ESP – École Supérieure de Publicité

Mastère 2 :
Communication d'Influence, Brand Content & E-Réputation

Anouk Thepot

Tuteurs de mémoire :
Anne-Sophie Bariety, Catherine de Mijolla et à Serge-Henri Saint-Michel

Mémoire :

Quelles répercutions psychologiques l'avancée de la technologie et de l'intelligence artificielle peut-elle avoir dans l'entreprise et plus particulièrement dans l'univers managérial ?

Année 2017-2018

Remerciement

Je tiens tout d'abord à remercier Caroline Cangi et Evelyne Renard
pour l'aide de chacune d'entre elles durant mon cursus à l'ESP, tant sur le plan pédagogique
et surtout au niveau personnel pour cette année difficile.

Un grand merci à Anne-Sophie Bariety, Catherine de Mijolla et à Serge-Henri Saint-Michel,
de nous avoir accompagné tout au long de cette année et de nous avoir aiguillé
pour avancer dans la bonne direction.

À Mélissa, Morgane, Alessandra et Clémence pour leur amitié, leur sincérité
et qui ont su me faire progresser.

Mais surtout un grand merci à Alexandre et mes parents
qui m'ont aidé tout au long de cette année difficile et qui m'ont soutenu.
Ils ont su me montrer de quoi j'étais capable afin que je ne lâche pas prise !

Merci !

« Les espèces qui survivent
ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes,
mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements. »

Charles Darwin.

Sommaire

Introduction. 1

I° Qu'est-ce que le travail :

A. Étymologie. 2
B. L'évolution au cours de l'histoire. 2
C. L'évolution des conditions des salariés. 5
D. La souffrance au travail. 9

II° L'approche psychologique de l'être humain face au travail :

A. L'approche organisationnelle. 10
B. La motivation, une notion propre à chacun. 11
C. Notions psychologiques. 16
D. Le Surmoi et l'idéal du Moi. 17

III° Travail et construction identitaire :

A. Travail et subjectivité. 17
B. Substitution de l'idéal collectif à l'idéal du Moi. 18
C. L'appartenance à travers la reconnaissance. 19
D. Le travail comme construction identitaire. 20

IV° L'intégration de l'intelligence artificielle dans le travail :

A. Montée de l'IA, risque pour l'emploi. 21
B. Quelle place pour le salarié ? 23
C. Répercutions sur le moral des salariés. 26
D. Acceptation du salarié. 28

V° Le management peut-il être une solution face cet avenir ?

A. Peurs justifiées, mais exagérées. 29
B. Le management comme solution. 32
C. Intérêt de la psychologie et des neurosciences. 33
D. Développement de la culture d'entreprise. 35
E. Le manageur augmenté. 37
F. L'IA comme solution. 39
G. Difficultés et dérives managériales, une question d'éthique. 40

VI° Se préparer au futur des métiers :

A. De nouveaux enjeux de formation. 42
B. De nouveaux métiers. 43
C. Un job de rêve ? 45

Conclusion 47

Références bibliographiques 49

Introduction :

Le job de mes rêves ? Voilà une vaste question ! On a tous des passions, mais de là à en faire un métier ! Pour mieux comprendre mon scepticisme, je vais vous faire une petite rétrospective de mon parcours, car oui, où l'on veut aller dépend en grande partie d'où l'on vient…
Pour commencer, mon parcours scolaire a été quelque peu chaotique. Voulant à la fois tout et rien faire, j'ai rencontré de nombreuses difficultés qui ont notamment généré quelques lacunes, mes choix d'écoles et d'études supérieurs étaient à peine envisageables... Fort heureusement, j'ai eu une prise de conscience et j'ai décidé de me battre pour avoir ne serait-ce que le choix de mon orientation scolaire.

Mes envies de carrière ont été multiples. Tout d'abord, depuis ma plus tendre enfance, ma mère étant directrice marketing à Canal+ et mon père responsable commercial, j'avais décidé de suivre leurs chemins dans la communication et le marketing. Mais avant, je voulais essayer autre chose, ce que j'ai fait avec le journalisme. Pourquoi ? Pour la simple et bonne raison que grâce au journalisme on peut explorer plusieurs domaines, tant la photographie, que la psychologie, la philosophie, la sociologie, et même la cuisine. Et si je vous cite ces exemples, c'est que j'en suis passionnée. Mais le milieu du journalisme s'est révélé comme n'étant pas la bonne voie. J'ai donc décidé de retourner dans la communication, et pour clôturer mon Master 2 en e-réputation et influence, je dois écrire un mémoire. Et là, la sempiternelle question à laquelle tout étudiant est confronté : Quel peut-être le sujet qui me passionne suffisamment pour écrire 50 pages ? Et quel serait le métier qui me passionnerait suffisamment pour y travailler 50 ans de ma vie ?

Plutôt qu'un métier particulier, c'est avant tout des conditions de travail que l'on cherche, un moyen de s'accomplir, d'être bien, d'acquérir un statut social, et assurer son avenir. C'est donc sur ces points que des questions doivent se poser : Quels métiers peuvent permettre cela ? Comment assurer le bien-être grâce au travail ? Que nous réserve l'avenir ?

Aujourd'hui le monde du travail est en plein bouleversement avec la transformation numérique, qui s'accentue avec la data, et s'accélère avec l'arrivée de l'intelligence artificielle qui annonce de profonds changements auxquels il va falloir s'adapter. Toutes ces nouvelles technologies et nouvelles connaissances sont censées améliorer la condition humaine, qui pourtant semble se dégrader avec un véritable mal-être au travail. Comment peut-on changer cette situation ? Intégrer la psychologie dans le management semble plus que nécessaire.
Mais comment parler d'humanisme, de psychologie et de rapport humain quand l'entreprise, dans son ensemble, subit une mutation sans précédent dont on ne connait le résultat ? Quand tout sera robotisé, comment pourra-t-on appréhender le rapport humain face aux machines ? Et construire une entreprise rentable sans enlever l'Homme ? Et donc comment se placer en tant que salarié pour atteindre son job de rêve ?

Là est ma problématique : *Quelles répercutions psychologique l'avancée de la technologie et de l'intelligence artificielle peut-elle avoir dans l'entreprise et plus particulièrement dans l'univers managérial* ? C'est une question que je me suis souvent posée ces dernières années… En effet, je trouve qu'il y a un véritable enjeu autour du management qui a les moyens de changer les choses, et je rêverais de manager, d'aider l'intégration de l'intelligence artificielle en entreprise tout en préservant le rapport humain et m'assurant que les salariés puissent travailler dans le meilleur environnement possible !

Dans un premier temps je développe l'évolution et les différentes mutations du travail au cours de l'histoire. Viendra ensuite l'approche psychologique, le rapport humain avec le travail et le lien avec le management. Enfin comment l'intelligence artificielle va bouleverser nos habitudes de travail, et le rôle du manageur.

I. Qu'est-ce que le travail

A) Étymologie :

Durant de nombreuses années, il a été admis, qu'étymologiquement, le terme « travailler » venait du latin populaire « tripaliar » qui signifiait torturer avec un tripalium (instrument de torture fait de 3 pieux), tant l'histoire et la culture occidentale chrétienne s'entendent pour associer le mot travail à la notion de peine, voire de souffrance et de douleur.
En effet, que ce soit la condition des esclaves de l'antiquité, des serfs de l'époque féodale ou des ouvriers à la suite des deux premières révolutions industrielles des XVIII^{ème} et XIX^{ème} siècle, tout concoure pour associer le travail avec la sanction du péché originel et conforter le fait qu'il faille gagner son pain à la sueur de son front et que plus la peine est importante, plus la rédemption est forte. Au XVII^{ème} siècle, *Du Cange* évoque aussi le mot « tribulagium » qui désigne une corvée due au seigneur. Elle consiste à écraser le blé pour faire de la farine ou à broyer des pommes pour faire du cidre. Le mot vient du latin « tribulum » qui est une planche garnie de silex servant à dépiquer (égrainer) le blé.

Récemment, la mondialisation et l'ouverture à des cultures aux influences totalement différentes tend à nuancer la notion négative et péjorative jusqu'ici admise, avec un nouvel étymon, en orientant les recherches vers l'hispanique médiéval « trabajo » (travail) et « trabajar » (travailler) qui expriment à la fois tendre vers un but et la rencontre avec une résistance.
Cette notion étant à rapprocher d'une part, du préfixe latin « trans » qui exprime le passage d'un état à un autre et d'autre part, du latin « trabs » (poutre) qui a engendré « entrave », bâton qui servait à entraver les pattes des animaux afin de pouvoir les soigner, ferrer, tondre ou tout autre tâche qui nécessitait que l'animal soit contraint. Dans cette acceptation, le travail n'est plus vu comme une sanction divine et pénible mais comme une difficulté qu'il faut surmonter pour passer ou faire passer une matière brute à un état élaboré ou une idée à un état d'action concrète.

Si le mot et la notion de travail sont apparus au XII^{ème} siècle, une partie de son sens moderne serait plutôt à situer au VI^{ème} siècle dans le cadre monastique où l'activité manuelle, ayant pour but de servir la communauté, est utilisé comme « liant » sociale, outil de construction communautaire.
L'évolution du travail et du regard de la société sur le travail sont intimement liés à l'évolution de l'homme lui-même et, selon l'époque, du modèle social dans lequel il évolue.

B) L'évolution au cours de l'histoire :

On ne peut pas considérer que nos lointains ancêtres fourrageurs pouvaient être considérés comme des travailleurs dans l'acception moderne de ce terme, tant la notion de vivre et de se nourrir étaient intiment liés (à l'instar des hominidés actuels, gorilles, orang outans et chimpanzés).
C'est pourtant au sein de ces groupes de chasseurs cueilleurs que cette notion est née avec l'apparition des 1ers outils et la délégation de leur fabrication à un individu ou à un groupe d'individus afin qu'un autre individu ou groupe puisse les utiliser.

De la 1ère délégation de la fabrication de lances ou de flèches, au profit des chasseurs, en échange d'une partie du fruit de la chasse à nos jours, cette organisation de ce qu'il faut bien nommer « le travail » a connu bien des évolutions, intimement liées à l'évolution de l'homme lui-même, des techniques et de la société qu'il crée et dans laquelle il évolue.

Vers -300 000 ans, Le temps des fourrageurs :

L'homme vit en tribu, son travail consiste à trouver sa nourriture. La totalité de la tâche est faite par lui-même et pour lui-même.

L'activité est purement individuelle est se confond avec la notion de vie elle-même.

De -15 000 à -3 300 ans avant JC :

Apparaît une première 1ère segmentation du travail avec l'apparition de la délégation de fabrication des outils en fonction de la dextérité de l'individu ou de son inaptitude à d'autres taches tel que la chasse ou la guerre et l'apparition des premiers échanges commerciaux.

Pour la première fois, un homme va fabriquer une chose qu'un autre utilisera en échange de nourriture : la naissance de la notion de travail, à la fois moyen de subsistance et activité d'insertion sociale.

La totalité de la tâche est effectuée par un seul individu et est destiné à un autre avec lequel il a un lien direct (ex : la flèche pour le chasseur).

De -3300 av JC à 1700 après JC, De la sédentarisation à l'âge des sites puis des nations :

La segmentation du travail s'accentue. Le travailleur (l'artisan) n'effectue qu'une partie de la tache dans le cadre de la fabrication d'un artefact complexe. Par exemple : le mineur, le bucheron, le forgeron, le menuisier qui fournissent au charron les éléments dont il a besoin pour la fabrication de chars et charrettes.

Il reste toutefois encore un lien direct ou proche entre production et destinataire de la production.

Les outils et les premières machines agricoles augmentent les capacités des hommes, en même temps qu'ils les servent.

Le paysan, l'artisan restent maitres de leur art et se servent de l'outil pour augmenter leurs capacités physiques.

Fin XVIIIème, Première révolution industrielle :

L'Extraction massive du charbon, l'énergie vapeur et les premières machines permettent le développement de l'industrie métallurgique, des transports et du commerce longue distance.

S'ensuit une première vague d'exode rural, le paysan devient ouvrier.

La segmentation du travail et des tâches s'accentue au point de séparer le travailleur du produit fini.

La machine atteint un niveau de performance tel que l'ouvrier et la machine deviennent complémentaires, indispensables l'un à l'autre sur un pied d'égalité.

Par la suite, vient le développement du secteur tertiaire (marchands, assurances, banques, …) et administratif : le travailleur n'a plus de lien direct avec le produit fini et, pour ce qui concerne les fonctionnaires, le travailleur œuvre pour la collectivité sans aucun lien avec quelque production que ce soit.

Les salariés ne représentent malgré tout qu'une minorité des travailleurs et la population reste à majorité rurale, paysanne et artisanale dans la plupart des pays d'Europe.

Il y a donc un premier éloignement massif entre production et destinataire de la production.

L'évolution des techniques et la performance des nouvelles machines entrainera début XIXème une inquiétude grandissante chez les artisans et on verra apparaître les premiers actes de luddisme.

Lié à cette segmentation du travail et des tâches, le seul clivage « donneur d'ordre / exécutants » n'est plus suffisant ; il apparaît de plus en plus évident le besoin de hiérarchisation et de management au sein même du monde des exécutants, donnant ainsi naissance à une nouvelle subdivision sociale.

Fin XIX^{ème} début XX^{ème}, 2ème révolution industrielle :

Grâce à l'arrivée du pétrole, la maîtrise de l'énergie électrique et au développement technique, la machine est devenue plus performante que l'homme dans sa dextérité autant que dans son rendement, l'ouvrier devient servant de machine.

L'apparition des chaines de montage et la taylorisation du travail, parallèlement au développement des transports ferroviaire et maritime, entrainent un développement exponentiel de l'industrie et des grands groupes. On observe alors une salarisation massive des travailleurs.

Le monde paysan passe en dessous des 50% en Europe (il reste malgré tout très important en France).

Le travailleur n'est plus paysan ou artisan, il devient alors ouvrier et salarié.

L'écart entre manageurs et exécutants s'accentue au point de devenir déterminant et primordial dans le statut social.

Dernier tiers du XX^{ème} siècle, 3ème révolution industrielle :

La machine et les premiers « robots » remplacent l'ouvrier considéré maintenant comme une charge pour l'entreprise. Survient alors l'explosion de la finance et des métiers de services. Les travailleurs sont donc déplacés du secteur secondaire au tertiaire ce qui a pour conséquence que le monde paysan ne représente plus que 15% de la population.

Le rendement financier associé à un coût quasi nul du transport et de la main d'œuvre dans les pays du tiers monde (essentiellement Afrique et sud-est asiatique) entraine une délocalisation massive de la production industrielle fin XXème siècle. Cela conduit donc à une mise en concurrence de la main d'œuvre Europe/pays émergents.

En Europe, les ouvriers ne représentent plus que 25% de la population active.

Révolution technologique et numérique début XXI^{ème} siècle, le marché est totalement mondialisé :

Dans les pays « occidentaux » (USA, Europe et Japon) la financiarisation de l'économie, le développement de l'e-commerce, de l'e-économie dans son ensemble, l'accélération extraordinaire du développement de l'IA et de son intégration dans tous les secteurs de l'économie, de l'agriculture à la banque en passant par l'industrie, le transport, le commerce et même de la vie quotidienne, accompagnée d'une déréglementation accrue du statut des salariés, tend à modifier totalement la relation entre l'entreprise et le travailleur.

Le salariat traditionnel est remis en question dans la plupart des pays occidentaux, les salariés sont mis en concurrence entre eux (concurrence intra-européenne ou intercontinentales) jusqu'à, comme ce fut le cas en Angleterre, la mise aux enchères de l'emploi (le moins demandant l'emportant).

Le model recherché étant le travailleur indépendant ou, comme en France « l'auto-entrepreneur » qui tend à ne devenir qu'une variable d'ajustement sur des postes ou des fonctions de plus en plus spécialisées et standardisées.

L'ensemble des tâches passent aujourd'hui par des outils connectés, toutes produisent des données en volume et détails suffisant pour permettre rapidement la numérisation et la délégation de ces tâches à des algorithmes à la fois plus rapide, plus précis, n'engendrant aucunes erreurs et, surtout, pouvant opérer 24h/24 sans aucune revendication salariale ou sociale.

Il n'est pas inconcevable de penser que la prophétie d'*Hannah Arendt* en 1958 est en train de se réaliser : *« ce que nous avons devant nous, c'est la perspective d'une société de travailleurs sans travail, c'est-à-dire privés de la seule activité qui leur reste. On ne peut rien imaginer de pire ».*

C) L'évolution des conditions des salariés :

De l'esclave au salarié (en passant par le paysan et l'artisan) :

Avec la sédentarisation et la naissance des cités, la délégation et l'organisation du travail permettent à un homme de produire plus qu'il ne lui est nécessaire pour vivre ; c'est probablement à ce stade qu'apparaît l'esclavagisme.
Le développement des cités, Sumériennes, puis Grecques, Egyptiennes et Romaines, intègre complètement dans leur fonctionnement et leur organisation, tant économique que social, cet apport de main d'œuvre.
Le code Sumérien d'Hammurabi en légifère le statut et en détermine la valeur tant financière que juridique, pour les Grecs autant que pour les Romains, ils ne font pas partie de la société et sont considérés au même titre que le bétail et les outils de production : ils sont la propriété d'un maitre, toute notion de liberté est exclue et la pénibilité du travail est complètement dépendante du bon vouloir du propriétaire ; autant dire qu'elle est, dans la majeure partie des cas, extrême.

Le regard sur le travailleur libre (en dehors des artisans et paysans) est négatif et humainement considéré comme dégradant au point qu'un homme libre qui loue sa capacité de travail contre rémunération perd son statut de citoyen et est considéré comme un esclave volontaire.
Seul, l'artisan sort de cette condition et devient un homme libre au même titre que le commerçant. Il participe pleinement à la vie de la citée en tant que citoyen.

La chute de l'empire Romain et l'avènement du Christianisme marque, en Europe, la fin de l'esclavagisme. Mais, la société féodale qui lui succède ne change pas le regard extrêmement péjoratif sur le statut de travailleur/tâcheron, voire le dégrade encore plus et transforme la notion d'esclave en celle de serf.
Si le serf est un « citoyen/sujet » (contrairement à l'esclave), il reste attaché à la terre du seigneur qui la possède et à ce titre ne peut pas être considéré comme un homme libre.
Le travailleur reste un homme de seconde catégorie corvéable à merci et dont les conditions de travail sont extrêmes.
L'artisan, en étant « propriétaire » d'un savoir sort de cette condition et bénéficie d'un statut intermédiaire ; s'il n'est pas noble et ne jouit pas de tous les privilèges de la société féodale, il est un homme libre et s'il est suffisamment habile, il peut prétendre à un bon niveau de qualité de vie.

De l'ancien régime à la révolution industrielle :

La fin du féodalisme, au XV^{ème} siècle, en permettant une plus libre circulation et de la monnaie et des hommes ainsi que le développement du commerce, permet le développement du compagnonnage, de l'artisanat et d'une industrie et génère une forte demande en main d'œuvre.
Progressivement, les nouvelles techniques et le développement du commerce génèrent la naissance d'une nouvelle hiérarchie sociale.
Si l'organisation de la société reste celle d'une monarchie au pouvoir absolu, dans laquelle la noblesse bénéficie de tous les privilèges et pour laquelle le travail, autre que la rentabilisation du domaine foncier et l'investissement financier reste dégradant, les XVII^{ème} et XVIII^{ème} siècles voient l'émergence dans le Tiers État d'une bourgeoisie pouvant rivaliser en termes de finances avec la noblesse. La révolution de 1789 met définitivement en évidence le triptyque « travail / argent / valorisation sociale ».

Le développement du secteur bancaire et des industries, les besoins de plus en plus importants en matières premières et sources d'énergie (minerais, charbon, bois, coton, ...) engendre une demande croissante en bras pour l'industrie et l'extraction ce qui génère la naissance d'un nouveau « servage ».
L'employé est un tâcheron au service de son employeur qui n'a d'autre regard que la rentabilité.

Hommes, femmes et enfants travaillent plus de 15 à 17 heures par jour, 6 jours sur 7 pour un salaire de misère en dehors de toute notion de sécurité et d'humanité.
Accidents, maladies et déformations physiques liées aux conditions de travail, mortalité, espérance de vie extrêmement réduite sont le lot des ouvriers et tacherons.
Aucune protection sociale ou aide n'existe.

Les révoltes ouvrières et les acquis des accords de 1936 :

Une extrême dégradation des conditions de travail et un niveau de rémunération ne permettant pas de s'extraire de la pauvreté, l'ensemble associé à une absence total de « considération » sociale (les 2 forces en oppositions, royalistes et bourgeois, ayant le même mépris pour le peuple et le même regard sur le monde « ouvrier »), provoque, du 1er tiers du XIXème siècle (1830, 48 et surtout 71 avec la Commune) jusqu'à la veille de la seconde guerre mondiale (1936), des révoltes ouvrières.

