principes de l'IA.

<https://www.class-code.fr/moocs/lintelligence-artificielle-avec-intelligence/>

Retour d'expérience dans le projet SeCoIA Deal : acculturation par l'expérience d'utilisation d'un outil IA :

Exemple : l'utilisation d'un robot de veille documentaire basé sur l'IA (Flint) que l'utilisateur « éduque » en évaluant ses recherches : <https://flint.media/en>

RECO FO 8.2 : Garantir la formation des acteurs sociaux sur les impacts des systèmes d'IA (dirigeants d'entreprise, salariés et représentants syndicaux)

Objectif

Prévoir des dispositifs juridiques obligeant à suivre cette formation.

Mise en œuvre

Pour tous les acteurs sociaux : amendement au projet de règlement IA Act afin de rendre obligatoire, en cas de recours à un système d'IA classé à haut risque, et en amont de la mise en place de cet outil, une formation d'au moins une journée des catégories concernées par cet outil.

Comme dans d'autres réglementations à fort impact (ex : le secteur bancaire), il est indispensable d'assurer une connaissance la plus claire possible sur les impacts et le fonctionnement des outils potentiellement utilisés.

Pour les salariés : insérer dans le contrat de travail une formation sur l'IA et sur les outils d'IA utilisés dans l'entreprise (quels qu'ils soient).

RECO FO 8.3 : Concevoir des formations pour les acteurs sociaux (dirigeants d'entreprise, salariés et représentants syndicaux)

Objectif

Former les principaux acteurs du dialogue sur les enjeux et le fonctionnement des outils d'IA afin de construire une culture commune sur les aspects positifs et les risques de l'IA.

Pour les dirigeants d'entreprise et les managers : former sur les impacts sur le leadership, sur les organisations, sur la manière de prendre des décisions et de gérer les équipes. Les organisations patronales pourraient faire de cette formation un pilier des services offerts aux dirigeants.

Pour les représentants syndicaux : mettre en place un programme de formation dédié aux représentants syndicaux visant à permettre une compréhension de l'IA (ce que c'est, les raisons motivant son usage, les impacts de l'IA sur les travailleurs). Ce programme permettra de soutenir une culture commune des syndicats sur l'IA et pouvoir pousser un dialogue sur ces sujets dans les entreprises.

Pour les salariés : après avoir mesuré les impacts d'un outil à base d'IA sur les tâches de travail, mettre en place un programme de formation et/ou d'accompagnement de l'évolution des compétences pour organiser l'interaction des compétences humaines avec l'outil d'IA ou conduire à exercer de nouvelles activités ; identifier l'émergence de nouvelles activités et les compétences qui en découlent visant à garantir un bon déploiement des outils à base d'IA dans les organisations.

Exemple : « interprète IA » faisant le pont pédagogique entre le besoin de la direction de l'entreprise et le fournisseur de solution IA, ou entre les personnels d'expertise métier et ceux d'expertise informatique.

Ces actions d'acculturation et de formation doivent trouver des financements.

Mise en œuvre

Quelques initiatives identifiées :

Italie : l'expérience CIDA sur la formation sur le leadership (cf. webinaire Skills n° 2 du 20 avril 2022) ;

Suède : LEDARNA Report « Beyond the hype » : <https://www.ledarna.se/48ea7b/globalassets/dokument/ai-beyond-the-hype.pdf>

France : MOOC Openclassroom : <https://openclassrooms.com/fr/courses/6417031-objectif-ia-initiez-vous-a-lintelligence-artificielle>

Europe : kit de présentation de l'IA Act pour les dirigeants d'entreprise : <https://www.impact-ai.fr/en/>

Les outils

Approfondir ces recommandations à travers deux outils opérationnels :

Outil FO 8.4 : Le contenu d'un module de formation d'une journée

Journée de formation avec des regards croisés dirigeants/salariés sur l'IA et les outils d'IA dans leur secteur ou leur entreprise.

Construire une culture commune sur l'IA favorisant le dialogue entre les acteurs sociaux concernés par l'usage d'outils d'IA.

Méthodologie : trame commune de questions sur l'IA en général et dans le secteur concerné posées d'un côté au dirigeant ou au groupe des dirigeants de l'entreprise, de l'administration et d'un autre côté, à un groupe de salariés qui comprendrait aussi des représentants du personnel. Discussion sur les résultats en présence des deux groupes (regards croisés mis en commun).

