



GÉRALDINE VALENTINI (IRIS)

## « Il faut être clair sur son **Employee value proposition** »

- Déplacements domicile-travail : quelles solutions mettre en œuvre ?
- Que révèle la parole des salariés ?
- Quels leviers pour atteindre une « performance augmentée » ?
- Pourquoi et comment sortir de sa zone de confort ?

# Dossier



46



48



48



48



52



56

**46 Jean-Gabriel Ganascia** (Sorbonne Université) **48 Arantxa Balson** (AccorHotels) **48 Caroline Bloch** (Microsoft France)  
**48 Franck Mougín** (Vinci) **52 Bertrand Pulman** (Université Paris 13) **56 Éric Gazeau** (Résonances Humanitaires) © CLG

## Quels leviers pour atteindre une « performance augmentée » ?

La notion de performance est inscrite dans l'ADN de l'entreprise. Ce qui est nouveau, c'est que la performance est aujourd'hui promise par le digital, par les robots, voire par l'intelligence artificielle. Autant de réalités qui viennent bousculer les organisations et transformer le travail jusque dans sa nature même. Allons-nous vers une « performance augmentée » par analogie au concept de « l'homme augmenté », souvent décrit comme le résultat d'un dépassement de ses capacités techniques et biologiques ? Interpellante à bien des égards, cette thématique a été mise à l'agenda de la huitième Université d'Hiver organisée par le réseau associatif français *Entreprise&Personnel*.

Plus que la transformation digitale déjà à l'œuvre depuis quelques années, l'intelligence artificielle suscite aujourd'hui un engouement alternant les promesses démesurées et les inquiétudes apocalyptiques. Le monde de l'entreprise — et notamment les ressources humaines — n'y échappe pas. Professeur à Sorbonne Université et expert des humanités numériques, Jean-Gabriel Ganascia a livré une série de clés pour nous aider à distinguer la réalité du pur fantasme, les potentialités de l'intelligence artificielle et ce qu'elle ne sera jamais. Les organisateurs ont ensuite proposé un voyage

dans d'autres mondes — le sport de haut niveau, les start-up, l'humanitaire, les voyages des grands explorateurs — afin d'éclairer d'une autre lumière la notion de performance et d'identifier des sources d'inspiration pour une performance renouvelée dans l'entreprise.

Cette journée particulièrement riche a été l'occasion d'entendre trois DRH de premier plan sur le positionnement de la fonction RH face aux transformations amenées par le digital et l'intelligence artificielle. Quelle devrait être son ambition à l'ère de cette « performance augmentée » ? La question a fait l'objet d'un débat avec, autour de la table, Arantxa Balson (AccorHotels), Franck Mougín (Vinci) et Caroline Bloch (Microsoft France). Vous en lirez le compte-rendu dans les pages qui suivent ■

*L'Université d'Hiver d'Entreprise&Personnel s'est déroulée le 12 janvier 2018, à Paris. Plus d'informations : [www.entreprise-personnel.com](http://www.entreprise-personnel.com)*

ENTREPRISE  PERSONNEL

L'intelligence artificielle au cœur de la performance : mythe et réalité

# « La **science-fiction**, ce n'est pas la même chose que la **science** ! »

■ Christophe Lo Giudice

L'intelligence artificielle suscite un engouement alternant les promesses démesurées et les inquiétudes apocalyptiques. Le monde de l'entreprise — et notamment les ressources humaines — n'y échappe pas. Expert des humanités numériques, Jean-Gabriel Ganascia nous aide à distinguer la réalité du pur fantasme, les potentialités de l'intelligence artificielle et ce qu'elle ne sera jamais... sauf peut-être au cinéma.

**L'intelligence artificielle, et même l'engouement qu'elle suscite, ne sont pas neufs...**

**JEAN-GABRIEL GANASCIA :** « La question de savoir si une machine peut penser remonte à Leibniz qui, au XVII<sup>e</sup> siècle, conçut une machine à raisonner. Cette question prit un coup d'accélérateur dans les années 30 avec Alan Turing. Ce dernier a contribué à construire un des premiers ordinateurs électroniques, puis a tenté d'apporter à la question de savoir si la machine pouvait penser une réponse expérimentale, avec le test dit 'de Turing'. Il ne s'agissait pas d'une machine à proprement parler consciente, mais elle pouvait faire illusion pendant un certain temps. Avoir une machine qui ait des capacités supérieures à celles des humains, c'était en fait déjà le cas en 1946. Dans deux articles qu'il écrivit en 1947 et en 1950 sur l'intelligence des machines, Turing mit l'accent sur les dimensions clés de ce qui fera l'objet des investigations ultérieures des chercheurs en intelligence artificielle. C'est en réalité en 1956 que la discipline est réellement née aux États-Unis lors d'une école d'été organisée par plusieurs chercheurs, John McCarthy, Marvin Minsky, Nicolas Rochester et Claude Shannon. Leur étude s'est fondée sur une conjecture, celle que toutes les facultés cognitives — le raisonnement, la perception, la mémorisation, l'apprentissage, voire la créativité artistique ou toute autre dimension de l'intelligence — pouvaient être décomposées en modules élémentaires et décrites avec une précision telle qu'il devrait être possible de les reproduire à l'aide d'un ordinateur. Une autre pierre à l'édifice est à trouver dans les travaux de Warren McCulloch et Walter Pitts qui établirent en 1943 le parallèle entre l'activité nerveuse et un assemblage d'automates électriques mis bout à bout. Sur cette base, le psychologue Frank Rosenblatt mettra au point, en 1957, un algorithme d'apprentissage pour des réseaux de neurones formels à deux couches qu'il appelle des perceptrons. Autrement dit, les notions essentielles de

l'intelligence artificielle et de l'apprentissage sont connues depuis plus d'un demi-siècle. »

**Et vous avez montré lors de l'Université d'Hiver d'Entreprise & Personnel à quel point l'intelligence artificielle a déjà transformé le monde...**

**JEAN-GABRIEL GANASCIA :** « Le web, ce n'est rien d'autre que le couplage de l'internet et de l'hypertexte, un modèle de mémoire conçu en 1965 avec des outils d'intelligence artificielle. Un moteur de recherche, c'est aussi de l'intelligence artificielle. La voiture autonome, c'en est également. La biométrie, la reconnaissance de la parole, celle des visages : toutes ces choses ont été de la science-fiction et sont désormais la réalité. »

**Qu'est-ce qui explique alors la renaissance de l'IA depuis sept ou huit ans ?**

**JEAN-GABRIEL GANASCIA :** « Ce sont les techniques d'apprentissage dit profond — ou *Deep Learning* — qui se sont imposées à partir des années 2010, mais aussi et surtout les masses de données sur lesquelles les algorithmes de traitement de l'information sont mis en œuvre, les *Big Data*. Prenez la Bibliothèque nationale de France : elle compte environ 14 millions d'ouvrages, soit l'équivalent de 14 téra-octets de données. En 2015, le volume du web, c'était 7 zeta-octets, soit un demi-milliard de Bibliothèque nationale de France ! Twitter produit 7 téra-octets de données... par jour. Ces volumes de données augmentent chaque jour : ce sont, par exemple, les données que Google accroît chaque fois que vous soumettez une nouvelle requête à son moteur de recherche, que Facebook engrange à mesure que les réseaux d'amis s'étendent, ou encore qu'Apple accumule lorsque vous utilisez ses produits... Le vrai miracle, c'est que ces données, on arrive de mieux en mieux à les traiter, sans plus avoir à les échantillonner. Il devient possible d'effectuer des traitements en masse. »

