



CHAIRE CONFIANCE
ET MANAGEMENT
Fondation Paris-Dauphine

Dauphine | PSL 
UNIVERSITÉ PARIS

CONFIANCE ET PERFORMANCE À L'ÈRE NUMÉRIQUE

Compte-rendu

*Conférence organisée conjointement par le MBA RH
Paris-Dauphine et la Chaire Confiance et Management
Université Paris-Dauphine - 15 mars 2019*

CONFIANCE ET PERFORMANCE À L'ÈRE NUMÉRIQUE

Workshop de la chaire confiance et management, 15 mars 2019

Confiance et performance semblent être des objectifs communs à tous (dirigeants et salariés). Pourquoi sont-ils si peu souvent au rendez-vous ?

La confiance et la performance semblent difficiles à concilier au sein des organisations. On pense aux technologies numériques qui créent de la distance entre les personnes et qui dénaturent le travail. Mais un autre phénomène les a précédés et a préparé le terrain : c'est l'individualisme et la personnalisation (des produits, des carrières, des salaires...) qui en découle. Ces facteurs se combinent et bouleversent le monde du travail. A l'intérieur des entreprises on observe que l'humain cherche du sens et n'en trouve pas pendant que les objectifs et les processus se diffusent toujours plus. Y-a-t-il une relation de cause à effet ? Comment réconcilier confiance et performance dans ce contexte ?

Intervenant :

Bruno Dufay, consultant en évolution professionnelle. Auteur du livre « *l'individualiste hyper-connecté* » (éditions L'Harmattan)

Il y a dix ans, lors d'un voyage d'affaires à Bangalore, j'avais été frappé d'entendre le président d'Infosys affirmer que les employés comptaient avant tout (« *employee first* »), les clients étant secondaires. Il allait à l'encontre d'une doxa qui valorisait les consommateurs (« *customer first* »). La confiance, expliquait-il, renforce mécaniquement la performance des employés, ce qui a pour effet d'améliorer le service rendu aux clients et, in fine, d'accroître les résultats de l'entreprise.

Depuis, les notions de confiance et de performance ont envahi les discours, depuis les sociologues jusqu'aux consultants, psychologues et autres gourous du management. Pourtant, de très nombreux salariés manifestent une souffrance au travail. Ils disent n'avoir confiance ni dans l'entreprise, ni dans les managers. Comment expliquer ce hiatus ? Derrière les mêmes mots, peut-être les uns et les autres parlent-ils de réalités différentes. Nous pourrions croire que le numérique, en ce qu'il facilite la communication et la diffusion de l'information, est un vecteur de transparence et de confiance. Dans les faits, il produit des effets plus ambigus. Que révèle la souffrance au travail ? Pourquoi la confiance fait-elle défaut dans la sphère professionnelle ? Quelle part y joue le numérique, qui occupe une place centrale dans nos vies ?

Quelles tensions en découlent et peut-on les résoudre ?

L'individualisme, une évolution sociologique structurante

Ces trente dernières années ont été marquées par l'essor de l'individualisme. Il faut entendre ce mot dans son acception sociologique, qui désigne non pas une forme d'égoïsme, mais la volonté de faire ses propres choix et d'exister par soi-même. On aurait tort de penser que ce phénomène est le fruit de Mai 68, tout comme il est erroné de croire que la génération Y est devenue individualiste du fait des *smartphones* et des réseaux sociaux.

L'individualisme est un mouvement sociologique qui remonte aux temps anciens. Il puise ses sources chez les philosophes grecs qui, les premiers, ont eu la volonté de développer une pensée propre, émancipée des déterminants sociaux. Ce mouvement s'est ensuite développé à la faveur de la Renaissance, des Lumières, de la Révolution française,

de la révolution industrielle et encore de Mai 68. Il a connu une accélération dans les années 80, lorsque les habitants des pays développés ont accédé à une liberté de consommer inédite, l'offre étant devenue foisonnante et abordable.

Outre la volonté de choisir sa vie, l'individualisme se caractérise par un désir d'autonomie, une dose d'égoïsme, mais aussi une grande exigence vis-à-vis de soi. Quand les aînés voulaient réussir « dans la vie », les générations actuelles entendent réussir « leur » vie, trouver le bonheur et s'épanouir dans toutes les facettes de leur existence – objectif autrement plus ambitieux ! Cette « injonction au bonheur » peut s'avérer harassante, comme le souligne Alain Ehrenberg dans son livre « *La fatigue d'être soi* ».

