Lire cet article en ligne

Le droit du travail face aux enjeux de l'intelligence artificielle : Tome 2 d'une trilogie

La technologie numérique a déjà modifié les méthodes de travail. Avec l'avènement de l'intelligence artificielle (IA), nous ne sommes qu'au début d'une mutation sans équivalent, non seulement du marché du travail et de l'emploi mais également de la relation de travail. Qu'entend-on exactement par impact de l'IA sur les relations de travail ? Qui dit relations de travail, dit droit du travail.

Or, le droit du travail devrait pouvoir être utilisé comme outil juridique permettant d'accompagner les transformations évidentes générées par la présence de l'IA dans l'entreprise. Il s'agit donc de réfléchir aux pistes d'adaptation de notre droit du travail afin d'anticiper et de permettre une transition en douceur vers le nouveau monde.

Cet article constitue la deuxième partie d'une trilogie articulée autour de la vie du contrat de travail embauche/ exécution du contrat de travail / rupture du contrat de travail. Cette deuxième partie est consacrée à trois questions liées à l'exécution du contrat

© 2025 - **SOULIER Avocats** Tous droits réservés

de travail : quels outils juridiques permettent l'adaptation continue du salarié à son emploi qui évolue avec l'introduction de l'IA, quel impact de l'IA sur les organisations du travail dans l'entreprise, quel impact de l'IA sur les conditions de travail du salarié ?

Dans le tome 1, je me suis penchée sur les questions liées à la fin du contrat de travail et plus précisément sur la question de savoir si notre droit du travail actuel prévoit des gardes fous contre le risque de suppression des emplois – inéluctable selon certains – par l'Intelligence Artificielle (IA).

Si les mutations technologiques constituent aujourd'hui un motif autonome de licenciement, il est raisonnable de penser que les juges de demain seront particulièrement vigilants sur les efforts faits par les entreprises en matière d'adaptation des salariés quand ils auront à se prononcer sur le bien-fondé du licenciement justifié par une mutation technologique telle que l'introduction d'un nouvel outil de travail lié à l'IA.

En conséquence, il apparaît nécessaire d'anticiper les évolutions d'emploi dans chaque secteur d'activité afin d'éviter les plans massifs de licenciement. La formation continue est un enjeu clef de la révolution numérique.

Cela m'amène au deuxième volet essentiel de la vie du contrat de travail : la période d'exécution du contrat de travail.

II. LA PERIODE D'EXECUTION DU CONTRAT DE TRAVAIL : ADAPTATION CONTINUE DU SALARIE, IMPACTS DE L'IA SUR LES ORGANISATIONS DE TRAVAIL ET SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Dans cette deuxième partie, j'aborderai trois questions essentielles :

- Quels outils juridiques déjà existants sont à la disposition des entreprises et des salariés afin de permettre la nécessaire adaptation en continu du salarié ?
- Quel impact de l'IA pouvons-nous d'ores-et-déjà anticiper sur les organisations de travail ?
- Quel impact de l'IA pouvons-nous d'ores-et-déjà anticiper sur les conditions de travail ?

1. **Adaptation/formation continue du salarié en poste : quels outils juridiques le permettent ?**

Les entreprises doivent tirer parti de la révolution numérique en définissant une politique de gestion des ressources humaines adaptée.

On peut en effet penser que l'impact effectif sur l'emploi du développement de la robotique et de l'intelligence artificielle dépendra aussi de la mise en capacité des salariés à maîtriser de nouvelles tâches et à acquérir des

© 2025 - **SOULIER Avocats** Tous droits réservés

compétences afin d'avoir une « valeur ajoutée » par rapport à des machines toujours plus performantes.

Dès lors, dispose-t-on aujourd'hui des outils juridiques nécessaires afin de démarrer le processus d'adaptation des entreprises à l'entrée en lice de l'IA et dans ce cadre d'assurer une adaptation du salarié à son poste ?

La réponse est positive et l'instrument juridique le plus efficace est incontestablement la Gestion prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (la « GPEC »).

