

Compte rendu de la réunion du 19 juin 2026

Etaient présents :

- Patrick Gilbert, IAE Paris-Sorbonne, Professeur émérite
- Yasmine Moudres, ABZ, Chargée RH
- Isabelle Vella, Boehringer Ingelheim, Responsable RH
- Mélanie Aamira, État-Major du Commissariat des Armées | Direction Performance Modernisation Numérique, Coordinatrice Stratégie Transformation
- Valérie Nguyen, CEA, RH
- Nathalie Poulain, Groupama d'Oc, Manager
- Christine Dinot, Schneider Electric, Responsable des ressources humaines
- David Massé, Télécom Paris, MdC
- Éric Wanlin, IN2P3-CNRS, Directeur technique
- Delphine Cassagne, CNES, Sous-directrice dialogue social
- Morgane Ducros, CNES, HR Data Analyst
- Aurore Lermite, CNRS - IN2P3, Chargée de mission auprès de la direction technique de l'IN2P3
- Julie Prast, CNRS, Adjointe à la direction technique de l'IN2P3
- Roberto Ruas, Université Nove de Julho - São Paulo - Brésil, Chercheur/enseignant
- Vincent Poireau, LAPP/CNRS, Chercheur et directeur
- Emmanuelle Freneat, EGIS, Directrice technique
- Frédérique Meyer Lassalle, CNES, Sous-directrice Gestion des Talents
- Lise Sabatier, SUEZ, Directrice Politique Experts
- Cyrille Guerin, CNRS/IN2P3/IP2I, Responsable de service et futur DT
- Jan Stark, Laboratoire des 2 Infinis - Toulouse (L2IT, IN2P3/CNRS et Université de Toulouse), Directeur du L2IT
- Olivier Musseau, CEA, Chef de projet
- Natalia Bobadilla, CIME, Conseil scientifique
- Nabil Garroum, CNRS / IN2P3, Directeur Technique

Animation CIME : Martine Le Boulaire.

La séance était consacrée à la thématique : **Comment travailler avec les technologies émergentes ?** et animée par Marc Eric Bobillier Chaumon. (Le support de présentation est annexé au présent compte rendu).

Marc Eric Bobillier Chaumon est professeur au CNAM où il est titulaire de la Chaire Psychologie du travail. Président de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française, ses travaux portent sur les conditions d'usage des technologies et leurs incidences sur l'activité et la santé au travail. Il s'intéresse aussi aux nouvelles formes de travail qui accompagnent ces mutations technologiques. Il est l'auteur de 15 ouvrages et plus de 300 productions scientifiques sur ces questions. Son dernier ouvrage « Psychologie du travail digitalisé » (Dunod) est paru en 2025.

1-Technologies, impact socio technique et Clinique des usages

Les technologies impactent le système sociotechnique des entreprises et la psychologie du travail cherche à comprendre la nature des transformations à l'œuvre. Elle cherche à soigner le travail pour éviter d'avoir à soigner les individus. Elle vise un travail soigné par la soutenabilité des environnements socio techniques du travail dans lesquels les individus se sentent reconnus et engagés.

Notre perspective est celle de *la clinique des usages* : c'est-à-dire de l'étude des rapports subjectifs que l'individu entretient avec son activité, les autres et soi-même dans les environnements socio techniques dématérialisés et médiatisés ; car le travail est toujours une projection des soi et dans laquelle l'individu souhaite que cela se passe au mieux. La subjectivité au travail touche les individus et est immense.

C'est à force d'effectuer un travail mauvais que l'on se sent mauvais soi-même. Dans cet environnement dégradé, l'individu doit fournir des efforts importants pour effectuer son travail, prendre sur lui pour s'adapter, puiser dans ses ressources pour faire du sur travail souvent en transgressant les règles. Il existe aussi des conflits d'éthique, de critère de qualité entre ce que réclame l'outil et ce que nous savons être bon pour le travail. (Histoire de métier, règles de métiers...)

Une technologie comme l'IA conduit l'organisation à faire davantage confiance à l'outil qu'aux salariés pour faire du contrôle de la coopération entre machine et salariés. Elle produit de la fatigue, de l'inconfort et de la « précarité professionnelle » (D Linhard)

Dans un tel contexte, on ne parle plus d'agilité des organisations mais d'agilité des individus : c'est à l'individu de s'adapter. La technologie est la solution. La production du travail est hybride, partagé entre le salarié et la machine sans possibilité de différenciation avec un sentiment d'efficacité personnelle et de confiance dans ses compétences qui se dégrade.