L'individualisme en entreprise

En tant que coach, la première souffrance que me confient les salariés est de ne pas trouver de sens à leur travail – si ce n'est à leur vie. Ils attendent de l'entreprise qu'elle leur donne ce sens, qu'elle leur confie des missions intéressantes. Ils recherchent une qualité de vie qui dépasse les aspects matériels et qui recouvre la qualité de la relation. Ils entendent travailler dans un climat de confiance, ingrédient essentiel de leur épanouissement. Autant dire que pour l'entreprise, le cahier des charges est assez lourd ! Notez que cette évolution sociologique se déploie de manière homogène au sein de la population, bien au-delà de la génération Y que l'on se plaît tant à fustiger.

En entreprise, cette montée en puissance de l'individualisme engendre des problèmes interpersonnels en cascade. Chacun souhaite voir son point de vue pris en compte, quitte à contester la position du chef. Les conflits se multiplient. Le temps est révolu où l'on « prenait sur soi » et où l'on « avalait des couleuvres ». Non sans courage, bon nombre de salariés préfèrent quitter leur entreprise plutôt que de se plier à une injonction qu'ils jugent à la limite de l'acceptable. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si les affaires de harcèlement sortent au grand jour : il n'y a plus de raison d'accepter ces situations.

Parallèlement, on observe des batailles d'ego, des guerres larvées entre collègues qui ne s'adressent plus la parole. L'ambiance de travail est plus conflictuelle que jamais. Ceux qui maîtrisent le mieux la communication tirent leur épingle du jeu et occupent l'espace, tandis que les autres se sentent injustement mis sur la touche.

Le désir de chacun d'affirmer ses exigences induit, par ailleurs, une demande de flexibilité : les individus attendent de l'entreprise qu'elle s'adapte à eux. Je pense par exemple aux revendications religieuses, qui ont toujours existé dans les entreprises mais qui se sont nettement accrues ces dernières décennies.

À cela s'ajoute une demande de mentoring et de coaching plus prégnante que par le passé. Dans la mesure où ils s'imposent une forte pression personnelle et professionnelle, les individus deviennent plus sensibles, plus susceptibles et donc plus fragiles. Ils veulent un patron mentor, doué de leadership, qui les aide à traverser les moments difficiles. En revanche, ils acceptent plus difficilement les aspects moins sympathiques du rôle de manager liés à l'autorité... Pour sa part, l'entreprise individualise toujours plus ses pratiques de management, que ce soit au regard de la rémunération, des objectifs, des parcours ou des plans de carrière.

Le rapport au travail a donc changé. L'activité professionnelle doit désormais contribuer à l'épanouissement individuel. C'est ainsi que nous voyons des candidats demander, lors de leur entretien d'embauche, si l'entreprise est dotée d'une salle de sport. Jamais ma génération n'aurait osé poser une telle question ! Les salariés – y compris de la génération Y – sont prêts à s'investir pleinement dès lors qu'un projet les intéresse. Dans le cas contraire, ils n'hésitent pas à prendre le large. Le critère de la rémunération n'est plus aussi important qu'avant. Il importe surtout que la mission ait une utilité, un sens, un intérêt, et qu'elle donne lieu à une reconnaissance immédiate.

L'individualisme a pour corollaire un tassement des hiérarchies. Les collaborateurs ne craignent plus de s'adresser à leurs supérieurs. La parole est libérée, et l'information circule de façon plus rapide et plus directe. Les salariés veulent se faire entendre, contribuer aux décisions et recevoir un retour immédiat.

En parallèle, l'individualisme entraîne le développement du travail indépendant – conséquence logique d'une aspiration

à l'autonomie et à la responsabilisation. Ce phénomène est en pleine croissance. Il est souvent le fait de personnes qui ne supportent plus le mode de management de l'entreprise et veulent s'adonner à une passion. Le travail indépendant n'est plus subi comme hier, mais choisi.

Pour résumer, l'individualisme en entreprise passe par une exigence de sens, de convivialité et de compréhension de la trajectoire des organisations.

