

Édition 2026

Travailler avec l'IA

Le Nouveau Paradigme



Préface : Jean-Claude Javillier

Professeur Émérite Paris II - Ancien Directeur du Département des normes internationales du travail

*Droit, éthique et compétences
face à la transformation
du monde du travail*

William MONLOUIS-FÉLICITÉ

William Monlouis-Félicité

Travailler avec l'IA : Le Nouveau Paradigme

Droit, éthique et compétences face à la transformation du monde du travail

© William Monlouis-Félicité, 2026

ISBN numérique : 979-10-439-0483-7

Librinova”

www.librinova.com

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

William MONLOUIS-FÉLICITÉ se consacre depuis de nombreuses années à l'analyse et à la prospective des transformations du monde du travail. Son parcours, à la croisée du droit, de la sociologie et de la psychologie, lui confère une vision pluridisciplinaire des enjeux qui redéfinissent nos sociétés.

Avocat de profession, il est docteur en droit de la faculté Panthéon-Assas. Sa thèse, a traduit son engagement dans l'analyse des mutations qui affectent les organisations et les individus. Sa pratique juridique est complétée par ses interventions en tant que médiateur judiciaire et conventionnel, qui lui donne une compréhension concrète des dynamiques humaines et des modes amiables de résolution des conflits.

Au-delà du droit, William MONLOUIS-FÉLICITÉ a développé une expertise en stratégie et en prospective. Ancien auditeur de l'Institut des Hautes Études de la Défense Nationale en intelligence économique et stratégique, il dispose d'une grille de lecture des rapports de force et des enjeux de souveraineté notamment à l'ère numérique. Sa formation au Collège des Hautes Études de l'Environnement et du Développement Durable (École Centrale Paris) lui a donné les outils pour anticiper les tendances de fond et construire des scénarios des futurs possibles.

Il est également certifié en psychologie positive et humaniste. Une compétence qui lui permet d'analyser les impacts de l'intelligence artificielle non seulement en termes de conduite du changement mais également sur le bien-être, la motivation et le sens au travail.

Co-auteur des livres "Vers les nouveaux mondes du travail : Accueillir le grand bouleversement" (éditions 2017 et 2022) et de "Dialogue autour d'un monde en évolution" (2022), il enseigne à l'Université Paris Dauphine et au CNAM, où il partage son expertise avec les nouvelles générations de professionnels. Sa chaîne YouTube, "Vers les nouveaux mondes du travail", prolonge cette démarche en offrant un espace de réflexion et de débat sur les futurs du monde du travail."

PRÉFACE

Il est des ouvrages dont on pressent, dès les premières pages, qu'ils s'inscrivent dans un moment charnière de l'histoire des idées. Celui que William Monlouis-Félicité nous offre aujourd'hui est de ceux-là. *Travailler à l'ère de l'intelligence artificielle* ne se contente pas d'ajouter un titre supplémentaire à la déjà abondante littérature sur l'intelligence artificielle. Il propose, avec une ambition intellectuelle rare et une rigueur qui force le respect, une véritable anthropologie du travail à l'épreuve de la révolution algorithmique.

J'ai eu le privilège d'accompagner William Monlouis-Félicité tout au long de son parcours doctoral à l'Université Panthéon-Assas, lorsqu'il défendait, avec la passion et la précision qui le caractérisent, sa thèse consacrée à *l'intelligence normative et au droit du travail, la RSE au cœur d'un changement de paradigme*. Dès cette époque, il était évident que sa réflexion ne s'arrêterait pas aux frontières de la thèse. Le présent ouvrage en est la démonstration la plus éclatante : il prolonge, approfondit et actualise cette pensée dans un contexte où l'intelligence artificielle est devenue, en quelques années à peine, un fait social total, au sens où Marcel Mauss entendait cette expression – c'est-à-dire un phénomène qui traverse et transforme simultanément toutes les dimensions de la vie sociale, économique, juridique et culturelle.