De la fin du XIXème siècle au milieu du XXème, les progrès techniques et les régulières émeutes et révoltes ont sensiblement amélioré la condition des travailleurs (avec entre autres l'interdiction du travail des enfants en dessous de 8 ans et journées de 8 heures maximum en dessous de 12 ans, 10 heures pour les femmes de 18 à 21 ans). Ce n'est, pour la France, qu'après la mise en place d'un gouvernement de Front Populaire et la signature des Accords de Matignons à la suite des manifestations et émeutes de 1936 que le statut des salariés est encadré et protégé : Réglementation sur le temps de travail avec la semaine de 40 heures, congés payés et conventions collectives permettant de prendre en compte les particularités de chaque secteur d'activité.
Si les conditions de travail semblent s'être améliorées, l'activité salariale reste industrielle et la recherche de rentabilité donne naissance sous l'impulsion des Taylor et autres Ford au travail à la chaine et à des cadences quasi insoutenables pour une rémunération maintenant l'ouvrier à la limite basse du seuil de pauvreté.

Toutefois, la segmentation accrue du travail et les besoins de plus en plus cruciaux pour les entreprises de bénéficier des services de cadres performants permettant d'organiser et de motiver les salariés afin d'atteindre les objectifs de rentabilité, associé à l'accès de chacun à l'enseignement permettent à tous de bénéficier via le « travail » d'un ascenseur social et d'espérer, par le travail et le monde de l'entreprise d'accéder à une vie meilleure.

Ces luttes mettent en évidence le conflit (non encore réglé) entre le monde financier dont le seul objectif est de rentabiliser ses investissements mais qui a besoin de main d'œuvre pour cela, et un monde « ouvrier » qui ne possède que son temps et ses bras mais qui revendique la même aspiration au confort et à la sécurité.
Le monde financier qui alimente l'ensemble du système économique tend en permanence à réduire le coût de la main d'œuvre et, pour cela, mise à grand renfort de financement sur la recherche, sur l'évolution des techniques et technologies.
Le monde ouvrier quant à lui, par l'expérience qu'il en a, voit dans l'évolution technique et technologique une concurrence directe et une perspective de perte d'emploi.

D'un monde salarial à majorité ouvrière au passage au tertiaire :

Le dernier quart du XXème siècle voit une profonde métamorphose du marché du travail en occident.
Dès 1974 après le 1er choc pétrolier puis, très largement orchestré par *Ronald Reagan* et *Margaret Thatcher*, tous deux adeptes des théories de *Milton Friedman*, les États-Unis et l'Europe provoquent une ouverture totale à la circulation des capitaux et des moyens de production, une mondialisation et une financiarisation totale de l'économie.

Non concurrentielle compte tenu du faible coût de la main d'œuvre asiatique et africaine, la majeure partie de l'industrie européenne (hors industrie stratégique) est délocalisée de la plupart des pays européens vers les pays de l'est nouvellement ouverts, l'Asie et l'Afrique.
L'Europe (dans le sillage des USA) s'engage dans une métamorphose totale de son économie.

Le secteur bancaire finance à outrance le secteur de l'internet et tout ce qui touche à l'e-économie, entrainant un développement des secteurs marchands, du conseil, du traitement administratif des données, de la comptabilité ainsi que le service à distance, le secteur du service à la personne autant qu'à l'entreprise. Ce développement des nouvelles technologies engendre une tertiarisation massive du monde salarial.

Si les conditions de travail (pénibilité physique et dangerosité) se sont améliorées, apparaissent de nouvelles formes de « cadences infernales » (call center, pool de traitement des données…) et la pression physique du monde ouvrier se transforme en pression morale et psychologique dans le monde moderne ou la tâche devient de plus en plus complexe sans sens réel pour le salarié.
Si le monde de l'entreprise avait eu tendance à devenir un ascenseur social, de nouveau, se crée un clivage de plus en plus difficilement franchissable entre une armée de « petites mains », c'est-à-dire d'employés peu qualifiés voire sous-qualifiés et un monde managérial au contraire de plus en plus qualifié mais peu nombreux, décidant, pour les uns, de la direction de l'entreprise, gérant, pour les autres, les moyens d'atteindre les objectifs au meilleur coût.
Et si la pression financière s'exerce de tout son poids sur la main d'œuvre peu qualifié via la mise en concurrence avec les « tâcherons » des pays émergents et sous-développés, la demande de performances et de résultats de plus en plus importants, fiables et réguliers pèse sur l'ensemble du management de l'entreprise.

<u>Le salariat remis en question ou l'utopie d'un monde de loisir et du salaire universel :</u>
Le début du XXI^{ème} siècle, avec le développement exponentiel des nouvelles technologies et des systèmes de communication, entre dans une phase de numérisation intensive de notre quotidien autant que de nos tâches professionnelles.

L'association du secteur informatique, des fermes de données (le BigData), des NTIC (*Uber*, *AirBnB*, …) et d'un secteur financier quasi libéré du pouvoir des états entraine l'économie mondiale dans une recherche et une course à toujours plus de productivité et de rentabilité rapide de l'investissement.
Les salariés du monde entier sont mis en concurrence dans des secteurs de plus en plus nombreux. Les travailleurs à la tâche, les « Turkers » (en référence cet automate du XVIII^{ème} siècle, le Turk mécanique, censé pouvoir jouer aux échecs et à l'intérieur duquel se cachait un humain), d'abord cantonnés en Asie du sud-est et en Chine et en concurrence avec les salariés d'Europe, reviennent en force en Occident via avec les applications de type *Amazon*, *Uber*, … pour les tâches ne pouvant pas encore être automatisées.

Des entreprises en recherche de toujours plus de productivité et des consommateurs en demande de plus en plus de services, immédiatement fournis, 24h/24 et surtout au moindre coût, poussent à des investissements de plus en plus massifs dans des automatisations de plus en plus poussées, intégrant à la fois des algorithmes pouvant prendre des décisions d'une complexité de plus en plus accrues et des technologies intégrant la reconnaissance vocale, faciale, digitale et reproduisant quasi parfaitement la voix et le comportement humain.

La fiabilité, la puissance de calcul et surtout l'immensité vertigineuse des données dont elle dispose permettent de remplacer l'humain dans un nombre de plus en plus important des tâches dans l'entreprise, à tous les

échelons, des tâches les plus basiques (administratives, …) aux prises de décision managériales et, ce, dans tous les secteurs de l'économie, de l'industrie au banques en passant par la santé et les sociétés de services …
De plus en plus de salariés se retrouvent à effectuer des tâches semblant vidées de leur sens ou hyper parcellisées à des cadences et sous une surveillance accrue (Cf les bracelets vibreurs des employées d'*Amazon*), engendrant des situations dites de « Burn-Out » (état dépressif profond).

Les manageurs, à qui l'on demande d'être de plus en plus « agiles », c'est à dire d'être à même de changer radicalement d'orientation stratégique en un temps record, se trouvent, soit en confrontation directe avec des subalternes ne bénéficiant pas forcément des compétences pour suivre ces changements, soit avec une masse salariale en sous ou sureffectif. Cela entraine d'une part des tensions difficilement supportable dans la relation humaine au sein de l'entreprise et d'autre part, une tension avec les investisseurs et actionnaires qui n'obtiennent pas la rentabilité escomptée, entrainant des situations de « Burnout » (surmenage entrainant un état dépressif).

Devant cette accélération extraordinaire des flux financiers et des demandes en entreprise, le model salarial est de plus en plus vu comme un frein au développement économique et l'investissement se porte de façon de plus en plus massive sur le numérique et l'IA, visant à remplacer l'humain dans des secteurs de plus en plus nombreux et complexes, cantonnant une immense majorité des salariés qui restent à des tâches ingrates et sous payées, ces mêmes salariés étant en concurrence avec un nombre de chômeurs (ou personnes sans emplois) toujours plus important.

Le développement exponentiel de l'automatisation ou délégation des tâches à des IA va entrainer de profonds bouleversements en milieu professionnel. Aujourd'hui ANI (Artificial Narrow Intelligence) ou intelligence artificielle faible type *SIRI* ou autres e-assistants.
Demain matin AGI (Artificial General Intelligence), qui sera doté d'une « sensibilité » quasi humaine et sera capable de prendre des décisions vitales, comme par exemple les voitures autonomes qui, en cas d'accidents inévitables, devront choisir qui va mourir (le passager, personne âgée et malade, quasi indigente, ou le brillant jeune avocat qui traverse la route sans regarder s'il y a danger …).
Et enfin demain soir ou bien avant, l'ASI (Artificial Super Intelligence) qui dépassera de loin les capacités de l'Homme et le remplacera avantageusement dans tous les domaines.

Notre connaissance actuelle, et l'immensité vertigineuse des possibles devant lesquels nous nous trouvons rend quasi impossible la description de ce que sera demain mais suffit pour que nous puissions anticiper le remplacement quasi total de l'homme par l'IA dans le monde du travail tel que nous le connaissons aujourd'hui.

Ce constat amène nombre de « think tanks » et décideurs politiques à explorer la piste du revenu universel et l'organisation d'un monde dans lequel la notion de travail, c'est à dire l'activité indispensable à l'acquisition des biens, matériels et denrées nous permettant de vivre le plus confortablement possible, ne soit plus indispensable.

Certains, comme *Elon Musk* (Co-fondateur de *Zip2* et de *PayPal*, président de *Tesla* et de *Space X* entre autres) voient ou craignent un développement dangereux de l'IA (Cf « *Do you trust this computeur* », *Elon Musk* avril 2018) pouvant aller jusqu'à sa prise de pouvoir et la possible destruction de l'Homme.
Quand d'autres imaginent, liée au développement tout aussi exponentiel du transhumanisme et à l'association des deux, l'avènement d'une espèce « sur-Humaine », l'actuelle n'ayant d'autre avenir que de devenir esclave de la future.

D) La souffrance au travail :

Evoquer la souffrance au travail c'est avant tout évoquer l'époque, le modèle d'organisation sociale, la topographie, la climatologie et bien d'autres facteurs qui vont déterminer d'une part la douceur ou la rudesse du cadre dans lequel le travailleur va accomplir sa tâche et d'autre part, le bénéfice tant matériel que social qu'il va en tirer.
Nous l'avons vu précédemment, l'histoire nous apprend que dans ce domaine rien n'est figé et que, depuis les premières segmentations du travail et peut être d'une certaine manière depuis l'invention simultanée de l'écriture et de l'argent, dans l'antagonisme qui sépare d'une part le donneur d'ordre finançant « l'entreprise » et la main d'œuvre exécutante, la « zone d'équilibre » idéale dans laquelle se situerait l'accord parfait où chacun s'estimerait satisfait de la part du bénéfice lui revenant n'a que très rarement vu le jour, si tant est qu'elle ait déjà existé.

Si l'on se cantonne à la France ou l'Europe, voire l'Occident actuel, la souffrance physique liée aux cadres et conditions inacceptable (dangerosité, hygiène, environnement sonore, cadence et horaires allant au-delà de la capacité de récupération du corps, maltraitance, salaire ne permettant pas de sortir de l'état de pauvreté ou permettant tout juste d'accéder au minimum vital, …) n'ont plus droit de cité et si elles peuvent parfois se rencontrer, c'est en complète infraction avec la loi et les droits qu'ont acquis les travailleurs occidentaux au fil des siècles et luttes sociales.
Ne nous leurrons pas, ces tâches et conditions ont juste été reléguées et délocalisées dans les pays dits émergents où les droits sociaux et la relation à l'autorité permettent de maintenir par la force une classe de travailleurs dans un état de quasi esclavagisme.

L'occident s'est affranchi de cette souffrance, pour autant, la notion de souffrance au travail existe toujours. Sous prétextes d'une évolution technique ayant apporté un confort physique dans l'accomplissement des tâches, l'entreprise, sous la pression des actionnaires et avec l'aide d'un reformatage linguistique sans précédent mais surtout des nouvelles technologies de l'information et de la communication (téléphonie mobile, net, mail, connectivité quasi totale en tout lieu dans le monde…) a amené le salarié en situation d'aliénation totale et ce, quel que soit le statut hiérarchique :

- En ne laissant au salarié que les parties non automatisables, la tâche du salarié devient hyper-segmenté et perd tout sens.
- Les moyens techniques, technologiques et numériques mis au service de la surveillance et du contrôle du rendement et de la qualité du travail sont tels, que le niveau de qualité et la quantité demandés arrivent à la limite de ce qu'un humain peut fournir.
- La perte de sens du travail fourni entrainant une perte de visibilité quant à l'avenir de sa tâche et donc, l'avenir de son emploi, entraine, dans un monde où le salarié est mis en concurrence avec le sans-emploi, une perte totale de confiance en l'avenir.
- Les outils de communication et de connexion permettant une disponibilité totale du salarié, la frontière entre monde professionnel et vie privée disparaît au profit de l'entreprise.
- Cette aliénation existant à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise, chaque salarié voit en l'autre soit une source potentielle de frein à son efficacité et sa rentabilité, soit un concurrent pouvant demain accomplir sa tâche en plus de la sienne grâce à l'innovation technique, soit un délateur potentiel remettant en question sa « conscience professionnelle », c'est à dire reportant sur l'autre et son éventuel manque de disponibilité ou compétence, l'échec dans l'atteinte de ses objectifs.

L'entreprise perd ainsi son rôle d'ascenseur et de construction sociale pour devenir un lieu de conflit, d'aliénation et de souffrance.
La demande de « disponibilité », de flexibilité, d'une « conscience professionnelle » allant jusqu'à l'oublie de soi-même au profit de l'entreprise, la perte de confiance dans l'avenir, dans Son avenir et dans ce que l'on est soi-même, voilà bien les éléments amenant à une aliénation totale amenant des centaines de milliers (voire millions) de travailleurs en situation de burn-out total et de suicide pour 400 d'entre eux tous les ans.

II. L'approche psychologique de l'être humain face au travail :

Autrefois mis à l'écart, le bien-être au travail est une valeur qui devient rapidement indispensable, parfois même mise en avant par certaines entreprises car elles apportent de nombreux avantages :
La prise en compte et la compréhension du stress permet de le faire reculer tout en améliorant les relations en collègues. De plus, cela permet une diminution de l'absentéisme, des démissions et donc du turnover, des arrêts-maladie, ce qui permet des économies notables et une meilleure qualité de travail, une meilleure productivité, car un travailleur heureux est aussi plus fidèle et plus productif.

A) L'approche organisationnelle :

Comment les employés vont se comporter dans telle ou telle situation ? Sous quelle pression ? Qu'est-ce qui engendre ces décisions ? Une méthode collective fonctionne ? …
Les responsables d'entreprises se sont toujours posé ce genre de question, et les enjeux de productivité et besoin de croissance les poussent à faire appel à des sociologues et psychologues afin d'optimiser le rendement jusqu'aux membres du personnel.

Il est important de donner du sens à son travail pour être motivé et surtout le rester. Sans cela, nous réalisons un travail de façon machinal, « comme des robots », on perd en efficacité par un travail plus lent, on oublie des détails et multiplie les erreurs qui ne font qu'aggraver la situation. Donc oui, comme vu précédemment, la rentabilité d'une entreprise doit beaucoup à la motivation des salariés. D'autant que même un robot n'est pas infaillible, voire même peut être moins rentable. Début 2018, « *Flippy* », un robot cuisinier, s'est ainsi fait « viré » d'un restaurant américain parce qu'il n'était pas assez rapide. Il est donc important de donner du sens à ce que l'on fait, et chercher à s'améliorer.

Mais voyons déjà ce qu'est un manageur : Le terme anglophone « manageur » est originaire de l'italien « Managere » qui représentait « la capacité à maîtriser le cheval de guerre d'un Condottiere (Chef de soldats mercenaires) ». Aujourd'hui, c'est plutôt celui qui a la capacité à maîtriser son affaire, celui à qui incombe la gestion, l'organisation et la direction de tout ou une partie de l'entreprise.
C'est un responsable, un directeur, dirigeant, gérant, gestionnaire, ou chef parmi les nombreux noms qu'il peut endosser. Il maîtrise les aspects techniques et surmonte les difficultés, constamment en veille technologique, il peut anticiper son exercice, en cerner les enjeux et prendre des décisions tout en guidant ses équipes et en veillant au travail de chacun.

S'il y a de nombreux avis sur ce qui fait un « bon » manageur, il est majoritairement admis qu'appliquer strictement un même comportement n'en fait pas parti, il faut être prêt à s'adapter non seulement aux différentes situations mais aussi aux personnes rencontrées.

Ses missions en rapport avec la motivation :

Les tâches du manageur sont variables en fonction du type de management mis en place et de l'organisation de l'entreprise. Certaines, comme fixer des objectifs, déléguer, organiser, coordonner ou contrôler, impliquent de souvent de complexes études et prises de décisions, de négocier avec son équipe car il doit plutôt expliquer des idées que d'imposer les siennes, et de gérer l'ambiance de travail parmi les collaborateurs afin qu'ils y trouvent satisfaction.

Et si le manageur doit transmettre les décisions de sa hiérarchie et contrôler leurs applications, il doit également être initiateur de solutions et innovateur. Il intègre et forme ses collaborateurs, devient coach, projetant les objectifs et exigeant des résultats.

Il est toutefois important de savoir comment estimer la motivation ainsi que les risques psychosociaux lié à la montée de l'intelligence artificielle.

B) La motivation, une notion propre à chacun :

On ne cesse d'améliorer l'organisation et les flux de production d'une entreprise, de meilleures machines, plus efficaces, plus rapide, de meilleures techniques, et en ce qui concerne l'aspect humain, le meilleur moteur de productivité et de croissance reste la motivation.

Elle permet d'être plus efficace, plus rapide, elle permet de mieux se former en allant jusqu'au bout des choses et en favorisant la mémorisation tant au niveau des apprentissages que de la rétention. Elle est de plus un moteur vertueux qui engendre bien-être et tend à se répandre, car une personne motivée tend à attirer les autres et les pousser à avancer.

Dans le *Larousse*, la motivation est définie comme étant une « *raison, un intérêt, un élément qui pousse quelqu'un dans son action ; fait pour quelqu'un d'être motivé à agir ».* Ce qui peut amener à la question : « Qu'est-ce qui nous pousse à agir ? ». Ce qu'il faut entendre par là est : « qu'est-ce qui nous stimule ? Qu'est-ce qui nous permet de nous impliquer davantage ?

Il y a, à ce sujet, différentes notions subjacentes. Par exemple, pour *Abraham Maslow*, celui qui apparaît comme le pionnier des théories de la motivation, explique que la finalité est le besoin de s'accomplir. Cela s'applique tant au niveau personnel que professionnel.

Cependant la perception de l'accomplissement est propre à chacun. Donc dans l'absolu, pour définir la motivation il faut d'abord prendre en compte la psychologie de chacun, ce qui veut dire qu'il y a intrinsèquement une notion philosophique derrière.

Commençons donc par l'approche philosophique. Par définition, la philosophie est une notion abstraite et donc non quantifiable. C'est pourquoi les entreprises ont des difficultés à mesurer les résultats réalisés par chacun parmi l'ensemble des résultats de l'entreprise.

Il me semble donc intéressant de s'attarder sur ces différents aspects de la motivation.

Au XVIII^{ème} siècle, pour les philosophes, c'est avec la simplicité que l'on trouve le bonheur, comme travailler pour ne pas s'ennuyer. Cependant aujourd'hui, la notion de fierté a quelque peu disparue, avec la perte de valeur du travail. En effet, la satisfaction au travail diffère d'un individu à un autre et selon les générations (mais nous verrons cette notion un peu après).

La motivation dépend donc d'une part de l'individu : de sa position dans la hiérarchie, de la teneur de son travail, et aussi du sentiment de satisfaction qu'il attend de son emploi. Elle dépend d'autre part de l'environnement ou du contexte. Il faut alors, pour la stimuler, accorder les conditions de travail, la culture d'entreprise et la politique du personnel à la mise en place de solutions d'organisation.

Le travail doit pouvoir apporter ce dont le salarié a besoin ou veut pour obtenir cette motivation qui va alors déterminer les valeurs d'engagement et de persévérance dont il fera preuve. Cette mesure de la relation entre une personne et son travail : l'implication, revêt une importance considérable pour le bon fonctionnement des entreprises.
La compréhension totale de la notion de motivation serait donc un atout majeur pouvant devenir un outil de croissance.

Trois notions subjacentes peuvent influencer notre perception de la motivation :

1. Dans certain cas, des valeurs comme le dévouement, la générosité, la solidarité ou l'altruisme suffisent à motiver des nombreuses personnes, c'est le cas par exemple des associations. Mais la plupart du temps, les entreprises sont poussées, mises au défi par un système économique basé sur la concurrence, leur stratégie ne peut donc compter sur ces valeurs.
2. Dans d'autres cas, des valeurs comme l'obéissance, la subordination et le respect pour l'autorité peuvent également motiver. Non seulement, même dans ce cas l'autorité se doit d'être crédible, comme dans une organisation militaire où l'on obéit aux ordres de ses supérieurs, presque aveuglément, mais aussi cette obéissance ne peut pas être considérée comme acquise par les manageurs car cela est contraire à nos valeurs démocratiques.
3. Enfin, la réussite de l'entreprise peut être moteur de motivation. Mais c'est une notion assez individualiste qui pousse les manageurs à mieux intégrer les membres de leur équipe, pour générer un sentiment d'appartenance qui motivera au développement de leur société.

Chaque personne cherche à réduire son insatisfaction naturelle par la recherche de ce qui pourra assouvir ses besoins, ses envies. II faut donc chercher une solution hédoniste pour générer de la motivation, et ainsi se demander quelle est l'insatisfaction pour en apporter la réponse.

