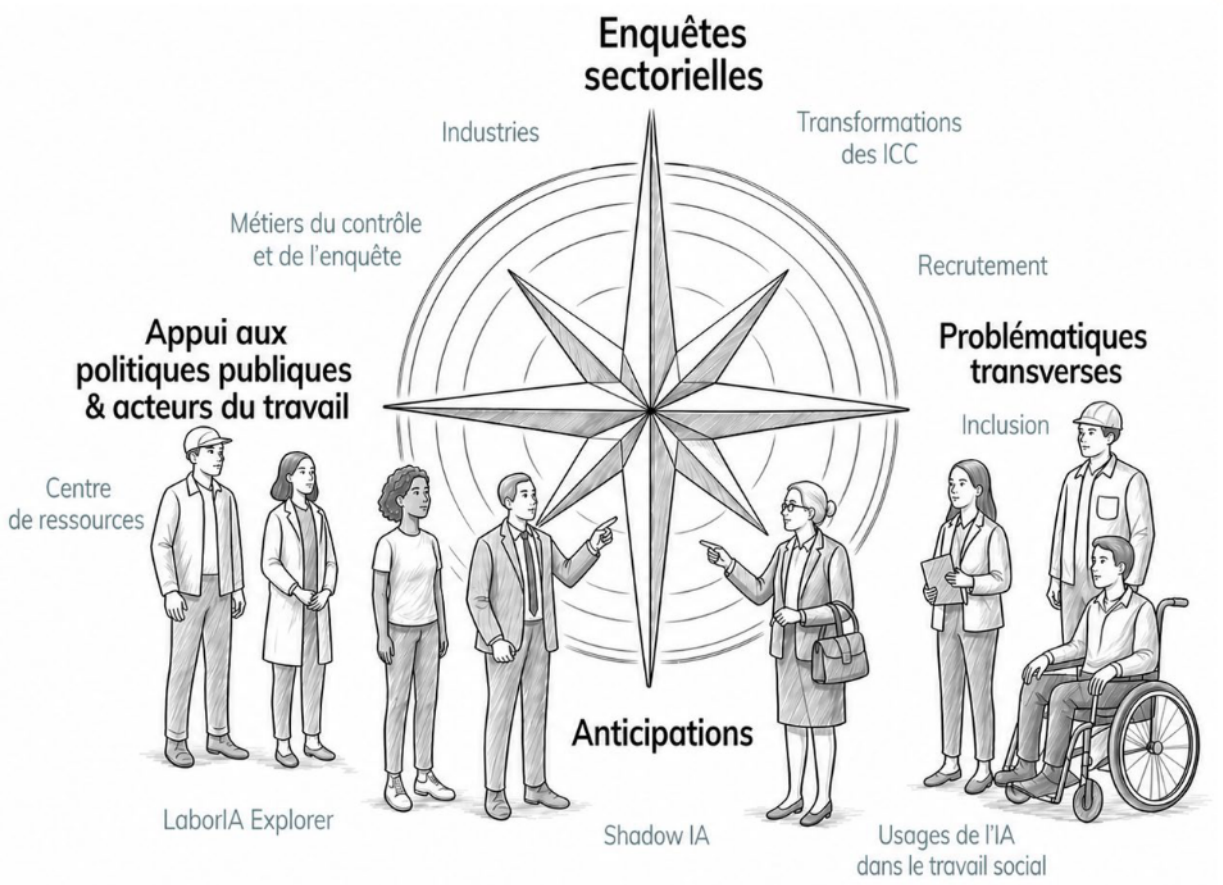
LaborIA

M3DIA : Propositions méthodologiques pour intégrer le travail réel dans le dialogue social technologique



