

Travailler sous l'œil de l'algorithme

Étude 18 — Réagencer le travail à l'âge des agents

Mathieu Guglielmino

2026-07-11

Le fil

La thèse	1
1. La surveillance n'entre pas par la pointeuse, mais par l'outil qui « aide »	2
2. Là où l'algorithme est le manager, la surveillance devient totale	3
3. Un salarié français sur deux se sent déjà surveillé de près	4
4. Le droit a déjà tracé la ligne rouge — la pratique la déborde	4
5. On sait qui se sent surveillé — pas qui a eu voix au chapitre	6
Conclusion : le sujet n'est pas l'outil, c'est qui décide et qui le sait	6
Sources et références	7

Journal des mises à jour

- **2026-07-11** — Ouverture du dossier : thèse, 5 schémas (diffusion des outils UE, gradient plateforme, perception FR, ligne rouge juridique, delta à produire), données ouvertes EPRS 2025 + Eurofound + ADP 2024 + CNIL/CE + AI Act.

La thèse

Le management par la donnée n'entre pas par la grande porte — la pointeuse, le badge, la caméra affichée comme telle. Il entre par la petite : le notetaker qui prend des notes de réunion, le copilote qui suggère la prochaine tâche, le tableau de bord « pour t'aider » à prioriser. La surveillance se diffuse comme **effet de bord de l'assistance**, pas comme un projet de contrôle assumé. Le vrai sujet n'est donc pas la technologie — elle est déjà là, elle rend service — mais le **consentement** et la **finalité** : à quoi sert la donnée collectée, qui le décide, et qui en a été informé. Et sur ce terrain-là, la France n'est pas démunie : elle a déjà un droit (la CNIL, le CSE, désormais l'AI Act) que la pratique quotidienne des entreprises déborde allègrement.

- Cette étude établit, à partir de la donnée ouverte disponible, l'ampleur de cette diffusion — des outils les plus banals aux formes les plus abouties de gestion algorithmique — puis la perception qu'en ont les salariés, avant de montrer où le droit a déjà tranché et ce qu'il reste, en France, à mesurer précisément.

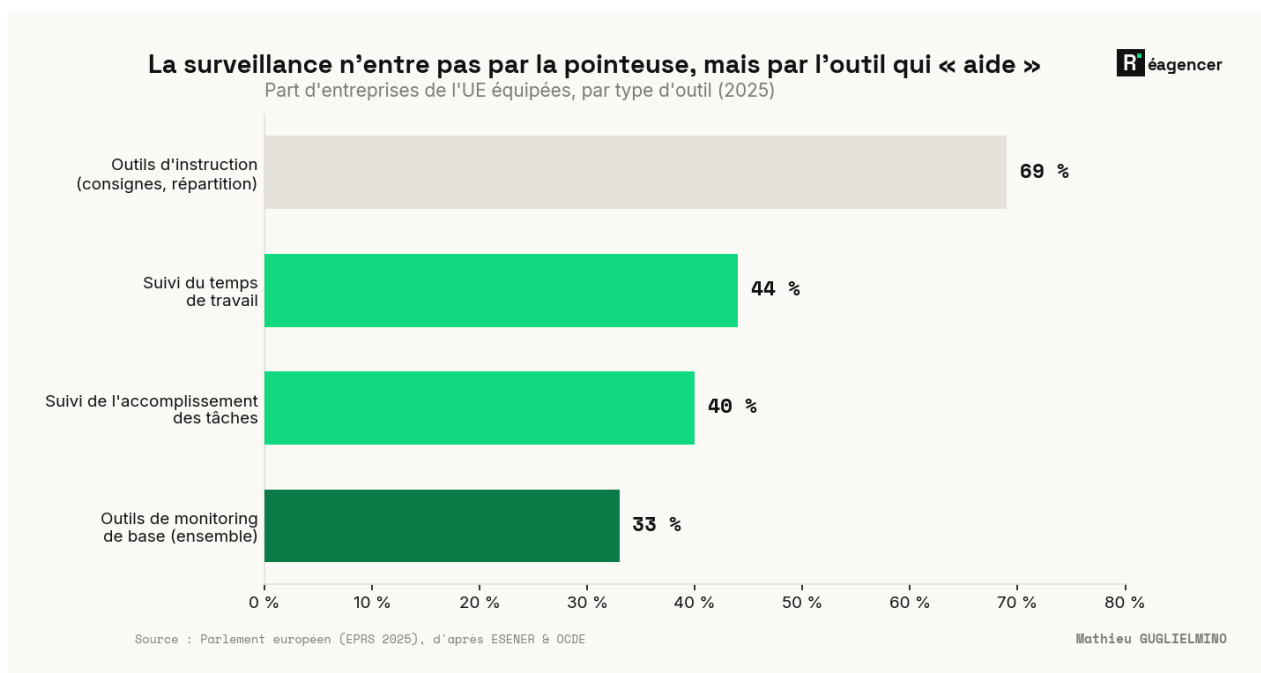
Honnêteté méthodologique. La donnée ouverte mobilisée ici mesure deux choses distinctes, jamais leur croisement. Côté entreprise, elle mesure la **diffusion des outils** de suivi (EPRS/ ESENER, à l'échelle de l'UE) : quels outils sont installés, à quelle fréquence. Côté salarié, elle mesure un **sentiment déclaré** (ADP, France) : se sentir surveillé n'est pas la même chose qu'être