Ce qui frappe d'emblée dans cet ouvrage, c'est le refus salutaire de la pensée univoque. Le droit, comme je n'ai cessé de l'enseigner, n'est jamais univoque ; il est fondamentalement équivoque. D'une norme, il est le plus souvent plusieurs interprétations possibles, plusieurs combinaisons avec des normes contraires, plusieurs *problématiques*. William Monlouis-Félicité a parfaitement assimilé cette leçon, et il l'applique ici avec une maîtrise remarquable à l'analyse de l'intelligence artificielle dans le monde du travail. Il ne cède ni à la technophilie béate qui voudrait voir dans l'IA la panacée de tous nos maux organisationnels, ni à la technophobie paralysante qui n'y perçoit qu'une menace existentielle pour l'humanité laborieuse. Il choisit une voie autrement à transformer les normes, dans un mouvement permanent d'adaptation au réel. Le droit, en effet, *doit être approprié et transformé par l'ensemble des parties prenantes*. Il n'est vivant que pour autant qu'il est porté, débattu, négocié, contesté et reconfiguré par ceux-là mêmes qu'il régit.

L'auteur démontre, avec une conviction argumentée, que la Responsabilité

Sociétale des Entreprises, loin d'être une simple démarche de communication ou un catalogue de bonnes pratiques, constitue la matrice d'une telle intelligence normative appliquée aux défis de l'IA. La RSE, en ce qu'elle déplace le regard de la structure juridique formelle vers l'activité réelle de l'organisation et ses conséquences, en ce qu'elle intègre le dialogue continu avec les parties prenantes, en ce qu'elle favorise une logique préventive et anticipatrice, offre un cadre de régulation endogène, évolutif et contextualisé, particulièrement adapté à un objet aussi dynamique que l'intelligence artificielle.

J'observe également avec une satisfaction particulière l'ouverture internationale et comparatiste qui irrigue l'ensemble de cet ouvrage. Ayant eu la chance, au cours de ma carrière au Bureau international du Travail, d'observer les relations de travail dans les contextes les plus divers, je mesure combien il est indispensable de situer la réflexion au-delà des frontières nationales.

L'intelligence artificielle ne connaît pas de frontières ; sa régulation ne saurait en connaître davantage. William Monlouis-Félicité, fort de sa propre formation en intelligence économique et stratégique à l'Institut des Hautes Études de la Défense Nationale, maîtrise parfaitement cette dimension, et il en fait un usage judicieux en convoquant aussi bien l'*AI Act* européen que les expériences nord-américaines, latino-américaines et asiatiques.

La force de cet ouvrage réside aussi dans son refus du déterminisme technologique. William Monlouis-Félicité nous rappelle, à juste titre, que l'intelligence artificielle n'est pas une force de la nature à laquelle nous devrions passivement nous adapter. Elle est une construction sociale, un ensemble d'outils et de systèmes dont nous pouvons et devons choisir les finalités. Cette affirmation, loin d'être un vœu pieux, est étayée par une analyse minutieuse des leviers d'action : le dialogue social, la formation, la négociation collective, la gouvernance participative, l'audit des algorithmes, les comités d'éthique de l'IA. Autant de mécanismes concrets par lesquels les parties prenantes peuvent reprendre la main sur le cours des choses, autant d'expressions pratiques de cette intelligence normative que l'auteur appelle de ses vœux.

Je voudrais enfin souligner combien cet ouvrage honore ce qui devrait être la vocation première de tout travail universitaire : contribuer au débat public. À l'heure où les décisions relatives à l'intelligence artificielle sont trop souvent prises dans l'opacité des conseils d'administration ou des laboratoires de recherche, il est impératif que la société civile, les travailleurs et leurs représentants, les citoyens, puissent s'emparer de ces questions en toute

connaissance de cause. Cet ouvrage leur en donne les moyens, avec une pédagogie qui ne sacrifie jamais la profondeur de l'analyse à la facilité de l'exposition.

Travailler à l'ère de l'intelligence artificielle n'est pas seulement un livre ; c'est un acte d'engagement intellectuel, un appel à la responsabilité collective, une invitation pressante à construire, ensemble, un avenir du travail où la technique serait véritablement au service de l'humain. Puisse cet ouvrage être lu, débattu et médité par toutes celles et tous ceux – décideurs, juristes, partenaires sociaux, chercheurs, étudiants, travailleurs – qui refusent de se résigner à un avenir décidé sans eux. Car, comme l'écrivait Mireille Delmas-Marty, dont les travaux sur le pluralisme ordonné éclairent si puissamment notre temps, « il y a un double interdit : celui aux États de déroger à certains droits et celui aux hommes de transgresser certaines valeurs, car les franchir conduirait à la négation de ce qui donne son sens à l'humanité ». L'intelligence artificielle ne saurait nous exonérer de cet impératif. C'est tout le mérite de William Monlouis-Félicité de nous le rappeler avec autant de talent que de conviction.