Un environnement socio technique est soutenable quand d'une part, il permet de prendre soin de son travail, des autres et de son écosystème de vie (utilisation des outils pour le bénéfice commun) et donc qui ne va pas dégrader le travail et la santé, d'autre part, de faire autorité dans son travail en étant à la fois auteur, acteur et agent de transformation de son travail.

2-Quelques exemples

A/intensification du travail digitalisé

Tous les salariés, cadres compris, sont dorénavant confrontés à la fragmentation du travail (dispersion du travail). Une observation menée sur le travail d'un directeur de la communication donne une illustration de cela : une multitude de sphères d'activité différentes, mais beaucoup d'interruptions ; des séquences très courtes (4 mn 30) qui créent de la fatigue psychique et de la dispersion et un sentiment de travail empêché.

Sur 11 mn de travail le manager occupe cinq rôles différents qui perturbent et intensifient le travail.

Les outils peuvent être aussi de « fausses bonnes idées » : on pense les utiliser pour améliorer le travail mais finalement ça ne passe pas. L'exemple des exosquelettes destinés à soulager le port de charge et les contraintes physiques et finalement rendre attractif un travail réputé pénible (technologie palliative) en fournit une illustration : dans son cadre réel d'exercice, il y a beaucoup d'effets rebond car la technologie change le travail qui se fait ; le geste professionnel ne sera plus le même (plus grossier, moins précis, moins acceptable) et produira de la fatigue supplémentaire

par la compensation physique qu'apportent les salariés accentuant les Troubles Musculo Squelettiques (TMS), sans compter la dégradation des relations avec les collègues trop sollicités.

En réalité ces technologies donnent à un individu les moyens de « tenir » seul face à des contraintes organisationnelles qui ne sont pas elles, révisées. La pénibilité du travail est ainsi individualisée.

Autre exemple dans le nucléaire et de la défense, où il existe des IA pour prendre rapidement des décisions en situation de risque. La question posée est celle de la confiance et de la rivalité avec les compétences des salariés. L'explicabilité, c'est-à-dire la capacité à donner les raisons des choix proposés est ici centrale. Il faut trouver le bon niveau d'explication et rendre visible et explicite la raison des choix.

B/ Perte de sens au travail.

D'autres exemples sont fournis par l'introduction de l'IA dans le secteur de la logistique. C'est le cas du voice picking. Ces outils sont pour les organisations qui les introduisent, des vecteurs d'efficacité et de productivité très importants.

Dans cet exemple de réalisation de palettes, le préparateur de commandes ne veut pas réaliser une palette où les produits les plus lourds seront positionnés sur les plus légers. Il va trouver des stratagèmes pour contourner les ordres de l'outil d'IA car ceux-ci suscitent chez lui un conflit de rationalité.

On promeut l'IA comme ne pouvant être que profitable et dispensant le salarié de tâches « de bas niveau » ; or le salarié a besoin de ces moments de « vagabondage », de sieste cognitive. Du coup, on assiste à une intensification du travail et plus de responsabilité de la part du salarié que l'on veut centré sur les tâches à valeur ajoutée, plus autonome, plus créatif, réactif proactif, résilient. Un processus de réification se met en œuvre : l'individu doit devenir à l'image de l'outil utilisé, l'IA : penser comme l'outil, parler comme l'outil, s'ajuster à lui, descendre au niveau de l'IA.

Sans compter que ces tâches d'entrée que l'on veut invisibiliser dans le métier, constituent souvent un socle commun d'apprentissage pour les jeunes qui débutent dans le métier.

C/Nouvelles formes de travail

Les systèmes d'activité se transforment aussi avec ces outils.

Dans les formes de travail de plus en plus recomposé (télétravail, co working, travail flexible...), les espaces le temps et l'organisation sont pluriels, éclatés et distribués.

Si le travail s'invisibilise, le salarié également ainsi que ses contributions. Comment exister et se faire reconnaître dans ces environnements hybrides de travail ? Dans ces systèmes il s'agit de reconstruire des systèmes de coopération et d'identification entre les hommes et les machines et entre les différentes formes de travail.