**D'où le sentiment d'un progrès infini ?**

**JEAN-GABRIEL GANASCIA :** « L'apprentissage peut s'effectuer sur des réseaux de grandes dimensions, sur des grandes quantités de données, mais il ne s'agit que d'une technique d'apprentissage parmi d'autres. Elle reste difficile à mettre en œuvre et fonctionne dans certains cas, à certaines conditions précises. De là croire que les machines vont apprendre et pouvoir tout apprendre, il y a un pas. Non, on ne peut pas tout faire avec les données. Dans l'histoire des sciences, il y a des ruptures épistémologiques, des change-

« Un moteur de recherche, c'est déjà de l'intelligence artificielle »



**> Jean-Gabriel Ganascia**, Sorbonne Université  
 « Non, les machines ne vont pas pouvoir tout faire. Ne nous laissons pas aveugler. Ce qui importe surtout, c'est de bien comprendre la place que prend l'intelligence artificielle dans la transformation de la société. »

© Christophe Lo Giudice

ments de paradigme. Et ça, ce n'est pas à la portée de la machine. Ce qui importe surtout, c'est de bien comprendre la place que prend l'intelligence artificielle dans la transformation de la société. Car, sans sombrer dans le catastrophisme, il existe également des risques inhérents à ces systèmes, comme l'a notamment fort bien montré Cathy O'Neil avec son ouvrage *Weapons of Math Destruction : How Big Data Increases Inequality*, illustrant à quel point la généralisation de l'usage de systèmes prédictifs a un effet prédateur sur le corps social américain. Les enceintes intelligentes telles que Google Home qui permet d'activer des appareils ménagers ou des applications mobiles par la voix représentent de parfaits petits espions domestiques. D'autre part, comme l'a montré booking.com, des dispositifs comme ceux-là sont de nature à transformer de façon profonde des secteurs d'activité en jouant sur le segment terminal de la chaîne de valeur. »

**De là à craindre une l'Apocalypse, il n'y a qu'un pas...**

**JEAN-GABRIEL GANASCIA** : « Beaucoup de personnalités publiques, jouissant d'une grande autorité dans le monde anglosaxon — des scientifiques de renom tels Stephen Hawking ou Ray Kurzweil ou des industriels riches comme Elon Musk ou Bill Gates — ont lancé des déclarations pour manifester leurs inquiétudes face aux conséquences ultimes des progrès époustouflants de l'intelligence artificielle, au danger potentiel de l'existence de machines devenues autonomes, qu'il serait impossible

de contrôler et qui finiraient pas prendre le pouvoir. Et d'aucuns jusqu'à évoquer la possibilité à horizon 2045 d'avoir notre conscience téléchargée sur des machines. L'humain deviendrait alors virtuel, et des avatars lui permettraient de se réincarner, avec un bouton d'immortalité. Soyons sérieux, et ne confondons pas deux ordres, le *mythos*, autrement dit la narration, et le *logos*, c'est-à-dire le discours rationnel : la science-fiction n'est pas la même chose que la science. Il est essentiel, en tant que scientifiques, de répondre à ce type d'arguments qui ne sont pas validés scientifiquement. C'est l'objet de mon ouvrage, *Le mythe de la singularité*. »

**Votre essai aboutit à une conclusion qui n'est pas moins inquiétante : derrière de tels propos se cacheraient en réalité des enjeux politiques majeurs.**

**JEAN-GABRIEL GANASCIA** : « Les grands acteurs de l'internet ont un pouvoir qui s'étend au rythme de la numérisation de la société. On va vous dire qu'on risque de voir apparaître des robots tueurs, mais il y a là un malentendu : ce sera toujours l'humain qui donnera sa cible à la machine. Une voiture autonome aura une autonomie au sens technique : vous lui dites vouloir aller au cinéma, et elle vous conduira au cinéma. Croire qu'elle va vous répondre : 'tu n'iras pas au cinéma, parce que j'ai décelé un problème dentaire', c'est de la fiction complète. En racontant des histoires comme celles-là, ces acteurs forgent un imaginaire, celui de la toute puissance technologique et de l'inéluctabilité du progrès. Dans une société de l'information, livrer un trop-plein d'informations amène à brouiller l'attention. Dans la société stalinienne, on gommait l'information 'néfaste'. De nos jours, on en surajoute pour vous noyer. L'ambition de ces acteurs, au-delà de leur ambition économique, est politique : ils cherchent à assumer les fonctions régaliennes de l'État. En cela, nous nous trouvons bien loin du monde décrit par Orwell dans *1984* où c'étaient encore les États qui détenaient l'exclusivité du pouvoir. Le vrai danger est que l'on nous convainque que la machine va nous être supérieure et qu'on nous enlève au passage notre liberté. Le grand défi qui se pose est de savoir comment faire pour que la peur suscitée ne masque pas les réalités et les dangers qu'il faut pouvoir regarder en face pour prendre les mesures appropriées. » ■

« On est en train de nous forger un imaginaire de toute puissance technologique »

**Le mythe de la singularité.**

**Faut-il craindre l'intelligence artificielle ?**, éditions du Seuil, Paris, 2017, 137 pages, ISBN 978-2-02-130999-7, 18 euros

**Intelligence artificielle : vers une domination programmée ?**, éditions Le Cavalier Bleu, Paris, 2017, 216 pages, ISBN 979-10-318-0213-8, 20 euros



Trois DRH débattent sur les transformations amenées par le digital

# Le métier de DRH : **trop subtil** pour être remplacé par la machine ?

■ Christophe Lo Giudice

Comment se positionne la fonction RH face aux transformations amenées par le digital et aux promesses de l'intelligence artificielle ? Quelle devrait être son ambition à l'ère de la performance augmentée ? La question a fait l'objet d'un débat, animé par Thierry Picq (EM Lyon Business School), avec autour de la table trois DRH de premier plan : Arantxa Balson (AccorHotels), Franck Mouglin (Vinci) et Caroline Bloch (Microsoft).

**A**rantxa Balson est Chief Talent & Culture Officer chez AccorHotels, premier opérateur hôtelier en France et sixième au niveau mondial. Le groupe emploie quelque 250.000 collaborateurs et compte 4.200 hôtels sous différentes enseignes dans 95 pays. **Franck Mouglin** pilote les ressources humaines et le développement durable chez Vinci dont la mission est de « concevoir, financer, construire et gérer des infrastructures et des équipements contribuant à améliorer la vie quotidienne et la mobilité de chacun ». Ce groupe emploie 190.000 collaborateurs dans une centaine de pays. **Caroline Bloch** est quant à elle HR Director de Microsoft pour la France. Avec ses 1.700 collaborateurs, il s'agit d'une des premières filiales du groupe américain dans le monde.

