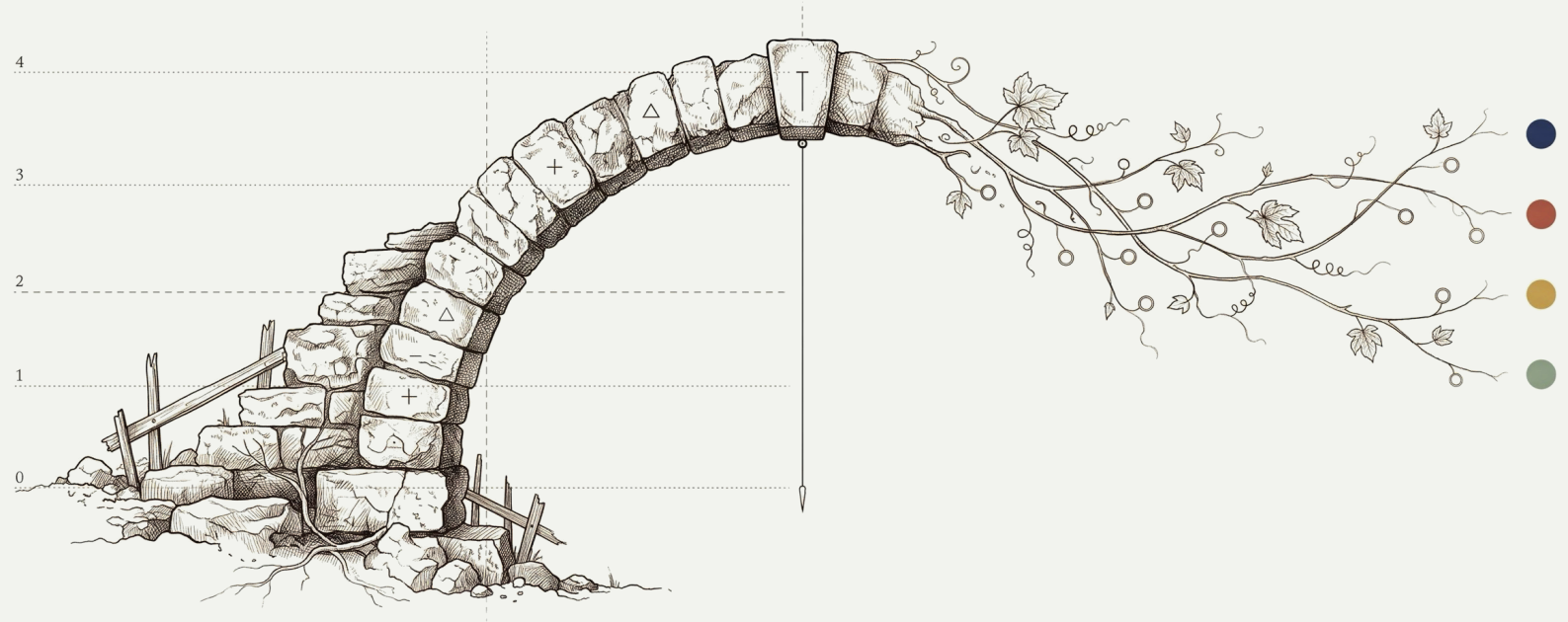
HORS-PISTE SÉRIE « EAUX PROFONDES »

De la courbe du deuil *à la courbe de confiance*

Les salariés ont adopté l'IA avant leurs entreprises, souvent en cachette, et les outils du changement continuent de leur expliquer comment s'y mettre.



Valérie Malaval

L'OBJET TÉMOIN

Il m'arrive d'être tentée de programmer l'envoi d'un travail au lendemain matin, alors qu'il est prêt depuis la veille au soir. Je ne suis pas sûre que les gens comprennent ce que ce travail m'a coûté.