2026

MINISTÈRE DU TRAVAIL ET DES SOLIDARITÉS
Liberté
Égalité
Fraternité

Inria

Table des matières

Le travail réel comme point d'ancrage 3

La co-conception : intégrer les professionnels dans un projet IA 5

Le dialogue professionnel : penser l'organisation du travail avec l'IA ? 8

Dialogue social technologique : intégrer le travail réel.....9

Philosophie & Ambitions de M3DIA 12

Le travail réel comme point d'ancrage

La méthodologie des trois dialogues repose sur une réflexion autour du travail réel, qui constitue la colonne vertébrale de cette démarche. Cette notion repose **sur l'écart entre le travail prescrit** - ce que la personne est censée faire - et **le travail réel**, qui constitue une notion plus large, intégrant les conditions, le contexte et les interactions dans lesquels le travail est réalisé. Le réel se donne à voir à travers ce que la personne fait effectivement, mais aussi à travers les ajustements, les adaptations et les stratégies qu'elle met en œuvre pour accomplir la tâche, ainsi que les actions empêchées ou non réalisées (Lhuilier, 2010). Cet ensemble correspond à ce que l'on désigne par le concept d'activité.

L'importance de l'activité réside notamment dans le fait qu'elle permet au travailleur de donner du sens à ce qu'il fait (Dujarier, 2026). Le travail ne se réduit pas à l'exécution d'une tâche prescrite : l'activité mobilise l'intelligence, la sensibilité, l'expérience et les compétences du travailleur, mais aussi un savoir-faire construit au fil de l'expérience, qui lui permet d'ajuster son action aux situations concrètes, de faire face aux imprévus et, ainsi, de rendre son activité efficace.

L'activité comporte également une dimension sociale et collective (Dujarier, 2026). Le travail ne répond pas uniquement à une finalité économique : travailler, c'est aussi travailler pour les autres, avec les autres, parfois malgré les autres, et agir en fonction de valeurs qui orientent la manière de réaliser un travail que l'on considère comme bien fait. Lorsque ces valeurs peuvent être discutées et partagées au sein d'un collectif, elles peuvent constituer un point d'appui pour construire des manières communes de travailler et contribuer aux objectifs de l'organisation.

Le déploiement de l'activité suppose dès lors certaines conditions sociales et matérielles (Dujarier, 2026) : un rythme de travail compatible avec sa réalisation, une autonomie suffisante pour faire face aux situations réelles, des ressources adaptées, mais aussi l'existence de collectifs permettant de partager les expériences, de discuter des difficultés et de construire des réponses communes. L'activité et le collectif peuvent ainsi devenir des ressources à la fois pour les travailleurs et pour l'organisation.

Pour ces raisons, la méthodologie des trois dialogues place le travail réel au centre de la démarche. En 2026, une équipe de chercheurs du Cnam a publié une analyse lexicométrique de 377 732 accords

d'entreprises publiés entre 2017 et 2026 dont 593 mentionnent spécifiquement l'IA. Plusieurs enseignements s'en dégagent. D'abord, bien que l'on observe l'émergence d'une régulation progressive et « itérative », l'encadrement de l'IA par les entreprises reste marginal et contraint. Faute de droits de codétermination forts sur le contenu du travail, les négociations tendent à traiter les choix technologiques comme des contraintes extérieures (une gestion *ex post* des conséquences) plutôt que de permettre aux salariés de peser *ex ante* sur les orientations technologiques de l'entreprise. Ensuite, le prisme dominant est celui de l'emploi et des compétences via une anticipation essentiellement défensive : elle décrit l'IA comme un choc technologique exogène inévitable auquel les modèles économiques doivent s'adapter sous peine de perdre en compétitivité. Enfin, le rapport souligne une absence frappante dans la négociation collective : les enjeux directement liés aux conditions de travail effectives sont largement ignorés. Les risques documentés par la littérature scientifique (comme la dépossession cognitive des travailleurs, l'affaiblissement des collectifs de travail, ou la perte d'autonomie liée au management algorithmique) n'apparaissent qu'à la marge dans les accords. Or, la prise en compte de l'activité permet d'articuler les objectifs de l'organisation avec les savoir-faire, les conditions de travail et les valeurs qui donnent sens au travail, contribuant ainsi à dépasser le conflit entre rationalité managériale et rationalité du travail. Lors de l'introduction d'un changement technologique, le travail réel constitue dès lors un point d'appui pour penser la transformation de manière bénéfique à la fois pour l'organisation et pour les travailleurs. Sa prise en compte doit ainsi traverser les différents espaces dans lesquels cette transformation se construit et se discute : la co-conception, le dialogue professionnel et le dialogue social.