Frederick Winslow Taylor, ingénieur américain du XIX^{ème} siècle et promoteur principal de l'organisation scientifique du travail, théorisait que les intérêts financiers, ainsi que l'accomplissement réussi du travail demandé, seraient suffisant comme moteur de motivation. L'expérience a fini par démontrer l'échec de son analyse, mais depuis, de nombreux point de vue viennent compléter le tableau. En effet de nombreuses études ont démontrées que les approches de *Maslow*, *Herzberg*, *Likert*, ou *Mac Gregor* sont beaucoup trop rudimentaires pour rendre compte d'une réalité complexe.
Mais pourquoi ces imminents économistes et philosophes n'ont fait qu'une approche approximative de la motivation ?
Car la motivation dépend de deux facteurs : l'environnemental et l'individu lui-même.
Commençons par voir le facteur individuel car l'environnement dépend de la perception de chacun.

Le facteur individuel :

Maslow propose un modèle qu'il construit autour de trois hypothèses :
- Les « besoins élémentaires », physiologiques comme la nourriture, l'hydratation, le sommeil et la respiration, et le besoin de sécurité, sont prioritaires sur les autres. C'est pourquoi la motivation de sera jamais aussi forte pour les « besoins supérieurs ».

- Chacun tente donc de satisfaire ses besoins de base, et ce n'est qu'une fois le plus bas assouvi que l'on passe au suivant.
- Les besoins non-satisfait qui orientent les individus dans leur comportement.

Pierre Bourdieu, sociologue français du XX^{ème} siècle, parle d'habitus. Ce qui correspond à un capital social hérité, c'est l'ensemble des valeurs et comportements que l'on reçoit de son milieu familial et social, et toute action dans la société est relative à cet habitus.

Les informations que l'on recueille affectent nos réactions et les processus cognitifs qui dirigent la motivation. Lorsqu'on admet cela, il devient évident que le contexte individuel représente un ensemble de paramètres qui indirectement contrôle, ou du moins affecte la motivation.
Une situation particulière peut exercer des effets différents sur le comportement selon la personnalité, qui joue ainsi sur notre façon de se confronter aux difficultés et d'enrichir nos compétences. Plusieurs aspects de la personnalité interviennent, comme l'importance de la réussite, l'évaluation de soi, la recherche du succès. Ces facteurs sont plus influents encore pour les cas dans lesquels l'individu jouit d'une certaine autonomie face aux activités à accomplir.
Si la motivation n'est pas un aspect direct de la personnalité, elle y est donc considérablement liée. L'estime de soi est influencée par la personnalité, qui ainsi conduit la motivation, et donc les résultats.

Mais d'autres éléments interviennent dans la motivation, et dépendent de l'entreprise.
Une solution de motivation unique prévue pour l'ensemble des salariés et pour tous les cas de figures est vouée à l'échec. Il existe des différences individuelles dont il faut tenir compte comme la confiance, l'estime de soi, la gestion du stress, l'intelligence émotionnelle, la capacité d'adaptation, et chaque salarié vit la motivation et y accède différemment même au sein d'un même service.
Les facteurs pouvant ainsi avoir de fortes conséquences sur la motivation d'un individu sont nombreux :
- Son histoire et sa situation personnelle et familiale, son caractère, sa personnalité…
- Son âge, sexe, langue, culture, ses valeurs sociales…
- Son histoire professionnelle, ses connaissances et formations.
- Sa catégorie socioprofessionnelle.
- La stabilité de son emploi, plein temps ou partiel, régularité, …
- L'emploi en lui-même : nature, conditions, exigences mentales ou physiques, niveau de responsabilités…
- L'organisation et les moyens disponibles en entreprise.
- Etc…

Il est donc crucial que le manageur les inclût dans sa gestion d'équipe, mais c'est un exercice très difficile, déjà par le grand nombre de facteurs à prendre un compte, mais il faut aussi considérer que chaque salarié à son propre ressenti, sa propre perception.

La perception :

Baruch de Spinoza, philosophe néerlandais, décrit quatre types de perception dans son ouvrage « Traité de la réforme de l'entendement » :

1. « La perception par ouï-dire » ou « perception sensorielle » : Quand par exemple nous pensons connaitre une histoire de notre enfance, qui nous a été en réalité rapporté et que nous ne pouvons pas vérifier, ou les biais liés au sens comme les illusions d'optique : c'est le type de perception le plus incertain, celui qui peut facilement nous bercer d'illusions et auquel il faut faire particulièrement attention. Dans l'univers du travail, cela suppose d'éviter les potins, les murmures, les préjugés, etc. Il faut donc installer une communication adaptée pour se soustraire aux « ouï-dire ».

2. « La perception par simple expérience », ne permet pas non plus une connaissance précise et aboutit souvent à des préjugés. Elle est hasardeuse et présente un point de vue réduit, comme une personne qui découvrirait le smartphone en observant quelqu'un jouer dessus : Elle le percevra alors comme une console de jeu tant qu'un véritable apprentissage ou que d'autres expériences ne viendront pas compléter cette expérience.

3. « La perception par connaissance rationnelle », vient déduire une information à partir de l'observation de certains évènements, et/ou en le confrontant à certaines connaissances. Mais cela nécessite que l'observation soit correcte, que les connaissances utilisées pour faire la déduction soit justes, et que le raisonnement ne soit pas fallacieux, comme le très connu raisonnement absurde du gruyère qui met en évidence le fait qu'une suite qui semble logique peut aboutir à une conclusion fausse : Partant du postulat que le gruyère contient des trous, donc plus il y a de gruyère, plus il y a de trous, mais sachant que plus il y a de trous, moins il y a de gruyère, on peut donc en déduire que plus il y a de gruyère, moins il y a de gruyère.

4. « La perception par la connaissance intuitive » : C'est une perception globale, synthétique, intuitive obtenue grâce à une longue expérience. Pour le philosophe, elle revêt une notion spirituelle et presque divine : elle est vraie, absolue, et si elle relevait majoritairement de la religion à l'époque, elle serait plutôt de l'ordre de la science de nos jours, mais pour Spinoza : « *Deus, sive natura* » : Dieu et la Nature sont une et même chose.

Comprendre et reconnaître ces différentes perceptions permet d'identifier plus justement les actions et réactions d'une personne dans une certaine situation, comprendre le comment et le pourquoi pour obtenir une meilleure communication.

Si les sollicitations sous forme d'argent sont efficaces, comme les primes, elles ne sont pas toujours suffisantes. En effet, quand elles deviennent régulières, leur impact sur la motivation se dilue peu à peu car elles sont alors considérées comme un acquis. Les entreprises vont donc favoriser d'autres motivations pour leurs salariées, surtout qu'elles n'ont plus autant de moyens.
Elles se tournent alors vers des concours en équipes ou autres démarches collectives qui cumulent l'avantage de faire sortir les salariés de leur routine tout en multipliant les cerveaux travaillant sur une idée. Cela permet d'excellents résultats tant pour l'entreprise que pour ses salariés. Les démarches collectives sont en plus cohésives, permettent donc une meilleure intégration qui est une source de motivation supplémentaire.

Face à la transformation du monde du travail, les manageurs ont besoin de connaître les éléments des différentes études sur la motivation pour être efficace avec leur équipe. Mais il n'existe pas de guide universel fidèle en ce qui concerne cette notion complexe qui varie constamment, et dont le développement requiert de l'agilité, pour constamment adapter et ajuster les méthodes et actions entreprises à chacun et à chaque situation : un challenge de taille pour les manageurs.

Les solutions d'IA que l'on voit apparaitre peuvent alors fournir des outils d'optimisation de la motivation qui aideront le manageur à adapter sa communication à chacun pour en obtenir le meilleur. Sans ces outils, il faut être un génie avec une forte intelligence émotionnelle pour intégrer tout cela au travail déjà complexe d'un manageur, mais nous verrons cela un peu plus loin.

Néanmoins n'oublions pas que le niveau de motivation d'un individu ne dépend pas seulement de lui-même mais dépend également de l'environnement.

Le facteur environnemental :

La difficulté de la tâche du manageur s'intensifie encore, avec non seulement la prise en compte indispensable du contexte, mais aussi de la perception de ce dernier par les employés.
La considération du facteur individuel devient ainsi indispensable quand la personnalité et l'état d'esprit du moment vient modifier l'interprétation faite d'une situation, ce contexte ne peut donc être mesuré seul. Cette situation perçue convient d'être correctement mesurée pour encore, pouvoir employer une communication et des actions adaptées.

Les augmentations, bonus, ou évolutions professionnelles, par exemples sont reçus positivement, comme des récompenses qui viennent gonfler la motivation, donc l'efficacité du salarié et ainsi les résultats : une récompense pour l'employé est une récompense pour l'entreprise. À l'opposé, si le travail n'est pas récompensé, voir dévalué, cela provoque un découragement, une perte de motivation qui se retrouve négativement sur l'efficacité et les résultats.

Ces facteurs sont des points qu'il est donc également important de considérer afin de s'orienter vers un poste qui pourra réellement répondre à nos besoins, correspondre à nos valeurs, et ainsi générer une motivation personnelle qui pourra favoriser le succès.
Il est donc avant tout nécessaire de se poser la question : Quelles sont MES valeurs, MES besoins ?
Quels facteurs personnels ou environnementaux, chez moi, sont déterminants ?
L'éthique, le respect, l'empathie, l'humain, la justice, sont pour moi des valeurs très importante.
Mais également le luxe, la fierté, la gourmandise, et donc peut-être l'excès (léger !) d'une manière générale, sont des notions, bien qu'un peu plus « inavouables », que je ne peux renier. Elles sont surement liées à un besoin de sécurité, d'assurance, et donc un besoin d'appartenir à une certaine catégorie socioprofessionnelle.
J'ai besoin également de créer, de changements réguliers et besoin d'apprendre toujours de nouvelles choses… Besoin d'effervescence, mais en même temps de stabilité… De contact humain, mais je n'aime pas la foule, je préfère que mon environnement reste « à taille humaine ». Je préfère avoir mon bureau, quitte à bouger tout le temps, à l'open-space. J'ai besoin de reconnaissance.

Un poste de manageur semble donc ici une réponse idéale, en effet, entre la gestion d'une équipe, les clients et les partenaires, le contact humain est assuré, et il ne tient qu'à moi d'assurer que les valeurs d'éthique, de respect, et de justice soient respectées et partagées. Le manageur est confronté régulièrement à des défis faisant appel à sa créativité, il doit s'adapter constamment, et assurer une veille sur ses connaissances et ses compétences, les étendre et les améliorer. On y retrouve donc l'effervescence, mais en même temps la stabilité et la sécurité grâce à ce poste bénéficiant d'un certain prestige et d'une certaine rémunération.
Voilà donc de quoi stimuler ma motivation sur de nombreux points, et d'obtenir satisfaction sur un certain nombre de besoins, et donc d'atteindre le bien-être au travail.
Mais est-ce aussi simple ?

La motivation, une notion complexe :

Comme vu plus haut, elle est complexe car elle dépend à la fois de l'individu, de l'environnement, et de leur relation l'un à l'autre, le contexte influençant l'individu et l'individu interprétant le contexte. Une notion en constante évolution car les situations sont multiples et l'individu change, évolue.

Milieu, entourage, perception sont donc des facteurs dont elle dépend et qui ont motivé l'intérêt un grand nombre de sociologues et psychologues.
Je vous parlais un peu plus haut de deux approches de la motivation, la notion philosophique de laquelle découlait la notion psychologique, voyons donc maintenant cette dernière.

C) Notions psychologiques :

" Processus physiologiques et psychologiques responsables du déclenchement, de l'entretien et de la cessation d'un comportement ainsi que de la valeur appétitive ou aversive conférée aux éléments du milieu sur lesquels s'exercent le comportement ».
Ainsi est définie la motivation par le grand dictionnaire de la psychologie, un processus donc psychophysiologique dirigé à la fois par le système nerveux et la cognition.

- Pour le système nerveux, la motivation est donc neurophysiologique, elle mesure les variations du niveau d'alerte, d'attention, d'éveil et de vigilance.
- Au niveau de la cognition, donc d'un angle psychologique, elle oriente des comportements vers un but et permet de les perpétuer tant que l'objectif n'est pas rempli, elle représente et produit ainsi l'énergie dont l'individu a besoin pour mener à bien ses actions.

Rappelons tout d'abord la théorie de l'autrichien *Sigmund Freud*, psychiatre, neurologue et fondateur de la psychanalyse, qui décompose l'individu autour des concepts du « Moi », du « Ça », et du « Surmoi » :

- Ça : Représente les pulsions et désirs de l'individu.
- Surmoi : Représente une forme de loi intérieur, créée par l'apprentissage durant l'enfance et l'éducation, c'est une force face aux pulsions.
- Moi : Cherche l'équilibre entre le « Ça », le « surmoi » et la réalité du monde extérieur pour adapter l'individu à ces contraintes.

Freud met ici en avant un point important dans la compréhension de la motivation : il faut voir l'individualité des désirs plutôt que de chercher des besoins généralisés comme bien d'autres l'ont fait. Les manageurs doivent donc s'assurer d'une organisation leur permettant d'adapter leurs actions, tout en prenant en compte la personnalité de chaque travailleur. Ceux-ci ayant leurs propres attentes, objectifs et désirs, donc leur propre motivation.

Le but n'est pas non plus de chercher à satisfaire le collaborateur en tout point, mais de bien comprendre quels sont ses besoins car la satisfaction va engendrer de la motivation.
Ainsi, si le besoin motivateur dépend d'autres besoins plus profonds pour y être accédé, c'est bien toute la chaîne de besoin que le manageur doit s'assurer de combler pour obtenir la motivation recherchée. Il va donc d'un côté éliminer les sources d'insatisfaction, tout en planifiant ses actions pour que ses collaborateurs parviennent à leurs besoins de niveau supérieur : récompenser ne suffit plus, il faut redéfinir les tâches.

Puisque rien n'est vraiment binaire dans la vie, comment savoir quand la satisfaction d'un besoin est suffisante pour accéder au suivant ? Est-il possible de passer à autre sans avoir comblé un précèdent besoin ?

Freud nous répond que lorsqu'un individu est dans le besoin, il produit une « énergie psychique » : la tension. Lorsqu'il comble ce besoin, la tension disparaît, et engendre ainsi plaisir et satisfaction.
Mais puisque toutes les envies ne sont pas réalisables, les besoins ne peuvent pas tous être comblés. Arrive alors le « Moi », comme une notion de réalité qui peut intégrer les contraintes extérieures pour oublier, repousser ou changer ses envies. Il change ainsi sa motivation, pour obtenir un rapport au monde préférable, et un meilleur rapport avec soi.

D) Le Surmoi et l'idéal du Moi :

Freud distingue du « Surmoi », la loi intérieure, qu'il associe à l'identification paternelle, de « l'Idéal du moi », dû à un narcissisme primaire et qu'il associe à l'identification maternelle.

- Le « surmoi » est une représentation inconsciente de l'exclusion et des punitions attendues en cas d'entorses aux règles établies. Il pousse irrationnellement à suivre la tradition, et les craintes inconscientes liées à cette tradition sont transmises à l'individu, et avec elles un ensemble de préjugés, de peurs, et de mythes qui le trompe.
Il ressort de ce surmoi une disposition à obéir et respecter les interdits, avec des individus pour qui les notions de punitions et de récompenses sont puissantes, les poussant ainsi à agir de manière concrète et ritualisée.
Le surmoi concorde avec l'économie précapitaliste, et au début du capitalisme tant qu'il n'est pas encore affranchi de la féodalité.

- « L'Idéal du moi », qui adhère à des valeurs, s'inspire de la société comme idéal de perfection, et qui indéfiniment redéfinit la concrétisation d'une logique abstraite.
Il ressort de cet « idéal du moi » une disposition à l'affiliation, à éviter la marginalité, avec des individus pour qui les notions de considérations ou de défaveurs sont puissantes, représentant l'amour maternel ou son absence.
Le surmoi concorde avec l'économie capitaliste et l'organisation de la société moderne.

Les deux cohabitent en chacun, et quand le « surmoi » nous pousse à se restreindre, « l'idéal du moi » nous pousse à s'accomplir, il faut alors trouver l'équilibre pour faire sainement sa place dans la société, dont l'évolution tend à favoriser « l'idéal du moi ».
Le travail génère donc, selon son contexte, son organisation, des attitudes et des attentes différentes.

III. Travail et construction identitaire :

Il convient, pour comprendre l'impact du travail sur l'élaboration de l'identité d'un individu, d'étudier les rapports entre ces deux notions.

A) Travail et subjectivité :

Comme vu précédemment, l'être humain évolue dans son environnement à travers sa personnalité, sa vision est donc subjective. Travailler n'est pas simplement exécuter des ordres contre un salaire, cela suppose de reconsidérer non seulement ses objectifs mais aussi la façon de les atteindre en se servant de son intelligence. *Christophe Dejours*, psychiatre et psychanalyste spécialisé en psychodynamique du travail, explique que cette intelligence se base sur la subjectivité et se confronte à l'échec, reconsidérant l'individu dans son ensemble. Une véritable remise en question qui suppose que la volonté et la persévérance, doivent soutenir la subjectivité pour qu'elle s'affirme et soit efficace. La subjectivité étant donc l'ensemble de qui rend l'individu unique : sa personnalité, ses connaissances, sa vision…

Le travail, qui mobilise l'individu par son intelligence, ses connaissances, sa technique et son comportement, met donc à l'épreuve la subjectivité qui s'en retrouve renforcée, enrichissant la personnalité. L'organisation de l'entreprise peut toutefois contraindre ces capacités du travail à structurer l'individu, une organisation trop rigide peut ainsi perturber la personnalité, quand d'autres plus souples favorisent donc l'autonomie et sont plus disposées à permettre un mental équilibré.

B) Substitution de l'idéal collectif à l'idéal du Moi :

« L'idéal du Moi » présente des dispositions à l'affiliation et a ainsi la capacité de substituer à lui-même, l'idéal du collectif auquel il appartient. On observe ainsi une introjection, c'est à dire l'incorporation inconsciente à soi de l'image d'autrui, chez certains employés qui intègrent personnellement les valeurs, les besoins et obligations de l'entreprise. Ils se soumettent ainsi entièrement comme s'ils travaillaient pour eux-mêmes. L'entreprise a ainsi assez d'influence pour ne pas avoir besoin de contraindre ou motiver l'employé, et peut facilement canaliser les tempéraments, les peurs ou organiser les plaisirs.
Ce mécanisme s'approfondit quand l'organisation permet d'assurer puissance et sécurité, ce qui donne à l'individu un idéal de vie auquel il croit. Son « Moi » va alors adapter sa personnalité à ce nouveau modèle offert par l'entreprise, car l'idéal collectif s'est substitué à son idéal.

Ainsi, plus l'entreprise est puissante et plus l'employé se croira puissant, elle offre une échappatoire à la classe sociale, à l'environnement personnel, et plus l'employé s'y conforme, plus il y trouvera satisfaction. Il sera prêt pour cela à se contraindre à certaines difficultés afin de rendre l'entreprise plus puissante, et donc lui-même : un effort personnel pour une valorisation personnelle qui sert au passage l'organisation en place.

La réciproque est inévitablement valable : il est constamment face à la peur que ses efforts ne soient pas suffisants, la relation avec l'entreprise est alors comparable à un amour l'on ne veut pas risquer de perdre. Ce n'est pas la punition qu'il craint, car réussir est devenu pour lui un besoin.
Et puisque cette substitution de « l'idéal du moi » défavorise également l'esprit critique et contribue à l'affiliation, l'idéal perçu devient une perfection que l'on ne peut pas remettre en question.
Les difficultés ou problèmes rencontrés provoque alors chez l'individu une tendance à culpabiliser, une remise en cause personnelle, voir une dépression : une autopunition plutôt que de douter de l'idéal modèle.

Marie-France Hirigoyen, psychiatre et psychothérapeute, publie en 1998 « *Le Harcèlement moral, la violence perverse au quotidien* », introduisant ainsi le terme de « harcèlement moral », et révélant l'ampleur de ce phénomène de société jusqu'ici inconnue, et qui vient s'ajouter aux nouveaux maux du travail : dépression, stress, suicide, etc.
Mais malgré cela, des employés se plaignant de leur condition viennent occuper leur entreprise à l'annonce d'une vague de licenciements ou de cessation d'activité, comme cela est exposé au travers du film « *Ressources Humaines* » (*Laurent Canté*, 2000). La détresse des employés représente la perte d'une partie d'eux-mêmes, d'une communauté, de ce qui fait leur personnalité, leur identité.

On observe donc une emprise puissante du travail sur l'individu, pouvant lui apporter de grandes satisfactions s'il accepte de s'y conformer, ou au contraire de grandes frustrations s'il refuse ou si ses attentes ne sont pas comblées.

C) L'appartenance à travers la reconnaissance :

« Sur l'équilibre de la vie je choisirais mon travail... C'est vital d'avoir un travail qui nous plaise, de nourrir la famille et d'assurer l'avenir de nos enfants... C'est vrai quand on n'a pas de travail, vous avez le sentiment que vous faites rien, que vous êtes nul. Que la vie n'a pas d'intérêt... Avec le travail, on est lien avec les autres ...C'est fondamental... ».