La GPEC est une donnée essentielle de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. Il s'agit de la conception, mise en œuvre et suivi des politiques et plans d'actions cohérents :

- pour réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectif et de compétence) en anticipant les évolutions prévisibles des emplois et des métiers, des compétences et des qualifications, liées aux mutations économiques, démographiques et technologiques prévisibles,
- pour impliquer les salariés dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

A. Dispositifs de gestion prévisionnelle de l'emploi obligatoires déjà existants

Plusieurs dispositions obligent l'employeur à différentes démarches relevant de la gestion prévisionnelle de l'emploi :

- De manière générale, tout employeur a une obligation légale d'adaptation des salariés à l'évolution de leur emploi : aux termes de l'article L. 6321-1 du Code du travail « *l'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations.*».
- La gestion prévisionnelle de l'emploi fait l'objet de l'information-consultation obligatoire du Comité Social et Economique (« CSE ») : Le CSE est en effet consulté sur « *les orientations stratégiques de l'entreprise, définies par l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance de l'entreprise, et sur leurs conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages.* ***Cette consultation porte, en outre, sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et sur les orientations de la formation professionnelle****.* » (article L. 2312-24 du Code du travail).

Les deux dispositions légales susmentionnées imposent indirectement à l'employeur de définir une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

- Par ailleurs, l'article L. 6315-1 du Code du travail dispose qu'« *à l'occasion de son embauche, le salarié est informé qu'il bénéficie tous les* ***deux ans d'un entretien professionnel avec son employeur consacré à ses perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualifications et d'emploi****. Cet entretien ne porte pas sur l'évaluation du travail du salarié. Cet entretien comporte également des informations relatives à la validation des acquis de l'expérience.* » Il prévoit également un bilan tous les 6 ans.

© 2025 - **SOULIER Avocats** Tous droits réservés

Cette mesure d'entretien professionnel concourt aussi à la gestion des emplois en compétences, dans le sens « employabilité » des salariés.

- Enfin, certaines dispositions incitent l'employeur à **négocier en vue de conclure un plan de GPEC ou de déterminer son contenu**: aux termes de l'article L. 2242-2 du Code du travail, les entreprises d'une certaine dimension sont tenues d'engager **tous les trois ans des négociations** sur la gestion des emplois et des parcours professionnels et sur la mixité des métiers qui comprend la GPEC.

B. La GPEC proprement dite

S'agissant de l'arsenal juridique « GPEC » proprement dit, il n'est véritablement obligatoire que pour les entreprises occupant au moins 300 salariés :

- Les entreprises ou groupes qui occupent 300 salariés au moins ont une obligation légale de négocier sur la GPEC au moins tous les trois ans (article L. 2242-13 du Code du travail) ;
- S'agissant des entreprises de moins de 300 salariés, il existe un « dispositif d'appui » pris en charge par l'Etat pour cofinancer un diagnostic des ressources humaines et élaborer un plan de préconisations/plan d'actions de GPEC. L'Etat prend en charge 50% des coûts dans la limite de 15.000 euros.

Concrètement la GPEC consiste en la mise en place de mesures telles que le suivi de l'évolution des salariés, les entretiens d'évaluation, les bilans de compétence, des processus de progression, des parcours de professionnalisation etc. (gestion des emplois « à froid ») / la mobilité professionnelle et géographique etc. Mais si des emplois sont menacés, la GPEC peut aussi être un dispositif de rupture conventionnelle collective. En deux mots, formation et mobilité sont les deux leitmotivs de la GPEC.

Divers sujets listés par la Loi, parmi ceux évoqués ci-dessus, sont imposés et doivent obligatoirement faire partie des négociations (articles L. 2242-20 ; L. 2242-21 du Code du travail).

Il est intéressant de constater que parmi les sujets facultatifs, l'on trouve la « qualification des catégories d'emplois menacés par les évolutions économiques et technologiques ». Si une telle étude peut sembler relever plus de l'analyse prospective que de la négociation, l'on peut parier que ce thème de discussion, aujourd'hui non obligatoire, deviendra clef et essentiel à l'ère de l'IA.

