



La gestion algorithmique : Quels enjeux pour les salariés et pour les organisations?

29 avril 2022



**OBSERVATOIRE INTERNATIONAL
SUR LES IMPACTS SOCIÉTAUX
DE L'IA ET DU NUMÉRIQUE**

Panélistes



Animation

Xavier Parent-Rochelleau

Professeur adjoint, *Département de gestion des ressources humaines HEC Montréal*



Pamela Lirio

Professeure agrégée, *École des Relations Industrielles, Université de Montréal*



Antoine Bujold

Doctorant en gestion des ressources humaines, HEC Montréal



Benjamin Semujanga

Finissant de la maîtrise en gestion des ressources humaines, HEC Montréal



Michel Cossette

Professeur agrégé, Département de gestion des ressources humaines, HEC Montréal

Plan

	Thème	Panéliste
1	Tour d'horizon de la gestion algorithmique: définitions, exemples, et composantes	Xavier Parent-Rocheleau
2	État des connaissances sur les répercussions de la gestion algorithmique	Pamela Lirio
	Q&R	
3	Résultats d'une étude conduite auprès des camionneurs	Antoine Bujold
	Q&R	
4	Résultats d'une étude sur la rémunération algorithmique auprès des travailleurs de plateforme	Benjamin Semujanga
	Q&R	
5	Intelligence artificielle et GRH : deux cas, leurs enjeux et défis d'implantation	Michel Cossette
6	Synthèse et conclusion	Xavier Parent-Rocheleau
	Q&R	

La gestion algorithmique du personnel: Définition et composantes

A system of control where [...] algorithms are given the responsibility for making and executing decisions affecting labor, thereby limiting human involvement and oversight of the labor process”

(Duggan et al., 2019)

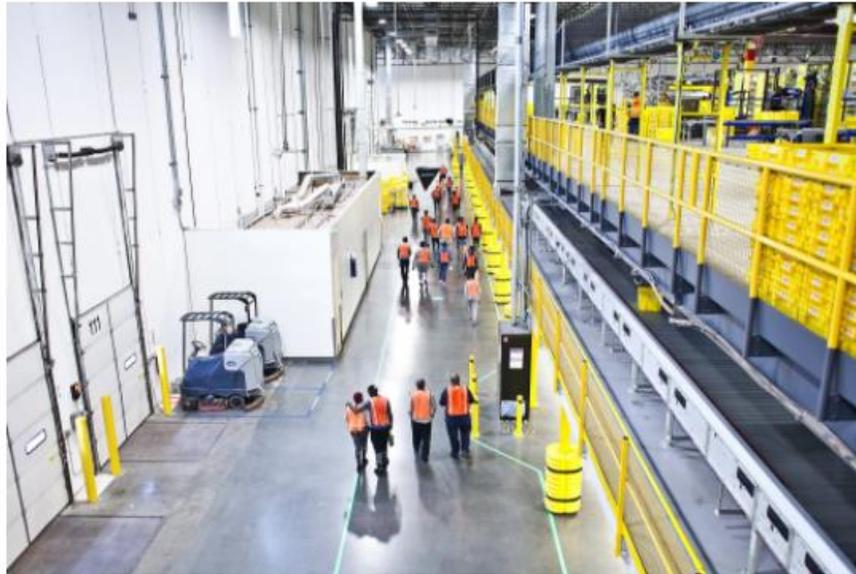
Kellogg et al. (2020)	
Algorithmic direction	Recommending
	Restricting
Algorithmic evaluation	Recording
	Rating
Algorithmic discipline	Replacing
	Rewarding

Parent-Rochelleau & Parker (2021)
Monitoring
Scheduling
Goal setting
Performance management
Compensation
Firing

Meijerink & Bondarouk (2021)
Selection
Training
Appraisal
Compensation & benefits
Workforce planning

If Workers Slack Off, the Wristband Will Know. (And Amazon Has a Patent for It.)