Tirée du documentaire *« J'ai (très) mal au travail »,* (*Jean Michel Carré*, 2006), qui traite des nouvelles conditions de travail, cette déclaration expose ce que permet le travail : non seulement de pouvoir se nourrir et avoir un toit, mais surtout d'avancer au-delà de ces exigences de base pour accéder à des besoins plus évolués, plus spirituels.

Comme la reconnaissance est une gratification essentielle pour la santé mentale, car s'il est normal pour l'individu d'attendre une rétribution (salaire), cela ne suffit pas.
Christophe Dejours décrit cela comme *« la gratitude et la reconnaissance de la réalité de ce qui a été apporté par le sujet qui travaille et dont l'organisation ne pourrait se passer ».*

La reconnaissance s'opère donc par un jugement de valeur sur l'individu, et peut prendre deux formes :

Le jugement d'intérêt : prononcer par le manageur, il valorise la contribution du collaborateur par rapport à ses résultats, l'utilité de ce qu'il a apporté à l'entreprise d'un point de vue économique, technique, organisationnel ou humain. Par cette reconnaissance, le travail accorde la satisfaction de se sentir utile, et permet de construire une identité sociale.

Le jugement de beauté : prononcer par les pairs, car il est nécessaire de pratiquer, de connaître pour porter un tel jugement, cette reconnaissance développe une certaine puissance chez l'individu grâce à la crédibilité obtenue, de respect, et l'acceptation des collègues qui renforce le sentiment de faire partie de quelque chose, un groupe, une communauté, un métier.
C'est le besoin d'accomplir notre identité, notre personnalité, qui s'exprime par ce besoin de reconnaissance. Et c'est en l'obtenant, ce qui est donc déterminant pour structurer son identité, que l'on utilise et exprime sa subjectivité et son intellect.

Le travail est donc l'endroit où nos aptitudes sont mises à l'épreuve et soumises à l'appréciation des autres, et dont dépend notre bien-être. Cette dépendance est également exposée dans le film *« J'ai (très) mal au travail »,* où une travailleuse, en fin de chaîne dans le secteur du textile, trouvait satisfaction à être en contact avec le produit fini, avec un sentiment d'accomplissement, de fierté. Lorsqu'une réorganisation la prive de ce contact pour la reléguer à l'élaboration des fils, elle le vit particulièrement mal, mais retrouve finalement ces sentiments grâce aux félicitations de ses collègues sur la qualité de ses fils. Et ainsi la reconnaissance permet de retrouver le bien-être.

Ce besoin de reconnaissance est un facteur auquel je suis particulièrement sensible, et qui va donc fortement influencé ma motivation. L'avantage d'un poste de manageur est que l'on peut y trouver une double reconnaissance par jugement d'intérêt : La plus classique venant d'un poste hiérarchique plus élevé, comme exposé plus haut, mais aussi celle venant de l'équipe que l'on doit gérer. Leur condition et leurs résultats dépendant principalement de nous, leur reconnaissance est une source de satisfaction suffisante. Ainsi certains manageurs se contentent de l'une ou de l'autre, il s'agit donc, de ce point de vue, d'un poste bénéficiant d'une meilleure capacité au bonheur.

D) <u>Le travail comme construction identitaire :</u>

Notre identité psycho-sociale étant le fruit de l'interaction entre la perception que nous avons de nous-même et le reflet qui nous en est renvoyé par les autres au travers de notre intégration à différents groupes sociaux et milieux professionnels ainsi que la place que l'on y occupe est par nature l'un des principaux vecteurs de construction identitaire.

- Sur le plan vertical, l'entreprise est le théâtre d'apprentissage, d'expérimentation et de positionnement de l'individu au sein du groupe. Cela passe par le rapport au pouvoir (détenu ou subit), de sa capacité à s'associer, d'élaborer des stratégies et nouer des alliances, de trouver le point d'équilibre entre ses besoins/envies, ses capacités/connaissances, la perception de soi-même et la perception que les autres ont de soi.
C'est par l'interaction de ces variables que l'on va trouver sa place au sein du groupe professionnel et ainsi, déterminer son groupe, sa « catégorie socio professionnelle » et se positionner d'une façon plus vaste (horizontale) dans la société dans son ensemble.

- Sur le plan horizontal, le secteur d'activité dans lequel on évolue et la place que l'on y occupe sont déterminants.
Dans un monde hyper-connecté et mondialisé où les associations, et liens intersubjectifs vont lier, et regrouper des individus répandus sur l'ensemble du territoire voire, de la planète. Mais les individus n'ont rien perdu de leur ancienne nature préhistorique, et l'homme d'aujourd'hui comme le chasseur cueilleurs de l'époque, a toujours besoin inconscient d'identifier immédiatement « l'autre » et de le classer en ami/ennemi, dominant/dominé, il est nécessaire de mettre en avant des repères visuels évidents et distinctifs autant que « réseaux de communications » identifiants.
Si les sabots du paysan, la casquette de l'ouvrier, le col blanc de l'employé de bureau, le haut de forme du bourgeois et les 1ère, 2èmes et 3èmes classes du métro Parisien ont disparu, les codes vestimentaires restent d'actualité pour déterminer « la tribu » d'appartenance mais, elle est complétée, voire dépassée par les « outils » utilisés (voitures, objets connectés, services utilisés…) et médium et réseaux sociaux par lesquels on communique.

Le secteur professionnel dans lequel on évolue va déterminer si l'on fait ou subit l'évolution (média, numérique, « startupers » versus « l'ancienne économie »), plaçant certaines professions libérales au même niveau que des grands groupes.
Mais, il est un facteur qui reste essentiel dans la détermination de son identité sociale et son intégration à un groupe, cela reste le niveau de revenu, et le pouvoir d'achat qui en découle, que l'on tire de son activité professionnelle.

IV. L'intégration de l'intelligence artificielle dans le travail :

A) Montée de l'IA, risque pour l'emploi :

En tenant ses promesses et dévoilant toujours plus de possibilités, l'intelligence artificielle devient tendance, et devient une réalité :
- Mars 2010 : le robot journaliste « *Stats-Monkey* » rédige un article de sport à partir de données brutes d'un match.
- Un robot serveur est « engagé » dès 2014 dans un restaurant à Kunshan, en Chine.
- Lasserre, maison de retraite à Issy-les-Moulineaux, recrute en 2015 des robots comme auxiliaires de vie.
- 9 mars 2017, *AlphaGo*, IA développée par *Google DeepMind*, bat le champion du monde *Lee Sedol*.
- 2017 : Le robot chinois *Xiaoyi* (« petit docteur ») passe l'examen de licence médicale du pays.
- CES 2018 : l'IA est le sujet principal du salon.

2 chercheurs d'Oxford, *Carl Benedikt Frey* et *Michael Osborne*, ont effectué une étude, « *The futur of employment* » (2013 puis mise à jour en 2017), confirmée par l'étude « *The futur of workplace* » du cabinet *Mckinsey*, analysant les capacités d'automatisation, comment elles pourraient impacter le marché de l'emploi et voir quels métiers seraient les plus touchés.
Ainsi, 20 à 80% des tâches sont automatisables en fonction des emplois, créant une peur pour de nombreux travailleurs envers l'avenir de leur emploi.
Il existe même un outil en ligne, *willrobotstakemyjob.com*, qui permet, en entrant son métier, d'en apprendre le pourcentage d'automatisation, pour savoir si l'IA va « piquer mon job ».

Les tâches redondantes peuvent être facilement automatisées. Ainsi toutes les tâches de travail physique répété et prédictible, et de collecte et d'analyse d'informations par exemple, sont les plus à même de disparaitre rapidement. Surtout que les algorithmes d'IA s'avèrent être plus rapides, précis, fiables et moins chers que le travail humain correspondant. Mais cela ne s'arrête pas là.
L'IA se révèle très efficace dans la gestion d'activités encore plus complexes, celles nécessitant le traitement de plusieurs signaux simultanément, de flux de données, et de connaissances accumulées, en temps réel. Un cas caractéristique est celui des véhicules autonomes qui peuvent capturer et « comprendre » l'environnement et sa dynamique. Ils peuvent « voir », décider et agir en temps réel.

Une intelligence artificielle correctement « formée » peut comprendre les demandes des clients dans un langage naturel, identifier les entités mentionnées ou impliquées (par exemple, le produit ou le service auquel la demande fait référence). Il peut estimer l'intention du client assez tôt (par exemple, pour activer un service ou demander de l'aide), traiter instantanément de gros volumes de données et appliquer la politique de l'entreprise afin d'identifier la meilleure action ou décision pour un cas particulier. La décision peut alors être communiquée au client en langage naturel.
Le système sait également assez tôt s'il peut traiter la demande avec confiance ou non, et dans ce dernier cas, il sait rediriger la demande vers une gestion humaine. Et tout cela, en quelques millisecondes, dans le cadre d'une session de chat ou de conversation entre le client et l'agent virtuel de l'entreprise.

Ainsi, l'on voit l'automatisation s'installer en entreprise, et ce tous secteurs confondus. Et même si certains métiers, comme ceux du management, de l'éducation, des arts, ou certaines expertises semblent peu concernées

au premier abord, aucun emploi n'est à l'abri des transformations à venir. L'IA est déjà bien installée, et cela ne fait que commencer, voici quelques exemples de ce qui se fait déjà :

Marketing intelligent : Pour cibler les consommateurs avec plus de précision, automatiser l'achat d'emplacements publicitaires afin d'obtenir les meilleures places.

Finance : En s'appuyant sur d'immenses quantités d'informations sur les marchés, les solutions d'IA en trading utilisent le machine Learning pour effectuer le meilleur arbitrage possible et le tout à très haute fréquence. La banque américaine *JP Morgan* économise ainsi l'équivalent de 360 000 heures de travail en 1 seconde grâce à « *Coin* », sa solution en intelligence artificielle.

Services Bancaires : *Orange Bank*, par exemple, a mis en place un conseiller virtuel pour automatiser des simples opérations, comme ouvrir un compte, commander une carte, …

Conception assistée : Dans l'industrie, des solutions de machine learning génèrent de multiples possibilités adaptées au projet pour assister les designers dans leur travail.

Objets connectés : On voit apparaître des solutions intégrées dans des systèmes et objets de plus en plus nombreux, comme avec la domotique, où la maison et le bureau adaptent température, éclairage, verrouillage des accès, etc, en fonction des habitudes des occupants, ou encore des assistants vocaux intégrés qui permettent aux propriétaires de ces objets de les diriger, pendant que leurs habitudes sont peu à peu enregistrées pour pouvoir in fine être anticipées.

Rédaction automatique : Certains sites, magasines ou journaux digitaux génèrent automatiquement des articles à partir d'un flux de données régulier, c'est le cas principalement pour des résultats sportifs ou financiers par exemple.

Gérer la consommation d'énergie : Des solutions d'intelligence artificielle permettent de détecter et d'éteindre des systèmes inutilisés, l'entreprise américaine *Alphabet* (*Google*), a ainsi pu réduire la consommation d'électricité du refroidissement de ses data-centers de 40% en 2016 grâce à sa propre solution : *DeepMind*.

Surveillance automatique : Des algorithmes analysent la prise de vue des caméras pour détecter intrusion ou comportement suspect, mais aussi pour effectuer des contrôles qualité automatisés sur les lignes de production, pour analyser le comportement client dans les magasins, etc. Une multitude de capteur embarqués permettent de détecter et remonter des problèmes précis et localisés permettant une intervention rapide et efficace, et permettent même dans certains cas d'effectuer une « maintenance prédictive », comme la société *Koné* pour ses ascenseurs, en se basant sur la durée de vie des pièces, mais aussi en « écoutant » certains systèmes par exemple dont les sons produits induisent tel ou tel risque. Embarqués sur des robots mobiles ou des drones volants, ces systèmes remplacent déjà certaines tâches de gardiennage et de manutention, ou de sécurité, comme les robots surveillants des data-centers d'*Alphabet* qui font des rondes automatiques, 24h/24 quotidiennement, et ne dérange quelqu'un que lorsqu'une anomalie a été détectée.

Secteur juridique : Les expériences dans ce domaine se multiplient. Pour les décisions prises reposant sur une énorme quantité d'informations, des logiciels prédictifs sont utilisés, comme pour les magistrats de Rennes ou Douai, afin de rendre de meilleurs jugements en considérant l'ensemble de la jurisprudence.

Commerce : Des nouvelles recherches en intelligence artificielle permettant aux logiciels d'analyser non seulement les micro-expressions des visages, mais aussi les conversations écrites ou parlées, des solutions peuvent maintenant déterminer les émotions, sentiments et réactions, ainsi, des analystes considèrent que des solutions artificielles peuvent remplacer près de 95% de la force de vente d'ici 20 ans. Une transformation importante où quasiment l'ensemble des terminaux, caisses, centres-commerciaux, boutiques, péages... Seront automatisés. L'importance des vendeurs et des réseaux de magasins physiques risque donc de diminuer. La Chine par exemple est l'un des pays qui développe actuellement de plus en plus de magasins sans personnel.

Véhicules autonomes : Les conducteurs professionnels (taxis, VTC, camions et autres) verront la demande de leurs compétences diminuer rapidement au profit d'une circulation urbaine automatisée qui est bientôt une réalité, et peut-être même des routes pour les recharger, avec des enjeux de sécurité et de fluidité de la circulation. *Tesla* est connu dans ce secteur, et il existe déjà des navettes électriques autonomes à Lyon ou à la Défense par exemple.

Manutention : Dans les entrepôts, les robots déplacent produits, palettes ou même étagères entières pour une gestion autonomes des stocks et de la livraison. Des bulletins de commandes automatisés sont envoyés en fonction du stock, et sont préventifs en tenant compte des évènements promotionnels, de la météo, de l'époque de l'année…

Chatbot : Des assistants, virtuels ou robots, vocaux ou non, peuvent fournir des informations, résoudre des problèmes, prendre des commandes, tout en tenant compte de préférences personnalisées du client… De quoi mettre au placard pléthore de conseillers, service clientèle, concierges, agents d'accueil, etc.

Les tâches routinières sont encore souvent considérées comme étant principalement les seules à pouvoir être automatisées. Mais comme le prouve l'arrivée des voitures autonomes, alors qu'il y a seulement une quinzaine d'années les chercheurs soulignaient la complexité qu'il y aurait à répliquer la perception humaine et que la conduite n'était pas susceptible d'automatisation, la nature des tâches vouées à être récupérées par l'IA reste imprédictible.
Cela n'arrange en rien la confiance que l'on place dans le monde du travail, et floute tout plan de carrière.

B) Quelle place pour le salarié ?

Le pouvoir et donc, la répartition des bénéfices générés par l'activité de l'entreprise, a toujours été l'enjeu d'un bras de fer entre la masse salarial et le ou les détenteurs du capital et, souvent, (même si c'est de moins en moins le cas), à l'initiative de l'entreprise.
Les deux partis ont depuis tout temps un « rêve » antagoniste orientant leurs objectifs. L'un rêvant de produire à un coût le plus bas possible un produit ou service qu'il vendra le plus cher possible. L'autre rêvant d'un travail pratiqué dans un confort et une sécurité maximum générant le plus gros revenu possible.
Là où tous deux se rejoignent, c'est que tous deux rêvent de la vie la plus aisée et confortable possible.

Le pouvoir en entreprise est issu de deux sources : l'argent qui finance les projets, et le savoir/compétence/expertise qui permet de mener à terme le projet.
Si la condition des salariés s'est nettement améliorée au fil du temps, c'est que l'essentiel de l'activité économique reposait sur des métiers, et donc l'expertise, qui était détenu par les ouvriers, leur donnant un pouvoir leur permettant de mener les luttes qui ont permis cette évolution.

Frederick Winslow Taylor dans *« The principles of scientific management, 1911 »*, a, le premier, théorisé ce rapport de force et initié une solution visant à renverser le rapport de force et à donner le pouvoir le plus absolu possible au détenteur du capital.
En segmentant au maximum la tâche des ouvriers, il rend l'expertise inutile et prive les ouvriers de leur pouvoir.
Un échelon intermédiaire, les salariés cadres et cadres supérieurs, est créé pour faire le lien entre des détenteurs de capital (qui ne possèdent pas l'expertise), et une masse salariale/ouvrière, qui ne maîtrise plus la totalité du processus de production. Ils sont les seuls interlocuteurs des détenteurs du capital, possédant l'expertise et capables d'organiser la production, tout en restant à leur service (d'où le niveau de rémunération).

Bien que les techniques et technologies aient évoluées, l'organisation dans l'entreprise reste basée sur ce principe, en fonction duquel, une majorité du personnel peu qualifié, ou embauché pour des qualités autres que leur savoir/compétence/expertise (ou dé-professionnalisé), va travailler sans vision de la direction réelle de l'entreprise, ou du marché sur lequel elle évolue, ni contact avec les détenteurs du capital, encadrés par un personnel de moins en moins nombreux mais de plus en plus formé et spécialisé.
Une évolution notable est apparue ces dernières décennies : le ou les détenteurs du capital sont de plus en plus rarement les initiateurs de l'entreprise ou du projet. Les initiateurs, possesseurs d'un savoir et d'un projet deviennent un nouvel échelon hiérarchique.

Fort de l'expérience acquise de l'Histoire, les avancées spectaculaires des travaux dans le domaine des neurosciences et l'intégration de l'IA dans quasiment tous les secteurs économiques posent question quand à place et au rôle qu'occupe aujourd'hui le salarié et celle qui lui est réservée demain.

Dans bien des domaines, que l'on soit salarié du secteur ou client (banque, assurance, commerce, transport, santé…), sans que l'on en ait conscience, une grande partie de « nos » actions sont automatisées, prises en charge par des robots ou programmes qui nous délestent ainsi des tâches ne nécessitant pas de qualification particulière ni d'une réflexion poussée (correcteurs d'orthographe, traducteurs, agendas « proactifs », alertes de disfonctionnement…).
Des robots répondent à nos questions simples et nous fournissent les solutions aux « problèmes » basiques, nous permettant ainsi, semble-t-il de nous concentrer sur la partie de la tâche qui demande réflexion, analyse et émotion/empathie pour la partie dédiée à la relation client.
Cortana, *Siri*, et autres chatbots sont complètement intégrés à notre quotidien professionnel et dans des secteurs tel que la logistique, le robot a déjà pris la place de la majeure partie des personnels peu à pas qualifiés dans les entrepôts.
Amazon, *Cdiscount*, mais aussi *Walmart*, *Carrefour* ou *Monoprix*, *UPS*, *DHL*, *Chronopost* ou autre *TNT* n'ont quasi plus que des agents de maintenance ou de surveillance sur leurs plateformes.

L'ensemble du flux « identification de la commande, déstockage, empaquetage, expédition et gestion raisonnée du réassort » est supervisée, ou dictée, de façon quasi intégrale par des logiciels, des algorithmes réagissant en temps réel, 24 heures sur 24, et orientant les tâches des collaborateurs, et pour la partie gestion des entrepôts, le WMS (Warehouse Management System) : Une chaine robotique gérée par des logiciels intégrant une identification de la tâche, une logique d'optimisation du traitement des différents problèmes potentiels afin d'obtenir le résultat le plus fiable possible et le plus rapidement possible et ce, 24 heures sur 24, autrement dit, un algorithme remplace quasi complètement l'humain en Europe et aux États-Unis.

Si la distribution finale, le TMS (Transportation Management System), est encore gérée par des humains (mais, déjà, plus des salariés), c'est uniquement parce que le secteur du transport n'a pas encore été investi pas le véhicule autonome du fait de questions « éthiques » et de définition de l'origine de la responsabilité en cas

d'accident entrainant destruction de matériel tiers et surtout entrainant un dommage corporel, voire le décès d'un ou plusieurs humains. En revanche, la partie « dispatch » est déjà grandement déléguée aux algorithmes grâce à l'intégration des outils de géolocalisation, mapping intégrant la gestion du trafic et autres informations pour une optimisation des « agendas » de distribution, et que seule l'énorme puissance des calculateurs permet de gérer en temps réel et avec une fiabilité défiant de très loin la capacité et la vitesse d'analyse du professionnel le plus « affuté » dans ce domaine.

C'est cette entrée, invasive, de l'algorithme dans notre quotidien professionnel qui pose justement question.
Qu'est qu'un algorithme ? Selon *Wikipédia*, *« un algorithme est une suite finie et non ambiguë d'opérations ou d'instruction permettant de résoudre un problème ou d'obtenir un résultat »*, pour le Larousse, c'est *« un ensemble de règles opératoires dont l'application permet de résoudre un problème énoncé au moyen d'un nombre fini d'opérations. Un algorithme peut être traduit, grâce à un langage de programmation, en un programme exécutable par un ordinateur ».*
Autrement dit, une recette de cuisine est un algorithme. Numérisée et traduite en langage informatique, cela devient un programme, contrôlant une machine qui va exécuter la tâche, cela devient un automate ou un robot.
Aujourd'hui, dans notre monde hyper connecté, chacun de nos gestes, chacune de nos actions et chacun de nos mots, quel que soit le medium par lequel ils sont transmis, sont enregistrés et mémorisés.
L'ensemble croissant, et vertigineux, de ces données permet de disséquer et définir de plus en plus précisément les tâches et métiers de l'entreprise, de les numériser et de les transformer en algorithmes.