**La notion de performance est quelque part substantielle à celle d'entreprise. La révolution numérique et les promesses de l'intelligence artificielle amènent à parler aujourd'hui de « performance augmentée ». Quel est votre regard sur ce concept ?**

**FRANCK MOUGLIN :** « Je n'en suis pas un grand fan. Chez Vinci, comme dans la majorité des autres entreprises sans doute, la performance est quelque chose que nous cherchons en permanence à faire augmenter par des gains de productivité et d'efficacité. L'autre versant du métier de DRH est de garantir que cette

pression en matière de performance respecte les individus. La quête d'équilibre entre performances économique et sociale est claire. Pourquoi alors rajouter le qualificatif 'augmenté' ? »

**ARANTXA BALSON :** « Je partage l'analyse. La performance augmentée pourrait se définir par ce qu'elle n'est pas. L'homme augmenté est souvent décrit comme étant le résultat d'un dépassement de ses capacités techniques et biologiques. Ce que la performance augmentée n'est pas, ce serait une quête de performance dans la souffrance. Il faut que, dans le travail, on parle plus de plaisir que de souffrance. Il convient également de cesser de voir la performance individuelle et la performance collective en les opposant l'une à l'autre. Ce pourrait être cela, la performance augmentée : une performance intégrant performance individuelle et performance collective, accomplie avec davantage de plaisir que de souffrance. »

**CAROLINE BLOCH :** « La performance augmentée ne peut être simplement produire plus et avec plus de qualité. Il n'y aurait rien de nouveau. L'idée de performance augmentée s'explique par l'évolution des technologies et l'accélération du monde qui créent d'autres réalités. Nous n'avons plus d'autre choix que de produire autrement. L'idée de performance augmentée traduit cet autrement, ce différemment, plus comme avant. »

**Comment les RH sont-ils impactés par les évolutions technologiques ?**

**FRANCK MOUGLIN :** « Ils le sont à deux titres : pour eux-mêmes et dans le rôle qui est le leur d'accompagner l'entreprise à tous les niveaux. Le secteur de la construction s'est toujours considéré comme traditionnel, un peu en marge des évolutions du numérique. Il y a trois ans, on me disait encore : 'Oui, ça va arriver, mais on a le temps'. Aujourd'hui, tout le monde dans l'entreprise est impacté, de l'amont jusqu'à l'aval et jusqu'à la maintenance. La maquette numérique représente un profond bouleversement de nos pratiques, depuis la conception des bâtiments jusqu'à leur exploitation. Nous avons désormais des



> **Arantxa Balson**, AccorHotels

« Lorsque'on évoque les risques, on génère des peurs. Lorsque'on évoque des rêves, on engendre de la motivation. Des opportunités, il en naît tous les jours. La fonction RH doit se saisir de l'enjeu de changer les représentations autour de ces transformations. »

© Christophe Lo Giudice

> **Caroline Bloch**, Microsoft

« Je ne suis pas à l'aise avec l'idée de données prédictives. Par contre, si l'outil peut aider à augmenter la qualité de nos réflexions RH, je suis preneuse. Il doit s'agir d'un outil de questionnement, de discernement, pas d'une forme de décision automatique. »

© Christophe Lo Giudice

ouvriers équipés d'exosquelettes pour les assister dans l'effort quand ils ont à poncer des plafonds. Et je pourrais multiplier les exemples. L'enjeu majeur réside dans l'apprentissage, à savoir le développement des connaissances de chacun de nos travailleurs pour leur permettre de comprendre ce qui se joue autour d'eux, sachant que les outils digitaux changent également complètement les façons d'apprendre. »

**ARANTXA BALSON** : « Toute la société, au sens large du terme, est impactée par le digital et, dès lors, l'entreprise dans son ensemble l'est aussi. Un enjeu business positif pour AccorHotels naît du fait qu'avec le digital, les gens voyagent depuis leur fauteuil. Leur voyage, ils commencent par le rêver chez eux. Le défi en matière d'expérience client consiste à faire coïncider le rêve et le lieu où ils arrivent. Il faut que ce rêve se réalise lorsque le client passe notre porte. Et, pour y parvenir, il convient que l'expérience collaborateur s'accorde et provoque l'expérience client. »

**CAROLINE BLOCH** : « Microsoft figure parmi les initiateurs de la transformation numérique, mais celle-ci change également la donne pour nos équipes. Notre mission a changé. Là où, auparavant, nous vendions des logiciels et renouvellements de licence, désormais, nous vendons des solutions qui aident nos clients à se transformer et à grandir. C'est une histoire d'accélération et le principal enjeu est, pour notre capital

humain, d'apprendre à apprendre. Au plan de la gestion des ressources humaines, en tant que DRH chez Microsoft, vous devez d'être une DRH digitale : avec l'explosion des données et l'intelligence artificielle, notre métier est en pleine révolution. Bien plus que nous aider à convaincre de notre plus-value, le Data-Driven HR va offrir la possibilité de mieux questionner les intuitions et de poser les bons diagnostics pour prendre action. »

**FRANCK MOUGIN** : « Le digital représente en effet un levier d'accélération considérable. Nous avons accès à des données dont nous n'aurions jamais pu rêver par le passé. La vitesse des évolutions et des possibilités ne va qu'en s'accroissant, ce qui implique de faire du 'test & learn'. Il importe de pousser les RH dans la piscine et de les encourager à apprendre (à nager) tout en faisant... »

« Il importe de rester au plus proche de la réalité quotidienne des collaborateurs »

**Quels usages faites-vous du « Big Data », de toutes ces possibilités offertes par l'explosion quantitative des données numériques ?**

**CAROLINE BLOCH** : « Nous sommes dans l'expérimentation, car les possibilités apparaissent innombrables, mais elles posent aussi question. Lors d'une grande réunion de tous les RH du groupe aux États-Unis, nous avons eu le témoignage d'une fameuse équipe de basket racontant comment ils utilisent le Big Data pour prendre des décisions de composition de l'équipe

et de développement des parcours des joueurs. Un algorithme leur fournit des recommandations. Ma question a été la suivante : est-ce que solliciter la machine ne va pas nous rendre à terme stupide, un peu comme le GPS en voiture vous fait tourner à droite alors que vous saviez pertinemment qu'il fallait aller tout droit ? Leurs réponses ont été intéressantes, en ce sens qu'ils voient l'outil comme un apport complémentaire qui opère des liens entre les données plus rapidement ou dans des directions auxquelles ils n'auraient pas pensé. Personnellement, je ne suis pas à l'aise avec l'idée de données prédictives. Par contre, si l'outil peut aider à augmenter la qualité de nos réflexions, je suis preneuse. Il doit s'agir d'un outil de questionnement, de discernement, permettant d'ouvrir les bonnes discussions et d'améliorer les décisions ; en aucun cas d'une forme de décision automatique que l'on suivrait aveuglément. »