Give this article Share Bookmark 118



Employees at an Amazon warehouse in Carteret, N.J. The e-commerce giant has been known to experiment in-house with new technology before selling it worldwide. Bryan Anselm for The New York Times

By Ceylan Yeginsu

Feb. 1, 2018

Lia Inquirer

demand: Marriott cleaners say this

REVIEWS SCIENCE CREATORS ENTERTAINMENT VIDEO MORE f t r i

told to turn off safety

s try to circumvent

e offices that

35



Commission has round an very workers.

Exclusive Research Reports Videos

Amazon: 'It's You ine'

Bookmark

ne 28 2021, 3:30 PM

Last Updated on June 29 2021, 4:42 PM

f t in

ith ckages School that mo Walmart's fre MONTREA

Local News

Punch-clock disp Quebec construc Tuesday

The union argues a punch-cloc could violate their privacy.



Presse Canadienne Lia Lévesque

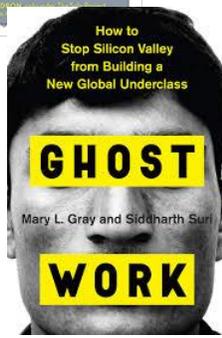
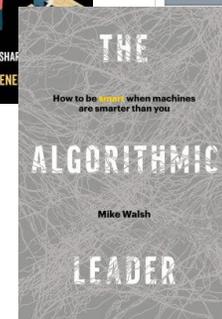
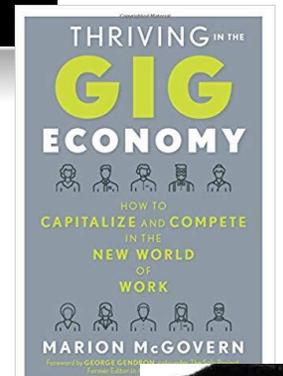
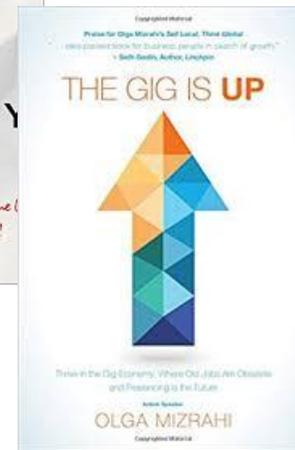
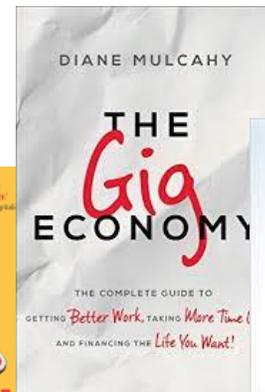
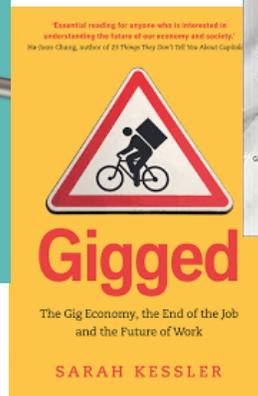
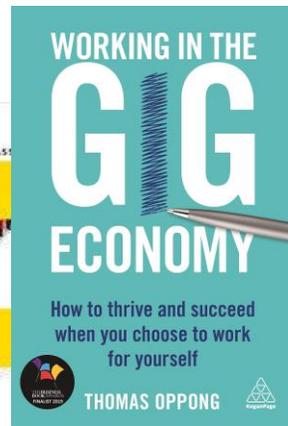
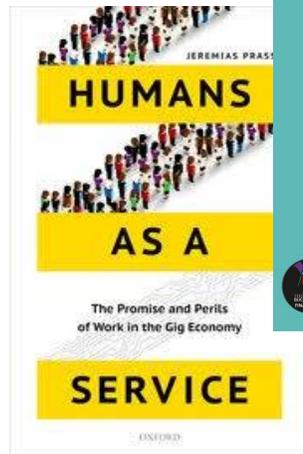
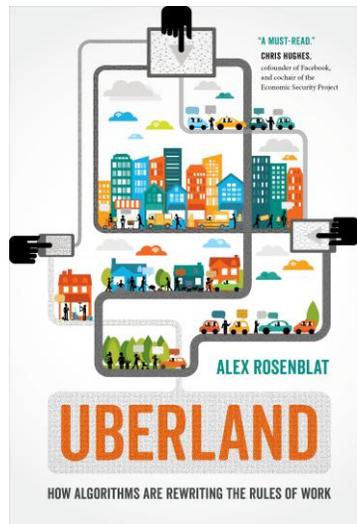
May 20, 2021 • May 20, 2021 • 1 minute read