L'acquis des recherches dans le domaine des neurosciences permettant de mieux en mieux cerner le fonctionnement du cerveau humain, des moteurs de prise de décisions aux méthodes de mémorisation jusqu'aux moteurs de réactions émotionnelles, l'association de secteurs (informatique, biologie, neurologie, psychologie, ingénierie, industrie…) qui jusqu'à présent ne se fréquentaient pas, permet d'élaborer des algorithmes, des IA aux capacités dépassant en terme de précision et de constance, très largement les capacités humaines.

Les dernières évolutions et orientations de la recherche dans le domaine de l'IA se situant sur le plan de l'apprentissage (auto apprentissage ou machine learning et deep learning), les progrès dans le domaines restent lents car, pour l'heure, cela passe par une phase « d'apprentissage supervisé » qui consiste à « nourrir » le logiciel d'information en quantité et qualité suffisantes pour qu'il dispose de la base nécessaire à l'identification de récurrence lui permettant de développer « par elle-même » une réponse adaptée quand elle rencontre une situation similaire. Cette réponse n'est pas liée aujourd'hui à une quelconque intelligence ou réflexion, le logiciel ne comprend pas ce qu'il fait, il reproduit uniquement une suite logique identifiée par la récurrence du problème rencontré et de la solution apportée.

Il n'est pas interdit de penser, dès lors, que les données fournies par les collaborateurs, que cela soit en termes de tâches ou de décisions, servent dans la plupart des secteurs à « nourrir » les IA qui les remplaceront demain.
Les recherches, et découvertes, dans le domaine des neurosciences, sur les processus de mémorisation et d'apprentissage associées à la masse extraordinaire des données disponibles (le Big Data) et à la puissance de calcul non moins extraordinaire dont dispose l'ingénierie numérique, ouvre la voie aux premières étapes d'apprentissage autonome de l'IA (le Deep Learning).
Tout laisse penser qu'en milieu professionnel, des IA libérées des contraintes physiques, émotionnelles, ambitions et aspirations salariales pourront très rapidement (d'ici une toute petite poignée d'années) « imaginer », développer et organiser des solutions rendant l'humain totalement obsolète dans tous les domaines administratifs, financiers, juridiques, commerce…, en somme, tous les domaines où l'agilité des doigts de l'humains n'est pas nécessaire non plus que sa « conscience/émotion/empathie », bref son humanité (si ce critère à encore cours en milieu professionnel).

Quid de la place du salarié ou, plutôt, quel type de salarié et combien, demain dans l'entreprise ?

Compte tenu de l'immensité de ce qu'il reste à découvrir dans le domaine de l'IA et de l'imprévisibilité des « solutions » et axes que ces IA donneront au monde de l'entreprise, il est très difficile, aujourd'hui d'imaginer ce que sera l'entreprise de demain.

En revanche, deux évidences semblent s'imposer.
D'une part, l'entreprise de demain sera peu ou pas peuplée d'humains et d'autre part, la notion de salarié aura probablement disparue au profit d'indépendants/consultants/travailleurs à la tâche.
En effet, dans une société où l'IA fait mieux que l'humain, plus vite et pour moins cher, pourquoi le secteur financier financerait-il des projets associant l'humain à son développement plus que des projets ne nécessitant l'humain que dans sa phase de lancement, le temps d'imaginer et définir les objectifs en termes de production et de cible commerciale et de déléguer la gestion du projet à des IA qui le feront mieux que n'importe quel humain.

C) Répercutions sur le moral des salariés :

Le moral des salariés au sein d'une entreprise est déterminé par plusieurs facteurs : La relation à soi-même (suis à ma place ?), la relation au travail (est-ce que ce que je fais a du sens ?), la relation aux manageurs (suis-je reconnu ?), la relation aux autres (suis entouré d'amis ou d'ennemis ?) et la confiance en l'avenir (l'entreprise existera-t-elle toujours demain ?).

La maîtrise de son art ou de son métier a été durant des siècles l'une des sources de construction et de fierté de soi. Choisir son secteur d'activité, se former au métier y donnant accès et s'y épanouir fut depuis une éternité une source de valorisation personnelle permettant de trouver sa place et de s'intégrer harmonieusement dans la société.

L'équilibre obtenu entre ses aspirations et les résultats de ses investissements (formation, engagement dans l'entreprise, …) libère l'esprit et lui permet de s'attacher à des activités de valorisation de soi-même qui peuvent être très variables d'un individu à un autre (art, culture, sport, spiritualité…).
Cet équilibre est déterminant pour pouvoir envisager une relation au travail et une relation aux autres constructive et positive.

Si dans un monde essentiellement paysan et ouvrier, le travailleur avait une relation fusionnelle avec son métier et en comprenait et maîtrisait la destination, la tertiarisation de l'économie et l'hyper segmentation des tâches ont entrainé une perte de sens et une déprofessionnalisation massive. Un nombre croissant de salarié est incapable de mettre un nom ou de définir en un mot son métier. S'il peut donner le nom de l'entreprise pour laquelle il travaille, il peut commencer à avoir du mal à expliquer le secteur économique dans laquelle celle-ci évolue et devient incapable de définir son rôle exact et le sens de sa tâche.

Cette absence de compréhension et de sens, couplée à une demande de plus en plus forte d'une rentabilité qu'il ne maîtrise pas, mais qui est mesurée et tracée par les « outils » qu'il utilise au quotidien amène de plus en plus de salarié en situation de « Brown out », expression anglaise désignant en électricité, une baisse de tension afin d'éviter la surchauffe d'un appareil électrique et qui, dans la pathologie professionnelle va désigner une baisse plus ou moins importante de l'engagement et de la motivation à exécuter correctement son travail.

La reconnaissance de ses qualités et/ou compétences est l'une des clefs essentielles de bien être dans son travail. Dans des entreprises sous la pression de plus en plus forte de la rentabilité de la part des actionnaires et, où les tâches sont tantôt effectuées par les logiciels, machines autonomes ou robots, tantôt par des humains, le salarié a, dans la plupart des entreprises (du grand groupe à la moyenne entreprise), le sentiment d'être et, est considéré comme un outil.

Or, on ne remercie pas un outil et le travail qu'il fournit est un dû et non une valeur qu'il apporte à l'entreprise. Comme, par ailleurs, il est considéré comme une charge du fait du salaire qui lui est versé quel que soit les résultats de l'entreprise, le management actuel tend à faire culpabiliser le salarié de fournir aussi peu pour un salaire aussi généreux et le point est essentiellement axé sur ce qu'il ne fait pas lors des entretiens individuels qui ont pour vocation de limiter au maximum toutes revendications salariales.

Si, de nombreux indicateurs économiques et la santé des *CAC40* et autre *EuroNext* et indice *Nikkei* ou *Nasdaq* évoquent une bonne santé financière, le quotidien des travailleurs de l'immense majorité des pays occidentaux voient une dégradation du secteur de l'emploi et le développement du travail précaire quand ce n'est pas du chômage.
Cela peut s'expliquer assez simplement, dans une économie tertiarisée, par une automatisation et une numérisation de plus en plus importante des tâches, les algorithmes remplaçant avantageusement les humains d'un point de vue rentabilité.

Dans cet environnement, le nombre de tâches encore dévolues aux humains est de plus en plus restreint et, l'accès à ses tâches de plus en plus soumis à la compétition. L'autre, celui que l'on nomme encore le collègue devient avant toutes choses un concurrent pouvant s'avérer, demain, devenir un ennemi.
Le travail devient dès lors un environnement hostile et non plus un lieu de sociabilisations.

Depuis tout temps, l'homme œuvre pour garantir son avenir et sa sécurité. Chercher une grotte pour la nuit, planter et élever pour éviter la faim, créer des cités pour faciliter le commerce et se prémunir des rivaux, et ainsi de suite jusqu'à s'instruire et apprendre pour bénéficier d'un « bon métier » et d'un avenir radieux.

Or, la perte de sens dans son travail et donc, l'incapacité à anticiper ce que sera demain, la mise concurrence avec des « outils » aux capacités bien supérieures à l'humain le plus performent, et un management de plus en plus éloigné rend le sentiment de précarité quasi total.

L'actualité fourmille au quotidien d'exemple d'entreprises, à priori rentable, qui ferment leurs portes, licencient massivement ou changent radicalement d'orientation sur des pans entiers de leur activité.

L'entreprise, qui était jusqu'à un passé très récent une source de construction sociale et d'avenir tend à perdre son statut de moteur sociétal jusqu'à, pour certaines d'entre elles, devenir le symbole de tous les maux tel que les fameux GAFA, *Monsanto*, le secteur bancaire et financier (au travers des différents scandales et crises financières de ces dernières années), pour ne citer qu'eux.

D) Acceptation du salarié :

Il ne fait aucun doute que, d'une part l'IA va modifier en profondeur notre relation au travail et d'autre part, que cette perspective nourrie les fantasmes et effraye au plus haut point les salariés.
Un nombre croissant d'articles et d'ouvrages traitent du sujet et ne manquent pas de souligner à quel point l'association de la puissance de calcul « extraordinaire » des ordinateurs, de la masse « vertigineuse » des données disponibles, de l'avancée constante de la recherche dans les neurosciences et de l'inventivité « fabuleuse » des ingénieurs informaticiens est en train de donner naissance à une IA dépassant de très loin les capacités de l'humain le plus performant.
Assez peu évoquent à quel point le chemin à parcourir est tout aussi vertigineux pour que cette IA atteigne ne serait-ce que l'ombre d'une vague ressemblance avec ce qu'est l'intelligence humaine et l'étendue extraordinaire de son spectre de compétences. Juste pour donner un entre-aperçu de ce « fossé », « *Google Brain* », le plus développé des projets d'apprentissage profond (deep learning), est un réseau d'interconnexion de 16 000 ordinateurs modélisant l'interconnexion du réseau neuronal humain qui lui, en compte, chez un individu d'intelligence moyenne... Plusieurs milliards !

La forme d'intelligence de l'Humain, par l'extraordinaire diversité des éléments de natures différentes, voire opposées, qu'elle est capable de traiter, d'analyser et d'associer, lui permet d'avoir une pensée et analyse holistique du monde dans lequel il évolue ou du sujet qu'il traite. Cela lui confère le pouvoir extraordinaire d'associer des éléments « apparemment » naturellement in-associables, de maitriser la penser subjective et d'inventer des concepts et entités aussi opérantes que n'importe quelle entité objective (la nation, le FMI, l'argent, Dieu, …), d'intégrer n'importe quel changement radical d'environnement et d'immédiatement se l'accaparer et d'inventer le meilleur moyen d'y vivre et de se placer au sommet de la chaine alimentaire. En cela, rien ne laisse imaginer aujourd'hui, que l'IA pourra, un jour atteindre ce niveau.

En revanche, en comparaison de l'outil numérique, ce même extraordinaire cerveau humain s'avère être d'une lenteur de calcule affligeante.
Dans notre société où tout s'accélère, où la rentabilité doit être immédiate, où la décision doit l'être tout autant et où l'on attend « presque ? » que l'information précède l'événement, cette carence du cerveau humain devient pénalisante pour le salarié et confère à l'IA, si limitée soit-elle un avantage indéniable.
Le développement d'un nouveau sujet de recherche peut modifier en profondeur l'évolution actuelle des choses : le trans-humanisme.

Il n'est pas interdit de penser que dans les rêves les plus fous de certains ingénieurs autant que de certains dirigeants de grands groupes disposant de la puissance financière suffisante, l'idée d'associer ces deux compétences (intelligence humaine et vitesse de calcul de l'ordinateur) pour « développer », « créer » un salarié « augmenté », capable d'exécuter ce que ni un humain, ni une IA ne pourrait atteindre.
On touche dès lors à une notion autant sociétale que professionnelle et c'est dans la réflexion et l'accompagnement dans cette transition vers une nouvelle organisation du travail et de la société que peut se situer la place et le rôle de l'Humain.

V. Le management peut-il être une solution face à cet avenir ?

Arthur Schopenhauer, Philosophe allemand, expliquait à propos de la vérité et des révolutions, qu'elles passent irrémédiablement par trois étapes : « *D'abord, elle est ridiculisée. Ensuite, elle subit une forte opposition. Puis, elle est considérée comme ayant toujours été une évidence* ». Avec l'arrivée fulgurante de l'IA, on retrouve simultanément les trois étapes d'une personne à l'autre : les uns se moquent, d'autres protestent, quand certains travaillent déjà avec et préparent la suite.
Et la confusion générale est donc difficile à lire, mais le monde du travail est en pleine transformation et l'avenir qui se profile fait peur. L'IA accélère les choses, le changement est continu, et le changement c'est l'inconnu, ce qui génère de la peur également.
Le management est au cœur de ces changements avec un rôle pivot qui a le pouvoir de diriger la transformation, ce qui nécessite de bien comprendre les enjeux non seulement économiques, mais aussi technologique, et surtout humain, avec une notion d'éthique qui devient de plus en plus importante.
L'avenir n'est pas forcement aussi noir qu'il n'y parait.

A) Peurs justifiées, mais exagérées :

Selon *Keynes* « *Les pessimistes sont incapables d'imaginer tout l'éventail d'emplois fantastiques qui naîtra de l'automatisation* ».

Il y a déjà des préjugés sur l'IA, comme le danger qu'elle représente pour l'humanité :
Si l'origine des angoisses liées à ces technologies sont à la fois instinctives, religieuses et culturelles, nombreux sont ceux à croire au danger que représente l'IA pour l'humanité, bercés depuis longtemps par les récits de science-fiction mettant en scène une intelligence artificielle hostile, dangereuse, comme les cultissimes « *2001, l'odyssée de l'espace* », de *Stanley Kubrick* en 1968 ou « *Terminator* », de *James Cameron* en 1985. Mais il y a un amalgame constant qui est fait entre l'imaginaire et la réalité des technologies développées, car l'être social que l'on est nous pousse à imaginer que les machines sont dotées des mêmes capacités que nous, alors que nous ne faisons que projeter notre propre nature, bien différente pourtant de ces machines.

Aujourd'hui nous sommes plus dans la science que dans la fiction, et de nombreuses études concordent à exposer à quel point elle pourrait être un incroyable outil pour améliorer la condition humaine, Mais malgré tout, des personnalités influentes viennent alimenter cette idée de risque, comme le physicien *Stephen Hawking* qui prévient: « *Nous sommes en danger d'autodestruction* », ou encore *Elon Musk*, pour qui elle représente « *le plus grand danger pour la civilisation humaine* », ils appellent donc à la prudence.

Mais là encore, il convient de bien comprendre leur point de vue : l'Homme, face aux problèmes liés à la technologie, à toujours été réactif, c'est à dire qu'il a profité de sa technologie et attendu qu'un problème arrive pour s'attaquer à sa résolution.
Le problème avec l'IA vient de sa puissance, sa vitesse de développement et sa capacité d'adaptation qui ne permettront pas à l'homme d'avoir le temps de réagir. Ces hommes ne dénoncent pas le danger immédiat de l'IA, mais l'absolue nécessité d'être proactif, car la réaction ne sera pas possible.
Elon Musk propose ainsi la mise en place une solution ouverte, une « OpenIA » accessible à chacun, pour ne pas risquer de se retrouver face à une machine fermée et hors de contrôle.

La fin du travail : « L'IA va remplacer l'homme partout, abolissant la notion d'emploi et de travail, nous risquons donc un chômage de masse ».
Là encore c'est une idée bien répandue, bien qu'elle ne le soit pas pour tous de façon aussi radicale, et pourtant l'Histoire nous informe autrement, et de nombreuses études sur le sujet concordent à dire que l'arrivée de l'IA n'annonce pas la fin mais une mutation, une transformation du monde du travail.

En effet de nombreuses découvertes et progrès technologiques ont déjà bouleversés la société : L'imprimerie, le chemin de fer, l'électricité… Et comme l'ordinateur personnel des années 80, Internet à la fin des année 90, le smartphone et les objets connectés des années 2000, L'IA est un élément de rupture qui va profondément transformer notre société tant dans notre manière de vivre que de travailler.
« *L'intelligence artificielle est la nouvelle électricité, et tout comme celle-ci, elle va transformer l'ensemble des industries !* » *Andrew Ng*, ancien responsable scientifique de *Baidu* (géant du numérique chinois). Ainsi tout le monde utilisera l'IA, basé sur la data, comme tout le monde utilise aujourd'hui un ordinateur, une normalité en entreprise comme dans la vie de tous les jours.

Ainsi comme ces révolutions précédentes, on est en droit de se dire : l'IA, c'est pour le mieux, oui des postes ont disparus, mais il y a surtout beaucoup de nouveautés, créant des emplois et changeant ceux existant.
L'automatisation ne dérobe pas les emplois mais les transforme, les déplace. *Luc Ferry*, homme politique et philosophe français, ancien ministre de la jeunesse, de l'éducation nationale et de la recherche, exprime ainsi : « *L'IA va supprimer des tâches, pas des emplois* ».

Dans le monde du travail, les outils basés sur l'IA restent primaires et sont, pour le moment, loin d'atteindre les capacités humaines, donc encore moins de les dépasser sur un grand nombre de tâches. D'un métier à l'autre, entre 20% et 80% des tâches sera automatisable (*Harvard Business Review*), mais pour l'instant, aucun emploi ne l'est à 100%. Et même si ces mots « pour l'instant » font peur, ce que l'IA laisse au travail humain est surtout une chance. Dans un emploi majoritairement automatisable, le travail humain se concentrera maintenant sur un aspect jusque-là noyé parmi les autres tâches et offre ainsi une nouvelle perspective et un recul intéressant permettant de développer, d'améliorer, enrichir l'activité.

Cela peut être une très bonne nouvelle : D'après *Bruno Maisonnier*, fondateur de *Aldebaran*, *Beta Tauri* et *Another Brain*, au début du 19ème siècle, 60% de la vie était consacrée au travail, aujourd'hui nous avoisinons les 15% pour atteindre probablement les 7% dans le futur. À partir de ce constat, il s'agit d'une question d'interprétation. Soit on y voit du travail qui disparait, soit du travail qui se transforme, une occasion pour l'Homme d'avoir du temps à lui pour grandir, plutôt que de faire un travail de robot...
On peut alors se concentrer sur les valeurs humaines, utilisées ou transmises par l'entreprise, sur les conséquences et la pertinence des actions engagées, sur les relations en générale, qu'elles soient entre collègues, hiérarchiques, avec des partenaires ou des clients...

Le président de la république française, *Emmanuel Macron*, proposait fin 2017 de redéfinir l'entreprise, car les approches économiques évoluent et l'on voit apparaitre de nouveaux types d'entreprises qui offrent, plutôt que de consommer des produits, des solutions pour répondre à un besoin.
Ces nouveaux modèles, attachés à des valeurs sociales et sociétales, produisent de la valeur humaine, mais doivent rester adaptés à leurs marchés, dont la concurrence, et l'économie de marché sont rendu inévitable par la mondialisation.
Il est donc nécessaire de bien déterminer en quoi ces valeurs, peuvent redéfinir le monde de l'entreprise. Par exemple fidéliser ses employés, assurer la parité, définir un environnement de travail sain…

Il y a une différence entre ce que beaucoup considèrent être un travail ou non. Pour certain, il s'agit uniquement d'une source de salaire pour payer ses factures. Redécorer sa chambre par exemple n'est alors pas un travail mais plutôt une activité gratifiante.
D'autres, de plus en plus nombreux, sont au contraire à la recherche d'un "emploi-plaisir", où ces deux notions sont confondues.

Comme nous l'apprend les neurosciences, l'humain à besoin vital de se connecter à ses semblables (production d'oxytocine), et c'est ainsi que l'on voit aujourd'hui des nouvelles tendances apparaitre, à cause de l'industrialisation massive, on veut des produits et services avec une touche humaine, un point avec lequel la technologie et l'automatisation ne rivalisent pas encore, bien que les recherches sur certaines IA promettent d'imiter jusqu'aux défauts du travail humain afin de répondre à ces nouvelles tendances, à ces besoins.
En attendant, le travail doit se recentrer sur son aspect humain, et l'impliquer pour guider les machines. Un travail de type "emploi-plaisir", avec une dimension intellectuelle et créative qui rend le travail intéressant, agréable et devient gratifiant.

Nick Bostrom, professeur de philosophie à *Oxford*, exprime « *que le meilleur de la nature humaine se lève !* », quand on l'interroge à propos de l'IA, et avec lui de nombreux philosophes, chercheurs, anthropologues, s'accordent à prédire qu'à la suite des bouleversements initiaux dus au chômage technologique, la révolution de l'intelligence artificielle conduira à une nouvelle ère de prospérité, de créativité et de bien-être. Les humains n'auront plus besoin d'effectuer des tâches routinières à valeur limitée.
La main-d'œuvre et les modèles d'emploi passeront d'accords de travail à long terme à des offres de services plus flexibles et sélectives. Il y aura un flot de nouvelles opportunités d'affaires favorisant une culture d'entrepreneuriat, de créativité et d'innovation.
Un scénario positif qui nécessite une compréhension partagée de la technologie, de ses opportunités et de ses risques.