**Comment accompagner les équipes pour être armées dans la transformation amenée par le digital ?**

**ARANTXA BALSON :** « En gardant en tête la mission que nous avons en RH : rendre chacun habile, performant pour mener sa vie, aller au bout de son potentiel, au bout de ses rêves. Il importe de rester au plus proche de la réalité quotidienne des collaborateurs. Chez AccorHotels, nous avons beaucoup de marques avec, chacune, une promesse client, ses façons de fonctionner, de motiver, de développer,... en autonomie totale ou presque. Il nous est donc apparu nécessaire de travailler sur notre ADN. Et nous l'avons fait en écoutant les collaborateurs de terrain, en les rassemblant et en mélangeant les niveaux hiérarchiques, les pays, les cultures, les religions,... Nous leur avons demandé des choses très simples. Qu'est-ce qui fait que vous venez travailler contents ? Qu'est-ce qui fait que, le soir, vous êtes satisfait de votre journée ? Qu'est-ce qui fait que vous avez le sentiment d'avoir appris une nouvelle compétence ? Etc. En procédant de la sorte, de façon *bottom-up* plutôt que *top-down*, nous avons organisé la parole. C'est *in fine* cela notre métier. Ce qui permet de construire une expérience collaborateur que l'on peut ensuite relayer et à laquelle les gens adhèrent puisqu'ils en sont les auteurs. »

**CAROLINE BLOCH :** « Chez Microsoft, nous travaillons beaucoup à la dynamique collective, notamment au travers du système d'évaluation de la performance. Si l'on veut une efficacité collective, il faut récompenser en ce sens. Le collaborateur doit bien entendu toujours produire de l'impact, ce sont ses résultats clés, propres à son domaine d'activité. Mais il est aussi évalué sur deux autres dimensions : comment a-t-il invité les autres à l'aider à produire ses résultats et comment a-t-il répondu à l'invitation des autres



**> Franck Mougin, Vinci**

*« L'enjeu majeur réside dans l'apprentissage, le développement des connaissances des travailleurs pour leur permettre de comprendre ce qui se joue autour d'eux, sachant que les outils digitaux changent également complètement les façons d'apprendre. »*

© Christophe Lo Giudice

pour les aider à produire leurs résultats ? Au final : nous ne récompensons plus les mêmes qu'avant ! Le héros qui fait tout tout seul n'est plus une figure recherchée, par exemple. La dynamique collective existait déjà dans les apprentissages et le partage des savoirs, mais elle était plus limitée quand il s'agissait de répondre aux besoins des clients hors situation d'urgence. Nous constatons déjà aujourd'hui que la culture change à la suite de ce rééquilibrage entre performances individuelle et collective. Pour autant, cela n'a pas été facile. Dans une société d'ingénieurs, le réflexe premier est de créer un tableau pour mesurer les invitations envoyées et reçues. Nous avons immédiatement corrigé le tir : par organisation, les collaborateurs ont été réunis pour décrire trois exemples de comportements observables amenant à changer/améliorer la collaboration. Il s'agissait de dépasser les collaborations normales pour récompenser les invitations qui génèrent de nouvelles formes de collaboration. C'est alors seulement que nous avons de la performance augmentée. Quand

« Si la fonction RH disparaît, ce sera parce que nous n'aurons pas fait notre job »

vous réussissez à convaincre un commercial de ne pas réaliser immédiatement son chiffre pour soutenir des collègues, ce qui permettra à tous de doubler leurs résultats par la suite, vous faites de la transformation. »

**La transformation numérique suscite des espoirs chez les uns, des peurs chez les autres. Faut-il craindre la disparition de certains métiers dans votre entreprise ?**

**ARANTXA BALSON :** « Il y aura des disparitions, et il y aura des créations. Le problème que nous avons aujourd'hui réside dans la seule perception de pertes. Il nous faut pouvoir donner également cette capacité d'attention à la création de métiers et d'emplois. Toutes les entreprises du CAC 40 investissent dans des start-up avec d'énormes potentiels pour l'apprentissage de nouveaux métiers. Lorsqu'on évoque les risques, on génère des peurs. Lorsqu'on évoque des rêves, des opportunités, on engendre de la motivation. Or, des opportunités, il en naît tous les jours. La fonction RH doit se saisir de l'enjeu de changer les représentations autour de ces transformations. »

**FRANCK MOUGIN :** « Il est certain que lire des chiffres, sans doute farfelus pour la plupart, qui annoncent entre 9 et 40% de métiers à haut risque de disparition en raison de la transformation numérique, crée un fond d'anxiété. Nos salariés vivent tous un schéma de transformation plus ou moins rapide ou progressive, mais ils le vivent. Nous avons par le passé quelque 2.800 péagistes et, aujourd'hui, il n'y a quasi plus de personnel aux péages autoroutiers : la plupart ont été reconvertis. À l'avenir, il n'y aura même plus besoin de barrières de péage. Notre boulot, en tant que RH, doit être d'accélérer ou de ralentir les changements pour permettre à nos salariés de s'adapter aux nouvelles réalités. »

**Vous semble-t-il utile, pertinent et possible d'injecter un « esprit start-up » dans vos grands groupes ?**

**FRANCK MOUGIN :** « Un grand groupe n'est pas l'autre. Vinci est composé d'environ 3.700 *business units* avec des niveaux d'autonomie, voire d'indépendance, extrêmement élevés. Le groupe effectue des achats pour l'équivalent de 30 milliards d'euros par an, mais n'a pas de direction des achats, par exemple. Et nous n'en voulons pas ! En effet, si vous souhaitez avoir un esprit entrepreneurial, et vous dites à vos responsables : 'les achats, la finance, le marketing, les RH, ce n'est pas vous qui les gérez', il n'y a pas d'entrepreneuriat possible. Pour 190.000 collaborateurs, nous avons un siège de 283 personnes, et il n'y a pas de structures intermédiaires. Nous nous concentrons sur le sujet essentiel, à savoir soutenir une décentralisation

connectée du groupe avec des collègues qui se parlent, échangent, partagent, etc. »

**CAROLINE BLOCH :** « Microsoft a pour principe organisationnel de ne pas compter plus de sept étages entre le top de l'entreprise et sa base. Par contre, les rôles sont larges, avec l'interdiction d'avoir des équipes de moins de huit personnes à manager. Ce mode d'organisation donne de la rapidité, de l'agilité. L'autonomie et la responsabilisation, y compris le droit de se tromper, suscitent la performance individuelle et collective. »

**ARANTXA BALSON :** « En RH, on est souvent obsédé par l'idée de retenir les collaborateurs chez nous, un peu comme des parents qui craignent de voir leur enfant quitter le nid. Or, nous avons juste le privilège de les accompagner pour un morceau de leur vie. C'est une réflexion importante en ce sens qu'elle nous ramène à la conception de l'entreprise fermée ou à celle d'un écosystème ouvert. Aujourd'hui, l'entreprise ne peut plus être un lieu fermé. Il doit s'agir d'un espace où l'on peut aller et revenir, ce qui implique de donner l'envie de revenir à des collègues qui sont partis et ont connu d'autres expériences, ont appris de nouvelles choses ailleurs. Le digital offre des opportunités de garder et d'entretenir le lien avec eux. »