Jean-Claude JAVILLIER

Professeur émérite de droit

Université Panthéon-Assas (Paris II)

Ancien directeur du Département des normes internationales du travail

Organisation internationale du Travail (OIT, Genève)

Président d'honneur de l'IE-IHEDN

PROLOGUE : L'ÈRE DE L'INTELLIGENCE AUGMENTÉE, À LA CROISÉE DES CHEMINS

Nous vivons une époque singulière, une charnière historique où l'intelligence artificielle (IA) cesse d'être une simple curiosité de laboratoire ou un fantasme de science-fiction pour devenir une force tangible, omniprésente, qui s'immisce dans les replis les plus intimes de nos vies professionnelles. Plus qu'une simple vague technologique, l'IA agit comme un catalyseur puissant, un révélateur parfois brutal des tensions, des promesses et des périls qui traversent notre rapport au travail, nos modèles organisationnels et, plus largement, nos sociétés. Nous sommes indéniablement à un point de bascule, une transition dont nous commençons à peine à mesurer l'ampleur et la profondeur, une ère où les algorithmes, dotés de capacités d'apprentissage et d'adaptation exponentielles, investissent des territoires cognitifs et décisionnels autrefois considérés comme le sanctuaire inviolable de l'intelligence humaine.

Cette « intelligence augmentée », terme qui cherche à capter la synergie potentielle entre l'homme et la machine mais qui masque aussi parfois une réalité plus complexe, suscite un tourbillon d'émotions contradictoires. D'un côté, l'enthousiasme, la fascination même, face aux perspectives de gains de productivité, d'efficacité décuplée, d'innovation accélérée, voire de libération des tâches les plus pénibles ou répétitives. L'IA promet de nous « augmenter », de repousser les limites de nos capacités, d'ouvrir de nouveaux horizons créatifs et scientifiques. De l'autre côté, une appréhension diffuse, une inquiétude sourde face aux bouleversements annoncés : la crainte du chômage technologique, l'obsolescence programmée des compétences, la déshumanisation du management, la surveillance généralisée, et plus fondamentalement encore, une interrogation sur le sens même de notre activité professionnelle dans un monde où les machines semblent pouvoir faire « mieux » ou « plus vite » que nous.

Cette oscillation, ce vacillement collectif et individuel face à l'IA, n'est pas sans rappeler les réactions suscitées par les grandes révolutions technologiques passées – de l'imprimerie à la machine à vapeur, de l'électricité à l'informatique. Comme le suggère les exemples sur les changements de paradigmes, toute confrontation à une nouveauté radicale, qui bouscule nos cadres de pensée et nos routines établies, engendre une période de dissonance cognitive. Nous sommes confrontés à un « autre » – ici, une intelligence non humaine, logique, rapide,

infatigable mais dépourvue d'émotions, de conscience et de sens commun – qui remet en question nos certitudes sur notre propre singularité. La nature même de l'IA, sa capacité à imiter, voire à surpasser, certaines de nos facultés cognitives, nous renvoie à des questions quasi existentielles : Qu'est-ce qui définit l'intelligence humaine ? Quelle est notre place spécifique dans un monde cohabité par des intelligences artificielles ? Sommes-nous destinés à devenir les maîtres, les collaborateurs ou les serviteurs de nos propres créations ? Cette confrontation, bien que déstabilisante, est aussi une opportunité unique de réflexivité, une invitation pressante à interroger nos modèles mentaux, nos valeurs implicites, et la manière dont nous souhaitons collectivement façonner notre avenir.