Si le salarié est d'avantage aidé par l'IA, il sera peut-être plus à même de se concentrer sur certaines tâches de son travail, il sera plus productif et donc plus satisfait de lui-même.
Un rapport de septembre 2016 (« *Pourquoi l'intelligence artificielle est l'avenir de la croissance* ») par *Accenture*, soutient cette hypothèse et prévoit que l'IA pourrait doubler les taux de croissance économique annuelle d'ici 2035, en créant une nouvelle relation entre l'employé et la technologie AI. On parle d'ailleurs de plus en plus de "Cobot", à la fois robot et collaborateur, où la technologie ne remplace pas mais vient accompagner le travail humain.
La société prévoit que l'IA augmenterait la productivité du travail de 40% en changeant fondamentalement la nature du travail et en renforçant le rôle des employés pour stimuler la croissance des entreprises.

Alors quelles compétences les employés auront-ils besoin pour réussir dans un avenir avec ce nouvel outil ? *Genpact*, une société américaine de services spécialisée dans la transformation liée aux nouvelles technologies, a effectué un sondage pour prendre la température des besoins en formations :
50% pensent que « la capacité d'adaptation » est la plus importante, suivie par « la pensée critique et la résolution de problèmes » (44%), « la capacité de penser de façon créative » (42%) et capacité à communiquer et à collaborer » (40%), tout en faisant ressortir « des compétences techniques appliquées » (39%).

Au fond, ce que l'on reproche souvent à la société actuelle, et notamment au monde du travail, c'est qu'elle veut nous transformer en robot. Mais l'IA peut finalement récupérer ces tâches ingrates pour nous laisser un travail plus humain, plus souple, plus ouvert, plus stimulant.

B) Le management comme solution :

L'organisation du travail de manière générale est liée au management, donc le management, comme le travail, est aujourd'hui complètement en mutation.
Pour augmenter la productivité, car les entreprises en sont toujours en manque pour gagner en croissance, elles s'attellent donc à revoir le management sur de nombreux niveaux, comme la création d'une marque employeur, le test de différents styles de management (directif, persuasif, participatif, délégatif...), ou encore la réorganisation des espaces de travail : maintenant il y a beaucoup d'entreprise, comme *BETC*, *Publicis*, des Start-up et bien d'autres où il n'y a plus de bureaux fixes. On arrive dans les locaux et on s'installe où on veut.

Les manageurs verront donc leur rôle évoluer, le DRH par exemple, dont le travail sera « augmenté » par l'IA, est l'un des acteurs de l'entreprise dont elle peut le plus facilement prendre en charge la majorité des tâches chronophages, et lui permettra ainsi d'apporter plus de sens à son métier : de mieux se concentrer sur l'accompagnement des employés et la gestion des talents, mais aussi mesurer et « *encadrer la collaboration homme-machine, renforcer les aspects relationnels des emplois impactés, mettre en place les indicateurs qui permettront de comprendre finement les impacts de la généralisation de l'IA dans le travail* », d'après l'étude « *Intelligence artificielle et capital humain* », du cabinet de conseil *The Boston Consulting Group* et *Malakoff Médéric*.
Un des défis de son travail, comme pour les autres manageurs, sera d'apporter une véritable utilité à l'IA, lui donner du sens tout en l'intégrant à la culture d'entreprise. Il devra également « accompagner de nouvelles formes d'organisations, plus transparentes, moins hiérarchiques et plus coopératives ».
Les manageurs deviennent ainsi véritablement acteur de la transformation sociétale apportée par ces technologies.

Comme nous l'avons vu plus haut, la métamorphose des entreprises, entamée avec le numérique, s'amplifie avec l'IA en apportant plus d'autonomie.
Le manageur à un rôle essentiel dans cette transformation, il est au centre des problèmes RH, de formation, d'organisation, etc. Mais grâce à l'IA comme assistant, il peut se concentrer sur l'essentiel en étant guidé dans sa prise de décision, il doit donc être le premier formé à ces nouveautés pour les utiliser et surmonter ce challenge, et montrer l'exemple pour guider ses équipes au travers de cette transformation.
La présence du manageur agile que l'on voit arriver va s'étendre au détriment du management de proximité. Il devient coach, accompagne cette métamorphose de l'entreprise, pilote la performance, anime ses équipes et donne du sens à leurs missions.

Ainsi le rôle premier du manageur face à l'arrivée de l'IA : Rassurer. Montrer comment cette nouvelle technologie n'est qu'un outil pour nous aider dans notre travail et nous faire progresser. Aider à faire voir cette vague de transformation comme une évolution positive et agir en ce sens.
Ensuite, il doit repenser l'organisation du travail et la répartition des tâches entre l'Homme et l'IA. Et toujours selon l'étude « *Intelligence artificielle et capital humain* », l'impact de l'IA est positif avec « *une réduction du risque d'erreur, une montée en compétences, une réduction des tâches dangereuses, et une amélioration de l'intérêt et de la valeur ajoutée au travail* ».

Avec la transformation numérique, on voit apparaître l'acronyme anglophone VUCA, pour « Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity », qui représente une certaine difficulté qui ne fait qu'augmenter avec l'arrivée de l'IA. Le manageur doit donc développer les aptitudes de ses collaborateurs à s'adapter, à apprendre. Il doit stimuler la créativité, la réflexion, l'initiative, s'il veut atteindre ses objectifs.

Ludovic Cinquin, directeur général d'*Octo Technologie*, cabinet de conseil, indique cinq notions sur lesquelles le management doit se baser pour répondre à ces nouveaux enjeux :

Donner du sens : C'est devenu une forte exigence générationnelle et sociétale. On ne veut plus obéir aveuglément, ni se sacrifier pour carrière incertaine. On veut un travail engageant, motivant, permettant une satisfaction immédiate tout en contribuant au progrès de la société. Le travailleur n'est plus seulement employé, mais client d'une marque employeur, à laquelle il doit s'imprégner des valeurs pour être performant. Le manageur doit donc adapter son discours pour faire adhérer son équipe.

Développer l'autonomie : « *Le contrôle engendre bureaucratie et inefficience* » selon *Ludovic Cinquin*, mais il démotive également en doutant de l'honnêteté et du sens des responsabilités des collaborateurs. Le manageur doit éviter les procédures inutiles en accordant sa confiance, quitte à devoir corriger en cas d'abus.

Ouvrir l'information : L'information, c'est le pouvoir, c'est pourquoi elle souvent garder secrète, à tort. Partager « les chiffres » par exemple, auxquels de nombreuses personnes n'ont pas accès en entreprise, leur permettrait pourtant de se sensibiliser à la situation, de se sentir impliqués, et leur donner les moyens de contribuer. C'est un changement culturel qui permet au manageur d'utiliser l'information et non plus la garder.

Développer les méthodes agiles : Les approches itératives permettent d'avancer à petit pas, ce qui rend l'échec plus acceptable et permet d'intégrer des nouvelles idées. Ces nouveaux styles de management, comme le lean start-up ou le design thinking, pousse le manageur à mettre en valeur le concret plutôt que les théories.

Insister sur le droit à l'erreur : On dit souvent que l'excellence est construite sur une répétition échecs corrigés continuellement, et quand on innove, il n'y a aucune garantie de réussite. Ce droit à l'erreur encourage donc la prise de risque pour mieux progresser. Le manageur ne doit pas critiquer, blâmer, culpabiliser, mais bien prendre du recul pour en sortir du positif, en tirer des enseignements et voir comment s'améliorer.

Tout ceci met fortement en avant toute la dimension humaine vers laquelle le management doit se tourner. Le manageur perd donc cette image de « contremaitre », qui ordonne, supervise et contrôle, pour devenir un coach, pour élever les compétences et développer ses collaborateurs, pour s'adapter aux changements. On attend donc des manageurs d'avoir une « intelligence émotionnelle », et même une agilité émotionnelle, pour mieux manager efficacement l'humain. C'est aussi ce qui leur apportera une valeur ajoutée face l'IA, aussi « humanisée » soit-elle.

C'est ainsi qu'une compréhension de la motivation de chacun et des risques psychologiques liées à cette transformation est essentielle dans le rôle du manageur pour obtenir le meilleur de l'humain et lui offrir une place réfléchie dans ce nouveau monde.

C) Intérêt de la psychologie et des neurosciences :

La peur du changement, c'est la peur de l'inconnu, c'est un réflexe naturel de défense, de sauvegarde de soi. Lorsque les bouleversements en cours induisent un changement continu, on se retrouve en permanence dans l'inconnu, ce qui naturellement engendre une peur constante. Les éléments de motivation sont donc indispensables.

Une expérience allemande dans les années 70 a été menée sur deux usines de textile. Les équipes de travail, entièrement féminine, n'avaient pas les mêmes conditions de travail :
Dans une usine elles travaillent dans la pénombre, sans aucunes récompenses, avec des horaires très chargés, enfermées dans l'usine avec juste un sandwich pour manger le midi pendant 1/2h...
Dans l'autre usine il y a du temps libre, des murs en couleur, elles ont 1h pour manger, un système de récompenses est mis en place...
Cette expérience opposant deux extrêmes révèle que la deuxième usine est bien plus rentable, avec une meilleure productivité malgré un nombre d'heures de travail plus faible et un coût de fonctionnement plus élevé.
Bilan : l'humain, c'est rentable. Mais la majorité ne s'en rend pas compte, ou l'oublie car c'est un aspect très difficilement quantifiable qu'on ne peut faire apparaitre sur les bilans financiers.

Voici donc l'intérêt de la psychologie et des neurosciences dans le management, et l'arrivée de l'IA va permettre d'exposer plus facilement ces notions aux services financiers et à la direction en analysant précisément des énormes quantités de données jusqu'ici inaccessible, et apporter cette quantification qu'il manquait. Avec ces analyses les manageurs se retrouvent avec le pouvoir de mettre en avant l'humain auprès des services financiers et déclencher les autorisations nécessaires pour agir en conséquence.

Nous avons bien vu l'aspect psychologique, voyons rapidement l'apport des neurosciences.

Neurosciences pour le management :
Ces recherches peuvent permettre de mieux comprendre le salarié. En effet, Les neurosciences nous apportent aujourd'hui des clés pour mieux comprendre ce qu'il se passe dans notre cerveau. Quand des études nous apprennent par exemple que seuls 9% des salariés se disent engagés au travail, il semble bon d'adapter une autre méthode managériale qui pourrait mieux convenir aux attentes des salariés.
La difficulté étant que souvent, on ne sait pas nous-même ce qu'il nous ferait du bien, ce qui nous permettrait d'avancer. C'est là qu'interviennent les neurosciences.

Les émotions, les sentiments, en dehors de leur origine psychologique, sont provoquées par la libérations d'hormones :

Ocytocine : Liée à la capacité à vivre en groupe chez les mammifères, le niveau d'oxytocine monte lorsqu'on est intégré à un collectif, quand on à la confiance de quelqu'un, etc., et l'on ressent alors un sentiment de bien-être. Au contraire lorsqu'on est rejeté ou mis à l'écart, le niveau descend : c'est la perde de moral, la dépression.

Cortisol : Quand le niveau de cortisol monte, on sent la peur monter. Cela dilate les poumons, gonfle le cœur, tend les muscles : on est prêt à la fuite. Mais il a un autre effet non négligeable : il coupe la fonction du cortex cérébral, ce qui empêche de penser. C'est efficace en cas de danger pour fuir, et c'est bien là son rôle premier, mais dans le cadre du travail en cas de stress, cela devient problématique et ne fait qu'empirer la situation.

Dopamine : lié à l'intérêt, la curiosité, l'hormone permet la prise de risque, d'être en éveil et d'avoir de l'énergie. Quand il n'y en a plus : c'est l'apathie.

Des conditions de travail où l'on se retrouve seul (donc baisse de l'ocytocine), avec un management directif, donc stressant (donc hausse du cortisol), pour effectuer des tâches répétitives (donc baisse de la dopamine), produisent ainsi un employé dépressif et non productif.

Au contraire des conditions de travail organisées en équipe (hausse de l'ocytocine, à condition d'y être intégré), ou chacun est soutenu par sa hiérarchie (baisse du cortisol), et où l'on fait confiance pour tester et apprendre de nouvelles tâches (hausse de la dopamine), permettent le bonheur au travail.
Il s'agit ici d'une présentation simpliste de l'utilité des neurosciences dans le management, mais en réalité cela est bien plus compliqué, il y a bien plus de trois hormones jouant avec nos comportements, et de nombreuses influences venant compliquer l'analyse, c'est pourquoi il est impossible pour un manager humain d'utiliser ces connaissances pour adapter son management en temps réel et à chacun. Mais cela permet déjà de grande avancée dans le comportement et l'organisation managériale.

On apprend aussi que chaque cerveau est différent, il ne faut donc pas essayer de faire voir la même réalité à tous. Le rapport de force est donc inefficace, seule la collaboration permet d'arriver au même résultat : De quoi mettre de côté nombre de style de management directif. L'information purement descendante, le « Top down », comme on dit dans le monde du travail, qui caractérise une décision prise à un certain niveau hiérarchique, et destinée à être appliquée par l'ensemble des employés en dessous sans qu'ils soient concertés ou qu'ils puissent déviés de la directive, n'est pas efficace. Pour que l'on intègre ce que l'on nous dit, il est nécessaire d'en débattre, d'organiser des groupes de travail, d'échanger. Pour *Bernadette Lecerf-Thomas*, auteur de plusieurs livres sur les neurosciences pour le management, cela revient à « *labourer le terrain après avoir semer la graine* ».

Les neurosciences indiquent également le caractère essentiel des émotions, même au travail. Ainsi, le manageur pour être efficace, doit créer du désir, qui est l'émotion la plus efficace pour apprendre (sans compter la colère). Le manageur doit donc donner envie, et ne pas imposer.
Ces études permettent aussi d'évincer certaines croyances, comme le fait d'être capable de faire plusieurs choses à la fois. Malheureusement le cerveau humain n'est pas multitâche.
Il est capable au mieux de zapper rapidement d'une tâche à une autre, notamment pour les jeunes, mais il ne faut pas être surpris de ne pas pouvoir collaborer avec un collègue si l'on lit ses emails en même temps : il s'agit simplement du fonctionnement normal du cerveau.

L'analyse des cerveaux peut nous apprendre beaucoup sur la perception d'une personne de son environnement. Il sera ainsi plus simple d'adapter le management pour accroître la productivité d'une entreprise tout en gardant un environnement sain et stable pour les salariés.

D) <u>Développement de la culture d'entreprise :</u>

Les avancées en neurosciences et psychologie du travail ont dévoilé l'importance de l'aménagement de l'espace du travail. Un salarié qui se sent bien dans son environnement travaillera mieux. S'il doit forcer sur ses yeux pour travailler, a mal au dos en fin de la journée, si une atmosphère met mal à l'aise, cela se fera ressentir dans sa façon de travailler et donc sur sa productivité.

Mais pour cela quel est le bon espace de travail ? À quoi ressemble le bureau idéal pour être plus productif ?
Plus de la moitié des salariés estiment que leurs bureaux ne leur permettent pas de travailler avec efficacité, et la plupart souhaiteraient qu'ils soient améliorés selon leurs besoins.

Aujourd'hui, le besoin de confort est assouvi dans la majorité des espaces de travail. Ce qui pêche est la capacité à concilier le besoin de calme et d'isolation, pour travailler efficacement, et le sentiment de communauté. C'est un équilibre nécessaire pour une meilleure productivité.

Les employés pensent obtenir en moyenne plus de 50% d'efficacité dans un bureau individuel que dans un open-space d'une trentaine de personnes.
Mais la majorité des gens ne voient que deux possibilités d'aménagement : le bureau fermé, individuel, et l'open-space.
Il y a pourtant tout un ensemble de possibilités entre les deux, et plus encore.
Il est de plus en plus fréquent de voir ainsi les entreprises aménager des espaces spécifiques pour répondre à un besoin précis (se réunir, passer un appel, se reposer, se concentrer, partager…) et suivre les différentes activités des employés.
Ce sont les « activity based workplace ».

Un autre critère à prendre en compte est le temps de trajet.
S'il est trop élevé, les employés seront moins productifs et s'orienteront tant que possible vers le flexi-travail (la libre gestion du temps et du lieu de travail). Pourtant les entreprises ont tout intérêt à garder leurs employés dans leurs locaux : l'enjeu est de favoriser l'intelligence du groupe en encourageant le partage et la collaboration, et de fédérer en cultivant l'esprit d'entreprise.

Parmi les salariés satisfaits de leurs bureaux, 85% les estiment essentiels au développement d'un sentiment d'appartenance à une communauté. Ceux trouvant leurs espaces inefficaces ne sont que 26%, et il est logique d'apprendre que ces derniers réclament plus de jours de télétravail que les autres (9 jours contre 5).
Un bureau idéal donnera donc autant un sentiment de liberté (par exemple avec le choix des lieux ou des horaires) que d'appartenance aux travailleurs. Il devient ainsi un moteur de productivité.

Certains proposent des solutions innovantes afin d'améliorer la qualité de vie au travail des salariés et de mettre en avant une culture d'entreprise forte pour les réunir. Car selon le baromètre *Cegos*, 80% des personnes interrogées pensent que les relations entre les individus sont ce qui leur apporte du bien-être.
Comeet, par exemple, est une application permettant à l'entreprise de fédérer les salariés, quel que soit leur échelon dans la hiérarchie, mais également aux employés de développer leur réseau, grâce à un assistant personnel intelligent.
Cela permet la rencontre entres collaborateurs qui ne se seraient pas parler autrement, de mieux intégrer les nouveaux arrivants, et de consolider les liens entre collègues.

Des solutions technologiques peuvent donc être la réponse, mais c'est bien à la culture d'entreprise que ces solutions se rapportent.
Cette culture d'entreprise se développe de plus en plus et annonce du positif quant à l'évolution des conditions de travail. En effet les temps ont changé, pas seulement avec la technologie, le savoir et les techniques organisationnelles, mais aussi avec les salariés, leurs attentes, leur rapport au travail et à l'entreprise, notamment grâce à l'influence des millennials. Maintenant tout est instantanément partagé, relayé, discuté en ligne, et tout est enregistré. Le travail marketing sur la « marque employeur » devient donc essentiel pour les entreprises.

La « marque employeur », c'est l'image de marque d'une entreprise non seulement auprès de ses propres employés, mais aussi des futurs candidats et du grand public. Elle regroupe trois aspects :
L'offre RH, c'est à dire l'ensemble des valeurs et la culture d'entreprise, les possibilités d'évolutions, de mutations, les pratiques managériales, etc.
L'image interne, donc la perception de l'entreprise par les employés et la qualité de communication interne.
L'image externe, c'est à dire la perception de l'entreprise par les éventuels candidats, les partenaires et le grand public.

Il y a donc ici un enjeu considérable en termes de notoriété, qui influence non seulement la capacité à attirer des talents, mais également la rétention des employés, deux conditions de croissance et de performance pour l'entreprise. Il faut donc rendre l'entreprise attractive, pour une question de visibilité et de réputation, mais aussi pour la viabilité de son modèle économique.

Il s'agit donc de poser l'entreprise comme un produit. Le salarié ou le futur candidat devient donc le client de la marque employeur. Et tout comme de plus en plus d'entreprises offrent, plutôt que de consommer des produits, des solutions pour répondre à un besoin, et proposent une « expérience », elles offrent également une « expérience employé ». Un candidat choisit aujourd'hui une entreprise comme il le ferait pour un produit, une prestation, une marque. Cela pousse vers plus de transparence afin de garantir que l'expérience réelle colle au « packaging », pour ne pas décevoir, être authentique pour générer de la satisfaction, une adhésion, pouvant mener à une recommandation.

L'entreprise a donc tout intérêt à garantir leur emploi aux salariés, et à proposer des solutions face à l'automatisation, à garantir le bien-être au travail, au travers de l'environnement de travail, de l'ambiance, des pratiques d'intégration et de formation, les outils disponibles, les carrières proposées, la rémunération, etc. Les engagements de l'entreprise en matière de RSE sont alors un outil de communication et sont plus facile à tenir car ils ont une motivation économique, d'autant plus que l'acquisition et la rétention des talents représente un investissement, un enjeu de croissance sur le long terme.

Et c'est ici encore le rôle du manageur de développer et transmettre cette culture d'entreprise, de respecter les valeurs de la marque employeur qu'il doit incarner. Le développement de la marque employeur va de pair avec un management plus humain, ancrée dans une culture d'entreprise forte qui favorise le bien-être, l'adhésion, le collectif et donc la motivation et la productivité tout élevant l'entreprise en termes d'image et de réputation.

E) Le manageur augmenté :

Cécile Dejoux, professeur à l'*ENA*, à l'*ESCP-Europe* et au *CNAM*, est spécialisée dans le management à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle, et c'est elle qui apporte ce terme de « manageur augmenté », pour caractériser non seulement la manière dont la transformation numérique et l'arrivée de l'IA transforme le rôle et les compétences du management mais également ce que l'IA apporte au manageur en tant qu'outil pour l'aider, pour l'augmenter. Il doit devenir « agile », d'après la méthode du même nom, grâce aux nouvelles approches de l'organisation du travail, comme le « Design Thinking », le « Lean Start-up » ou l'approche « agile ».

Design Thinking :
Le Design Thinking est mis avant avec les nouveaux enjeux numériques mais existe depuis les années 80. Inspiré de l'esprit « design », cette méthode d'organisation se tourne vers le collaboratif, et veut mettre en avant la créativité en impliquant les collaborateurs. Elle se veut donc centrée sur l'humain, les employés comme les clients et l'innovation. Elle fonctionne en phases : Observation et immersion afin de définir les besoins des utilisateurs. Imaginer le meilleur produit. Le tester. Recommencer si besoin.