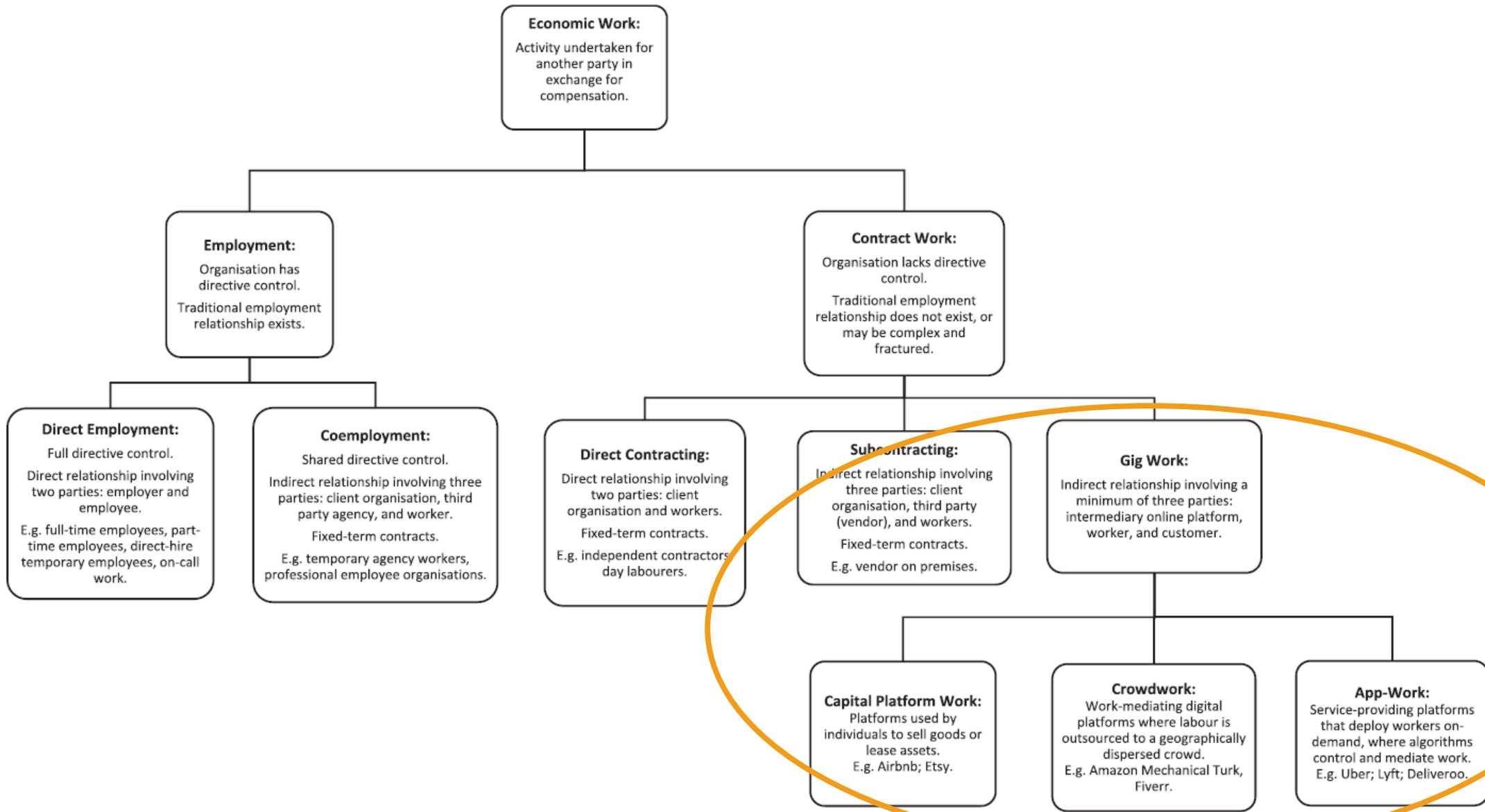


Updated 2:26 PM ET, Thu June 3, 2021

CNN BUS