effectivement mesuré par un dispositif identifié. Ce que la donnée ouverte ne mesure **pas**, en France, c'est l'**écart** entre les deux : la part de salariés dont l'activité est réellement suivie par un outil IA, et la part de ces cas où le CSE a été informé ou consulté au préalable. Les chiffres du travail de plateforme (Eurofound) sont, par ailleurs, des **ordres de grandeur** de cadrage, pas une mesure française fine par canal.

1. La surveillance n'entre pas par la pointeuse, mais par l'outil qui « aide »

Le premier constat casse une image d'Épinal : celle d'un dispositif de surveillance installé comme tel, visible, nommé. La réalité européenne est plus diffuse et, pour cette raison même, plus difficile à contester. Selon l'étude du Parlement européen (EPRS, 2025), qui reprend les données ESENER et OCDE sur la digitalisation et la gestion algorithmique au travail, **69 %** des entreprises de l'UE utilisent des outils d'instruction — consignes, répartition automatisée des tâches¹. Ce chiffre, à lui seul, dit peu : donner des consignes est le cœur du management depuis toujours. Mais la même enquête montre que **44 %** des entreprises couplent cette instruction à un **suivi du temps de travail**, **40 %** à un **suivi de l'accomplissement des tâches**, et **33 %** disposent d'un socle d'outils de monitoring qui combine plusieurs de ces fonctions à la fois.

```
analyse.fig_diffusion_outils(d);
```



L'enseignement n'est pas dans un chiffre isolé mais dans l'empilement : l'outil qui aide à répartir le travail est, structurellement, le même outil qui peut le mesurer. Il n'y a pas, dans la majorité des cas, deux systèmes — un pour assister, un pour surveiller — mais un seul, dont la fonction de contrôle est une capacité latente plutôt qu'un module désactivable. C'est précisément ce qui