L e numérique, une réponse à l'individualisme

Gardons-nous de croire que le numérique a transformé notre façon d'appréhender le travail. Au contraire, c'est parce qu'il répond aux aspirations profondes de notre société individualiste qu'il connaît un tel essor. Il exerce un effet accélérateur sur le mouvement individualiste.

Le numérique a amplifié le phénomène de « processisation » du travail qui était en cours. Il permet de répartir les composantes d'un process entre différentes entités pouvant être réparties de par le monde. Chacun accomplit sa tâche, à un maillon de la chaîne, sans trop savoir ce qui se fait en amont et en aval. Les tâches sont de surcroît uniformisées, afin qu'aucun grain de sable ne vienne enrayer la machine. Il en résulte une perte de sens, source de souffrance. Le sentiment de participer à un collectif et la satisfaction du travail bien fait tendent à disparaître. Aussi parle-t-on de plus en plus de « travail invisible » et de « *bullshit jobs* ».

Une autre conséquence de cette processisation du travail, tout aussi difficile à vivre, réside dans le contrôle : chacune des tâches est tracée, et chaque acte peut être reproché à son auteur.

Le numérique facilite en outre le travail nomade et le télétravail, pour la plus grande satisfaction des salariés individualistes. Revers de la médaille, les liens interpersonnels se distendent. Un manager peut avoir à animer des collaborateurs disséminés sur tous les continents. Dans ces conditions, peut-il vraiment les connaître ?

Ces phénomènes de processisation, de contrôle accru et de dégradation des relations interpersonnelles contribuent à des syndromes de *burn-out* et de *brown-out*. Le *burn-out* tient certes à la surcharge informationnelle et à la pression de la hiérarchie, mais aussi, probablement, à la fragilité des individus qui ont des attentes démesurées vis-à-vis de l'entreprise – assurer leur épanouissement, leur donner du sens... – et qui peinent à prendre du recul vis-à-vis d'elle. Le *brown-out*, théorisé en 2016, découle directement de cette perte de sens. Il fait référence à des individus qui accomplissent leurs tâches mécaniquement, jusqu'au jour où ils « craquent ».

Les fantasmes de l'intelligence artificielle

La presse et autres *best-sellers* se fourvoient lorsqu'ils alimentent le fantasme d'une prise de pouvoir de la machine sur l'humain via l'intelligence artificielle. Cette peur d'un asservissement de l'homme par la machine n'est absolument pas fondée. En revanche, les capacités offertes par l'intelligence artificielle accentueront le phénomène de processisation du travail. Cette fois, il ne s'agira plus d'automatiser les « cols bleus », qui en ont déjà largement fait les frais, mais les « cols blancs », notamment dans les secteurs administratif et financier.

Cette automatisation croissante se double d'une déresponsabilisation. En effet, l'intelligence artificielle intimide

l'être humain : il sait disposer de moins de données que la machine pour faire son analyse, et en vient à lui accorder toute confiance, au point d'en devenir dépendant. Sachez qu'il existe aux États-Unis un système d'intelligence artificielle qui trace les parcours professionnels des individus, en traitant les données des carrières de milliers de collaborateurs sur plusieurs décennies. Ce logiciel prévoit la réussite ou les échecs de employés dans tels ou tels postes. Les tribunaux américains s'emparent également de l'intelligence artificielle pour évaluer le risque de récidive des condamnés. J'ose espérer que la France résistera à ce type de dérive. L'humain ne peut être mis en chiffres.

Résoudre l'équation d'un individualisme sous tension

Pour schématiser, et de façon quelque peu caricaturale, il existe d'une part un salarié pour qui la quête de sens est primordiale, et d'autre part un management, des organisations et des technologies qui détruisent le sens. Alors que le salarié individualiste aspire à l'autonomie, il est en proie à des process et à un contrôle accrus. L'individualiste cherche la convivialité, tandis que les relations professionnelles se distendent. Enfin, les salariés et les organisations ne cessent de valoriser la créativité comme facteur d'épanouissement, d'innovation et de développement. Mais dans le même temps, l'intelligence artificielle tend à transformer le collaborateur en un exécutant. Somme toute, l'entreprise et les technologies s'engagent dans un sens opposé aux aspirations des collaborateurs individualistes.

Les managers n'ont pas pris la mesure de ces évolutions sociologiques. Certains jouent la carte de la décontraction et de la convivialité, quand d'autres continuent de galvaniser leurs troupes autour d'objectifs financiers. Dans les deux cas, ils échouent à répondre aux aspirations de sens et d'autonomie.