En 2025, l'OCDE a publié un rapport restituant un ensemble d'expériences de dialogue social en Allemagne. Il s'agissait d'explorer la manière dont la consultation entre les parties prenantes, salariés, cadres et représentants du personnel, peut favoriser des résultats mutuellement bénéfiques lors de l'introduction de systèmes de gestion algorithmique. Menée à partir d'une expérimentation en laboratoire impliquant seize participants issus de trois entreprises manufacturières allemandes, elle met en évidence le rôle central du dialogue dans la réduction des conflits et la construction d'accords autour des technologies de travail. L'un des principaux enseignements de cette étude est que la concertation favorise la convergence des points de vue sur la conception des systèmes technologiques. La discussion collective a permis de réduire fortement la controverse : la proportion de caractéristiques jugées problématiques est passée de 71 % à 17 % après la délibération. Si un accord complet sur toutes les caractéristiques n'a été atteint que dans une seule entreprise, les échanges ont souvent conduit à la formulation de critères supplémentaires ou à des ajustements, montrant que le dialogue, surtout lorsqu'il intervient en amont, contribue à améliorer la conception même des outils. Les divergences ont principalement porté sur des questions d'autonomie des travailleurs, notamment la rigidité du système et le manque de flexibilité dans l'ordre d'exécution des tâches. Les participants ont jugé l'expérience

très positive, soulignant qu'elle leur avait permis de mieux comprendre les conflits d'intérêts potentiels et de mieux se préparer à défendre leurs positions. Le dialogue social technologique apparaît ainsi non seulement comme un espace de négociation, mais aussi comme un processus d'apprentissage collectif. C'est à ce type de résultat que veut contriber la méthode des trois dialogues.

La co-conception : intégrer les professionnels dans un projet IA

La co-conception s'inscrit dans une perspective constructiviste sociotechnique (Bobillier Chaumon, 2023), selon laquelle les effets d'une technologie ne sont pas déterminés par ses seules caractéristiques techniques, mais se construisent dans son usage et dans les conditions concrètes de son intégration. Ils dépendent ainsi des conditions d'utilisation aux niveaux collectif et organisationnel, du projet dans lequel la technologie s'insère, mais aussi de l'activité et de l'expérience des utilisateurs finaux. Dans cette perspective, la co-conception vise à intégrer ces différentes dimensions dans une construction conjointe, en associant les travailleurs aux choix concernant la technologie et son intégration dans le travail. Organisation, travailleurs et technologie sont ainsi considérés comme des dimensions interdépendantes, dont les interactions contribuent à façonner les usages et les effets du déploiement technologique.

Les travaux du LaborIA, à travers l'observation de différents systèmes d'IA, mettent également en évidence l'importance de la compréhension mutuelle entre les métiers techniques - développeurs, product owners ou autres acteurs chargés de la conception et du déploiement des SIA - et les utilisateurs finaux. La mise en relation de leurs connaissances respectives permet de mieux articuler les possibilités et contraintes techniques avec la réalité du métier, les savoir-faire et les besoins de l'organisation. Cette compréhension ne relève pas uniquement d'un échange ponctuel d'informations : elle suppose des interactions régulières, une connaissance concrète du travail de chacun et peut être favorisée par des formes de proximité, notamment par le partage d'espaces de travail.