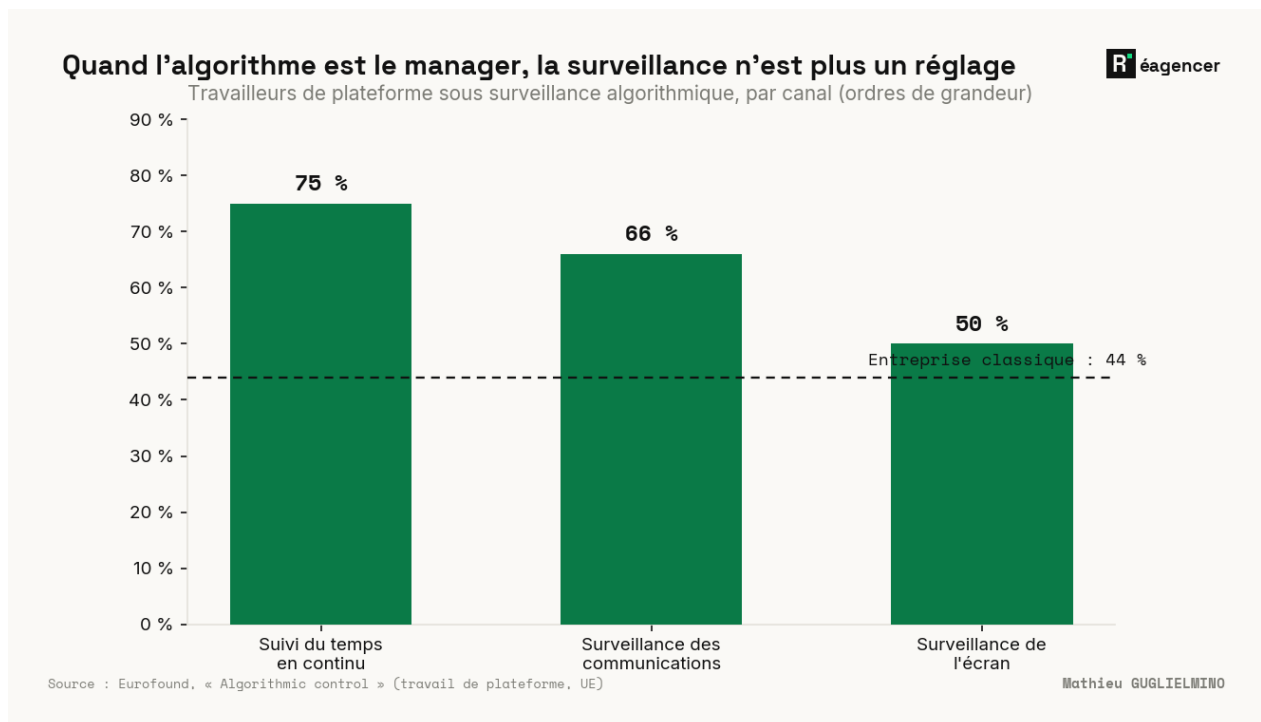
¹Parlement européen (EPRS), Digitalisation, artificial intelligence and algorithmic management in the workplace, STU(2025)774670, 2025 (données reprises d'ESENER et de l'OCDE) : 69 % des entreprises de l'UE utilisent des outils d'instruction (consignes, répartition), 44 % un suivi du temps de travail, 40 % un suivi de l'accomplissement des tâches, 33 % un socle d'outils de monitoring de base. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2025/774670/EPRS_STU\(2025\)774670_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2025/774670/EPRS_STU(2025)774670_EN.pdf)

rend le sujet difficile à traiter par l'interdiction : on ne peut pas retirer la fonction de suivi sans retirer, avec elle, une partie du bénéfice d'assistance qui a justifié l'achat de l'outil.

2. Là où l'algorithme est le manager, la surveillance devient totale

Le gradient devient net dès qu'on quitte l'entreprise classique pour le travail de plateforme — le cas où l'algorithme n'assiste plus un manager humain, il **est** le manager. Eurofound, dans son enquête Algorithmic control couplée à l'European Working Conditions Survey 2024, documente une intensité de suivi sans commune mesure avec l'entreprise ordinaire : de l'ordre de **75 %** des travailleurs de plateforme sous suivi du temps en continu, environ **66 %** avec surveillance des communications, et près de **50 %** avec un suivi de l'écran². Ce sont des ordres de grandeur — Eurofound documente une tendance de fond du travail de plateforme en Europe, pas un taux français précis par canal — mais l'écart avec le repère de l'entreprise classique (44 % de suivi du temps, EPRS) est trop large pour être un artefact de méthode.

```
analyse.fig_gradient_plateforme(d);
```