Formation d'un jour divisée en plusieurs 4 étapes :

- Préparation en amont : questionnaire envoyé aux inscrits sur leur perception de l'IA.
- Temps 1 de la journée de formation : travail en parallèle avec chacun des groupes sur les mêmes exercices concernant l'IA ; retour sur les résultats des questionnaires ; définition de l'IA et exemple d'outils IA ; points positifs et négatifs de l'IA.
- Temps 2 de la journée de formation : partage en commun des résultats sur les perceptions ; exercice de dialogue sur des cas d'usage possible dans l'entreprise ou le secteur.
- Restitution après la journée de formation : compte-rendu de la journée envoyé aux participants sur les points principaux sur l'IA abordés lors de la journée.

Journée de formation dédiée aux dirigeants sur l'acculturation à l'IA

Initier les décideurs aux enjeux et aux technologies de l'IA et les éclairer dans la mise en œuvre d'un outil à base d'IA dans leur entreprise, dans leur administration ou dans leur activité professionnelle.

Formation d'une journée articulée en 3 temps :

- Temps 1 : les grands repères sur l'IA (définition, histoire, les familles d'IA).
- Temps 2 : l'IA en vrai : travail sur des cas d'usages.
- Temps 3 : bien mener un projet d'IA dans mon entreprise.

Journée de formation dédiée aux représentants du personnel

Initier les représentants du personnel aux enjeux et aux technologies de l'IA et les aider à identifier les points de vigilance dans le cadre d'un projet d'utilisation d'un outil d'IA.

Formation d'une journée articulée en 3 temps :

- Temps 1 : les grands repères sur l'IA (définition, histoire, les familles d'IA).
- Temps 2 : l'IA en vrai : travail sur des cas d'usages.
- Temps 3 : les points de vigilance et les leviers d'action.

Outil FO 8.5 : Le financement de la formation sur l'IA

Mobiliser les fonds européens

Programme pour une Europe Numérique qui offre des financements sur la période 2021-2027/lien vers le règlement du programme. Financement sous forme d'appel à projet et de subvention.

Erasmus+ : démarche AI4T <https://www.ai4t.eu/> le projet AI4T - Artificial Intelligence for and by teachers - est un projet de trois ans qui vise à explorer et à soutenir l'utilisation de l'intelligence artificielle dans l'éducation. AI4T consiste à mettre en œuvre des méthodes innovantes de formation des enseignants (MOOC, hackathon, datathon...) spécifiquement conçues pour relever les défis de l'IA en éducation.

Coordonné par France Education international, le projet regroupe des ministères de l'éducation ainsi que des organismes publics, des centres de recherche, des universités privées et des partenaires en France, au Luxembourg, en Italie, en Irlande et en Slovénie.

Cette démarche montre la possibilité de financer la conception et le déploiement d'une formation à destination de professionnels utilisant des outils d'IA pour exercer une activité sensible : l'éducation des jeunes. Cette démarche peut inspirer la conception d'une formation pour des dirigeants, des managers et des salariés dans leur milieu professionnel.

L'Année européenne des compétences :

La plateforme européenne pour les compétences et les emplois numériques est une initiative lancée dans le cadre du mécanisme pour l'interconnexion en Europe offre des informations et des ressources sur les compétences numériques, notamment un outil d'autoévaluation des compétences numériques, ainsi que des possibilités de formation et de financement.

La coalition de l'UE en faveur des compétences et des emplois numériques s'attaque au déficit de compétences numériques en réunissant les États membres, les partenaires sociaux, les entreprises, les organisations à but non lucratif et les prestataires de services éducatifs afin de sensibiliser et d'encourager les organisations à prendre différentes mesures pour encourager la formation aux compétences numériques, par exemple en prenant l'engagement de renforcer les compétences numériques.

Fonds dédié au dialogue social : trois lignes budgétaires visent à promouvoir le dialogue social européen aux niveaux intersectoriel et sectoriel, ainsi qu'au niveau des entreprises :

- actions de formation et d'information en faveur des organisations de travailleurs : pour les activités visant à renforcer les capacités des organisations de travailleurs et la formation de leurs représentants ;

- relations du travail et dialogue social : financement d'actions en faveur du dialogue social menées par les partenaires sociaux ;
- information, consultation et participation des représentants des entreprises (coopération transnationale entre les représentants des travailleurs et des employeurs en matière d'information, de consultation et de participation, et à l'amélioration du fonctionnement des comités d'entreprise européens).