Les observations menées montrent également que les effets de l'introduction d'un SIA varient selon la nature et la place des tâches concernées dans le métier. Lorsque le système intervient sur des tâches considérées comme relevant du cœur de métier, son intégration peut toucher plus directement aux savoir-faire, à l'autonomie et au sens attribué au travail. À l'inverse, lorsqu'il intervient sur des tâches plus périphériques, ces dimensions sont moins directement affectées. L'identification du cœur de

métier et des tâches qui le composent constitue ainsi un élément à prendre en compte dans les choix concernant la place donnée à l'IA.

Enfin, la co-conception ne doit pas être limitée à la phase initiale de conception ou de déploiement. Elle gagne à accompagner l'ensemble du cycle de vie du SIA, puisque les usages et les effets de la technologie se construisent dans le temps et peuvent prendre des formes qui n'avaient pas été anticipées au moment de sa conception. Le retour continu sur l'activité réelle permet ainsi d'identifier ces évolutions et, lorsque cela est nécessaire, d'ajuster le système, ses usages ou ses conditions d'intégration.

Afin de guider cette démarche de co-conception, le tableau suivant présente les principales dimensions proposées ainsi que leurs déclinaisons.

Dimension	Questions suggérés	Questionnement du point de vue de l'organisation	Questionnement du point de vue de l'utilisateur final
Métier	Quel métier voulons-nous soutenir ?	Quelles sont les finalités du métier ? Quelles sont les missions du métier ? Quels sont les objectifs assignés à ce métier ? Quel est son rôle dans l'organisation ?	Qu'est-ce qui constitue le cœur de métier ? Quelles les missions de ce métier ? Quelles sont les tâches centrales du métier ? Quelles sont les tâches périphériques ? Quel sens les professionnels donnent-ils à leur métier ?
Activité	Quels aspects du travail réel devons-nous prendre en compte ?	Comment l'organisation du travail est-elle définie ? Quelles sont les procédures officielles ? Quelles sont les contraintes ? Quelles sont les ressources allouées ? Quelles sont les conditions de réalisation prévues ?	En quoi consiste l'activité réelle sur le terrain ? Quels savoir-faire sont mobilisés ? Quels sont les ajustements prévus ? Quels sont les arbitrages prévus ? Quelles sont les difficultés rencontrées ? Quelles sont les marges de manœuvre effectives des agents ?
Besoin	À quels besoins voulons-nous répondre avec l'IA ?	Quels sont les objectifs recherchés ? Quels sont les problèmes à résoudre via l'IA ? Quelles sont les exigences d'efficacité ? Quelles sont les exigences de qualité ? Quelles sont les contraintes organisationnelles ?	Quelles sont les difficultés rencontrées ? Quelles sont les tâches jugées coûteuses ou répétitives ? Quels sont les besoins d'appui et les attentes concrètes des professionnels vis-à-vis de l'outil ?