Pour prendre un exemple très concret, voilà à quoi peut servir la GPEC :

- Un diagnostic : le métier de caissière est menacé par l'évolution technologique ;
- une action : migration du métier déclinant – caissière – vers un métier émergent : superviseur de caisse automatique ;
- une mesure d'accompagnement : formation théorique et pratique.

Bien évidemment, quand bien même l'arsenal juridique est déjà existant, encore faut-il que l'employeur et le salarié jouent bien le jeu : à savoir d'un côté que l'employeur négocie loyalement et mette en œuvre les plans d'action négociés, et de l'autre que le salarié accepte d'évoluer et de se former…

© 2025 - **SOULIER Avocats** Tous droits réservés

C. Bilan/perspective : axe d'amélioration proposé dans le Rapport Villani

Dans son rapport « *Donner un sens à l'intelligence artificielle* » rendu public le 28 mars 2018, Cédric Villani suggère de modifier le contenu tant de la négociation annuelle obligatoire que de l'obligation de négociation triennale sur la GPEC, afin de prendre en compte **l'introduction de nouvelles technologies et la transformation numérique des entreprises**, en termes d'adaptation des compétences et de complémentarité entre l'humain et la machine.

L'enjeu est bien là : adapter les travailleurs d'aujourd'hui aux emplois de demain.

2. <u>Faudra-t-il repenser les organisations de travail à l'ère de l'IA ?</u>

A. La mutation des organisations de travail est déjà en cours (télétravail etc.)

Les choses ont déjà commencé à changer avec le développement du numérique qui a profondément modifié l'organisation espace/temps du travail : télétravail, co-working etc..

Hélène Carrère d'Encausse, historienne et académicienne, écrit « *L'espace et le temps avaient toujours dominé la vie des hommes ; soudain le progrès leur en donne la maîtrise. Tout se passe ici et immédiatement.* »

Par ailleurs, le nouveau monde du travail empreint d'IA impose de repenser les rapports entre le travailleur et la machine. La machine ne fait plus figure d'instrument de travail, mais relaye le travailleur, voire, dans certains cas, le remplace. L'on pense par exemple aux « legaltech », ces start-up du droit qui proposent des services juridiques en ligne, règlent des petits litiges ou prédisent les chances de succès d'une action en justice.

Pour autant, la robotique et l'intelligence artificielle déchargent le travail humain des tâches répétitives et ont donc pour avantage de reporter sa créativité sur les tâches à haute valeur ajoutée.

Ainsi, selon Cédric Villani dans son rapport précité[1], « *l'automatisation des tâches et des métiers peut constituer une chance historique de désautomatisation du travail humain: elle permet de développer des* ***capacités proprement humaines*** *(créativité, dextérité manuelle, pensée abstraite, résolution de problèmes)* ». C'est ce que Cédric Villani nomme dans son rapport la « *complémentarité capacitante* ».

B. A quelles organisations de travail doit-on s'attendre demain ?

De façon prospective, l'on peut s'attendre à un exercice plus flexible de l'activité professionnelle sur un **mode davantage collaboratif** :

- Management : Il s'agira de nouvelles organisations de travail moins pyramidales. Le Manager deviendrait plus un **coordinateur** qu'un superviseur. Sa compétence technique serait dépassée au

© 2025 - **SOULIER Avocats** Tous droits réservés

profit de son aptitude à animer une communauté et à maîtriser les canaux de communication. Comme l'observe Bruno Mettling dans son rapport « *Transformation numérique et vie au travail*» de septembre 2015, « *ceci a pour conséquence une modification du mode de leadership, basé hier sur la détention de l'information et demain sur la capacité à faire naître le consensus*».

- Attention au danger de la machine qui aide à prendre la décision : l'on note une tendance humaine à plus faire confiance à la solution donnée par une machine. Le danger pourrait consister en un transfert de la prise de décision sur la machine. Or l'on sait aussi que la machine peut faire des erreurs.