Fonds social européen : Le FSE+ n'accorde pas d'aide directe aux personnes. Les programmes FSE+, gérés par l'État, soutiennent les projets des organismes publics ou privés visant en particulier à :

- adapter les travailleurs et les entreprises aux mutations économiques ;
- favoriser le retour et le maintien dans l'emploi ;
- intégrer les personnes défavorisées ;
- lutter contre les discriminations dans l'emploi ;
- lutter contre la précarité alimentaire.

Fonds d'ajustement à la mondialisation :

Le Fonds européen d'ajustement à la mondialisation en faveur des travailleurs licenciés (FEM) est un instrument spécifique visant à mettre en œuvre la solidarité de l'UE à l'égard des travailleurs salariés et indépendants confrontés à une restructuration, et à les aider à retrouver un emploi.

Mobiliser les dispositifs nationaux de financement de la formation initiale et professionnelle ou du dialogue social

Identifier dans son pays les dispositifs nationaux existants qui pourraient être mobilisés pour financer ces formations.

Ex : France

Mobiliser les représentants de l'U2P et de la CFE-CGC siégeant dans les organismes paritaires de financement de la formation professionnelle (organisme paritaire de compétences des entreprises de proximité : <https://www.opcoep.fr/>) pour :

- soutenir le financement d'études d'impact sur des métiers ;
- des plans de formation pour les salariés dont les tâches sont impactées vers de nouvelles compétences ;
- des formations communes dirigeants et managers sur les impacts et le fonctionnement des systèmes d'IA.

LE MANIFESTE SECOIA DEAL

L'intégration de la technologie d'Intelligence Artificielle bouleverse notre société et le monde du travail. La transformation économique et les changements organisationnels qui en découlent entraînent de multiples questions, qu'il s'agisse de nouvelle façon de partager la valeur créée, comme d'apprendre à travailler ensemble avec ces nouveaux systèmes.

Ces sujets étant rarement traités jusqu'ici dans la négociation collective, **le projet SeCoIA Deal, composé d'une communauté d'acteurs européens pluriels** s'est attaché pendant deux ans à explorer **les volets économiques et organisationnels de mise en œuvre de ces nouveaux systèmes.**

Nos explorations nous ont permis de démontrer que si les changements induits par l'IA ne sont pas radicaux, ils restent toutefois profonds. **Les recommandations et les propositions d'outils** applicables de notre projet ont été **imaginés à plusieurs niveaux** (Union européenne et États membres, filières économiques ou plus simplement l'entreprise). Ces solutions concrètes proposées par la communauté d'acteurs SeCoIA Deal partagent en commun la nécessité **d'instaurer un dialogue enrichi de nouvelles parties prenantes, de nouvelles thématiques, de nouvelles modalités, prérequis selon nous indispensable à la création de confiance entre les différents acteurs réunis par la mise en place de systèmes d'IA.** Notre projet apporte **quelques briques** dont les acteurs, notamment **dans les TPE et PME**, pourront, nous l'espérons, s'emparer pour construire des modalités de dialogue renouvelé. Il en va ainsi par exemple du registre des outils d'IA et de la clause de revoyure en entreprise, du Comité d'Ethique, de la proposition de Groupe Permanent européen de dialogue, du « radar » de la valeur, etc.

Sur le plan économique, nos travaux ont mis en évidence que le mécanisme de création de valeur est complexe à appréhender, avec des possibles déplacements entre acteurs d'une chaîne de valeur qui font apparaître de nouvelles questions juridiques. C'est pourquoi, il est important de veiller à ce que la répartition de la valeur créée reste équitable entre les différentes parties prenantes à proportion de la contribution apportée par chacun, et que les impacts positifs et négatifs générés par la mise en place de nouveaux systèmes puissent être appréhendés le plus en amont possible. C'est une condition indispensable au développement de cette technologie, si nous souhaitons maintenir un monde économique durable.

L'évolution des compétences consécutive à la mise en œuvre de nouveaux systèmes d'IA entraîne des changements beaucoup plus larges, embarquant des **questions d'organisation, de conditions de travail, des sujets de management et de nouveau leadership.** Le dialogue sur ces sujets doit pouvoir objectiver les réelles mutations constatées, en particulier sur la transformation effective des tâches, la mesure du temps éventuellement libéré à l'échelle d'un collectif, les changements organisationnels induits et plus généralement les impacts sur le management. Le processus d'implémentation de nouveaux systèmes d'IA est itératif. **Il exige une implication constante des salariés et du management.** C'est pourquoi l'acculturation des différentes parties prenantes et la formation des salariés et des dirigeants est un préalable indispensable à la réussite de déploiements de ces nouveaux systèmes qui doit aussi prévoir un suivi régulier de ces transformations.