Place de l'IA	Quelle place voulons-nous donner à l'IA ?	Quel est le périmètre d'usage de l'IA ? Quelles sont les tâches concernées par l'IA ? Quels est le niveau d'automatisation ciblé ? Quelles sont les règles d'utilisation ? Comment sont définies les niveaux de responsabilité ?	À quel moment et avec quel degré d'intervention l'utilisateur mobilise-t-il l'outil ? Quel contrôle l'utilisateur conserve-t-il sur l'outil ? Quelles sont ses possibilités de validation ? Quelles sont ses possibilités de correction ? Quelles sont ses possibilités de contournement ?
Eléments à préserver	Que voulons-nous préserver ?	Comment garantir la qualité du travail ? Comment garantir la continuité des missions ? Quelles sont les compétences stratégiques à déployer ? Quelle est la capacité organisationnelle à maintenir ?	Quels savoir-faire faut-il préserver chez le professionnel ? Quelles compétences faut-il préserver chez le professionnel ? Quelle autonomie faut-il préserver chez le professionnel ? Comment maintenir ses marges de manœuvre ? Comment maintenir le sens du travail ? Comment maintenir sa capacité de jugement professionnel ?
Conditions d'intégration	Quelles conditions devons-nous réunir pour son intégration ?	Quelles ressources, formations et temps l'organisation doit-elle allouer ? Comment adapter l'organisation du travail ? Comment adapter l'accompagnement ? Comment adapter les conditions techniques ?	Quelles sont les compétences nécessaires et le niveau de compréhension de l'outil requis ? De quel temps d'apprentissage le professionnel dispose-t-il ? De quelle autonomie d'usage le professionnel dispose-t-il ? Quelle est sa capacité à agir en cas de problème ?
Partage de connaissances	Quelles connaissances devons-nous mettre en commun ?	Comment partager la connaissance des objectifs, contraintes organisationnelles et conditions de déploiement ? Comment expliciter la connaissance technique du SIA (possibilités/limites) Comment la structure organise-t-elle les espaces d'échange entre métiers ?	Comment le professionnel caractérise-t-il l'activité réelle de son métier ? Comment le professionnel caractérise-t-il ses savoir-faire ? Comment les professionnels partagent les contraintes rencontrées, les besoins d'usage et l'expérience du SIA au quotidien ?
Evolution SIA	Comment faisons-nous évoluer le SIA ?	Comment l'organisation assure le suivi du déploiement ? Comment l'organisation assure l'analyse des effets émergents du SIA ? Comment adapter l'évolution des objectifs/besoins et ajuster le système et ses conditions d'intégration ?	Quels sont les retours d'expérience sur les usages réels et imprévus du système ? Quelles sont les difficultés rencontrées, les nouveaux besoins et les propositions d'ajustement formulées par les professionnels de terrain ?

Le dialogue professionnel : penser l'organisation du travail avec l'IA ?

Le dialogue professionnel désigne « *l'ensemble des relations professionnelles et interpersonnelles qui se développent entre collègues au sein d'une équipe, avec et entre les managers, mais également avec les collègues d'autres services* » (Sailly, 2024 ; s.p.). Dans le contexte de l'introduction de l'IA, nous proposons d'élargir cette perspective en nous appuyant sur la notion de chaîne de travail. Celle-ci part du constat qu'un SIA ne met pas uniquement en relation un utilisateur final et un outil, mais implique, directement ou indirectement, un ensemble d'acteurs, de métiers et de fonctions. Les travaux de Xu et al. (2024) ont notamment souligné comment l'usage de l'IA par de jeunes développeurs, tout en accélérant leur vitesse de production, engendre une diminution de la productivité des experts garants de la fiabilité des produits livrés. La chaîne de travail permet ainsi d'élargir et d'approfondir la notion de dialogue professionnel en prenant en compte les transformations organisationnelles liées à l'introduction de l'IA et l'ensemble des acteurs concernés par celles-ci. À l'instar de la co-conception, le dialogue professionnel repose également sur une compréhension mutuelle, active et continue entre les métiers. Cette interconnaissance permet de faire émerger dans le dialogue les différentes dimensions du travail réel, les contraintes rencontrées, les savoir-faire mobilisés et les transformations de l'activité liées à l'usage de l'IA. Bien formalisée, elle rend possible l'établissement d'un diagnostic partagé sur l'utilisabilité de la solution au sens de la norme ISO 9241-11 (1998) : le « *degré selon lequel un produit peut être utilisé, par des utilisateurs identifiés, pour atteindre des buts définis avec efficacité, efficience et satisfaction, dans un contexte d'utilisation spécifié* ». Ce diagnostic partagé aura deux vocations :

- améliorer la solution, c'est-à-dire renforcer son efficacité, son efficience et la satisfaction des utilisateurs,
- éclairer le dialogue social afin qu'il puisse intégrer le travail réel.

Le dialogue professionnel s'inspire également du principe de codétermination (Sailly, 2024). Souvent associée au seul dialogue social, la codétermination peut être envisagée plus largement comme un principe reconnaissant à chacun, au sein d'un collectif ou d'une organisation, la possibilité de participer aux décisions qui orientent les transformations du travail. Appliquée à l'introduction de l'IA, cette perspective suppose que les différents acteurs de l'organisation puissent prendre part aux discussions concernant son évolution, la place qu'ils souhaitent donner à la technologie, ainsi que les transformations du travail et de son organisation qui en découlent.