Lean start-up :
Il permet réduire les cycles de commercialisation d'un produit en remettant régulièrement en cause les méthodes employées et intègre les retours des utilisateurs au fur et à mesure. L'intérêt est de produire des cycles très courts, en commençant par un produit minimum, pour en tester rapidement la viabilité auprès de la cible, et de construire au fur et à mesure, pour minimiser la prise de risque, et re-tester, apprendre, et recommencer, quitte à

« pivoter », changer de direction et repartir à zéro ou sur un nouveau produit si besoin : Il ne faut plus avoir peur du changement, c'est ce qu'on appelle en Lean : le « pivot ».

Approche agile :
Elle revoit la structure hiérarchique pyramidale en permettant à chacun de participer à la création, les collaborateurs et leurs interactions ont donc une importance cruciale. Il faut inclure les clients en permanence et s'adapter après chaque étape. Il n'y a pas vraiment de feuille de route, c'est une méthode empirique, où l'on est toujours en adaptation.

Les trois fonctionnent sur la même base : Des cycles itératifs rapide, l'échec comme moteur de réussite, la collaboration humaine en incluant tant les employés que les utilisateurs. Là où le design Thinking misera plutôt sur l'humain, le collaboratif, et l'innovation, le Lean Start-up s'appuis plus sur l'itération et la validation de chaque étape, et la méthode Agile sur l'adaptabilité, les trois méthodes sont donc similaires et complémentaires, et il courant de voir des entrepreneurs faire leur propre recette à partir de ces modèles, car il s'agit là de tout l'intérêt : s'adapter.

Pour maitriser ces nouveaux enjeux, les manageurs devront donc s'équiper de nouvelles compétences :
Numériques avant tout, pour s'informer des nouveautés et mettre à jour leur pratiques, à l'aide de stratégies de veilles automatisées par exemple.
Des compétences d'agilité, pour mettre en place, ou développer si nécessaire des nouvelles méthodes de travail collaboratif, et fonctionner avec le « test & learn », avec de la place pour les nouvelles idées.
Du « Design Thinking », penser autrement pour innover, en se basant sur la créativité et l'empathie.
Et de l'interaction avec l'IA, pour anticiper les transformations et s'adapter pour protéger ses collaborateurs, tout en sachant exploiter les opportunités qu'elle apporte pour améliorer l'efficacité au travail.

Ces nouvelles méthodes de management réorganisent la structure d'une entreprise en mettant en place de petites équipes pluridisciplinaires au lieu de tout organiser en silo dans des services bien séparés. Ainsi les employés gardent leur métier, mais ils n'ont plus les mêmes collègues.

Une équipe affectée à la création d'un produit par exemple aura son propre commercial, son propre designer, son graphiste, son spécialiste marketing, son comptable, etc., autour d'un responsable de projet qui prend alors la forme d'un « intrapreneur ». Une forme de start-up dédiée à un produit, un service, etc., au sein même de l'entreprise.
Chacun alors se sent plus utile, et voit l'influence directe de son travail sur le résultat, surtout que chacun peut participer aux idées, à la création, c'est ainsi que le travail gagne du sens, booste la motivation et l'engagement de chacun, tout en permettant une meilleure productivité.

Cette nouvelle configuration augmente aussi le nombre de responsables au sein de la société. Une montée en compétences donc qui assure d'autant plus le poste de manageur.

Ainsi le manageur n'est pas seulement augmenté, mais véritablement transformé. Il change son rôle, sa position, ses compétences, et plus il sera capable de se métamorphoser, plus il métamorphosera l'entreprise, et sera capable de construire une nouvelle vision autour de l'expérience client, collaborateur et managériale.

Mais l'arrivée de l'IA comme outil d'aide au management vient d'autant plus augmenter ses capacités.

F) L'IA comme solution :

Le manageur doit aussi se concentrer sur ce que l'IA apporte comme solutions, afin d'intégrer ces nouveaux outils pour alléger les tâches et rendre plus performant son équipe et lui-même, et rester compétitif :

Mieux collaborer : Avec l'automatisation, les risques d'erreurs vont baisser tout en fluidifiant et accélérant les interactions entre les différents métiers, et donc une collaboration plus efficace, moins de problèmes, une meilleure productivité, et une meilleure relation entre les collaborateurs.

Une aide à la décision : Grâce à sa vitesse et sa précision d'analyse, elle conseille les meilleures actions, tout en contribuant à la culture data, qui est un élément de compétitivité.

Une montée en compétences : Elle supprime les tâches répétitives, longues, fastidieuses, et ainsi remodèle les métiers pour des emplois plus riches et plus intéressants.

Une nouvelle gestion du temps : En plus de supprimer ces tâches chronophages, elle raccourcie les circuits de prise et de validation des décisions, on récupère du « temps de cerveau disponible » pour des tâches plus stratégiques, ce qui augmente le « temps productif » du travail, et donc la satisfaction des travailleurs, ou peut permettre de réduire le temps de travail.

Mieux s'informer : Grâce à la mise en place de veille automatique, l'IA permet de s'adapter en restant à jour et gagner en compétitivité. Dans un monde l'évolution est trop rapide et multiple, le manageur y perdrait son temps et son efficacité.

Le cabinet de conseil *McKinsey* annonçait dès 2010 avec l'arrivée de la « big data », la difficulté qu'il y aurait pour les entreprises de rester dans la bonne direction. Depuis, les révolutions technologiques s'enchainent rapidement : Cloud, objets connectés, maching learning, intelligence artificielle, venant continuellement changer les règles du jeu.
On voit apparaitre avec la big data, un véritable nouveau marché qui s'installe et interagit avec les existants. Des nouvelles entreprises se créent, des nouveaux métiers, comme le « data scientist », qui s'est dévoilé comme l'un des plus porteurs ces dernières années, apportant de nouvelles perspectives tant pour le secteur du marketing que de la santé, de la finance, etc.
Mais recruter des «data scientists ne suffit pas à faire de la data de manière efficace, cela requiert une vraie transformation de l'entreprise qui changent jusqu'à notre façon de travailler et de communiquer, comme l'arrivée de l'informatique a pu le faire il y a quelques temps. C'est ce qu'on appelle la « data-transformation ». Ainsi, la création d'un service data au sein de l'entreprise est essentiel en termes de compétitivité et de productivité, et aussi d'innovation, toujours selon le cabinet *McKinsey*, mais ne suffit pas : Comme avec l'informatique, chacun doit développer ses compétences data, il est même nécessaire de redéfinir les tâches des métiers. Ces nouvelles tâches autour de la récolte et l'analyse des données permet d'améliorer la prise de décision, au centre de laquelle se trouve le manageur, qui lui-même doit devenir « analytique ».

L'analyse data, devenant rapidement indispensable au processus de décision, prend du temps et nécessite donc d'y inclure une équipe de spécialistes ce qui compromet l'avantage en termes de productivité et de réactivité. Ainsi, alors même que la majorité des entreprises n'ont pas encore pris ce tournant de la data, l'intelligence

artificielle vient donc déjà remplacer l'homme dans ces tâches d'analyse, car elle va permettre, en s'appuyant sur le machine Learning, de traiter de plus en plus données avec de plus en plus de justesse et de précision pour épauler le manageur en temps réel, et même de pouvoir agir préventivement.

Derrière ce terme de data se cache n'importe quel type d'informations. Ce sont donc les données sur le marché, le produit, les clients qui vont permettre de prendre de meilleures décisions. Mais ce sont aussi les données sur les employés, leur profil psychologique, l'analyse de leur réseaux sociaux, l'observation de leurs résultats, de leur comportement via caméra, etc. Couplées à des algorithmes managériaux nourris d'études psychologiques et d'une base de données en neurosciences, ces données permettent d'apporter au management l'analyse nécessaire pour enfin pouvoir s'adapter à chacun des collaborateurs, au jour le jour et peut-être en temps réel, en fonction de chaque situation.

Car n'oublions pas la difficulté générale du rôle du manageur avec l'accélération des changements non seulement organisationnels mais aussi technologiques, des défis en termes de formation, etc. Assumer un rôle de psychologue et de neuroscientifique aussi pointus est complètement hors de portée humaine. Et cette analyse apportée par l'IA permettrait au manageur d'éviter les conflits, les souffrances, de guider chacun avec précision en prenant compte de leurs difficultés personnelles et des circonstances, de garantir le succès et le bonheur.
Malheureusement cela nécessite une récolte d'informations sensibles et personnelles qui pose de nombreux problèmes d'éthique et de sécurité.

G) <u>Difficultés et dérives managériales, une question d'éthique :</u>

La transformation du monde de l'entreprise n'est pas nouvelle, et les tâches de certains sont déjà parfois bien légères, mais pour autant cette situation reste presque taboue et l'on se retrouve dans une société de présentéisme : il faut être là, toujours à l'heure, il faut à tout prix « bosser », quitte à faire semblant, être le premier arrivé, dernier parti. Il faut « justifier » sa présence, autrement, on se sent juger.
Cela dépend évidemment du management en place, mais quand c'est le cas, cela créer un véritable stress. Cela m'est arrivé personnellement lors d'un stage, lorsque parfois je partais à l'heure, parce que j'avais super bien géré ma journée, et tout bien fait, mais j'attendais quand même quelques minutes parce que je n'osais pas, et je suis partie tête basse.
À l'inverse, dans un milieu managérial différent, les salariés appelés caricaturalement "fonctionnaires", avec des horaires précis, un rythme de travail calme, et des habitudes ancrées, ont eux aussi peur de ce changement qui vient bouleverser leurs habitudes.
Car si l'économie et la concurrence, le besoin de croissance dicte la nécessité de changer et de devenir agile, beaucoup aime leur routine, leur calme, et refuse cet effrayant changement. C'est le « train-train » quotidien, et c'est parfait comme ça. D'où l'importance de la communication et de la formation, pour expliquer, rassurer.

Convaincre qu'il s'agit d'une solution vitale à la survie de nos emplois, sous peine de se faire remplacer, cela peut être pris pour une menace lorsque l'on refuse le changement. Il est donc à prévoir pour de nombreux manageur, la difficulté de devoir faire face à des oppositions.
Mais devons-nous imposer, même pour les meilleures intentions, alors même que la psychologie, les neurosciences, les méthodes agiles et les enjeux de marque employeur nous indique le contraire ? Le manageur doit faire face à des difficultés décisionnelles engageant des questions éthiques avec de vrais enjeux sociétaux.

Si les machines ne détruiront pas l'humanité, il est cependant important de protéger le salarié face à cette montée technologique.

Pour tout ce qu'elle touche, L'IA devient très rapidement meilleure que l'Homme, il faudra donc être « agile », flexible, se former et s'adapter en permanence pour… Pour faire ce que l'IA ne saura pas encore faire ?
Mais il y a-t-il vraiment un secteur intouchable ? On parle de se recentrer sur les valeurs humaines, sur la créativité… Mais pourtant déjà aujourd'hui des solutions d'IA commencent à imiter ces valeurs humaines, et quant à la créativité, on voit s'enchaîner depuis 2015 les prouesses obtenues par différentes expériences, comme *Google*, avec *DeepMind*, capable de réaliser des peintures dans le style de grand maître, ou même de jouer au piano en improvisation. *Watson*, la solution d'*IBM* qui invente des recettes de cuisine, d'autres écrivent des histoires, font du jazz ou composent de la musique, les experts parlent « d'autonomie créative » et semblent ainsi fermer le spectre des possibilités pour l'Homme de garder une certaine utilité face à l'IA.

Et encore l'apprentissage des machines est actuellement « supervisé », c'est à dire qu'elles sont entrainées via des « training set », des groupes de données empreint des valeurs visées, des exemples choisit pour diriger l'apprentissage. Mais des recherches sont déjà en cours pour rendre l'IA parfaitement autonome dans son apprentissage, puis établir ses propres règles et donc prendre ses propres décisions à partir des données fournies. Un apprentissage non supervisé pour obtenir des décisions sans influence humaine.

Même si cette « autonomie créative » n'est en réalité que de l'imitation, beaucoup d'employeur vont y voir un gain de productivité et une notion de facilité, imposant des objectifs en termes de productivité et de rentabilité auxquels les manageurs devront se soumettre, au détriment des employés.
Il est donc important de rassurer et de protéger l'emplois des salariés, en développant l'éthique, la RSE, les marques employeur, pour protéger l'emploi de la tentation de certain management à élaguer sa masse salariale au profil d'une IA sans réfléchir aux évolutions possibles que cette masse salariale représente.

J'exposais plus haut que l'intégration de l'IA pour l'analyse psychologique et en termes de neuroscience nécessitait une récolte d'informations sensibles et personnelles qui pose de nombreux problèmes d'éthique et de sécurité. En effet ces analyses sont la solution idéale pour garantir le succès et le bien-être au travail entre les mains d'un manageur bienveillant. Elles peuvent également être un outil d'abus et de manipulations si ce n'est pas le cas. Ces outils ne pourront donc pas être utilisés sans la mise en place de garde-fous et de systèmes de sécurité efficaces, mais poseront toujours problèmes en termes de vie privée et de données sensibles.

La question de l'éthique se pose déjà avec la transformation numérique que vit notre société. Elle devient alors cruciale en ce qui concerne notamment l'intelligence artificielle ainsi que les STIC (Science de la technologie de l'information et de la communication).
Ces techniques arrivant au cœur de notre vie quotidienne, elles changent significativement les rapports humains, les modes de communications, le travail et l'économie.

Elles posent également de nouvelles questions en termes de protection de la vie privée face à la démocratisation massive de la création, l'enregistrement et l'utilisation de données individuelles, par exemple le droit à l'oubli.
Les applications logiciels et machines automatisées sont toujours plus autonomes, deviennent capables de décider et d'agir, ce qui interroge également sur la responsabilité des créateurs, développeurs, vendeurs, …

VI. Se préparer au futur des métiers :

« *Alors que l'obsolescence des compétences s'accélère, il devient donc crucial d'« apprendre à apprendre » et de stimuler son employabilité, un état d'esprit d'innovation sociale qu'il nous appartient de développer dès la formation initiale* », *Luc Ferry*.

A) De nouveaux enjeux de formation :

Certains métiers sont encore loin des risques de transformation, c'est, dit-il, ceux qui cumulent les capacités « *de la tête, du cœur et des mains* », c'est-à-dire qui nécessitent tant du travail manuel qu'intellectuel et de l'empathie, comme l'aide médicale par exemple.
L'automatisation de nombreuses tâches ne seront donc plus l'apanage de l'Homme, et de nombreux étudiants sont actuellement formées à des métiers qui auront disparu, ou changé quand ils entreront dans la vie active. Ceux avec un plan de carrière tracé, qui ont choisi et visent leur « job de rêve », devront s'adapter. Ainsi la formation est une solution majeure face aux défis d'adaptations que l'IA va apporter.

Les nouvelles compétences du manageur, un métier qui devient donc plus technique avec de l'informatique poussée, de l'analyse data et de la gestion d'intelligence artificielle, des nouvelles organisations, de la psychologie, des neurosciences, de l'éthique, etc., deviennent un véritable défi RH, tant en termes de formation que de recrutement : Les équipes en place ne sont pas prête, et le système éducatif fonctionne actuellement en silo. Il ne permet pas de répondre aux nouvelles exigences du marché qui nécessiterait dans le cas du manageur, un mélange entre les programmes des écoles de commerce, de communication et d'ingénieurs et de psychologie. L'arrivée de la data et de l'IA ne va donc pas seulement bouleverser le monde du travail mais annonce une véritable révolution sociétale.

On peut déjà s'inspirer de ce qui se fait dans certains pays, comme aux États-Unis par exemple où l'école et les diplômes comptent peu, c'est surtout les compétences qui sont importantes (à part certaines entreprises élitistes pour les grandes écoles parce qu'elles permettent surtout un cercle social).
Mais les sociétés doivent surtout s'adapter au nouveau paysage technologique, devenir plus flexibles et hériter d'une attitude de collaboration, d'innovation, d'entrepreneuriat, et d'apprentissage tout au long de la vie.
Les États ont besoin d'une nouvelle stratégie axée sur l'éducation, ils doivent repenser comment les marchés, les entreprises et les accords de travail devraient fonctionner dans cette nouvelle ère d'automatisation intelligente, ainsi que les mécanismes sociaux pour couvrir tout une gamme de nouveaux scénarios et de situations. À un niveau encore plus élevé, nous avons besoin d'un cadre solide pour éviter la concentration déséquilibrée de la puissance et du contrôle technologiques.
Selon *Joel Mokyr*, de l'Université *Northwestern* aux États-Unis, sur la base des changements induits par l'AI, la société du futur sera un réseau beaucoup plus fluide de diverses unités plus flexibles, adaptatives, et la plupart du temps à plus petite échelle. Une plus grande fluidité dans les structures organisationnelles, et plus de redondances, vont entraîner un besoin accru de mises à jour et de compléments des connaissances.

D'après les analystes du *Pew Research Center* aux États-Unis, dans un rapport de mars 2017 (« *L'avenir de l'emploi et de la formation professionnelle* »), les compétences les plus appréciées seront les « intangibles », des

notions difficiles à enseigner, tels que l'intelligence émotionnelle, la curiosité, la créativité, l'adaptabilité, la résilience et la pensée critique.
L'enseignement et la formation doivent s'adapter pour permettre d'apprendre en travaillant, et ainsi fournir une formation continue, fluide et dynamique, avec une gamme de programmes plus courts et de certifications « empilables », et des options pour des requalifications sur certains points lors de changements : des mises à jour.

Déjà aujourd'hui, un nombre croissant d'étudiants potentiels exigent des programmes de maîtrise à temps partiel, avec des exigences de durées plus courtes et une orientation professionnelle plus spécifique.

Il n'est pas interdit ainsi d'imaginer bientôt un formateur virtuel, une IA comme compagnon d'apprentissage tout au long de sa vie qui s'assurerait de mise à jour de nos connaissances, qui proposerait des programmes adaptés à notre situation, nos envies, nos besoins, et qui nous apprendrait de nouvelles compétences pour être toujours au mieux dans son travail et dans sa vie.

B) <u>De nouveaux métiers :</u>

Le changement est rapide certes, mais pas pour tous et laisse à la majorité le temps de se préparer. Et c'est bien ce qu'il faut : Dans un premier temps, beaucoup de préparation, notamment pour les manageurs, en termes de formation et communication.
Il est donc crucial pour les métiers de la communication de comprendre les enjeux de l'IA et l'impact psychologique de ce bouleversement pour communiquer efficacement, notamment en B2B et en communication interne, pour une marque employeur efficace.

Les métiers de la communication et du marketing par exemple, sont au cœur de la transformation numérique et data, et sont déjà touchés par l'arrivée de l'IA, avec notamment le développement du NPL, pour « Natural Language processing » et le marketing intelligent.

Grâce au deep learning, l'IA peut analyser et reproduire le langage naturel. Avec la capacité de reconnaître et imiter les émotions. Cela coupler à une base de données client, et des algorithmes de neuromarketing, elle devient un redoutable outil de communication, marketing et commercial. On voit ainsi déjà des outils comme la rédaction automatique d'articles adaptés au lecteur, et dans quelques années il sera sans doute normal de se poser la question : Qui a vraiment écrit ce mémoire ? Anouk ou une IA ?

Le marketing intelligent permet déjà de cibler les consommateurs avec plus de précision, ou d'automatiser l'achat d'emplacements publicitaires afin d'obtenir les meilleures places par exemple, mais cela ne s'arrête pas là: Des algorithmes connectés aux caméras en magasin peuvent aussi en prendre le contrôle pour suivre et analyser le comportement des clients, pour reconnaitre certains clients et générer des offres personnalisées, à l'instar du magasin test ouvert par la société Amazon qui détecte les achats du client au fur et à mesure de son parcours en magasin pour qu'il n'ait pas à passer en caisse.

Le futur de la communication casse l'aspect utopique du marketing « one to one » grâce à l'intelligence artificielle et les campagnes automatiques. Pour toucher au mieux à sa cible, l'IA apporte la possibilité de s'adapter à chacun, en prenant toujours la meilleure décision : une tâche inabordable au travail humain.
Quel sera alors le travail des métiers du marketing et de la communication ?
Il est aujourd'hui bien difficile de prévoir l'évolution d'un secteur particulier tant les changements sont considérables, tant du point de vue technologiques que sociétaux, sociaux, ou organisationnels. Mais il est bien

probable que les tâches disparues mettront à profils la créativité et la stratégie, et l'on peut compter sur l'apparition de nouveaux métiers.

À long terme, nous verrons ainsi certains rôles et emplois devenir de moins en moins pertinents et finalement obsolètes. Mais, dans la plupart des cas, l'intelligence artificielle aura un rôle de soutien à l'homme, soutenant le facteur humain à être plus performant dans des situations complexes et critiques qui requièrent du jugement et une pensée créative. En parallèle, il y aurait de nombreux nouveaux rôles et spécialités axés sur la technologie et la science.
L'émergence de nouveaux métiers ainsi lié au développement du marché de l'IA est indéniable bien que difficile à prévoir. Et en dehors des professions informatiques autour de la mise en place, de la programmation, et de sa gestion, ou encore des « entraineur » d'IA, d'autres sont moins évidentes, car il faudra des professionnels hautement qualifiés pour superviser, gérer ou coordonner la formation de systèmes d'intelligence artificielle complexes, pour garantir leur intégrité, leur sécurité, leur objectivité et leur bon usage.