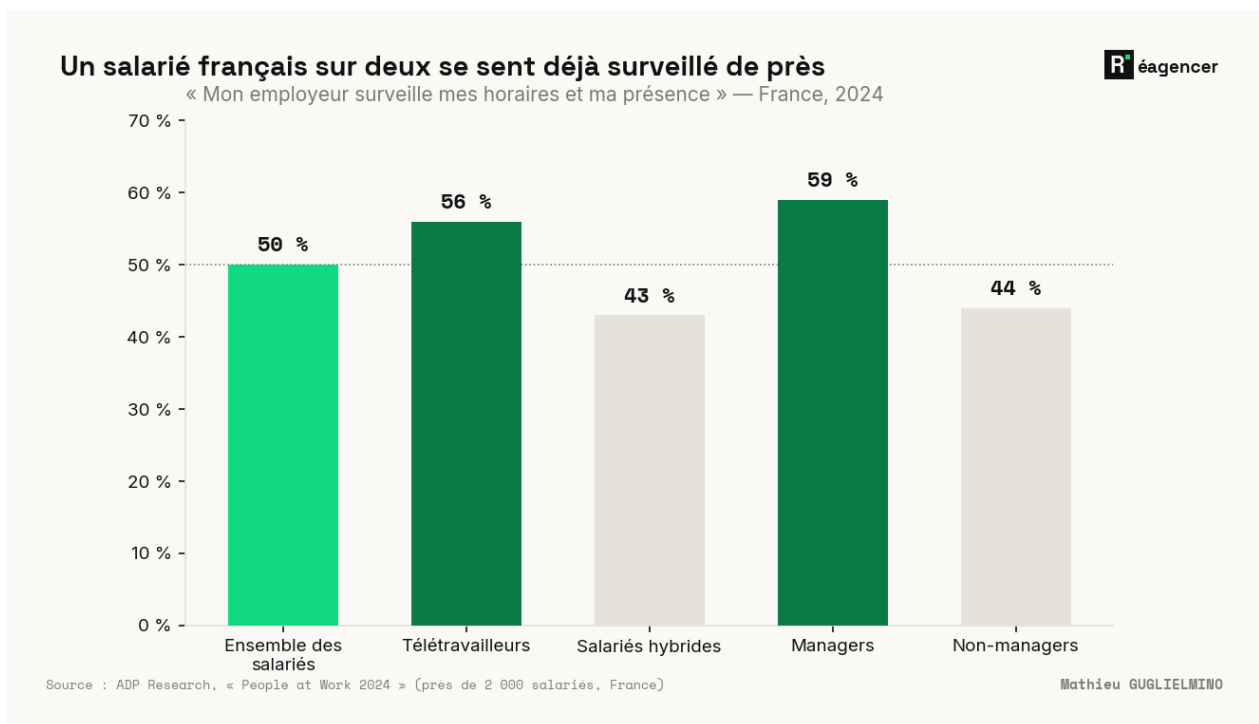
Ce cas-limite éclaire le cas général plutôt qu'il ne s'en distingue. La plateforme n'invente pas une nouvelle catégorie de risque : elle pousse à son terme une dynamique déjà présente ailleurs — plus l'algorithme prend en charge la coordination du travail, plus il capte, par construction, les données qui permettent de le mesurer. L'entreprise classique n'y est pas immunisée ; elle en est, pour l'instant, à un stade moins avancé.