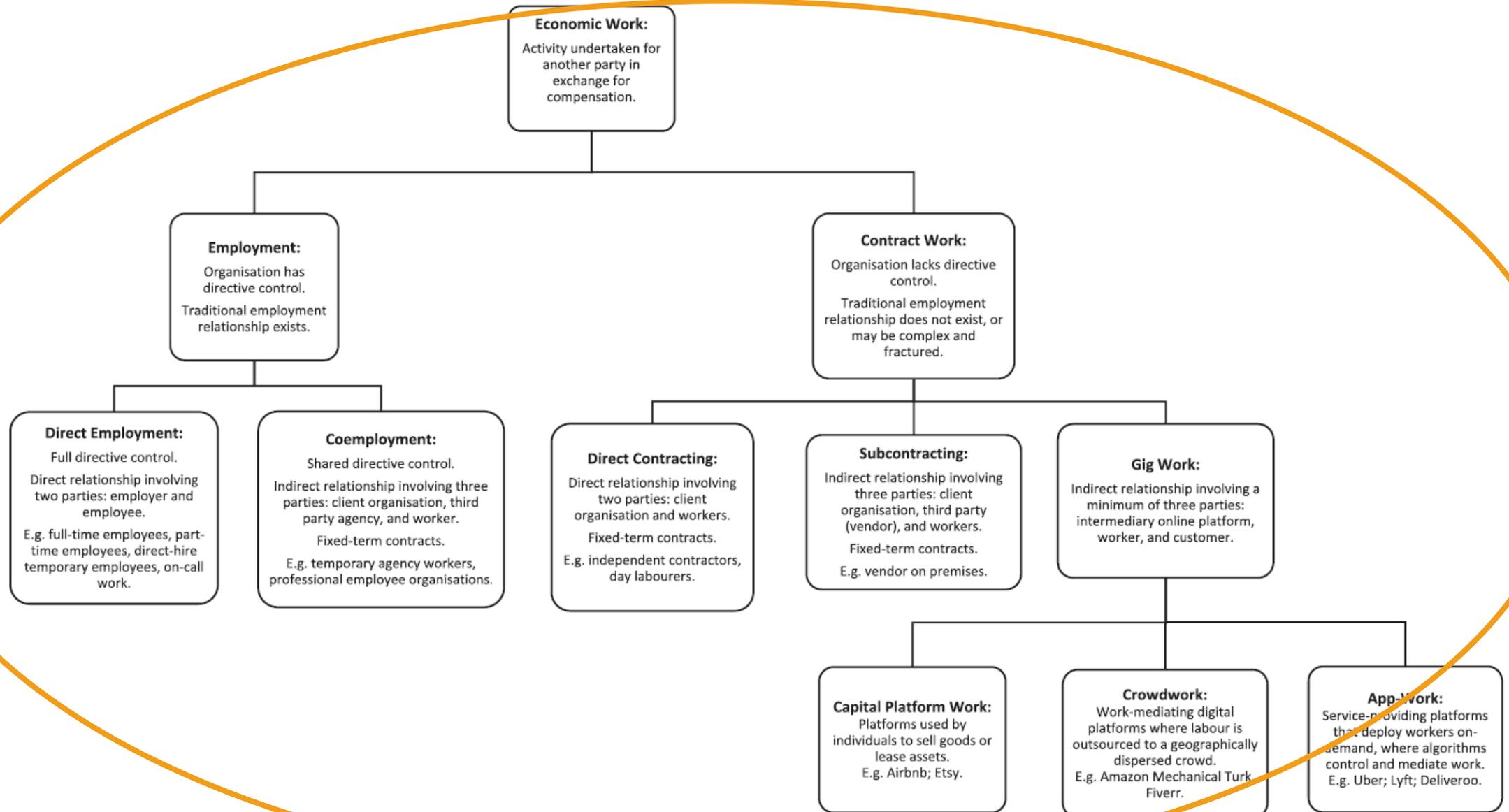
La GA est d'abord apparue dans le travail de plateformes (gig work).