Dimension	Question pour orienter le dialogue	Éléments à observer / indicateurs
Transformations du travail réel	Qu'est-ce que l'IA change dans notre manière de travailler ?	Tâches transformées ; nouvelles tâches ; tâches supprimées/déplacées ; ajustements ; difficultés ; marges de manœuvre ; savoir-faire mobilisés ou moins mobilisés
Travail bien fait	Avec l'IA, pouvons-nous toujours faire un travail que nous considérons comme bien fait ?	Critères de qualité ; sens du travail ; arbitrages ; situations où objectifs organisationnels et critères professionnels entrent en tension
Chaîne de travail	Comment ces transformations se répercutent-elles dans la chaîne de travail ?	Acteurs directement/indirectement concernés ; déplacements de tâches ; nouvelles dépendances ; validations ; responsabilités ; effets entre métiers/services
Interconnaissance des métiers	Comprenons-nous ce que l'IA change dans le travail des autres ?	Connaissance des contraintes des autres métiers ; compréhension des usages ; échanges entre métiers techniques, utilisateurs, managers et autres services
Espaces de discussion	Pouvons-nous discuter réellement de ces transformations ?	Existence et régularité des espaces ; diversité des participants ; possibilité de faire remonter difficultés, désaccords et effets imprévus ; continuité du dialogue
Capacité d'agir	Que pouvons-nous faire évoluer à partir de ce dialogue ?	Propositions formulées ; réponses apportées ; modifications de l'organisation, des pratiques ou du SIA ; justification des arbitrages ; suivi des décisions
Évolution dans le temps	Ce dialogue accompagne-t-il l'évolution des usages de l'IA ?	Nouveaux usages ; effets imprévus ; nouvelles difficultés ; révision des décisions ; capacité à rouvrir une discussion après le déploiement

Dialogue social technologique : intégrer le travail réel

Le dialogue social concerne les relations institutionnelles entre la direction et les représentants du personnel. Celles-ci s'inscrivent dans un cadre juridique défini notamment par le Code du travail dans le secteur privé, où elles s'exercent notamment au sein du Comité social et économique (CSE), et par le Code général de la fonction publique dans le secteur public, notamment au sein du Comité social d'administration (CSA).

Les deux espaces de dialogue précédents - la co-conception et le dialogue professionnel – permettent, en situation de projet concret, de nourrir le dialogue social en faisant remonter les enjeux liés à l'introduction d'un SIA, identifiés à partir du travail réel, de ses transformations et de l'expérience des

différents acteurs concernés (par ailleurs, comme le rappelle les acteurs de DialIA, le dialogue social ne doit se limiter à réagir à des projets, il doit aussi être pro-actif et continu). Ces enjeux peuvent ainsi être portés dans les espaces de négociation et contribuer aux discussions, aux arbitrages et aux décisions avec l'employeur. La méthodologie des trois dialogues ne vise donc pas à remplacer le dialogue social institutionnalisé, mais à l'outiller et à enrichir les éléments sur lesquels il peut s'appuyer. Dans cette perspective, les représentants du personnel ont également vocation à être associés aux espaces de dialogue précédents, notamment dans les faces de retours d'expérience, afin d'assurer une continuité entre les réalités du travail mises en discussion et leur prise en compte dans le dialogue social. Afin d'articuler ces différents espaces de dialogue, Sally (2024) souligne trois conditions : l'engagement et l'exemplarité de la direction ; une volonté commune des différents acteurs de travailler autrement ; ainsi qu'une méthode permettant de sécuriser la démarche et de définir collectivement les enjeux à traiter.

Le dialogue social n'est pas seulement le destinataire des résultats des deux autres dialogues. Il doit également pouvoir formuler en amont des exigences qui orientent la co-conception, définir les questions que le dialogue professionnel doit instruire et demander la réouverture des discussions lorsque les effets observés le justifient.