²Eurofound, Algorithmic control: How digital surveillance is shaping online platform work in Europe (avec l'European Working Conditions Survey 2024) : chez les travailleurs de plateforme, environ 75 % sous suivi du temps en continu, environ 66 % avec surveillance des communications, environ 50 % avec surveillance de l'écran. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/algorithmic-control-how-digital-surveillance-is-shaping-online-platform-work-in-europe>

3. Un salarié français sur deux se sent déjà surveillé de près

Ce que documentent l'EPRS et Eurofound est une réalité d'outils, vue du côté de l'entreprise. Il reste à savoir ce qu'en perçoivent les salariés eux-mêmes — et c'est un sentiment déclaré, pas une mesure des dispositifs installés. L'enquête People at Work 2024 d'ADP Research, menée auprès d'environ 34 000 salariés dans 18 pays dont près de 2 000 en France, pose une question directe : votre employeur surveille-t-il de près vos horaires et votre présence ? La réponse française est déjà majoritaire dans certains segments : **50 %** de l'ensemble des salariés répondent oui, avec un écart net selon le mode de travail — **56 %** chez les télétravailleurs contre **43 %** chez les salariés en hybride — et selon la position hiérarchique — **59 %** chez les managers contre **44 %** chez les non-managers³.

```
analyse.fig_perception_salarie(d);
```



Le détail par segment mérite qu'on s'y arrête, car il n'est pas intuitif. On pourrait s'attendre à ce que le télétravail, plus éloigné du regard direct, atténue le sentiment de surveillance ; c'est l'inverse — l'éloignement physique semble justement nourrir le sentiment d'un contrôle à distance compensatoire. Et le fait que les managers se sentent plus surveillés que les non-managers suggère que la fonction d'encadrement n'échappe pas à la logique qu'elle applique : elle est elle-même prise dans le même filet de mesure, remonté un cran plus haut.

4. Le droit a déjà tracé la ligne rouge — la pratique la déborde

Reste la question du cadre : la France et l'Europe sont-elles prises au dépourvu face à cette diffusion ? Non. Le droit a déjà posé des repères nets, et le plus éclairant est une décision publique, nommée, qui vaut jurisprudence : la délibération de la CNIL **SAN-2023-021** du 27

³ADP Research, People at Work 2024: A Workforce View (≈ 34 000 salariés, 18 pays, ≈ 2 000 en France) : 50 % des salariés français estiment que leur employeur surveille de près leurs horaires et leur présence (télétravail 56 %, hybride 43 % ; managers 59 %, non-managers 44 %). <https://www.fr.adp.com/a-propos-adp/communiqués-de-presse/teletravail-travail-hybride-quel-etat-des-lieux-4-ans-plus-tard.aspx>

décembre 2023, qui sanctionne **Amazon France Logistique** à hauteur de **32 millions d'euros**⁴. La CNIL y juge excessifs des indicateurs individuels comme le « stow machine gun » (une mesure de cadence), le suivi du temps d'inactivité (« idle time »), ou une tolérance de latence inférieure à dix minutes entre deux scans — assortis d'un défaut d'information sur la vidéosurveillance et d'un manquement au principe de minimisation des données. Deux ans plus tard, le Conseil d'État, dans sa décision **n° 492830** du 23 décembre 2025, confirme l'essentiel des manquements constatés — les indicateurs incriminés sont bien jugés excessifs — tout en ramenant l'amende à environ **15 millions d'euros** au nom de la proportionnalité⁵. À ce jalon s'ajoute un cadre réglementaire plus large et plus récent : l'article 5(1)(f) du règlement européen sur l'IA (AI Act) interdit, depuis son entrée en application le **2 février 2025**, l'inférence des émotions sur le lieu de travail, et classe l'emploi comme domaine à **haut risque** en annexe III⁶.

```
analyse.fig_ligne_rouge(d);
```



Ce n'est ni l'unique décision de ce type, ni une singularité propre à un secteur : elle est citée ici précisément parce qu'elle est publique, nommée, et fait jurisprudence — pas comme un cas isolé attribuable à un modèle d'entreprise particulier. Ce que cette ligne rouge dit, en creux, c'est que le problème n'est pas la mesure en soi — mesurer le temps, la cadence, l'activité fait partie du management depuis toujours — mais **l'excès de granularité individuelle** couplé à **l'absence d'information**. La CNIL ne condamne pas le suivi de la productivité globale d'un entrepôt ; elle condamne un indicateur de cadence individuel construit sans que les personnes concernées

