

SI LES SALARIÉS "BRICOLENT" EN CACHETTE AVEC L'IA, C'EST PAR DÉFAUT !

Sous le nom de "shadow AI", l'Inria s'intéresse aux pratiques clandestines de l'intelligence artificielle par les salariés. Ces pratiques, qui visent l'efficacité et le gain de temps, s'expliquent aussi par l'absence d'outils et de règles adéquats. Les entreprises peuvent sortir de ce "shadow IA" par le haut, et "de façon négociée", en mettant le travail au centre du projet.

Dans un [rapport sur l'intelligence artificielle \(IA\)](#), l'Institut national de recherche en sciences et technologies numériques (Inria) et le club Datacraft pointent le fait que si les salariés bricolent eux-mêmes avec l'IA, c'est souvent faute de mieux dans leur entreprise ; certes, ils participent à une forme d'innovation et de recherche de performance, mais ce faisant, ils peuvent aussi prendre des risques et en faire prendre à leur organisation. Aussi faut-il dépasser ces pratiques.

Des grands discours mais des outils peu adaptés

L'arrivée de ChatGPT d'OpenAI à l'automne 2022 a démocratisé l'usage de l'intelligence artificielle. Dès 2023, 18 % des employés français utilisaient l'IA générative au travail, plus de la moitié d'entre eux le faisant en dehors d'un cadre défini par les employeurs.

Si les usages informels de l'IA sont si présents dans les sociétés étudiées (1), si les salariés "bricolent" autant dans leur coin, c'est d'abord parce que les entreprises ont du mal à passer des grands discours sur l'IA aux actes. C'est-à-dire à transformer des ambitions stratégiques sur l'intelligence artificielle en usages réels sur le terrain découlant d'une véritable politique "d'industrialisation de l'IA". Et lorsque ces projets IA d'entreprise sont industrialisés (dans 20 % des cas seulement), ils ne concernent pas tous les métiers ni ne sont en prises avec le travail réel. Ces projets sont construits d'en haut, dans une logique gestionnaire de rationalisation, d'automatisation et de standardisation. "Ce décalage provoque une forme de rejet ou d'indifférence des professionnels, qui peinent à voir l'utilité ou la légitimité de ces outils dans leur contexte", écrit l'Inria.

Aussi les salariés font-ils leur propre cuisine pour développer des usages correspondant à leurs besoins réels, qu'il s'agisse de traduire un texte, de mieux le structurer, de faire une veille, de reformuler un mail ou de chercher des idées.

Ils n'en parlent pas à leur hiérarchie, mais testent et expérimentent à leur niveau. Comme les Shadoks sachant pomper, le "savoir prompter" devient une compétence-clef.

Elisabetta, commerciale dont le Français n'est pas la langue maternelle :

"AVEC CHATGPT, TRES RAPIDEMENT, C'ETAIT LE GRAND AMOUR. J'ECRIS BEAUCOUP DE MAILS DE PROSPECTION ET DE RELANCE A DES INTERLOCUTEURS VARIES. ET MEME SI TU ECRIS BIEN ET SANS FAUTE, IL Y A QUAND MEME DIFFERENTS TYPES DE LANGAGE A UTILISER POUR DIFFERENTS TYPES D'INTERLOCUTEURS. ON M'AVAIT DEJA FAIT REMARQUER QUE MES RELANCES ETAIENT "CAVALIERES" (..) CHATGPT M'A AIDE A APPRIVOISER CETTE DIFFERENCE CULTURELLE ENTRE L'ITALIE ET LA FRANCE. J'ECRIS LE MAIL, PUIS JE DEMANDE A CHATGPT DE LE TRANSFORMER DE MANIERE CORPORATE (..) CE GENRE D'OUTILS ME SUGGERE DES MODALITES DE COMMUNICATION QU'EN TANT QU'ETRANGERE, JE N'AURAIS PAS EUES".

Maud, experte-comptable :

"POUR LA COLLECTE D'INFORMATIONS, TRES CHRONOPHAGE, CHATGPT ME SERT DE MOTEUR DE RECHERCHES AUGMENTE (..) JE COMPARE AUSSI DES DONNEES D'ENTREPRISES DE PLUSIEURS PAYS (..) L'IA FAIT OFFICE DE TRADUCTEUR DE NORMES D'UN PAYS A L'AUTRE, D'UN SYSTEME COMPTABLE A L'AUTRE. JE L'UTILISE AUSSI POUR M'APPRENDRE DES CHOSES. PAR EXEMPLE, J'AVAIS UN GRAPHIQUE A PRODUIRE SUR EXCEL ET JE NE SAVAIS PAS COMMENT LE FAIRE, ET CHATGPT M'A DONNE EN CINQ MINUTES UN MODE D'EMPLOI. C'EST UN PEU LE PROFESSEUR NIMBUS, IL SAIT TOUT ET IL ME DEPANNE".