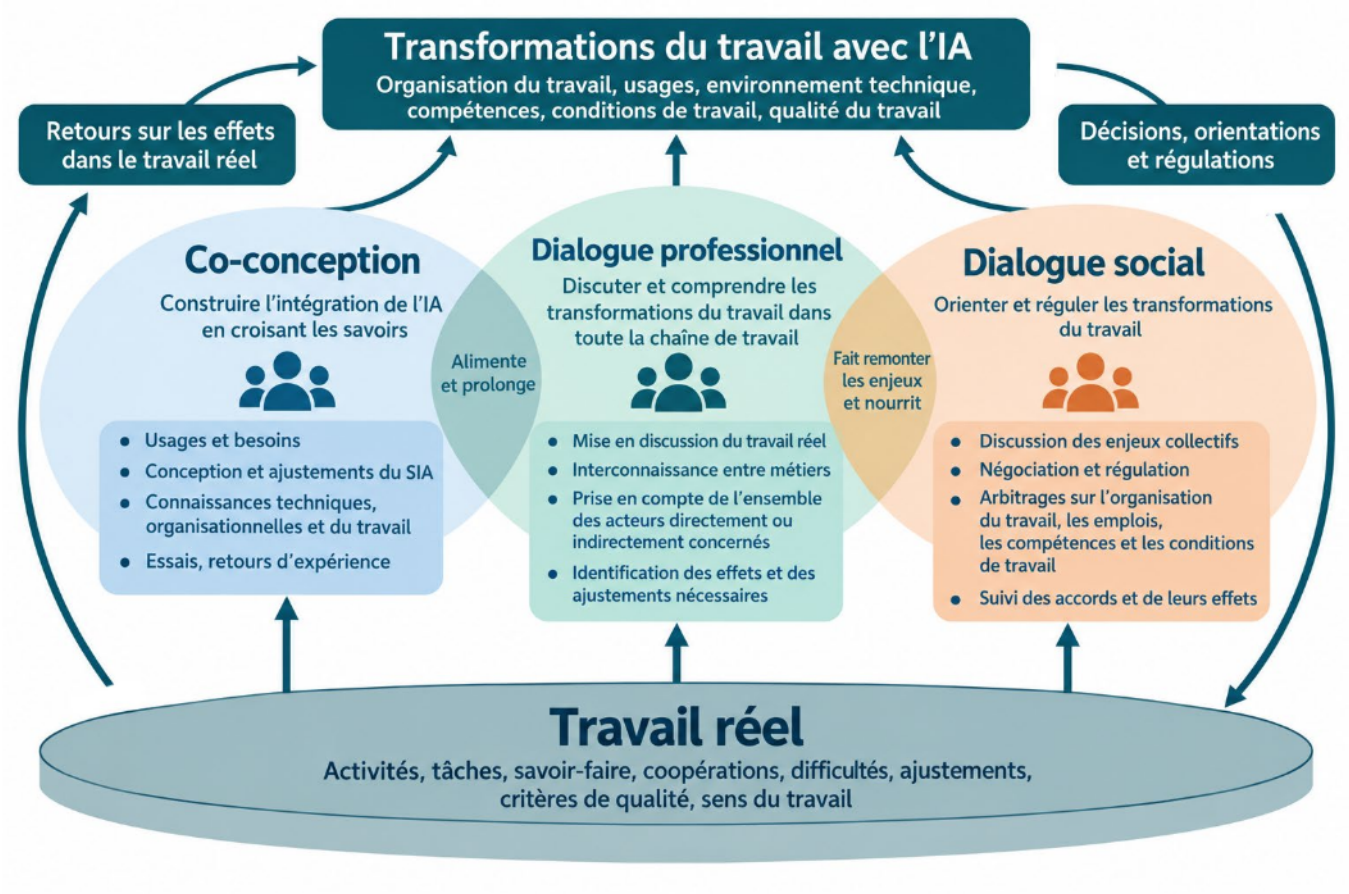
Dimension	Question pour orienter le dialogue	Éléments à examiner, issus des deux autres dialogues
Orientations technologiques	Quelle IA voulons-nous développer et à quelles finalités doit-elle répondre ?	Co-conception : besoins identifiés, finalités des métiers, choix technologiques, périmètres d'usage et niveaux d'automatisation envisagés. Dialogue professionnel : pertinence des usages au regard de l'activité, besoins exprimés et effets attendus sur les métiers.
Transformations du travail et de son organisation	Quelles transformations voulons-nous accompagner, encadrer ou éviter ?	Co-conception : tâches concernées, répartition entre intervention humaine et IA, conditions d'intégration. Dialogue professionnel : transformations effectives des activités, déplacements de tâches, effets sur la chaîne de travail, interdépendances entre métiers et services.
Qualité et sens du travail	Quelles exigences de qualité et de sens voulons-nous préserver ?	Co-conception : critères de qualité, savoir-faire essentiels, capacités de jugement et éléments du métier à préserver. Dialogue professionnel : conflits de qualité, arbitrages rencontrés, effets sur le sens, l'autonomie et la reconnaissance professionnelle.