⁴CNIL, délibération **SAN-2023-021** du 27 décembre 2023 (Amazon France Logistique) : amende de 32 millions d'euros ; indicateurs individuels jugés excessifs (« stow machine gun », temps d'inactivité, latence inférieure à dix minutes) ; défaut d'information sur la vidéosurveillance ; manquement au principe de minimisation. <https://www.legifrance.gouv.fr/cnil/id/CNILTEXT000048989272>

⁵Conseil d'État, décision **n° 492830** du 23 décembre 2025 : confirmation des manquements constatés par la CNIL, amende ramenée à environ 15 millions d'euros au nom de la proportionnalité. <https://www.conseil-etat.fr/fr/arianeweb/CE/decision/2025-12-23/492830>

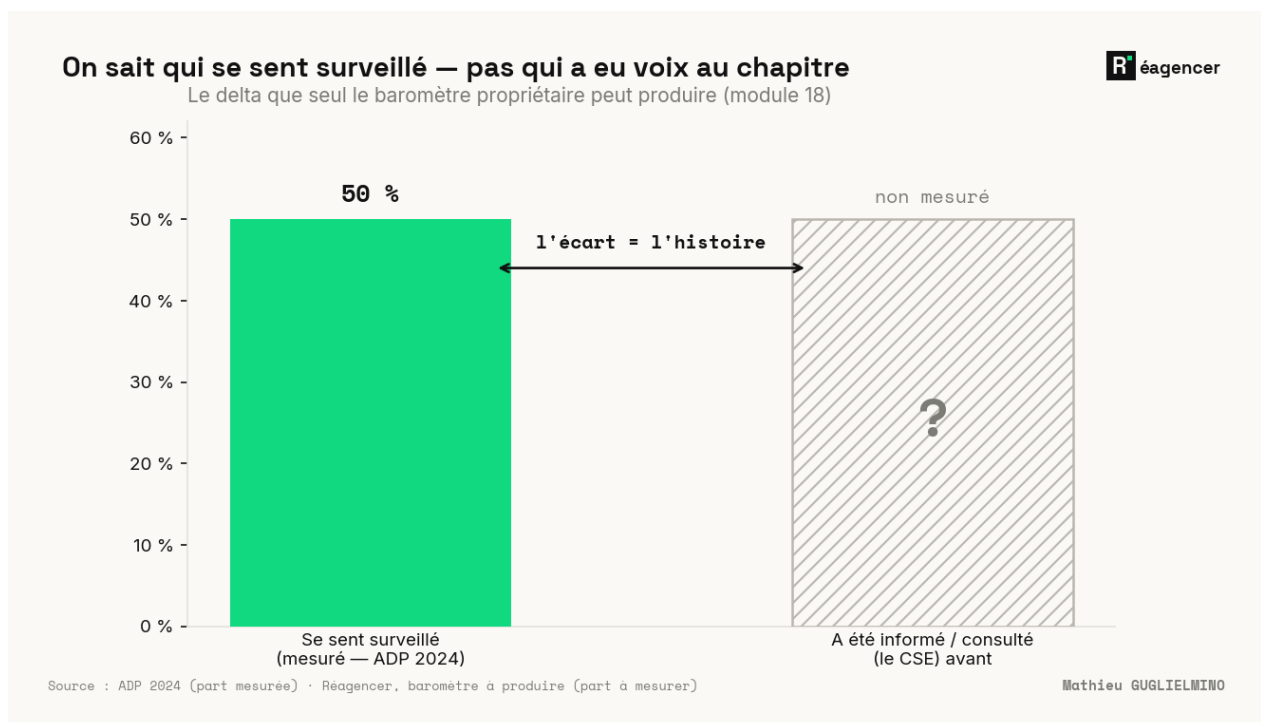
⁶Règlement (UE) 2024/1689 (AI Act), article 5(1)(f) et annexe III : interdiction d'inférer les émotions des personnes sur le lieu de travail, applicable depuis le 2 février 2025 ; l'emploi est classé domaine à haut risque. <https://artificialintelligenceact.eu/article/5/> · <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>

en aient été informées et sans justification de finalité proportionnée. C'est exactement la ligne que dessine la thèse d'ouverture : le sujet n'est pas la technologie, c'est le consentement et la finalité.

