



Quand l'angoisse de l'« ogre numérique » gagne les travailleurs

Face aux solutions d'intelligence artificielle, des salariés témoignent de leur mal-être au travail

Le jour où elle a découvert les images que le générateur Midjourney était capable de produire en s'appuyant sur l'intelligence artificielle (AI), Catherine est restée « bouche bée ». Une question est rapidement venue à l'esprit de la graphiste parisienne : « *Comment arriver, encore, à exister ?* » Face à ces créations de qualité, produites instantanément et quasi gratuitement, elle s'est sentie « *dépossédée de [son] expertise. Sur un plan psychologique, c'est dévastateur, on perd confiance en soi* ». Elle se dit « *pessimiste pour l'avenir de [son] métier* ».

Le sentiment d'« *angoisse* » ressenti par Catherine est le même que celui qui bouscule aujourd'hui Chloé, une chargée de communication, qui pense que son travail n'aura, d'ici à quelques années, « *plus de valeur* ». Ou celui qui amène Pierre, comptable, à réfléchir à une reconversion professionnelle. L'intelligence artificielle sera-t-elle cet « *ogre numérique* », comme la surnomme Chloé, qui absorbera les emplois dans certains secteurs d'activité ? La question reste aujourd'hui en suspens, tant les projections sur le sujet s'avèrent délicates. Nombre d'organisations reconnaissent d'ailleurs qu'en la matière, le flou domine, depuis des mois maintenant.

« *L'impact direct de l'IA sur nos métiers demeure à ce jour énigmatique* », résume Valérie De-caux, DRH du groupe La Poste. Les entreprises françaises en sont aujourd'hui essentiellement au stade de l'expérimentation. Et l'usage d'outils d'IA générative pour créer des contenus (ordre

du jour d'une réunion...), s'il a rapidement progressé, reste encore peu structuré.

Impression de déclassement

Pour autant, le recours à des solutions basées sur l'IA (et plus généralement à des outils d'automatisation des tâches) trouble une part non négligeable des collaborateurs. Qu'il s'agisse d'une vision réaliste ou fantasmée, la peur d'être remplacé par la machine est là. Mais elle n'est pas la seule.

De fait, l'arrivée des outils d'automatisation peut activer différents mécanismes psychiques chez les collaborateurs concernés. C'est le cas par exemple dans l'industrie, où des systèmes d'IA sont testés pour automatiser le contrôle de la qualité des pièces produites. Des solutions que les salariés jusqu'alors chargés de cette mission voient souvent arriver avec crainte. « *On leur demande d'exercer un contrôle sur ces machines encore imparfaites* », explique Yann Ferguson, enseignant-chercheur à l'Institut catholique des arts et métiers de Toulouse et responsable scientifique du laboratoire LaborIA. Ils peuvent alors avoir l'impression de travailler au perfectionnement de ces outils.

Ce faisant, les travailleurs auront le sentiment de « *contribuer à leur propre obsolescence* ».

Un ressenti douloureux, doublé d'une seconde problématique : en les déchargeant de cette tâche intense et difficile pour leur confier un travail moins contraignant, l'entreprise les prive d'une « *forme de prestige. La capacité à supporter cette mission exigeante était source de reconnaissance,*

d'expertise », poursuit-il.

La sensation d'être dépossédé d'un savoir-faire est d'ailleurs l'une des sources de souffrance récurrente parmi les salariés dont le métier a été, pour partie, automatisé. C'est ce qui incite Marc-Eric Bobillier Chaumon, professeur au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), à s'intéresser non seulement à la technologie, mais aussi à « *ce que l'on devient par son usage* ».

L'employé d'une plate-forme logistique peut avoir l'impression d'être déclassé lorsqu'on l'équipe d'un système de *voice picking* lui dictant le trajet le plus court et les produits à sélectionner pour composer sa palette. Le chirurgien assisté par un robot risque pour sa part « *de perdre en dextérité, d'être en situation de dépendance et, finalement, d'avoir moins confiance en ses capacités* », dit-il.

La position d'inconfort dans laquelle se retrouvent certains salariés n'a pas échappé aux entreprises qui travaillent à des processus d'automatisation. « *Nous savons que le premier réflexe des collaborateurs est souvent de se dire que l'IA va les remplacer. Ce qui peut être très angoissant pour eux : le travail nous permet de nous sentir utiles, c'est fondamental* », note Mathilde Le Coz, DRH de Mazars. Comment, dès lors, les accompagner et tenter de limiter l'impact des mutations numériques sur leur santé mentale ? Certaines organisations s'y essaient. « *Il y a là un gros enjeu de management, observe-t-elle. Il nous faut les rassurer, les acculturer pour leur montrer que, s'ils seront déchargés de*





certaines missions, cela leur permettra d'avoir du temps pour en accomplir d'autres, plus intéressantes.» Et de citer l'exemple des salariés du service RH, qui « écriront moins d'offres d'emploi et passeront plus de temps avec les candidats ».

La réassurance des salariés passe aussi par des dispositifs de formation, afin qu'ils progressent dans la maîtrise des technologies au sens large, bien au-delà de la seule IA. Un enjeu pour la confiance en soi, mais aussi pour l'employabilité, note M^{me} Decaux, de La Poste : *« Un facteur ou un chargé de clientèle doit être à l'aise avec l'outil numérique, faute de quoi il ne pourra durablement exercer son métier. C'est la raison pour laquelle nous avons initié un grand programme de formation à l'acclimatation numérique pour l'ensemble de nos postiers. »*

Enfin, c'est en associant les salariés à la conception et au déploiement de projets technologiques qu'ils seront davantage acceptés, selon M. Bobillier Chaumon. *« Mais cela fait défaut. Loin d'une concertation, nous sommes aujourd'hui bien davantage dans un absolutisme technologique imposé de manière verticale et descendante. »* ■

FRANÇOIS DESNOYERS

LES CHIFFRES

43 %

C'est la part des actifs français qui estiment que l'IA pourrait remplacer leur travail, au moins en partie, selon une enquête Odoxa d'octobre 2023.

24 %

C'est la part des actifs qui indiquent que leur entreprise a communiqué pour sensibiliser les salariés sur l'IA, selon une enquête Odoxa d'octobre 2023.

**L'arrivée
des outils
d'automatisation
peut activer
différents
mécanismes
psychiques chez
les collaborateurs**