Il faudrait inventer « l'entreprise individualiste humaniste ». Pour s'orienter vers des entreprises de ce type, tenant compte des aspirations de chacun et les organisant dans un collectif harmonieux et porteur de sens, sans doute faut-il rappeler les trois acceptations du mot « sens » :

- le sens comme finalité : certaines entreprises commencent à formaliser et invoquer leur raison d'être, à approfondir leur rôle sociétal ou à développer des liens avec les grandes causes humanitaires, ce qui constitue une immense source de sens pour les collaborateurs ;
- le sens comme direction : au-delà des chiffres il est essentiel de montrer les raisons des décisions et de consacrer du temps à expliquer le contenu et les motivations d'une stratégie, les tenants et les aboutissants d'un objectif ;
- le sens comme valeur : les traditionnels exercices de définition des valeurs de l'entreprise ont prouvé leur inutilité et c'est à la maille des équipes que les valeurs doivent être mises en œuvre, tels des principes de vie en communauté.

Échanges avec la salle

L'intelligence artificielle tend, selon vous, à transformer les hommes en exécutants. Pourtant, les entreprises se targuent de confier aux algorithmes les tâches d'exécution, afin que leurs collaborateurs puissent se consacrer à des missions à valeur ajoutée. Pourriez-vous expliciter ce paradoxe ?

Je distingue au moins trois niveaux de tâches : les tâches créatives, qui ne sont pas menacées par l'intelligence artificielle ; les tâches facilement automatisables, comme l'administration ou la finance ; les tâches partiellement automatisables. Les banques, par exemple, peuvent être tentées de construire un système qui traitera les données et donnera ou non son accord pour octroyer un prêt, plutôt que d'affecter mille personnes à l'analyse des dossiers de prêt. Ce faisant, elles ne conserveront qu'une équipe de dix personnes pour s'occuper des cas les plus complexes.

Les dérives éventuelles tiennent non pas à la technologie, mais à l'usage que l'on en fait. Ainsi, loin de la vision assez pessimiste que vous avez présentée, certaines entreprises tirent profit de l'intelligence artificielle et du numérique pour dégager du temps à leur personnel et privilégier l'aspect relationnel.

Je partage votre avis, à une réserve près. Nous nous trouvons dans une situation radicalement nouvelle où des outils perturbent les systèmes cognitifs des individus. Les neurosciences ont ainsi démontré que le cerveau des enfants ne se développait pas de la même manière selon qu'il était fortement exposé aux écrans ou non. Pour la première fois, la technologie interagit avec notre mental et le transforme. Nous n'en connaissons pas encore bien les conséquences. Certains neurologues y voient un phénomène réversible, et donc peu inquiétant. D'autres sont moins optimistes. Nous n'avons pas encore assez de recul pour en juger. C'est pourquoi il faut rester vigilant.

Certaines grandes entreprises, qui avaient déployé des systèmes de sélection des candidats basés sur l'intelligence artificielle, font aujourd'hui machine arrière. Cela nous interroge sur le rôle de l'humain dans la prise de décision. Jusqu'où pouvons-nous faire cohabiter l'intelligence des machines et celle des humains, sans que la première ne prenne le dessus sur la seconde ? À force de se décharger sur la machine ou sur les processus, l'humain ne s'expose-t-il pas à un désapprentissage possiblement irréversible ? Dans les avions par exemple, le pilotage automatique est si poussé que les pilotes perdent les réflexes nécessaires en cas de défaillance de l'outil. Comment le manager peut-il trouver le bon équilibre entre l'automatisation et l'intervention humaine ?

Cet équilibre est d'autant plus délicat à trouver que l'essor des technologies répond à des impératifs économiques certes, mais aussi aux aspirations des parties prenantes. Celles-ci n'ont pas conscience que la machine les expose au désapprentissage de compétences clés et à une perte de sens critique face à des décisions prises par une instance tierce.



CHAIRE CONFIANCE ET MANAGEMENT

Fondation Paris-Dauphine

Fondation partenariale Paris-Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75016 Paris
Tél. : 01 44 05 48 66
secretariat@fondation-dauphine.fr
joanna.chiapasco@dauphine.psl.eu



assureur militant