« L'entreprise ne peut plus être un espace fermé, elle s'inscrit dans un écosystème »

**Comment voyez-vous l'avenir de la fonction RH ?**

**ARANTXA BALSON :** « Le DRH est devenu un gestionnaire de paradoxes : il lui faut gérer à la fois la diversité et l'alignement, l'autonomie et le contrôle, les processus et des expériences riches — qu'on parle d'expérience client ou d'expérience collaborateur —, les standards et la créativité ainsi que la qualité,... Cela ne fera que se renforcer dans les années à venir. »

**FRANCK MOUGIN :** « La fonction RH est une fonction dont le rôle consiste à chercher et à trouver des équilibres, une forme d'harmonie. Elle doit pouvoir contribuer à un certain bien-être au travail tout en lui donnant du sens. À l'avenir, nous pourrions de moins en moins faire les choses sans expliquer pourquoi et pour quoi nous les faisons. »

**CAROLINE BLOCH :** « Les nouvelles technologies feront que les collaborateurs trouveront par eux-mêmes 80% des réponses à leurs questions. Mais les RH seront toujours là pour donner la substantifique moelle de ce qu'il faut faire pour développer le capital humain de l'entreprise de façon durable. Le DRH restera le gardien du temps long au sein de l'organisation. »

**FRANCK MOUGIN :** « La machine ne remplacera pas les RH. Le métier est bien trop subtil que pour être totalement automatisé. Si la fonction RH venait à disparaître, ce ne sera pas à cause des robots ou de l'intelligence artificielle, mais ce sera simplement parce que nous n'aurons pas fait notre job. »



Ce que l'on peut apprendre de l'hyperperformance des sportifs

# « Être un **grand coach**, c'est être capable de ne pas insister sur le **succès à tout prix** »

■ Christophe Lo Giudice

À l'opposé du monde anglo-saxon où, sur les campus, tout est fait pour inciter à la pratique du sport, les sportifs de haut niveau suscitent une forme de dédain parmi les grands intellectuels de nos pays, en particulier en France. À tort, selon le professeur Bertrand Pulman. Pour lui, ce monde orienté vers la réalisation d'hyperperformances gagne à être pris comme source d'inspiration par les entreprises.

**C**'était en 2016. L'essayiste français, Luc Ferry, ancien prof de philosophie et ex-ministre de la Jeunesse, de l'Éducation nationale et de la Recherche, signait une tribune intitulée « No sport » dans les pages du *Figaro*. On pouvait y lire que « les sportifs ont du talent, mais point de génie. Ils n'apportent rien au progrès des civilisations. Ne faisons pas croire le contraire à nos enfants, par inversion des valeurs. » Pour Bertrand Pulman, professeur de sociologie et d'anthropologie à l'UFR Santé, Médecine et Biologie Humaine de l'Université Paris 13, cette chronique est une parfaite illustration de la coupure très hiérarchisée qui est faite dans nos pays entre activités intellectuelles et manuelles.

« Et c'est une profonde erreur, souligne-t-il, car, outre le fait qu'il est bon pour la santé, le sport mérite qu'on se penche sur lui à d'autres titres. En particulier sur la thématique des performances. Les sportifs de haut niveau sont capables de réaliser des prouesses extraordinaires non seulement sur le plan du résultat, mais aussi de la beauté du geste, ces moments de grâce pleins de fluidité et de maîtrise de soi. Il est donc

intéressant de chercher à comprendre comment ces gens font pour atteindre de telles performances et, ensuite, chacun à son niveau, d'y trouver une inspiration, de manière à nous aider à atteindre nos objectifs et aider les personnes de notre entourage à atteindre les leurs. »

## Travail répétitif et acharné

Qu'on aime le sport ou pas, nous instruire des sportifs peut amener une grande variété d'enseignements. « Souvent, les sportifs de haut niveau sont, par nécessité, des gens qui n'ont pas fait des études très poussées, relève le professeur. Mais ils ont été confrontés très tôt à des situations complexes et intenses qui les ont obligés à beaucoup réfléchir. Un sportif de haut niveau, c'est quelqu'un qui a développé des capacités physiques, mais aussi mentales, lui permettant d'analyser les situations, de se confronter aux difficultés et de trouver des solutions. Ce sont des gens qui, quotidiennement, cherchent à améliorer leurs performances et qui le font. De plus, une hyperperformance n'est jamais un acte isolé. Elle se trouve toujours insérée dans un dispositif qui la favorise et la valorise. Tous les grands sportifs en sont conscients : il y a toujours en arrière-plan un réseau d'intelligence et d'efficacité qui la rend possible. »

Au cours de l'Université d'Hiver *d'Entreprise & Personnel*, Bertrand Pulman a mis en exergue quelques enseignements parmi de nombreux autres tirés de ses recherches. Premier enseignement, simple mais qu'on a parfois tendance à oublier : la première chose sur laquelle repose l'hyperperformance, c'est un engagement sans réserve dans le travail, dans la préparation. Comme le dit le tennisman Rafael Nadal, « il n'existe pas de raccourci pour une réussite soutenue. Le seul talent n'y suffit pas. Il n'est que la première marche à laquelle va s'ajouter travail

« Il n'existe pas de raccourci pour une réussite soutenue : le seul talent ne suffit pas »



**> Bertrand Pulman**, Université Paris 13  
 « La clé première de l'investissement dans le sport, comme dans le travail, c'est le plaisir. La concentration, ce n'est finalement que l'intérêt qu'on porte aux choses. Si on y prend plaisir, c'est plus facile. »

© Christophe Lo Giudice

répétitif et acharné. » Mais il ne s'agit pas seulement de travailler pendant des heures et des heures, observe Bertrand Pulman. « Il s'agit d'y mettre un engagement, une intensité, une exigence totale. »

À ce titre, la comparaison entre les séances d'entraînement de Rafael Nadal et du Jo-Wilfried Tsonga, est révélatrice. « Pour le premier, on est dans une 'cathédrale', raconte-t-il. Il n'y a personne dans les travées. On n'entend pas un mot. Nadal se trouve dans un état de concentration absolu. Pendant une heure, son engagement est total. Sur chaque frappe, il met une intensité monstrueuse, comme en match. Au même moment, sur le court d'à côté, le Français Tsonga n'est absolument pas au même niveau de concentration et d'engagement. Des amis sont sur les gradins, avec lesquels parfois il plaisante. Il s'autorise des moments de relâchement. Il parle avec son partenaire, etc. Résultat : Nadal gagne le tournoi, Tsonga sera battu en huitième de final. Et, à ce sujet, Nadal dit la chose suivante : 'Je m'entraîne durement, avec autant de sérieux, d'intensité,

d'exigence et de concentration que si je faisais un match. La volonté de gagner et la volonté de s'entraîner ont un lien de causalité si étroit qu'elles constituent en réalité une seule et même chose.' »