Le côté obscur de l'IA solitaire

Cet usage solitaire, non encadré et non officiel, traduit une forme "d'ingéniosité professionnelle" : comment puis-je améliorer mon travail moi-même ? On comprend que nombre d'entreprises n'osent pas s'y opposer.

Mais il pose aussi de sérieux problèmes.

Du côté de l'entreprise, des informations sensibles voire confidentielles peuvent prendre la poudre d'escampette dans des serveurs extérieurs : "8,5 % des invites soumises aux outils de génération IA contiennent des données sensibles, soit un prompt sur 12", selon une étude de fin 2024 d'Harmonic Research.

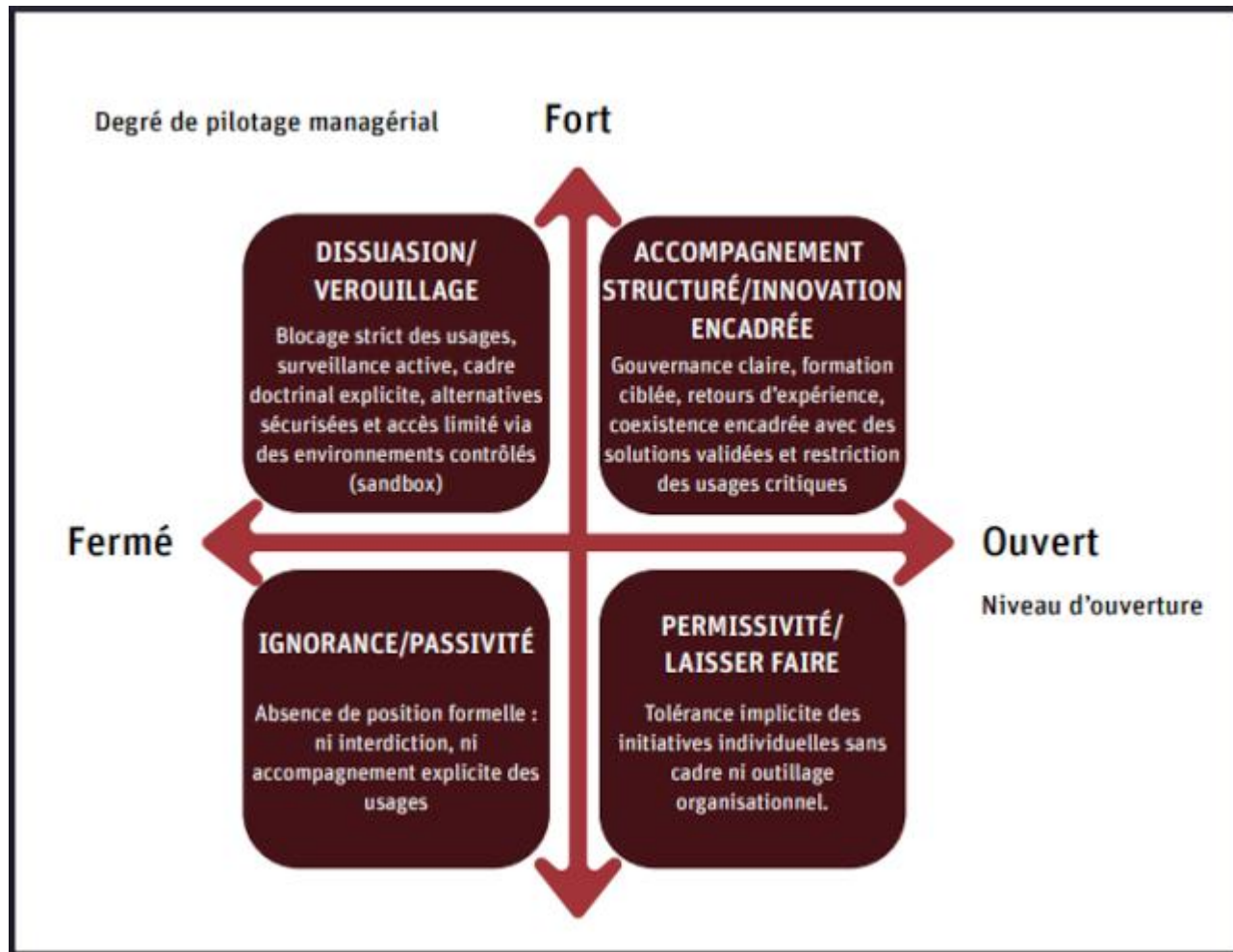
Exemple de ces risques : demander à l'IA de reformuler un mail commercial en indiquant le client et son adresse ; préparer avec ChatGPT une note destinée à une direction, etc. Mais le risque est aussi celui d'une banalisation, d'une dégradation du travail obtenu : "Il est tentant de demander un avis à ChatGPT et de reprendre sa réponse sans réelle analyse. Mais si tout le monde fait ça, pour les appels d'offres et les recommandations, tout finira par se ressembler", dit un professionnel.