Dans le contexte d'une régulation européenne reposant essentiellement sur « l'auto-régulation », **le rôle joué par les représentants des salariés et des salariés de l'encadrement est crucial.** Ils constituent le maillon essentiel et la vigie opérationnelle de l'effectivité de la bonne déclinaison du cadre réglementaire européen sur l'IA. **C'est aussi le message que la communauté de SeCoIA Deal souhaite adresser aux responsables de la Commission en phase finale de l'élaboration de l'IA Act.**

ANNEXES

GLOSSAIRE DES MOTS CLÉS

Compétence : capacité à mettre en œuvre des connaissances (savoir), des savoir-faire et comportements (capacité sociale, interpersonnelle) pour agir de manière adaptée dans une situation professionnelle donnée. Les réflexions conduites dans le projet ont abordé la compétence dans ses 3 dimensions.

Confiance : crédit accordé à quelqu'un ou à quelque chose ; sentiment de sécurité, d'harmonie.

Création de valeur : dans l'approche « classique », ensemble des processus mis en œuvre par une entreprise pour valoriser ses ressources et créer un produit ou un service. Cette création de valeur fait l'objet d'une répartition, elle permet d'investir, d'innover. Les activités de l'entreprise représentent une chaîne de pôles, créant, chacun, une certaine valeur, lors du processus de production. La combinaison des différents processus et leurs interactions génèrent une certaine valeur. C'est ce qu'on appelle la chaîne de valeur. Dans une filière, ce sont les différentes parties prenantes (fournisseur, fabricants, distributeurs, clients) qui apportent chacune de la valeur ajoutée avec leur activité. La création de valeur résulte donc de relations entre des acteurs : le producteur, les distributeurs, les clients.

Le numérique, en mettant au cœur du processus de création de valeur la capacité à capter, traiter et valoriser la donnée et en jouant sur les effets de réseau, impacte fortement le processus de création et les chaînes de valeur. La notion même de valeur change. Elle est cocrée, co-transformée et co-capturée par l'ensemble des acteurs de l'écosystème : consommateurs, concurrents, partenaires stratégiques, communauté, etc. La capacité de capter et transformer la valeur d'usage en valeur d'échange est au cœur du modèle économique de certains acteurs du numérique, en particulier les plateformes.

Dialogue : conversation entre deux ou plusieurs personnes sur un sujet. Discussion entre personnes, entre partenaires ou adversaires politiques, idéologiques, sociaux, économiques, en vue d'aboutir à un accord.

Le « **dialogue social** » désigne l'ensemble des négociations, des consultations et des échanges entre les employeurs et les travailleurs dans une entreprise, un secteur, à un niveau local, national, européen ou international.

Le « **dialogue professionnel** » désigne les discussions sur les relations de travail rassemblant 4 groupes d'acteurs internes : Direction et Représentants du personnel, Encadrement et Salariés.

Le « **dialogue technologique** » désigne les discussions entre acheteurs et fournisseurs de solutions technologiques pour les ajuster aux besoins de l'entreprise et aux réalités de l'activité et du travail.

Le dialogue « **parties prenantes** » désigne les discussions entre une pluralité d'acteurs internes ou externes à l'entreprise, à la filière : par exemple au sein d'une filière, entre métiers, fournisseurs et clients.

Filière : ensemble des activités économiques complémentaires qui concourent, d'amont en aval, à la réalisation d'un produit fini ou d'une prestation réalisée. Le périmètre d'une filière peut ne pas être équivalent à celui du dialogue social.

Gouvernance : ensemble de dispositifs (règles, normes, protocoles, conventions, contrats...) pour assurer une coordination entre les parties prenantes d'une organisation, chacune détenant une parcelle de pouvoir, afin de prendre des décisions concertées et de lancer des actions pour les appliquer.

Intelligence artificielle : le concept d'intelligence artificielle n'a pas de définition consensuelle. Dans le cadre du projet, nous avons opté de nous appuyer sur la définition proposée dans le règlement européen sur l'IA, qui fait elle-même débat : « *système d'intelligence artificielle (système d'IA), un logiciel qui est développé au moyen d'une ou plusieurs des techniques et approches énumérées à l'annexe I et qui peut, pour un ensemble donné d'objectifs définis par l'homme, générer des résultats tels que des contenus, des prédictions, des recommandations ou des décisions influençant les environnements avec lesquels il interagit* » (article 3 du projet de règlement).