Le « Click Worker » :
Il existe déjà et entraine les algorithmes de machine learning en les nourrissant de données : pour reconnaitre par exemple une voiture d'un camion, le logiciel affiche les images une par une à partir d'une base de données de véhicule, et le click-worker doit cliquer sur « voiture », « camion » ou « autre ». Il s'agit d'un travail long et extrêmement répétitif, ne correspondant nullement aux besoins psychologiques du travailleur, mais qui, dans ce cas, ne peux être effectué que par un humain. Si ce métier doit perdurer, il est du devoir du management d'en transformer la condition, peut-être grâce à une gamification pour rendre l'activité ludique, et donc plus attrayante.

Les métiers « d'apptitudes » :
On voit depuis peu apparaitre un nouveau terme, « Skill », faisant référence à ce nouveau format de service interactif, basé sur une solution d'IA, à l'instar des *Siri*, *Cortana* et autres *Alexa*. Le terme français qui semble s'installer pour ce format est « Apptitude », à la fois la traduction de direct de « skill », pour « compétence », ce terme est aussi la contraction d'application et d'attitude. Car si aujourd'hui ces services sont assez rudimentaires, tant dans leur technique que dans leur style, ils se développent rapidement et commencent déjà à exprimer une certaine forme de personnalité. Ces IA seront plus complexes et plus segmentées, comme les « apps » qui s'enrichissent et se fluidifient pour apporter non seulement un service, mais surtout une expérience.
Le skill sera rapidement utilisé non seulement comme compagnon, mais aussi comme nouvel outil de communication, et comme ambassadeur des marques, et en cela ils développeront une véritable personnalité, transmettant les valeurs de la marque ou s'adaptant à l'usager final afin de fournir l'expérience désirée. C'est ainsi que trois nouveaux métiers ont été définis pour répondre à ces futurs savoir-faire, le « Psydesigner », « l'Egoteller » et « l'Éthicien », ainsi nommés par *Eric Dosquet*, chief innovation officer chez *Avanade*. Comme de nombreuses études se rejoignant sur le propos, ces métiers cumulent des compétences issues d'horizons différents, du technicien développeur au marketeur communicant, en passant notamment par le psychologue. En effet l'IA nécessite des connaissances en psychologie, par sa nature et sa fonction : Comportement, apprentissage, perception, communication, compréhension, personnalité...

Le psydesigner :
Avec le numérique, l'ergonome s'est vu doté de nouvelles compétences techniques et a évolué en UX designer, avec l'IA, le psychologue se voit la possibilité d'une évolution similaire en devenant « psydesigner ». Ainsi il crée une personnalité crédible, acceptable et unique à la fois, construite pour remplir l'objectif de la marque. Par exemple le psydesigner d'une marque de sport construira une personnalité, un savoir-être adapté au coaching pour son coach virtuel. Il est à la fois psychologue et technicien.

L'egoteller :
Il donne vie à la personnalité crée par le psydesigner, à l'instar d'un réalisateur donnant vie à un scénario. Il est ainsi un créatif à la confluence de la communication, du marketing et de la psychologie tout en devant se doter de nouvelles compétences techniques liées au design d'IA. Il adapte le comportement, ajuste les paramètres de la personnalité, donne du « style », afin de transmettre au mieux les valeurs de la marque, provoquer des émotions et atteindre l'expérience visée. Pour reprendre l'exemple du coach, il peut être intransigeant, pour exprimer la volonté, le dépassement de soi, pour peut-être une marque de sport technique, professionnelle, ou être un « pote » sympathique, drôle et motivant, pour une marque plus casual par exemple. Il assure l'incarnation de la personnalité de la marque.

L'éthicien :
Cap Digital, association française pour la compétitivité et la transformation numérique, expliquait en 2017 lors d'une conférence sur le sexisme dans le numérique que si au début, les assistants vocaux de *Google*, *Amazon* et *Apple* avait tous des voix féminines, c'est parce que « Il est plus simple de donner un ordre à une femme ». Les GAFA ont été forcées des sortir une version « gender-fluid » face aux nombreuses protestations sur le sujet.

C'est entre autres le genre de cas que l'éthicien se doit d'éviter. Il fait à la fois du marketing, de la communication, de la psychologie, de la philosophie, de l'anthropologie, car l'éthique est une notion complexe et subjective, influencée par la culture, la politique, et les enjeux financiers.

Avec l'IA, sujet à de nombreuses peurs ou fantasmes, et remettant en question la place de l'homme dans la société, le rôle de l'éthicien est d'endosser et placer la responsabilité de l'entreprise face à ces enjeux, tout en garantissant sa réputation. Il requiert donc une bonne analyse des risques et des enjeux de l'impact de l'IA sur le monde du travail et sur la société. Il doit réfléchir aux éventuelles répercussions sociales, anticiper les interdictions politiques pour éviter le « bad buzz ».
Car on voit aujourd'hui l'émergence d'une véritable « civilisation numérique », avec des mouvements e-citoyens qui développe de nouveaux lobbying face aux risques liés à l'IA. Il représentera un rôle marketing : Aujourd'hui, la plateforme de marque est l'apanage du pôle communication et marketing, l'éthicien la complétera d'une dimension psychologique, anthropologique et philosophique.
Ainsi il fixera les « lois », les règles de conduites auxquelles les personnalités mises en place par le psydesigner et l'egoteller devront se soumettre.

C) Un job de rêve ?

Nous savons ce qui peut arriver, et l'importance de contenter l'humain dans le travail.
Une analyse psychologique de mes besoins permet de me diriger vers plus qu'un emploi, mais une solution personnelle à la satisfaction, au plaisir, au bonheur.

Que puis-je faire alors ?
De la communication, du marketing ? C'est une base sécurisante, car ma formation et mes expériences m'y prépare, mais j'ai aussi besoin de changement.
De la psychologie ? Par passion, mais aussi grâce à des compétences naturelles, une intuition qui se révèle juste la plupart du temps, et un besoin d'être au contact de l'humain et de résoudre ses problèmes.

Un métier créatif ? Car c'est un besoin personnel particulièrement fort qu'il me faut assouvir et je suis à l'aise avec de nombreuses compétences artistiques dans les milieux tels, que la mode, la déco, le design ou encore la cuisine.
Un métier de management ? J'ai un BTS « assistant manageur », cela m'offre une bonne connaissance du poste de manageur. Cela reste une position que je me sens capable d'appréhender et qui vient répondre à d'autres besoins (pour le statut social, le salaire, l'intérêt...), je me forme régulièrement pour m'améliorer. Et surtout, selon le rapport *McKinsey*, « *Where machines could replace humans, and where They can't (yet)* », c'est aussi un poste dont l'avenir est bien plus pérenne que n'importe lequel à un niveau hiérarchique subalterne, ayant moins de risque d'être remplacé. Donc il est également question ici d'assurer mon avenir, de le sécurisé.

Que vais-je faire ?
Il est difficile de choisir, surtout que chaque possibilité répond à des besoins différents. Choisir, c'est donc sacrifier une partie de son bien-être. L'idéal, le job de rêve, regrouperait donc tout à la fois, au travers d'un nouveau métier qui, comme de nombreux nouveaux emplois à apparaitre, requiert de nager entre les professions : un mix de compétences.

Ainsi, le poste d'éthicien semble incarner parfaitement le rôle :
- C'est un poste à responsabilité, au centre des enjeux financiers, de réputation, il encadre l'IA, et donc obtient un rôle humain très important, tout en répondant à l'importance de ne pas faire partie des « petites main » qui risquent de disparaître.
- Il regroupe mes passions : philosophie, psychologie, science humaine. C'est donc la réponse à mes besoins personnels, pour engendrer motivation et bonheur. On retombe parfaitement dans le cadre de la recherche d'un travail plus humain, un « emploi-plaisir ».
- Il correspond à mon parcours : avec une composante marketing - communication dans son rôle.
- Les compétences que je développe pour faire ce métier peuvent permettre de rebondir sur d'autres activités professionnelles : car il ne faut pas oublier que tout cela reste des supputations au sein d'un monde en plein bouleversement dont l'avenir reste bien incertain. Il est donc important d'avoir les ressources nécessaires pour pouvoir changer, s'adapter si l'avenir ne se déroule pas tel que prévu, si de nouvelles révolutions viennent encore tout changer, et cela passe par la multiplicité des compétences et des connaissances.

Comment le faire ?
Commencer avec le plus évident, et y intégrer petit à petit les compétences et expériences nécessaires pour être en mesure de prétendre à ce poste. Il me faut donc continuer dans le marketing, avec un poste plus en lien avec la data et l'IA afin de perfectionner mes connaissances sur le sujet. Un métier avec des capacités d'évolution pour atteindre rapidement un poste de manageur, et donc des petites formations complémentaires en gestion et management pour mieux appréhender le poste.
Une formation continue en parallèle en psychologie appliquée afin d'enrichir mon métier de ces nouvelles compétences, pour évoluer et atteindre mon objectif.

Sociétés visées :
Après une année dans une grande agence, il me faut maintenant découvrir l'univers d'une jeune entreprise. Si la première est une expérience enrichissante, tant par l'organisation de l'entreprise que pour les compétences apprises, elle reste un milieu où les perspectives d'évolutions sont étroites, et ne favorise pas le développement personnel. Il en découle surtout un sentiment de se faire exploiter, ce qui ne favorise pas la motivation.

Les jeunes entreprises se basent, la majorité du temps, sur un modèle agile. Elles favorisent l'initiative personnelle et se développent rapidement, offrant ainsi de belles perspectives d'évolution tout en maximisant l'apport de connaissances et d'expériences.
Mais il y a également un facteur de risque dans le fait de travailler pour une start-up, c'est un pari sur sa réussite et sa croissance, qui peut tout aussi bien se transformer en un échec et donc sa disparition. Cependant, quelle qu'en soit l'issue, le résultat est souvent très rapide (moins de 2 ans en moyenne, parfois quelques mois seulement), c'est l'avantage des solutions agiles, et l'expérience, la formation personnelle n'en sera que plus riche.

Une start-up donc, dans le domaine du Big Data, voir déjà de l'IA, est une solution afin de plonger directement dans le bain et enrichir mes compétences en Data Science, tout en approfondissant mes connaissances des marchés de la data et de l'IA.
Il existe en France des centaines de start-up se spécialisant ou utilisant les data-sciences et l'intelligence artificielle, comme « *Animations Innovante* », proposant des solutions marketing innovantes, principalement événementielles, en utilisant les neurosciences, la data, l'IA et autres nouvelles technologies. « *Zenika* » elle, accompagne les entreprises dans leur transformation technologique, managériale et organisationnelle, ou encore « *futurescore.io* », qui propose déjà un nouveau service aux entreprises : mesurer et localiser le futur potentiel de leurs produits avant leur fabrication, à l'aide d'une solution d'IA.

Le poste de chef de projet marketing digital est idéal pour faire le lien entre mes compétences actuelles en marketing et communication, celle que je vais acquérir en data science et ma formation parallèle en psychologie, tout en développant mes capacités managériales et de gestion de projet, me préparant ainsi pour la suite avec les expériences et les connaissances nécessaires pour aborder ces nouveaux métiers.
CES métiers en effet, car même si le métier idéal semble être pour moi celui d'éthicien, tout peut arriver, mais je resterais armée pour m'adapter.

Conclusion :

Le monde du travail est en continuelle mutation et a connu de nombreuses révolutions.
Les dernières s'enchainent et alors que certain n'ont pas encore pris le tournant du numérique, la data s'est déjà installée, et l'intelligence artificielle prend sa place annonçant une véritable rupture.
Avec une profonde et rapide transformation non seulement du monde du travail, mais de la société, c'est un avenir incertain qui se profile, à la fois effrayant et captivant.

Car d'un côté elle cristallise de nombreuses peurs, justifiées par le risque de la fin des emplois, et des changements rapides bouleversants pour tous ceux qui ne sont pas prêt à changer de vie. Et si la pénibilité physique du travail a grandement diminué, la pénibilité morale explose avec en cause notamment les relations de subordination, sentiment de précarité, la perte de sens, la dévalorisation de la personne liée à la tâche, et du coup un sentiment d'impuissance et une perte de confiance en l'avenir : C'est le mal-être au travail, et l'IA menace d'intensifier cette situation.

D'un autre côté, les changements qu'elle apporte sont aussi une opportunité de changer cette situation. En incluant non seulement la psychologie et les neurosciences dans le travail, mais également autour de nouveaux paradigmes de management, de marque employeur, de tendance d'achat (montée de la « Human touch »), et de pression sociale et politique qui se lèvent pour protéger l'humain face à l'automatisation, tout ceci concordant à

se recentrer sur des valeurs humaines pour aboutir à un travail plus sain et équilibré tant physiquement que psychologiquement, une « expérience » positive, tant pour le client que pour les employés.
Et l'IA devient alors un outil d'humanisation de la société, une aide et un copilote.
La « révolution du travail » est donc en marche. Mais nous avons ici un avantage considérable, car si d'un côté l'évolution sociétale et technologique n'a jamais été aussi rapide, contrairement aux précédentes révolutions, nous avons assez de recul pour l'analyser et l'anticiper.

Il est donc du devoir du management d'organiser la transformation des métiers et le recyclage des compétences plus rapidement que l'IA ne remplace l'humain dans ces tâches pour assurer une transition saine, sans quoi certains vont en effet se retrouver à l'écart. Mais là encore des solutions sont possibles, comme le salaire universel, qui, encore considéré comme utopiste il y peu, se concrétise avec le « revenu de citoyenneté » toujours maintenu pour 2019 en Italie.

Le management est donc autant une solution pour l'IA que l'IA pour le management, mais induit dans tous les cas de gros changement, qui seront un challenge d'adaptation, avec d'important besoins de formation.

Ce travail a été autant une prospective qu'une introspective. Une vraie réflexion sur l'avenir permettant de voir autrement ma position sur le marché du travail. Là où j'aurais cherché un emploi uniquement selon mes critères de formation, « je sais faire ça donc je faire ça », je vais maintenant non seulement voir plus loin, mais avec un regard plus juste grâce à cette analyse. Je vais chercher aussi du bien-être, des conditions de travail, des perspectives d'avenir choisies pour pouvoir m'adapter. Car si l'on doit garder un mot de toutes ces recherches, c'est bien l'adaptation.

S'adapter, même si l'IA devient plus forte et plus intelligente, car comme le dit *Charles Darwin* :
« *Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements* ».
C'est donc la résilience de l'espèce humaine qui fera son succès, surtout que nous avons aujourd'hui encore tout contrôle sur le développement de l'IA, donc sur la direction à prendre. Il est clair que je ferai mon possible pour faire tendre la balance vers l'investissement sur l'humain, et il me tarde de participer à cette révolution.

Mais quand je constate que je dois surveiller les progrès de l'intelligence artificielle pour anticiper ma propre « obsolescence », et me « mettre à jour » en conséquence, il me semble paradoxale que bien qu'étant à la recherche de l'humain, je me mets à parler de moi-même comme d'une machine…
Est-ce là l'impact psychologique de l'arrivée de l'IA ? Vient-elle à ce point transformer ce que l'on est ?
La réponse semble arriver… très vite.

- Fin -

Références bibliographiques

I° Ouvrages :

- CHARLES DU FRESNE SIEUR DU CANGE, « *Glossarium ad scriptores mediae et infimae latinitatis, in quo* », 1678, et « *Glossarium ad scriptores mediae et infimae graecitatis* », 1688.

- ALAIN TESTART, « *Avant l'Histoire. L'évolution des sociétés, de Lascaux à Carnac* », 2012.

- KIRKPATRICK SALE, « *La révolte luddite, briseurs de machines à l'ère de l'industrialisation* », 2006.

- JULIUS VAN DAAL, « *La colère de Ludd, Lutte des classes en Angleterre à l'aube de la révolution industrielle* », 2012.

- ADAM SMITH, « *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations* », 1976.

- ROBERT J. GORDON, « *Deux siècles de croissance économique, l'Europe à la poursuite des Etats-Unis* », 2003.

II° Articles :

- PAOLA TUBARO, DIVIYAN KALAINATHAN, MICHELE SEBAG et PHILIPPE CAILLO « *Ce qui rend les salariés heureux au travail* », 7 février 2018, Slate.fr.
    - http://www.slate.fr/story/157330/bonheur-salaries-conditions-travail

- TESSA MELKONIAN, « *Demain, votre manager sera-t-il une machine ?* », 6 juin 2018, Havard Business Review.
    - https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/06/20503-demain-manager-sera-machine/

- MELANIE ROOSEN, « *Les robots vont piquer vos boulot … Et c'est une bonne nouvelle !* », 7 juin 2018, L'ADN.fr.
    - http://www.ladn.eu/entreprises-innovantes/case-study/les-robots-vont-piquer-vos-boulots-et-cest-une-bonne-nouvelle/

- MALIA MASON, ADAM WAYTZ, « *Le cerveau au travail* », Aout 2018, Harvard Business Review.
    - https://www.hbrfrance.fr/magazine/2018/07/20714-le-cerveau-au-travail/

- CHRISTOPHE-CECILE GARNIER, « *Certaines entreprises technologiques font passer des humains pour une intelligence artificielle* »,7 juillet 2018, Slate.fr.
    - http://www.slate.fr/story/164291/entreprises-technologiques-humains-intelligence-artificielle

- MICHAEL GIBBS, « *Le marché du travail est-il en train de vivre une robotisation apocalyptique ?* », 25 mai 2018, Harvard Business Review.
    - https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/05/20399-marche-travail-train-de-vivre-robotisation-apocalyptique/

- LAURE MARTIN, « *Numérique et intelligence artificielle, des nouveaux défis pour les managers* », 14 février 2018, L'Usine Nouvelle.
    - https://www.emploi-pro.fr/edito/article/numerique-et-intelligence-artificielle-des-nouveaux-defis-pour-les-managers-aea-9186

- ÉRIC DOSQUET, « *Les nouveaux métiers de l'intelligence artificielle* », 18 Décembre 2017, Havard Business Review.
    - https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/12/18186-nouveaux-metiers-de-lintelligence-artificielle/

- VIRGINIE RIO-JEANNE, « *Intelligence artificielle : quelle place aura demain l'être humain ?*», 18 décembre 2017, Havard Business Review.
    - https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/12/18186-nouveaux-metiers-de-lintelligence-artificielle/

- PAULINE GARAUDE, « *Cécile Dejoux : « Le manager à l'ère de l'intelligence artificielle* » », 12 février 2018, Frobes.
    - https://www.forbes.fr/management/cecile-dejoux-le-manager-a-l-ere-le-l-intelligence-artificielle/

- STEPHANIE MUNDULBELTZ-GENDRON, « *Comment l'IA et le digital bouleversent les besoins en compétences et comment s'y préparer* », 24 mai 2018, L'Usine Digitale.
    - https://www.usine-digitale.fr/editorial/comment-l-ia-et-le-digital-bouleversent-les-besoins-en-competences-et-comment-s-y-preparer.N697364

- DALILA MADINE, « *9 Conseils Pour Diffuser L'Esprit Design Thinking Dans Les Grands Groupes* », 29 décembre 2017, Forbes.
    - https://www.forbes.fr/management/9-conseils-pour-diffuser-le-mindset-design-dans-les-grands-groupes/

- JEREMY LOPES, « *Les concepteur rédacteur face à l'intelligence artificielle* », 26 février 2016, L'ADN.
    - http://www.ladn.eu/tech-a-suivre/data-big-et-smart/les-concepteurs-redacteurs-face-a-lintelligence-artificielle/

- FLORIANE SALGUES, « *Panorama des solutions d'intelligence artificielle pour le marketing* », 5 mars 2018, emarketing.fr.
    - http://www.e-marketing.fr/Thematique/ia-1250/Infographies/Panorama-solutions-intelligence-artificielle-marketing-328491.htm

- LES ECHOS.FR, « *Dossier spécial : Travailler avec l'intelligence artificielle* », 09 mars 2018, Les Echos.
    - https://www.lesechos.fr/intelligence-artificielle/dossiers/IA-AI-Management-Technologies-Travail-Numerique-Transformations/

III° Émission, reportage TV :

- « *Neuromarketing, manipulation ou technique commerciale ?* », 18 avril 2016, On n'est plus des pigeons, France4.
    - https://www.youtube.com/watch?v=Db5CexOc8M0

- MWAMBA SAMANTHA, « *Le neuromarketing et la psychologie du consommateur* », 5 novembre 2015.
    - https://www.youtube.com/watch?v=pq-ZBsbnzkY

- « *Neuromarketing des citoyens sous influence* », 27 décembre 2015, ActuWiki, Altomedia & Canal +
    - https://www.youtube.com/watch?v=w16rJgIhS0A

- RENVOISÉ PATRICK, « *Is There a Buy Button Inside the Brain: Patrick Renvoisé at TEDxBend* », 20 mai 2013, TEDx
    - https://www.youtube.com/watch?v=_rKceOe-Jr0

- « *Pourquoi les grandes marques font appel au neuromarketing ?* », Capital, Janvier 2017
    - http://www.capital.fr/a-la-une/videos/pourquoi-les-grandes-marques-font-appel-au-neuromarketing