D'autre part, les modèles d'IA générative peuvent aussi se tromper et induire les salariés en erreur. Le rapport souligne d'ailleurs l'importance de l'esprit critique pour mieux tirer partie de l'IA. Problème : cette compétence est peu valorisée dans des organisations qui la perçoivent comme négative et nuisible. On rejoint là les carences du management à la française, où la loyauté est vue d'abord comme de l'obéissance.

Du côté des salariés, ces pratiques cachées n'ont pas que des avantages. Elles génèrent "inconfort moral et pression psychologique". Une culpabilisation liée à la peur de "tricher" et d'être sanctionné. Pour les auteurs du rapport (2), cet usage individualisé peut favoriser la compétition (par exemple : j'ai trouvé comment gagner du temps et je garde cette solution pour moi) et fragiliser la cohésion des collectifs de travail : il empêche la construction de règles partagées autour d'un bon travail sur l'IA. Par exemple, le recours à l'IA peut remplacer les interactions entre collègues, qui se pratiquaient pour relire, échanger ou créer, ce qui affaiblit la circulation des savoirs et donc l'apprentissage collectif.

Comment dépasser cette situation de "bricolage" ?

Face aux pratiques clandestines de l'IA par les salariés ("Shadow IA"), le rapport identifie plusieurs attitudes de la part d'entreprises, allant d'une forme de permissivité (à droite) ou au contraire d'une forte dissuasion (à gauche), comme on le voit dans le schéma ci-dessous.



Mais quelle est la bonne attitude du point de vue de l'entreprise ?

Déjà, "reconnaître l'ampleur du phénomène". L'Inria préconise de fixer rapidement "des premiers garde-fous avec les directions-métiers".

Ensuite, favoriser la communication entre pairs pour "favoriser les échanges de bonnes pratiques". Il s'agit ici de parler des expériences réelles : "Qu'avez-vous réellement obtenu en utilisant l'IA pour cette tâche ?" "Quel écart percevez-vous entre ce que vous attendiez et le résultat apporté par l'IA ?" "Quels critères de qualité de travail souhaitez-vous préserver, adapter ou faire évoluer avec l'IA (exemples : précision, créativité, autonomie, rigueur, etc.) ?" "Dans quelles situations l'IA vous semble-t-elle utile et dans lesquelles devient-elle problématique ou contre-productive (exemples : perte de sens, trop de standardisation, déqualification, etc.) ?"

Faire de l'IA un thème de discussions avec les IRP et les salariés

Enfin, "sécuriser" en rendant accessible "des outils validés" et en "clarifiant les conditions d'usage" dans un cadre légal. Par "cadre légal", les auteurs ne décrivent pas un règlement, mais "un objet de dialogue interfonctionnel et social", d'autant plus légitime "s'il est construit avec les représentants du personnel et nourri par les retours terrain".

Ce chantier, prévient le rapport, ne doit pas reposer "sur une gouvernance technocentrée", autrement dit être pilotée par une direction fonctionnant en vase clos.

Pour "mettre le travail au centre" d'une stratégie IA, l'Inria suggère d'associer à la construction de ce cadre les directions informatiques, les métiers de l'entreprise, les directions juridiques, les ressources humaines, les salariés eux-mêmes (qui peuvent être invités à dire comme ils effectuent leurs "meilleurs prompts", c'est-à-dire comment ils rédigent leurs meilleures requêtes pour obtenir une réponse adéquate de l'IA) et les représentants du personnel.

"Les instances de représentation du personnel, dit clairement le rapport, doivent être informées, consultées et associées tout au long du processus, dans le respect du dialogue social technologique".

(1) LE RAPPORT S'APPUIE SUR UNE ENQUETE QUALITATIVE MENEES AUPRES DE "14 ORGANISATIONS PIONNIERES" : AIRBUS, ASSURANCE MALADIE, BELIEVE, CHU DE MONTPELLIER, CREDIT AGRICOLE, EKIMETRICS, L'OREAL, MAIF, MALAKOFF HUMANIS, METROPOLE DE MONTPELLIER, MINISTERE DES ARMEES, REGION ILE-DE-FRANCE, SKYROCK, VEEPEE.

(2) L'AUTEUR DU RAPPORT EST YANN FERGUSON, DIRECTEUR SCIENTIFIQUE DU LABORIA A L'[Inria](#) (INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE EN SCIENCES ET TECHNOLOGIES DU NUMERIQUE). IL A COORDONNE LE TRAVAIL D'ISABELLE HILALI, EDOUARD HAVIS, JEAN-MICHEL LEFEVRE, LAURENCE MARI, JULIA SAVALI, ET JEANNE GODARD, CETTE DERNIERE ETANT MEMBRE DE DATACRAFT, UN CLUB DE DATA SCIENTISTS ET D'INGENIEURS DE 50 GRANDES ENTREPRISES.

Bernard Domergue

[\[CSE\] L'actualité Droits des salariés : Si les salariés "bricolent" en cachette avec l'IA, c'est par défaut !](#)