Source: Summary of work arrangements: Duggan et al. (2019), HRMJ

Elle tend à se généraliser à toutes les formes de lien d'emploi.



Summary of work arrangements: Duggan et al. (2019), HRMJ

Principaux enjeux en lien avec la GA

- Justice des décisions algorithmiques
- Opacité des décisions algorithmiques
- Autonomie, déshumanisation
- Instabilité et précarité
- Asymétrie d'information
- Asymétrie de pouvoir

La gestion algorithmique de la main d'œuvre : mise en lumière des impacts sur les travailleurs et des bonnes pratiques

Synthèse des connaissances

Xavier Parent-Rochelleau, HEC Montréal

Antoine Bujold, HEC Montréal

Marie-Claude Gaudet, HEC Montréal

Pamela Lirio, Université de Montréal

Marylène Gagné, Curtin University (Future of Work Institute)

HEC MONTRÉAL

Université 
de Montréal

 Curtin University

SSHRC
 CRSH

Objectifs

- Nos objectifs étaient les suivants :
 - Révéler les résultats actuels et les lacunes de la littérature scientifique sur la gestion algorithmique et mettre en évidence les principaux domaines de recherche future.
 - Fournir des conseils initiaux fondés sur la science pour une pratique responsable.
- En :
 - Identifiant et synthétisant les connaissances empiriques sur l'impact de la gestion algorithmique sur 1) les attitudes, les émotions et les comportements des travailleurs, 2) les conditions et l'organisation du travail, et 3) la performance organisationnelle.
 - Synthétisant la littérature sur les facteurs et paramètres qui peuvent moduler les impacts de la gestion algorithmique (modérateurs).

Méthodologie

Collection d'articles

- Février à avril 2021
- Bases de données ProQuest Central et ABI/INFORM Collection
- 37 mots-clés + une approche "snowball"

Critères de sélection

- Date de publication (2015 et plus tard)
- Résultats empiriques (qualitatifs, quantitatifs ou mixtes).
- Articles évalués par les pairs, documents de conférence, livres ou chapitres, et rapports de recherche, rapports de recherche crédibles.
- Rapports de médias crédibles

Résultats

159 travaux empiriques

105 articles scientifiques publiés dans des revues évaluées par des pairs, 28 articles de presse, 18 communications présentées lors de conférences scientifiques, 3 rapports de recherche, 3 chapitres de livres, 2 livres.

Résultats : réactions actuelles des travailleurs et impact sur les organisations

Attitudes, émotions et comportements des travailleurs

- Anxiété et stress
- Comportements de résistances
- Problèmes de confiance envers l'employeur
- Rupture du contrat psychologique
- Engagement envers le travail
- Frustration
- Inquiétude
- Motivation
- Satisfaction au travail
- Perception d'(in)justice
- Sentiment de déshumanisation de l'organisation