Cette définition générique a elle-même fait l'objet d'enrichissements au cours de notre projet :

- enrichissement de la définition avec le séminaire inaugural¹⁹ : domaine qui regroupe un ensemble de théories et de technologies sous différentes formes (algorithmes, machines, logiciels, robotiques etc.) qui s'inspirent de ou visent à imiter des facultés humaines comme la perception, la production et la compréhension du langage naturel, la représentation des connaissances, ou encore le raisonnement. L'utilisation du terme « intelligence » est inadaptée ; il serait plus adéquat de parler « d'imitation artificielle » de certaines capacités humaines.
- enrichissement de la définition avec les webinaires : les points communs de l'IA avec les autres technologies liées à la data (big data, statistiques) : effets de réseau, traitement de masse des données. Les différences avec les autres technologies : interaction avec l'environnement, positionnement dans la chaîne de valeur-déplacement de la création de valeur, temporalité et boucles de rétro action. Certains vont jusqu'à préconiser de privilégier le terme « d'ADM (Automated Decision Making) systems » au terme d'« IA » (position défendue par [AlgorithmWatch](#)). Cette position n'a finalement pas été retenue dans le projet.

Manager : responsable de l'organisation et de la stratégie d'une équipe, d'un service ou d'une entreprise. Le manager est qualifié de « chef d'entreprise » ou de « dirigeant » lorsqu'il est le responsable ou l'un des responsables directs de l'entreprise dans sa globalité.

Responsabilité : obligation juridique ou nécessité morale de se porter garant de ses actions ou de celles des autres ; fonction ou position qui donne des pouvoirs de décision, mais implique que l'on en rende compte.

TPE/PME : entreprise qui emploie moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas 50 millions d'euros ou dont le bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros (recommandation de la commission du 6 mai 2003 – 2003/361/CE).

19 Reprise de la définition donnée lors du séminaire inaugural par Laurence Devillers, professeure en informatique appliquée aux sciences sociales à l'Université Paris-Sorbonne.

LIST OF SPEAKERS IN SEMINARS AND WEBINARS

	Name	Position
Inaugural seminar		
	Christina Colclough	Founder of The Why Not Lab specialising in the futures of work(ers) & the politics of technology
	Laurence Devilliers	Professor in AI at LIMSI-CNRS Coleader of Futur of work group of the Global program on AI (PMIA-GPAI)
	Tamari Gamkrelidze	PhD student at CNAM, Paris
	Joëlle Toledano	Emeritus Professor of governance and regulation, University Paris Dauphine, member of the french National Digital Council
	Paola Tubaro	Research professor at the french National Centre for Scientific Research (CNRS)
Webinars		
Creation value	Joris Duguépéroux	Member of Digital Regulation Expertise Centre (PEREN), French Ministry of the Economy and Digital Affairs
	Jérémy Lambert	Data Genius company
	Anne Mollen	Senior Policy & Advocacy Manager, Algorithme Watch
	Nicolas Moes	AI Policy researcher and Head of operation Think-do tank Futur of Society
	Taha Zemouri	Data Genius company

	Name	Position
Skills/Working organisation	Omar Aloui	Senior behavioural scientist, Coach Hub Company
	Sabrina Dougados	Lawyer Cabinet Fromont Briens
	Benoît Jullien	Senior Manager, Athling Compagny
	Jérémy Lamri	Director of Research and Innovation, Jobteaser company
	Walter Lindo	FONDIR Director, Roma
	Vincent Mandineau	Project Manager, French National Agency for the Improvement of Working Conditions (ANACT)
Final seminar	Nathanaël Ackermann	General Manager of AI 4 Belgium
	Valentina Guerra	Policy Adviser social Affairs, SMEUnited
	Maxime Legrand	President, CEC European Managers
	Cornelia Kutterer	Senior Director, Rule of law, responsible Tech & comp Affairs, Microsoft
	Martin Ulbrich	Policy officer, European Commission, DG CONNECT

Mes notes



A large rectangular area with a blue border, containing numerous horizontal dotted lines for writing notes.



Maison de la CFE-CGC
59 rue du Rocher
75008 Paris
Tél.: 01 55 30 12 12

WWW.CFECGC.ORG