Autrement dit : « Ce n'est pas le jour d'un grand match ou d'une tâche particulièrement importante à réaliser que l'on va apprendre à se concentrer. On parviendra à le faire si on s'y est, depuis toujours, exercé. La performance repose donc avant tout sur le travail. Les sportifs de haut niveau sont des gens qui bossent, et qui bossent beaucoup. Et, j'ai le sentiment que, dans le monde du travail, de l'entreprise, on ne se prépare peut-être pas suffisamment, ou avec suffisamment de sérieux, aux échéances auxquelles on va être confronté. »

### Valoriser le collectif

Quand on demande aux sportifs ce qu'ils escomptent comme bénéfices de cette intense préparation, la première réponse devrait interpeller le monde de l'entreprise. Il s'agit de la prévention des blessures. « Autrement dit : le sportif ne raisonne pas uniquement à court terme, mais aussi à long terme, note-t-il. Dans l'entreprise, quand préparation il y a, c'est généralement juste par rapport à une échéance. » Les motivations citées ensuite sont l'apprentissage d'une résistance à la douleur, l'acquisition d'automatismes — « ces gestes qui sont mille fois répétés pour se libérer des enjeux techniques et pouvoir répondre à l'imprévu — et, enfin, l'acquisition d'un capital confiance.

On se sera nullement surpris du constat selon lequel le sport représente une magnifique école pour réfléchir aux liens entre performances individuelles et collectives. Ce qui est moins évident,

c'est que le lien se vérifie aussi dans les sports individuels. « Ainsi, la performance individuelle est toujours le fruit d'un travail collectif, d'une équipe. Il y a un rôle crucial joué par l'entourage des sportifs de haut niveau. Comme d'autres, Roger Federer, par exemple, se déplace toujours

avec une douzaine de personnes, et il sait parfaitement que si chacune d'entre elles ne fait pas son travail, il ne peut performer. Federer ne fait pas appel aux cordeurs officiels du tournoi : il utilise son propre cordeur, toujours le même. En arrière-plan d'une performance individuelle, il y a donc toujours le soutien d'un back-office. Et, en entreprise, il s'agit de comprendre qu'on est chacun le back-office de quelqu'un d'autre. » Autre message clé, selon le professeur : « Dans les entreprises, on ne célèbre pas suffisamment les succès, et en le faisant de manière collective. Pas uniquement dans le service qui a décroché

« La performance individuelle est toujours le fruit d'un travail collectif »

### TEMPS FORTS

- ➔ Le sport montre que la performance repose avant tout sur le travail. Dans l'entreprise, on ne se prépare peut-être pas suffisamment aux échéances.
- ➔ En arrière-plan d'une performance individuelle, il y a toujours le soutien d'un back-office. En entreprise, on est chacun le back-office de quelqu'un d'autre.
- ➔ Un des enjeux consiste à faire davantage entrer le plaisir dans l'apprentissage et, plus globalement, dans le monde de l'entreprise.

un succès. C'est aussi une occasion de percevoir ce que font les autres. »

### De l'échec et de la réussite

Autre composante étudiée par Bertrand Pulman : le rapport très particulier au binôme échec/réussite. « Tous les grands sportifs ont une détestation profonde de la défaite, souligne-t-il. Pour autant, le rapport à l'échec est très différent de celui qu'on observe dans nos systèmes éducatifs — où l'on tend à le sanctionner très rapidement et de façon définitive — ou dans l'entreprise — où l'on a encore un rapport négatif à l'échec. Chez les sportifs de haut niveau, il y a un lien entre cette détestation de la défaite et cet engagement sans réserve dans le travail. Ces champions s'appuient sur la défaite, inévitable puisqu'on ne peut pas gagner tout le temps, pour y trouver une motivation supplémentaire à travailler davantage. Ils puisent dans la défaite l'énergie qui permet de repartir directement, de rebondir. » Dans le sport, ce que montre un échec, c'est qu'on est perfectible. Et, à l'inverse, on peut observer une

absence de surévaluation. L'ancienne star du tennis Mats Wilander le résume très bien : « La victoire n'est pas tout, dit-il. Ce qui compte, c'est de pratiquer le tennis que l'on veut pratiquer. Alors, on se sent bien dans sa peau, et on n'a plus peur de personne. Être un grand coach, c'est aussi être capable de ne pas insister sur le succès à tout prix. »

## « Dans les entreprises, on ne célèbre pas suffisamment les succès. Collectivement »

Le professeur Pulman conclut par une thématique également peu abordée en entreprise, à savoir la notion de plaisir. « La clé première de l'investissement dans le sport, comme dans le travail, c'est le plaisir. Si, fondamentalement, on ne prend pas plaisir à ce qu'on fait, on ne peut supporter des investissements aussi lourds que ceux que s'imposent les sportifs de haut niveau. La concentration, ce n'est finalement que l'intérêt qu'on porte aux choses. Si on y prend plaisir, c'est plus facile. La question est dès lors : comment faire mieux entrer le plaisir dans l'apprentissage ? Comment faire davantage entrer le plaisir dans le monde de l'entreprise ? Deux questions cruciales, et plus encore pour les jeunes générations. » ■

Réseau sur les relations de travail et la GRH  
**HR.SQUARE**

**L'infolettre,**  
l'actualité RH au prisme HR.square

Inscrivez-vous,  
c'est gratuit !

#### Que recevrez-vous dans votre boîte aux lettres électronique ?

- Les dernières **actualités**
- **Nominations**: les changements de cap, promotions et nouveaux défis relevés par vos confrères et consœurs.
- **Agenda**: le relevé des séminaires et événements importants pour vous
- La critique d'un **livre** qui peut éclairer ou enrichir votre pratique
- **Juridique**: ce qu'il faut savoir en matière de droit social
- Les derniers **jobs** ouverts en RH pour bien gérer votre carrière
- Des **actions** ou invitations, exclusivement pour nos lecteurs
- Le partage d'**expertise** d'un de nos partenaires

Chaque jeudi, HR Square vous livre un aperçu des principaux faits, événements, éclairages, résultats de recherche, etc. à ne pas manquer en RH.

L'actualité, mais aussi un regard vers l'avenir pour décoder les nouvelles tendances.

**C'est simple. Rapide. Pratique. Sans blabla.**

L'actualité RH au prisme HR Square, c'est l'infolettre qui vous résume l'essentiel de l'info RH et vous la livre dans votre boîte mail.

**Inscrivez-vous via [www.hrsquare.be/fr](http://www.hrsquare.be/fr), rubrique Infolettre**

Vous changez de fonction ou d'entreprise? Vous étoffez votre équipe de nouveaux talents? Faites-le nous savoir via [christophe.logiudice@hrsquare.be](mailto:christophe.logiudice@hrsquare.be) et nous en informerons la communauté RH.

Pour la start-up, la performance n'est pas (d'abord) financière

# « La start-up veut **engager les meilleurs** »

■ Christophe Lo Giudice

L'univers des start-up intrigue et intéresse les plus grandes entreprises qui aimeraient y trouver l'inspiration, voire des ruptures créatives, dans la façon d'aborder la gestion de l'humain. Question : les start-up renouvellent-elles la notion de performance ?