C. Bilan/perspective : la mutation en cours des organisations de travail doit faire l'objet d'un dialogue au sein des entreprises

La nécessité d'encadrer des nouvelles situations de travail appelle l'ouverture d'un chantier législatif spécifique**.** Le droit du travail, qui repose encore largement sur le modèle de l'unité de lieu et de temps de travail, doit encore adapter ses règles en conséquence.

Cédric Villani recommande que « *la complémentarité capacitante soit développée dans les organisations* ». Selon lui, la définition de ce mode de complémentarité doit faire l'objet d'un dialogue large, qui intègre en premier lieu les salariés. En effet, l'effet recherché est à la fois d'inciter les salariés à développer leur créativité tout en protégeant ceux pour qui l'injonction à la créativité pourrait être source de difficulté.

Dans les entreprises, il convient d'anticiper et de prévoir des plans de formations pour les managers de demain.

3. **Comment mieux encadrer les « nouvelles situations de travail » pour limiter l'émergence de nouveaux risques psycho-sociaux ?**

A. Constat d'une insuffisance de notre droit actuel concernant les conditions de travail qui est principalement adapté aux modes de travail de l'ère industrielle

Comme l'indique Cédric Villani dans son rapport précité[2], la question de la complémentarité homme/machine pose la question de l'encadrement des conditions de travail à l'heure du numérique.

Est-ce que notre droit actuel régissant les conditions de travail est adapté à l'avènement de l'IA dans le quotidien des entreprises ?

La réponse est non : la législation concernant les conditions de travail est principalement adaptée aux modes de travail de l'ère industrielle.

Il existe certes quelques avancées, avec notamment le télétravail, le droit à la déconnexion : la consécration d'un droit à la déconnexion par la loi du 8 août 2016 participe indéniablement d'une volonté de maîtriser **l'incidence des outils numériques** sur la vie personnelle et la santé des salariés.

© 2025 - **SOULIER Avocats** Tous droits réservés

Mais il semble qu'un ensemble de nouveaux risques et de nouvelles situations, liés au développement des technologies numériques dans l'entreprise, ne soient que difficilement pris en compte à ce jour.

Ainsi pour un grand nombre d'entreprises et d'individus, l'encadrement des conditions de travail est trop rigide, voire inadapté aux nouvelles modalités du travail tout en ne prenant pas en compte les risques spécifiques nouveaux.

Certes, les robots peuvent prendre en charge des tâches pénibles et éviter d'exposer des êtres humains à des conditions dangereuses, comme par exemple lors des opérations de nettoyage de sites pollués par des substances toxiques.

Les robots permettraient donc une diminution de la pénibilité physique. Mais n'existe-t-il pas d'autres formes de pénibilité au travail ?

B. Quels seront les nouveaux risques ?

- ***Perte de la capacité d'initiative lorsque l'homme se contente d'obéir au robot***

On a parlé de la « désautomatisation » du travail humain. Mais attention, il s'agit des cas où la machine remplace complétement l'humain qui peut alors s'adonner à d'autres tâches à forte valeur ajoutée. Or, il peut exister aussi une forme de travail : celle du travail collaboratif avec une machine. L'exemple des entrepôts de logistique de la grande distribution est particulièrement paradigmatique pour penser cette ambiguïté : l'automatisation des procédés peut en effet conduire les salariés à obéir exclusivement aux ordres d'une machine (« *voice picking* »).

Dans son rapport précité[3], Cédric Villani souligne que « *sous couvert parfois d'amélioration des conditions de travail, le travail en collaboration avec une machine peut* ***augmenter le caractère routinier des tâches et diminuer la capacité d'initiative et de réflexion****. S'il est évident qu'une forme d'automatisme peut faciliter la vie des salariés, il faut tout de même souligner les risques à plus long terme.* »

L'automatisation des procédés peut en effet conduire les salariés à obéir exclusivement aux ordres d'une machine.

