

Des chercheurs pointent les effets néfastes de l'IA au travail

TECHNOLOGIE Une étude parue dans la «Harvard Business Review» montre que les outils d'intelligence artificielle n'allègent pas le travail, mais l'intensifient systématiquement. Des experts basés en Suisse romande partagent leurs expériences, et lancent des pistes pour améliorer la situation

ANOUGH SEYDTAGHIA

C'est une conclusion choc à laquelle vient de parvenir une étude, récemment publiée dans la *Harvard Business Review*. A des années-lumière des promesses des géants de l'intelligence artificielle, cette technologie ne facilite pas la vie des employés. Bien au contraire, elle leur impose une surcharge de travail, une fatigue cognitive, un épuisement professionnel et une baisse de la capacité de décision. Des spécialistes analysent ces conclusions.

«Nous savons déjà que certaines tâches vont être automatisées et que cela aura pour conséquence d'augmenter les cadences de travail»

ARNAUD BÜRGIN, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA FER

Les chercheurs ont réalisé l'étude pendant huit mois au sein d'une entreprise technologique américaine d'environ 200 employés. Cette société, dont le nom n'a pas été divulgué n'imposait pas des outils d'intelligence artificielle (IA) générative, mais les proposait à ses employés, qui pouvaient en disposer librement. Résultat: les collaborateurs travaillaient plus rapidement, prenaient en charge un éventail de tâches plus large et étendaient leurs heures de travail, souvent de leur propre initiative.

Nouvelles responsabilités

Trois principales formes d'intensification ont été identifiées par les spécialistes. D'abord, ils ont constaté une extension des tâches. L'IA étant capable de combler les lacunes en matière de connaissances, les employés ont progressivement assumé des responsabilités qui incombait auparavant à

d'autres. Par exemple, les chefs de produit et les concepteurs se sont mis à coder. Ensuite, l'IA ayant simplifié le démarrage des tâches (en réduisant la difficulté de se retrouver face à une page blanche ou à un point de départ inconnu), les employés ont intégré de petites quantités de travail à leurs pauses habituelles. Enfin, notent les chercheurs, l'IA a instauré un nouveau rythme où les travailleurs géraient plusieurs tâches simultanément: écriture manuelle de code pendant que l'IA en générait une version alternative, exécution de plusieurs agents en parallèle, ou reprise de tâches longtemps différées grâce à la capacité de l'IA à les gérer en arrière-plan.

Au final, un cercle vicieux a été créé, note l'étude. L'IA a accéléré certaines tâches, ce qui a accru les attentes en matière de rapidité. Puis, cette rapidité accrue a rendu les travailleurs plus dépendants de l'IA. Cette dépendance accrue a élargi le champ des possibles, et cet élargissement a encore augmenté la quantité et la densité du travail...

Quelle est la situation en Suisse? «A l'heure actuelle, l'usage de l'IA est encore marginal dans la plupart des entreprises, raison pour laquelle nous n'observons pas (encore) ces problématiques. Toutefois, nous savons déjà que certaines tâches vont être automatisées et que cela aura pour conséquence d'augmenter les cadences de travail. En effet, lorsqu'une tâche devient plus rapide ou plus simple, on a tendance à augmenter la capacité de production», estime Arnaud Bürgin, directeur général de la FER.

Impact sur les employés

Le responsable note également que l'«élargissement des compétences, grâce à l'IA, crée inévitablement du travail supplémentaire pour d'autres employés qui doivent revoir et vérifier le travail fourni par leurs collègues. Dans ce cadre-là, l'IA génère effectivement plus de travail». Arnaud Bürgin affirme qu'il existe manifestement avec l'IA des gains de productivité bruts, «mais sans cadre, ils génèrent une forme «d'accélération du travail» qui peut avoir un impact sur les employés».

Jérôme Berthier, fondateur et directeur de la société Deeplink, spécialisée dans l'IA, effectue un constat similaire: «L'étude montre que l'IA intensifie le rythme et rend plus difficile le fait de s'arrêter, ce que nous constatons également. Dans plusieurs secteurs, l'IA n'allège pas le travail, elle en aug-

mente le volume et la complexité. En entreprise, apparaît une forme de *shadow expertise*: des collaborateurs réalisent des tâches juridiques ou IT parce que l'IA le permet. Le risque n'est pas l'outil, mais l'élargissement informel des rôles, qui transfère ensuite la charge et surtout la responsabilité vers les experts. Si un contrat avec un fournisseur est fait en dehors des circuits formels par un employé, c'est le service juridique qui devra l'assumer si un problème arrive».

L'importance de la culture d'entreprise

Si la culture vise la productivité et les volumes avant tout, l'IA mène à un burn-out de l'organisation, estime de son côté Jean Meneveau, fondateur de la société de conseil Columbus Suisse. Il poursuit: «Par contre, si la culture privilégie la qualité (expérience client, bien-être collaborateur), l'IA devient un outil qui absorbe les tâches ingrates pour redonner de la valeur au jugement humain. L'enjeu n'est pas technologique, il est managérial: l'IA doit servir à élever le standard de qualité, pas à transformer l'humain dont la seule métrique serait la productivité.»

Le spécialiste note que l'étude confirme un risque majeur: le paradoxe de Jevons. «Lorsque les progrès technologiques visent à économiser une ressource (dans ce cas l'employé), ils finissent souvent par en augmenter la consommation totale. En augmentant l'efficacité, l'IA ne libère pas de temps, elle intensifie la consommation de travail. C'est l'illusion de la facilité: on produit plus, plus vite, jusqu'à l'épuisement des équipes et des employés augmentés par l'IA».

«Le risque n'est pas l'outil, mais l'élargissement informel des rôles»

JÉRÔME BERTHIER, DIRECTEUR DE DEEPLINK

Pour conclure, les auteurs de l'étude notent ceci: «La question qui se pose aux organisations n'est pas de savoir si l'IA transformera le travail, mais si elles façonneront activement ce changement, ou si elles le laisseront les influencer insidieusement». A coup sûr, les défis pour les entreprises seront gigantesques. ■