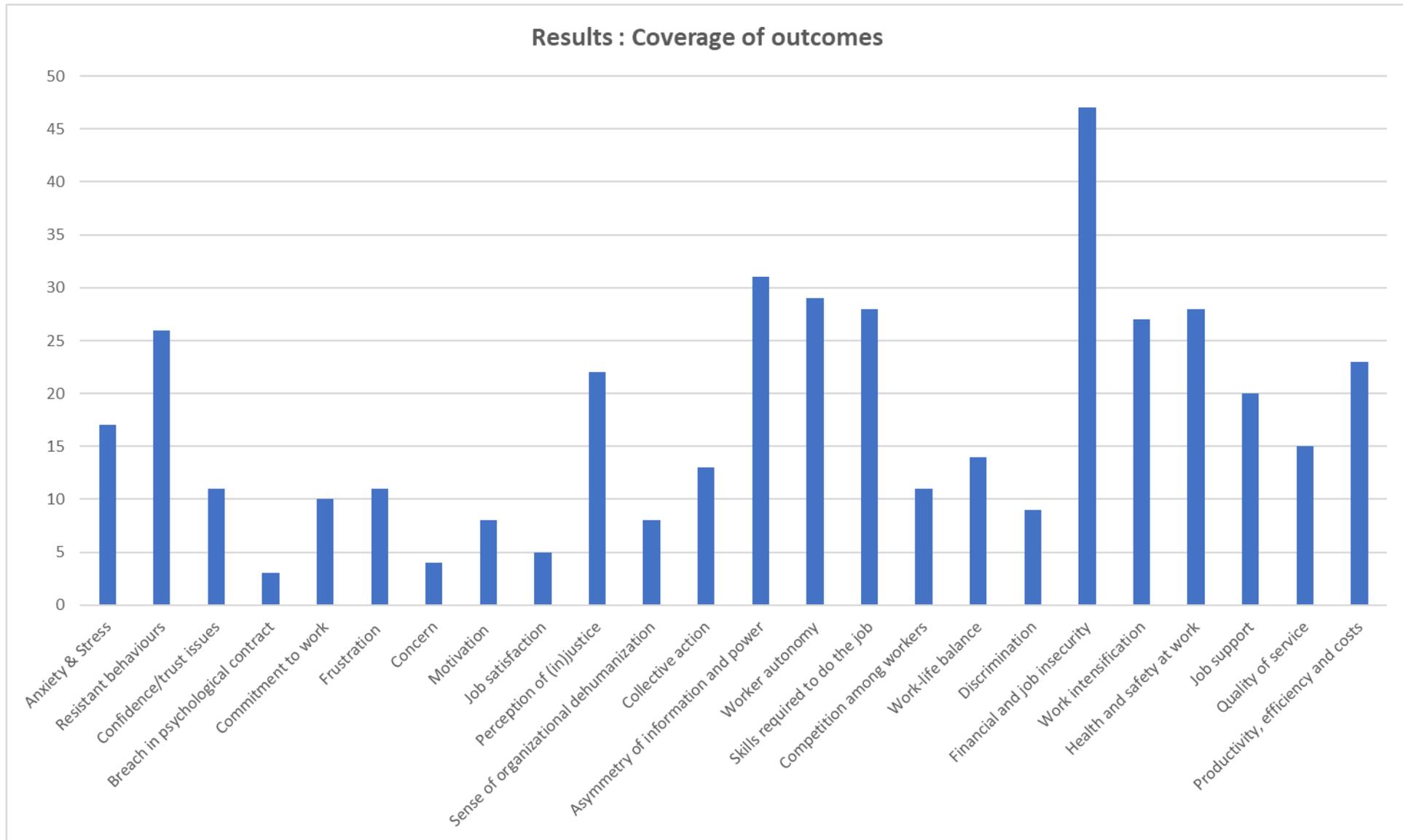
Conditions de travail et organisation du travail

- Action collective
- Asymétrie de l'information et du pouvoir
- Autonomie du travailleur
- Compétences requises pour effectuer le travail
- Concurrence entre les travailleurs
- Équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- Discrimination
- Insécurité financière et professionnelle
- Intensification du travail
- Santé et sécurité au travail
- Soutien à l'emploi

Impact sur l'organisation

- Qualité du service (résultats ambigus)
- Productivité, efficacité et coûts (résultats ambigus)

Résultats : Couverture des résultats



Résultats : Possibles modérateurs et meilleures pratiques

Conception et caractéristiques du système

- Transparence
- Fiabilité et exactitude
- Équité (ou caractère raisonnable)
- Présence humaine dans le processus (Human in the loop)

Contexte et pratiques organisationnels

- Styles de gestion
- Communautés de travailleurs
- Culture

Implications of the results

- Implications pour la recherche
 - Une diversification des méthodes de recherche favoriserait un développement plus large des connaissances sur la gestion algorithmique.
 - Notre revue de littérature révèle qu'il est important d'éviter d'étudier la gestion algorithmique avec une approche déterministe.
 - Nous invitons les chercheurs à utiliser une plus grande précision terminologique (par exemple, en adoptant le terme de gestion algorithmique) concernant le système technologique étudié dans leurs travaux.
- Implications pour la pratique
 - Nos résultats révèlent qu'un système de gestion algorithmique n'est pas autonome et dépend de l'organisation qui l'utilise.
 - C'est la manière dont le système est déployé et les pratiques de gestion qui l'entourent qui auront un impact sur les travailleurs, plus que le système lui-même.
- Implications en matière de politique
 - Nos résultats s'ajoutent aux nombreuses voix qui appellent à une plus grande réglementation de l'utilisation de l'intelligence artificielle dans les organisations, y compris la gestion algorithmique.