Obéir aux ordres d'une intelligence artificielle, perdre le contrôle sur les processus, déléguer les décisions à la machine sont autant de modes de complémentarité qui seront susceptibles de créer de la **souffrance au travail.**

- ***Augmentation des amplitudes horaires puisque les robots ne sont pas soumis à des horaires eux***

Le fait que les robots récupèrent des tâches actuellement sous-traitées/externalisées dans des pays en voie de développement peut **générer paradoxalement un risque d'augmentation des amplitudes horaires pour**

© 2025 - **SOULIER Avocats** Tous droits réservés

le superviseur de la machine et donc générer une nouvelle source de stress au travail.

- ***Isolement face à la machine***

L'on peut également concevoir une pénibilité liée à l'isolement du salarié face à la machine : obéissance exclusive aux instructions d'une machine, impossibilité de discuter avec ses collègues sans passer par une interface machine…

Ne va-t-on donc pas connaître un nouveau genre de pénibilité ? Or, le compte pénibilité est ainsi construit autour de la pénibilité industrielle.

C. Bilan/perspective : pistes de réflexion sur la prévention des risques psycho-sociaux (RPS) de demain

La réflexion porte sur la mesure de la charge de travail dès lors que la durée du travail n'est plus suffisante pour l'apprécier. Le mot clef est le « **ressenti** », peut-être parce que c'est le terrain de l'émotion, ce petit « plus » qui aujourd'hui encore nous permet de nous distinguer le mieux de l'IA.

Plusieurs propositions ont déjà été formulées :

- L'Anact recommande de mettre en place des indicateurs d'activité permettant d'apprécier l'adéquation entre **la charge de travail prescrite, la charge de travail réelle et celle ressentie par le salarié ;**
- Le rapport « *transformation numérique et vie au travail* » rédigé par Monsieur Bruno Mettling en septembre 2015 conseille pour sa part « *de faire de la charge de travail un objet d'échange, régulièrement évalué au niveau de l'équipe et non de l'individu, le manager se devant ensuite de* ***prendre en considération les ressentis****. Le rôle de ce dernier est en effet déterminant pour prévenir les RPS dès lors que la virtualisation des rapports de travail peut réduire les temps d'écoute et de coordination des actions. La formation des managers de proximité devient donc une nécessité, notamment pour éviter des situations de harcèlement par des méthodes de gestion à distance dérégulées* ».

Cela m'amène au troisième volet essentiel de la vie du contrat de travail, à savoir sa naissance, ou autrement dit l'embauche du salarié.

Pour qu'il y ait embauche, encore faut-il qu'il y ait des emplois et encore faut-il que les salariés soient « employables » !

Comme l'écrit Yuval Noah Harari dans son livre « *Homo deus une brève histoire de l'avenir » :*

« *le problème central n'est pas de créer de nouveaux emplois mais d'en créer de nouveaux que les hommes exercent mieux que les algorithmes* ».

A suivre….

© 2025 - **SOULIER Avocats** Tous droits réservés

[1] « *Donner un sens à l'intelligence artificielle* » rapport de Cédric Villani rendu public le 28 mars 2018

[2] « *Donner un sens à l'intelligence artificielle* » rapport de Cédric Villani rendu public le 28 mars 2018

[3] « *Donner un sens à l'intelligence artificielle* » rapport de Cédric Villani rendu public le 28 mars 2018

Soulier Avocats est un cabinet d'avocats pluridisciplinaire proposant aux différents acteurs du monde industriel, économique et financier une offre de services juridiques complète et intégrée.

Nous assistons nos clients français et étrangers sur l'ensemble des questions juridiques et fiscales susceptibles de se poser à eux tant dans le cadre de leurs activités quotidiennes qu'à l'occasion d'opérations exceptionnelles et de décisions stratégiques.

Chacun de nos clients bénéficie d'un service personnalisé adapté à ses besoins, quels que soient sa taille, sa nationalité et son secteur d'activité.

Pour plus d'informations, nous vous invitons à consulter notre site internet : www.soulier-avocats.com.

Le présent document est fourni exclusivement à titre informatif et ne saurait constituer ou être interprété comme un acte de conseil juridique. Le destinataire est seul responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations qu'il contient.