Cela crée un rapport distancié au travail. Dans cet environnement, on va multiplier les indicateurs de travail ; or ils ne sont pas justes car ils ne rendent pas compte de la réalité du travail mais de la performance. Ils ne sont pas construits dans un esprit de justice. Les nouveaux outils comme Zoom donnent des statistiques de participation, de prise de parole...or ceci peut créer des conflits entre membres d'un collectif.

D'où la démarche de subversion par les salariés : essayer de manipuler l'indicateur pour donner une bonne image de ce que l'on fait.

Les managers doivent suivre un travail à distance sans que des outils aient été inventés à cet effet ; ils vont donc suivre des indicateurs pour pouvoir construire une représentation du travail de chaque salarié (tableau de performance individuelle, suivi du temps de connexion...) produisant du travail supplémentaire.

D/ Des collectifs dégradés

Il faut distinguer le travail collectif du collectif de travail trop souvent utilisé en entreprise.

Le collectif de travail c'est des valeurs communes, des règles de travail communes, des discussions sur le travail qui permettent de construire une confiance commune, partager des règles d'action communes, d'obtenir un soutien de protection dans le travail et de ne pas se sentir seul.

Le travail collectif c'est un travail de coordination, d'agencement, d'organisation, d'équipe de travail.

Ce que l'on voit avec le travail hybride, c'est que l'on arrive à une forme d'isolement et de solitude des salariés qui demandent des compétences supplémentaires de la part des salariés. L'isolement provient du fait que dans les formes traditionnelles de travail on était ensemble, proches, mais il y avait une conscience mutualisée de ce que faisaient les uns et les autres.

Aujourd'hui, chacun travaille souvent depuis chez soi, ce qui rend plus difficiles les ajustements de connaissances, l'organisation informelle du travail et la coordination. Il faut donc communiquer en permanence sur son activité, par courriels, messages ou mises en scène de soi.

La solitude, c'est un sentiment de déréliction, d'abandon où le salarié ne peut plus porter une décision commune. Pour recréer ce lien de travail, il lui faut se mettre en scène. L'IA participe de cette solitude ; l'absence de collectif fait que les salariés préfèrent aller vers l'IA plutôt que vers les autres ou leur manager...

En conclusion : Comment rendre les environnements technologiques soutenables ?

Il va s'agir de concevoir des environnements qui ont du sens pour les salariés et qui donnent du sens à leur activité par des conditions éthiques, des conditions déontiques (qui s'intègrent aux règles du métier), des technologies durables et acceptables (qui puissent s'intégrer à l'activité de manière flexible), des démarches de co-conception et des règles partagées.

Le débat qui fait suite à l'intervention met en relief les idées-clé suivantes :

- L'IA agentique et son adoption rapide provoque le sentiment chez de nombreux salariés dont des ingénieurs de haut niveau, que leurs compétences sont devenues obsolètes. Le jugement d'obsolescence est toujours advenu avec l'arrivée de nouvelles technologies...Avec l'IA, La réponse passe par une réflexion commune sur de l'activité collaborative avec une répartition de l'activité entre les individus et la machine : activité collaborative mutualisée où le cœur du métier reste du côté de l'individu et où la répartition entre individu et machine est à penser collectivement ;d'où la nécessité de mettre en valeur la spécificité de l'activité humaine par rapport à des outils et de s'intéresser au travail réel et non aux promesses de l'outil.

- Les recommandations liées à l'introduction de l'IA mériteraient pour aider les entreprises, d'être déclinées selon les parties prenantes concernées (métiers, RH, fonctions supports) tout en sachant que 95% des déploiements de l'IA générative par les entreprises sont un échec et que la diffusion de l'IA est inéluctable. La mise en visibilité du travail réel est à cet égard indispensable.
- A propos des tâches de « bas niveau » comme la bibliographie pour le chercheur, on peut imaginer de travailler collectivement sur le temps dégagé par la machine à partir d'une vision partagée. La simulation d'activité est à cet égard précieuse.
- Il demeure une question sur la réalité de la compétence des salariés sur leur domaine du fait de l'usage intensif de l'IA. Les managers s'interrogent : comment déceler des lacunes notamment chez les jeunes grands utilisateurs de l'IA agentique ? S'il est important de s'assurer du bon niveau des compétences détenues par les salariés, Il faut se garder à cet égard, de la défiance et du poison du doute qui peut s'immiscer dans les rapports au travail.

+++++

La prochaine réunion de CIME aura lieu le 16 septembre 2026