OBSERVATOIRE INTERNATIONAL SUR LES IMPACTS SOCIÉTAUX DE L'IA ET DU NUMÉRIQUE

La gestion algorithmique:
Quels enjeux pour les salariés et pour les organisations?

L'intelligence artificielle et processus de gestion des ressources humaines (RH)
Quelques réflexions basées sur les rôles des professionnels RH

Michel Cossette

Professeur agrégé au département de gestion des ressources humaines



Rôles des professionnels RH

Partenaire stratégique

Activiste crédible

Bâtitteur de capacités

Agent de changement

Innovateur RH et intégrateur

Promoteur de technologie

Les postures à adopter chez les professionnels RH

(adaptation de Schultz, 2022)

Orientation technologique

Orientation vers les données

Orientation vers l'éthique

Être un.e agent.e de changement

Sens des affaires

Sensibilité à la collaboration humain-machine

« Présilience »

Des projets différents, un objectif commun

Développement d'outils favorisant la prise de décisions

- Dotation pour des postes techniques différents
- Gestion disciplinaire
- ...

Questions de recherche

- Suite à l'implantation de l'IA, les processus de décisions RH sont-ils:
 - Efficaces?
 - Efficents?
- Quels sont les impacts de l'arrivée de l'IA sur les rôles des professionnels RH?

...et une impossibilité de tester les questions, du moins pour l'instant!

Des réflexions sur les rôles des professionnels



...et pour les dirigeants

Croyances

L'IA :

- décision vs soutien
- Remplacer les professionnels RH vs les dégager de tâches répétitives

Implication et soutien

Connaissances



La gestion algorithmique:
Quels enjeux pour les salariés et pour les organisations?

L'intelligence artificielle et processus de gestion des ressources humaines (RH)
Quelques réflexions basées sur les rôles des professionnels RH

Michel Cossette

Professeur agrégé au département de gestion des ressources humaines

michel.cossette@hec.ca

<https://ca.linkedin.com/in/michelcossette>



Synthèse et conclusion

À retenir

- La GA est un phénomène en croissance dans plusieurs secteurs d'activité.
- Au regard de la littérature actuelle, les répercussions de la GA sur les travailleurs sont défavorables.
- Des efforts sont nécessaires que la GA s'arrime avec un travail décent.
- La transparence algorithmique est hautement souhaitable, mais ne constitue pas une panacée.
- Les projets d'IA en GRH démontrent clairement l'importance de garder l'humain au cœur des processus décisionnels, et de s'assurer qu'ils détiennent les compétences requises.

Merci à l'OBVIA et aux
partenaires qui
rendent nos
recherches possibles!



**OBSERVATOIRE INTERNATIONAL
SUR LES IMPACTS SOCIÉTAUX
DE L'IA ET DU NUMÉRIQUE**

CRSH  **SSHRC**

Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
Social Sciences and Humanities Research Council of Canada

**Fonds de recherche
Société et culture**

Québec 

Nos coordonnées:

xavier.parent-rocheleau@hec.ca

pamela.lirio@umontreal.ca

michel.cossette@hec.ca

Antoine.bujold@hec.ca

benjamin.semujanga@hec.ca

Lien vers notre plus récent article sur la GA:

<https://psycnet.apa.org/record/2022-57782-007>

Lien vers la synthèse des connaissances
produite pour le CRSH:

https://biblos.hec.ca/biblio/depot_seul/Rapport_CRSH.pdf

Lien vers le mémoire d'Antoine Bujold:

<https://hecmontreal.on.worldcat.org/oclc/1295620441>