Fondée en 2015, Fly the Nest est une société au service de la croissance des start-up sur le défi clé de l'humain. Elle emploie une dizaine de personnes pour une centaine de start-up accompagnées. « La stimulation intellectuelle et la notion de performance sont deux dimensions qui ont beaucoup d'importance dans les start-up, confie Erwann Rozier, son co-fondateur. On vous y demande d'être dix fois plus efficace qu'ailleurs car, sinon, on ne créera pas de marché. Par nature, la start-up met un point d'honneur à engager ceux qu'elle juge les meilleurs. »

Ce qui est spécifique, c'est que la performance d'une start-up n'est pas d'abord d'ordre financier (elle perd de l'argent tous les jours), mais se mesure à la croissance, ajoute-t-il. « L'équipe se concentre sur la construction de l'entreprise de demain, en oubliant le fonctionnement de la société d'aujourd'hui. L'évaluation de ce qu'on fait est donc plus compliquée car la situation est forcément extrêmement différente de ce qu'elle était six mois plus tôt et de ce qu'elle sera six mois plus tard. D'autre part, la construction est collective, fondée sur un engagement fort : on doit être prêt à s'engager ensemble dans une aventure, à progresser, à se renouveler tout le temps. Dans une start-up, on ne se contrôle pas les uns les autres. On investit l'alignement et récompense le collectif. » D'où les pratiques de primes identiques partagées ou de répartition équitable de parts.

## Vision, valeurs, focus

Autre particularité : commettre des erreurs, dans les start-up, c'est plutôt bien vu. « On vous demandera même parfois : 'Quelle connerie as-tu faite aujourd'hui ?' Car l'erreur comporte un grand potentiel d'apprentissage. Plus on fait d'erreurs, plus on apprend vite que les autres. Mais il importe bien sûr d'apprendre de ses erreurs, et de ne pas commettre toujours les mêmes ! »

L'attention est portée sur l'alignement de trois dimensions, note encore Erwann Rozier : la vision (la stratégie, la construction collective), les valeurs (là où elles sont plutôt « molles » dans les entreprises, elles sont fortes, valorisées et incarnées dans la start-up) et le focus, à court terme. S'il juge qu'un entretien mené une fois l'an n'est pas suffisant, le co-fondateur de Fly the Nest ne plaide pas pour sa suppression. « Quand on n'a que ça, ce serait dommage de l'enlever, dit-il avec bon sens. Nous en organisons tous les six mois, ce qui a généré une compétence de chacun à donner du feedback. On commence par les 'faits d'armes', ce qu'on a réalisé de bien. Puis, l'idée n'est pas de dire : c'est bien/pas bien, mais d'aborder les choses au prisme des valeurs. 'Ce que tu as fait t'a permis d'incarner telle valeur' ou 'En faisant cela, dans mon esprit, ça écorne telle valeur'. Ce qui permet de ne pas juger, mais de questionner les valeurs, de les faire vivre. »



> Erwann Rozier, Fly the Nest

« Dans une start-up, on peut vous demander : quelle erreur as-tu commise aujourd'hui ? Plus on fait d'erreurs, plus on apprend plus vite que les autres. Mais il importe de ne pas commettre toujours les mêmes ! »

© Christophe Lo Giudice

Co-fondateur de 365Talents, « plateforme intelligente de pilotage des compétences, de la mobilité et du staffing » qui emploie douze collaborateurs aujourd'hui et ambitionne d'en compter trente en fin d'année, Loïc Michel appuie le propos : « La performance chez nous est toujours collective. Nous ne nous sommes jamais posé la question de savoir comment mesurer la performance d'une personne. Le sentiment est que ce n'est pas nécessaire. Nous cherchons à recruter les meilleurs. Une fois qu'ils sont là et qu'ils adhèrent au projet, si on s'amuse ensemble, on arrive à avancer. Mais il y a une culture du feedback continu, entre toutes les parties prenantes, partagé avec tout le monde. C'est le corollaire de valoriser l'erreur : il faut y répondre par du feedback. » ■

Quelles approches de performance dans l'humanitaire ?

# « La performance est une **dynamique**, pas seulement un achèvement »

■ Christophe Lo Giudice

Dans le monde des organisations humanitaires, la notion de « performance », même si elle fait toujours débat, n'est plus un « gros mot ». Mais elle est teintée des spécificités du secteur et des subtilités de ses champs d'action. En prendre la mesure peut être source d'inspiration pour les DRH du « marchand », dont un des défis actuels consiste à faire face à une perte de sens ressentie par certains collaborateurs dans leur travail.

Que peut nous apprendre le monde de l'humanitaire en matière de « performance », qui soit de nature à inspirer les organisations du secteur dit « marchand » ? C'est ce qu'a éclairé Éric Gazeau lors de l'Université d'Hiver d'*Entreprise & Personnel*. L'homme peut se prévaloir d'un parcours d'une vingtaine d'années dans l'humanitaire, réalisé dans le cadre de plusieurs organisations dont, notamment, Médecins Sans Frontières. Il a ainsi été chef de mission en Bosnie, au Soudan, au Rwanda, en Somalie et en Afghanistan, ... entre autres pays visités. En 2002, il décidait de fonder Résonances Humanitaires, une association qui accompagne les acteurs de l'humanitaire à leur retour d'expatriation et/ou dans leur reconversion professionnelle.

D'emblée, ce fin connaisseur du secteur le pointe : si la professionnalisation des acteurs humanitaires est toujours en cours, ils sont aujourd'hui à mille lieues de l'amateurisme des débuts. « Et y parler de performance n'est plus un gros mot, dit-il. Il faut préciser que les bailleurs de fonds sont devenus plus exigeants. Ils demandent des comptes. Les causes se sont multipliées et les donateurs privés, souvent sollicités, veulent aussi savoir où va leur argent. Les sièges des ONG se sont professionnalisés : on y parle de stratégie, de reporting, de marketing, de communication, de recrutement de personnels qualifiés... Pour autant, on ne peut pas dire qu'avant, il n'était pas question de performances : quand on se souvient des principes fondateurs de la Croix-Rouge, les assumer représente déjà une sacrée performance au quotidien ! »

La professionnalisation du monde humanitaire s'est en partie opérée en cassant les silos et en encourageant des passerelles, notamment avec le monde de l'entreprise. « Les ONG, par exemple, ont gagné en attractivité auprès de professionnels expérimentés en entreprise déçus par une forme de perte de sens. Une occasion saisie par le secteur de l'humanitaire de s'attirer des compétences intéressantes, même si celles-ci ne suffisent pas et doivent être complétées d'une adhésion aux valeurs. On peut en outre observer depuis quelques années le développement, à côté des ONG bien connues, d'ONG dites 'de support', une autre réponse à cette attente de performance. Celles-ci viennent en soutien des ONG opérationnelles, avec l'appui d'experts, sur des sujets transversaux mais essentiels de l'approche humanitaire : logistique, ressources humaines, gestion de l'information, construction, etc. »