Des expérimentations ponctuelles, comme celle, désormais souvent citée, menée à l'Université Carnegie Mellon où des agents IA ont été placés aux commandes virtuelles d'une entreprise, fournissent des données techniques éclairantes. Le constat d'une efficacité somme toute limitée (environ 24% de réussite pour le meilleur agent sur des missions complexes) face à des tâches exigeant jugement, adaptation contextuelle, négociation sociale et « bon sens », est certes instructif. Il tempère les discours parfois hyperboliques sur une substitution imminente et massive du travail humain. Cependant, s'arrêter à ce simple constat technique, à ce benchmark de performance, serait manquer l'essentiel. La véritable portée de ces expériences ne réside pas tant dans la mesure de ce que l'IA peut ou ne peut pas faire aujourd'hui, mais dans ce que ses limites actuelles révèlent, en creux, de la richesse, de la complexité et de la valeur souvent sous-estimées du travail humain. Pourquoi l'IA peine-t-elle là où l'humain excelle souvent sans même y penser ? Qu'est-ce que cette résistance de l'activité humaine à la modélisation algorithmique nous apprend sur la nature profonde du savoir-faire, de l'interaction sociale, de la prise de décision en situation réelle ? C'est en explorant ces questions que nous pouvons commencer à saisir les véritables enjeux de l'IA au travail, bien au-delà des seules considérations de performance.

Le cœur du problème n'est donc pas simplement de comparer l'homme et la machine sur une échelle de compétences unique. Il est de comprendre la dynamique complexe de leur interaction, les transformations profondes que l'introduction de l'IA induit dans nos écosystèmes professionnels. Comment cette nouvelle forme d'intelligence, logique et computationnelle, dialogue-t-elle (ou pas) avec l'intelligence humaine, intuitive, émotionnelle et sociale ? Comment modifie-t-elle nos manières de collaborer, de communiquer, d'apprendre, de

transmettre les savoirs ? Comment redéfinit-elle les contours du pouvoir, de l'autonomie et du contrôle au sein des organisations ? Quels sont les impacts psychologiques concrets sur les individus sommés de travailler aux côtés, ou sous la supervision, d'algorithmes dont ils ne comprennent pas toujours la logique ? Comment nos institutions – entreprises, syndicats, systèmes éducatifs, États – doivent-elles s'adapter pour accompagner cette transition et en maîtriser les effets ? Quelles questions éthiques et philosophiques fondamentales soulève la délégation croissante de décisions ayant un impact sur la vie des gens (recrutement, évaluation, licenciement) à des systèmes automatisés ? Sommes-nous collectivement en train de bâtir un futur où l'IA agit comme un levier d'émancipation, libérant l'humain des tâches aliénantes pour lui permettre de se réaliser dans des activités plus créatives et porteuses de sens ? Ou bien glissons-nous, par manque de vigilance ou par choix délibéré, vers une société de la déqualification, de la précarisation, de la surveillance généralisée et de la perte de sens au travail ?

Ce livre se propose d'affronter ces questions cruciales, en adoptant résolument une approche humaniste et critique. Il s'agit de dépasser le vernis technologique et les discours économiques souvent réducteurs pour plonger au cœur des enjeux humains, sociaux, psychologiques, éthiques et philosophiques de l'IA au travail. En nous nourrissant des recherches les plus pertinentes en sciences sociales (sociologie du travail, des organisations, des techniques), en psychologie (psychologie du travail, psychodynamique), en philosophie (philosophie de la technique, éthique appliquée), en droit (droit civil, droit du travail, droit de la RSE), mais aussi en analysant les expériences concrètes et les tendances émergentes dans le monde professionnel, nous chercherons à décrypter les mécanismes profonds de cette transformation en cours. Notre ambition est de sortir de la polarisation stérile entre une technophilie béate, qui ne voit dans l'IA qu'une promesse de progrès inéluctable, et une technophobie paralysante, qui la rejette en bloc comme une menace existentielle. Il s'agit plutôt de développer une pensée nuancée, informée et critique, capable de discerner à la fois les potentialités et les risques, les opportunités et les dangers.

L'objectif ultime de cet ouvrage n'est pas de livrer des prédictions définitives sur un avenir qui reste largement ouvert, mais de fournir des clés de compréhension, des outils d'analyse et des pistes de réflexion pour permettre à chacun – travailleur, manager, citoyen, décideur – de naviguer plus lucidement dans cette période de transition complexe. Il s'agit de contribuer à un débat public éclairé et