5. On sait qui se sent surveillé — pas qui a eu voix au chapitre

Les quatre constats précédents s'articulent, mais laissent un trou visible. On sait que les outils se diffusent (EPRS), qu'ils culminent en intensité là où l'algorithme gère nativement (Eurofound), qu'un salarié français sur deux se sent déjà surveillé (ADP), et que le droit a posé une ligne claire quand l'excès est constaté (CNIL, Conseil d'État, AI Act). Ce qu'aucune de ces sources ne permet de dire, c'est si ce sentiment de surveillance — le 50 % mesuré par ADP — correspond à des cas où le comité social et économique (CSE) a été informé ou consulté au préalable, comme le droit du travail français l'exige pour tout dispositif de contrôle de l'activité des salariés. Le sentiment est mesuré ; la procédure ne l'est pas.

```
analyse.fig_delta_a_produire(d);
```



Ce delta — se sentir surveillé d'un côté, avoir été consulté de l'autre — est précisément le trou que la donnée ouverte ne comble pas et que seul un terrain propriétaire peut combler. C'est l'objet du module 18 du baromètre : sur une même vague, interroger d'un côté les salariés (perception, existence ou non d'une information du CSE) et, en miroir, la direction ou la fonction RH (outils déployés, finalité déclarée, procédure de consultation suivie). Comme pour le shadow AI de l'étude 08, l'écart entre les deux versions est l'histoire — pas la moyenne de l'une ou de l'autre prise isolément.

Conclusion : le sujet n'est pas l'outil, c'est qui décide et qui le sait

Le fil de ce dossier tient en une phrase : la surveillance du travail par l'IA agentique ne se présente presque jamais comme telle. Elle arrive dans la boîte d'un copilote, d'un notetaker, d'un

tableau de bord de priorisation — des outils achetés, déployés et adoptés pour leur promesse d'assistance. La capacité de mesure qu'ils embarquent n'est pas un bug ni même toujours une intention cachée : c'est une conséquence quasi mécanique de la manière dont un système qui coordonne le travail doit, pour le faire, en observer l'exécution. Le cas du travail de plateforme montre où mène cette logique poussée à son terme ; le cas Amazon France Logistique montre où le droit trace la limite quand l'excès est constaté et documenté.

Ce que ce dossier ne peut pas encore dire, faute de donnée, c'est la fréquence à laquelle cette limite est effectivement respectée en France : combien de fois l'instance représentative du personnel a été informée avant le déploiement d'un outil de mesure, et combien de fois ce déploiement s'est fait — comme dans le cas jugé par la CNIL — sans cette étape. Tant que ce delta reste non mesuré, le débat public oscille entre deux postures peu opérantes : la défiance générale envers « l'IA qui surveille », ou la banalisation de « l'outil qui aide ». La bonne question, pour une direction comme pour un CSE, n'est ni l'une ni l'autre : c'est de savoir, dispositif par dispositif, qui a décidé de la finalité de la donnée collectée, et qui en a été informé avant qu'elle ne serve.

Sources et références

Journal de recherche en cours — Réagencer, juillet 2026. Données au 2026-07-11. Amazon France Logistique est cité uniquement parce qu'il s'agit d'une décision publique et nommée de la CNIL et du Conseil d'État ; pour le reste, on parle du modèle (l'entreprise, la DSI, la fonction RH), conformément au cadrage éditorial. Calculs et schémas : Réagencer.