Conditions de travail et prévention des risques	Quelles garanties collectives devons-nous définir pour préserver les conditions de travail ?	Co-conception : contraintes d'utilisation, ressources nécessaires, conditions techniques et organisationnelles d'intégration. Dialogue professionnel : charge de travail, intensification, nouvelles tâches de supervision, marges de manœuvre, risques psychosociaux et effets imprévus.
Compétences et capacités d'action	Comment garantir le développement des compétences et préserver les capacités d'action des professionnels ?	Co-conception : compétences nécessaires, besoins de formation, savoir-faire à préserver, conditions d'apprentissage. Dialogue professionnel : évolution des compétences mobilisées, risques de dépendance, possibilités d'apprentissage dans l'activité, transmission des savoirs et maintien de l'expertise collective.
Responsabilités et contrôle humain	Quelles règles collectives doivent encadrer les responsabilités et le pouvoir d'agir face à l'IA ?	Co-conception : niveaux d'automatisation, modalités de validation, correction et contournement, responsabilités prévues. Dialogue professionnel : responsabilités effectivement exercées, possibilités de contestation, arbitrages, difficultés de contrôle et situations de dépendance à l'outil.
Participation et pouvoir d'agir	Comment garantir la participation effective des professionnels aux décisions qui transforment leur activité ?	Co-conception : modalités d'association des utilisateurs aux choix de conception et aux évolutions du SIA. Dialogue professionnel : espaces de discussion, propositions formulées, désaccords exprimés, réponses apportées et capacité effective à faire évoluer les pratiques.
Suivi et régulation dans le temps	Comment garantir que les engagements pris produisent leurs effets et puissent être révisés ?	Co-conception : retours d'expérience, évolutions des usages, ajustements techniques et organisationnels. Dialogue professionnel : effets constatés sur l'activité, difficultés persistantes, nouveaux besoins et propositions d'amélioration. Définition d'indicateurs partagés, de bilans périodiques et de clauses de réexamen.

- La co-conception permet de construire une IA pertinente en croisant les connaissances techniques, organisationnelles et professionnelles.
- Le dialogue professionnel permet de comprendre et de discuter les transformations de l'activité et leurs effets sur l'ensemble de la chaîne de travail.
- Le dialogue social permet de transformer ces connaissances en choix collectifs, en garanties et en engagements négociés, puis d'en assurer le suivi.

C'est cette circulation réciproque entre les trois dialogues, plutôt qu'une simple succession d'étapes, qui donne tout son sens à M3DIA.

Philosophie & Ambitions de M3DIA



LaborIA

Site : www.laboria.ai

E-mail : laboria@inria.fr

MINISTÈRE
DU TRAVAIL
ET DES SOLIDARITÉS
Liberté
Égalité
Fraternité

Inria