## Format particulier

Mais, en dépit de ces passerelles et « fonctions supports » — que l'on pourrait comparer aux centres de services partagés ou mutualisés entre entreprises —, on ne s'étonnera pas que la notion de performance fasse toujours débat au sein des grandes et petites ONG. « Dans l'entreprise privée, les indicateurs de réussite sont facilement identifiables et mesurables, observe Éric Gazeau. Ils sont rationnels : on y parle chiffre d'affaires, bénéfices, rendement, productivité, parts de marché, cours de Bourse, etc. Le monde

## « La performance de l'ONG s'inscrit dans une culture intrapreneuriale plus que taylorienne »

humanitaire, s'il est rattrapé par les mêmes problématiques que l'entreprise — à savoir la mondialisation, la digitalisation, la société de l'information, ... —, a d'autres finalités. Une ONG se constitue nécessairement à partir d'une cause ou d'une ambition, comme par exemple la protection d'une minorité. La question de la performance doit donc s'inscrire dans ce format assez particulier, avec des indicateurs de performance qui sont par nature différents, spécifiques. »

Si la question de la performance opérationnelle des ONG humanitaires fait débat, c'est aussi en raison de leur terrain d'intervention. Le déploiement de leur action est en effet soumis à d'importants aléas contextuels, ainsi qu'à de nombreux imprévus. D'autre part, comme l'ont pointé plusieurs auteurs académiques, les ONG étant associations, leur culture de travail est plus intrapreneuriale, avec ce que cela tolère d'improvisation, que « tay-



**> Éric Gazeau**, Résonances Humanitaires  
*« L'enjeu pour l'ONG consiste à jongler avec deux types de performance : des outils qui permettent de répondre aux exigences croissantes auxquelles elles sont confrontées et l'impératif de rester en proximité avec les bénéficiaires, ce qui impose des garde-fous. »*

© Christophe Lo Giudice

lorienne », au sens d'une séparation prescriptive entre conception et exécution.

**Vulnérabilité**

Dans le cadre de l'Université d'Hiver, les organisateurs ont mis en exergue l'idée d'une « performance augmentée », qui fait référence à « l'homme augmenté » (auquel doivent contribuer l'informatique et la techno-médecine). « Dans l'humanitaire, nous portons plutôt notre attention sur les 'hommes diminués' et c'est en le faisant que nous arrivons à être performants. Travailler dans l'humanitaire vous oblige à vous repérer par rapport au plus vulnérable, au plus fragile, dans ce qu'on arrive à réaliser dans l'intérêt général. La question de la 'qualité' est donc moins aisément définissable que dans le secteur privé. Chez nous, les acteurs les plus performants seront ceux qui développent le plus efficacement cette sensibilité à l'autre et à sa vulnérabilité. »

On aurait aussi tort de ne regarder les ONG qu'au prisme du bénévolat, note-t-il. C'est la synergie entre le travail des bénévoles et l'engagement des professionnels de l'aide humanitaire qui fait la performance des organisations du secteur. « On l'a dit : celles-ci sont de plus en plus professionnelles, avec des outils qui se rapprochent de plus en plus de ceux utilisés par les grandes entreprises. L'enjeu est donc de jongler avec deux types de performance : des outils qui nous permettent de travailler de façon efficace et de répondre aux exigences de plus en plus pointues auxquelles nous sommes confron-

tés, d'une part ; et, d'autre part, l'impératif de rester en proximité avec nos bénéficiaires, ce qui impose d'utiliser ces nouveaux outils avec discernement, avec des garde-fous. »

Parmi ces garde-fous, Éric Gazeau cite, par exemple, la mise en place d'une gestion des risques psychosociaux, l'organisation de bilans de compétences tous les trois ans, ou encore des dispositifs d'orientation et de gestion des carrières. « Il importe que les travailleurs du secteur puissent, à intervalle régulier, prendre du recul par rapport à leur engagement. Ils sont tellement sollicités, aussi bien sur le plan des projets que sur le plan émotionnel, qu'il est indispensable de réfléchir régulièrement quant à savoir si on est toujours bien à sa place. »

**Oser, réseauter, bricoler**

À un plan plus individuel, Éric Gazeau met en exergue trois verbes pour qualifier les leviers de performance du travailleur de l'humanitaire. D'abord, oser : « Il faut avoir une certaine audace, ce qui recoupe en partie l'idée de performance telle qu'elle est véhiculée aujourd'hui dans les start-up », dit-il. Ensuite, réseauter : « C'est surtout vrai sur le terrain — aller à la rencontre de l'autre, nouer le lien, se faire connaître, gagner la confiance, c'est ce qui protège, un gage de sécurité : il ne faut pas agir uniquement en fonction d'un résultat, il faut se faire accepter. » Et, enfin, bricoler, au sens positif du terme : « C'est se débrouiller avec les moyens du bord, ne pas attendre d'avoir le système parfait, idéal, coûteux ou à la mode, pour agir. » Trois qualités qui peuvent aussi être sources d'inspiration pour les entreprises « marchandes ».

Ce fin connaisseur du secteur pointe également la relation particulière au temps. « La relation au temps, c'est une maladie de notre époque, analyse-t-il. Les gens perdent la gestion du temps. Ils le subissent. Dans l'humanitaire, nous avons une relation au temps qui est différente. On peut se retrouver dans des endroits sans électricité, sans internet. On en revient alors à l'essentiel. On se débrouille avec ce qu'on a. On fait ce qu'on peut, ce qui revient à l'idée de performance, au sens anglais du terme : 'to perform' qui met l'accent sur une dynamique, plutôt que sur un achèvement, une quête d'atteindre la perfection. »

Les pays dans lesquelles les acteurs de l'humanitaire interviennent ont énormément à nous apprendre sur la relation au temps, conclut-il. « Les gens y vivent mieux avec le présent, le plaisir d'être ensemble. Les start-up l'ont également bien compris. Pour être performant, il n'est pas indiqué de penser uniquement et tout le temps à l'avenir, mais il faut aussi penser le temps présent. La performance est aussi liée à notre capacité à gérer le temps avec les nouveaux outils. Est-on vraiment performant quand on est sans cesse dans la réactivité ? La performance se joue également dans la façon dont nous vivons pleinement le temps présent, dont nous vivons la contact avec l'autre. » ■

**TEMPS FORTS**

- ➔ Les ONG ont compris l'importance du management, des notions et des outils qui y sont associés, et se sont largement professionnalisées.
- ➔ Elles diffèrent toutefois des entreprises par leur finalité, leur structure, leurs lieux d'intervention ou encore leurs valeurs constitutives, ce qui teinte aussi leur conception de ce qu'est la performance.
- ➔ L'idée de débrouille, par exemple, éclaire l'idée de performance d'une autre lumière, au sens anglais du terme : 'to perform' qui met l'accent sur une dynamique, plus que sur un résultat.
- ➔ Plus d'information sur Résonances Humanitaires : [www.resonances-humanitaires.org](http://www.resonances-humanitaires.org).