DEVANT LE BOUTON « PROGRAMMER L'ENVOI »

L'ESSENTIEL

Pendant des années, j'ai vu la conduite du changement traiter la résistance comme un défaut de compréhension, qu'on soignait avec des plans de communication, des formations et des ambassadeurs. Avec l'IA, personne ne manque de comprendre : plus d'un salarié sur deux l'utilise déjà et le cache, parce que la question qu'il se pose porte sur sa place, et aucune pédagogie n'y répond. Ce dossier propose de remplacer la courbe du deuil, qui décrit ce que ressent le salarié, par une courbe de confiance, qui décrit ce que prouve l'organisation. Il ne demande plus aux salariés de faire confiance au changement : il demande aux organisations de produire les preuves qui rendent cette confiance possible. Il en tire cinq outils et une grande leçon venue de l'aviation.

SOMMAIRE

01 Le changement a eu lieu sans nous

02 Lire les défenses

03 La courbe qui ne tenait pas

04 Une courbe de confiance

05 Ce que l'aviation sait déjà

06 La boîte à outils

07 Ce que je ne sais pas

01

Le changement a eu lieu sans nous

Il m'arrive d'être tentée de programmer l'envoi d'un travail au lendemain matin, alors qu'il est prêt depuis la veille au soir. La tentation vient d'un doute : je ne suis pas sûre que les gens comprennent ce que ce travail m'a coûté. L'IA ne remplace pas le temps de veille, le questionnement, le travail analysé avant de lui parler, et pourtant c'est justement ce qu'on ne voit plus dans le livrable. Retarder l'envoi, ce serait protéger mon savoir-faire, le temps qu'il me faut pour continuer d'apprendre à collaborer avec elle, et ma place dans cette collaboration. Là où je compte encore : mon savoir, mon expérience.

Le mécanisme sur lequel joue cette tentation est bien connu des psychologues. Justin Kruger et ses collègues ont montré en 2004 que nous jugeons la qualité d'un travail à l'effort qu'il semble avoir demandé : le même poème est mieux noté quand on croit qu'il a pris dix-huit heures plutôt que quatre. Ryan Buell et Michael Norton ont appelé « illusion du labeur », en 2011, notre tendance à mieux valoriser un service quand on voit le travail se faire, même s'il prend plus de temps. Quand l'IA efface l'effort du livrable, le délai devient le dernier signal d'effort disponible. Le résultat reste vrai ; c'est l'indice d'effort, effacé par l'outil, que la tentation voudrait reconstruire.

Je ne serais pas la seule. Dans l'enquête menée par KPMG et l'Université de Melbourne auprès de 48 340 personnes dans 47 pays, publiée en 2025, 57 % des salariés disent avoir déjà caché qu'ils utilisaient l'IA et présenté ses productions comme les leurs. Ils n'ont pas tort de le faire. Des chercheurs de Duke ont montré la même année, sur plus de 4 400 participants, que ceux qui utilisent l'IA sont jugés plus paresseux et moins compétents, au point d'en pâtir dans des décisions d'embauche simulées. La pénalité disparaît quand l'outil est visiblement utile à la tâche, ce qui veut dire que la norme collective n'existe pas encore. Ethan Mollick appelait déjà ces salariés, en 2023, des « secret cyborgs », et il en donnait la raison : celui qui avoue avoir automatisé la plus grande part de son poste prend le risque que l'entreprise en tire ses propres conclusions.

Taylor avait décrit ce calcul en 1911. Les ouvriers qui freinaient la cadence avaient leurs raisons, écrivait-il : ils voulaient que leur employeur ignore à quelle vitesse le travail pouvait se faire. Un siècle plus tard, la tentation de l'envoi programmé obéit à la même logique, avec un clic au lieu d'un geste ralenti.

Le changement a donc eu lieu, et plus vite que n'importe quel plan de déploiement, mais sous la table, là où les outils du change ne regardent jamais.

02

Lire les défenses

Les sociologues avaient décrit ces gestes bien avant l'IA. Ce qui suit se lit comme une grille, pas comme un catalogue de fautes : chaque défense dit quelque chose de la règle, de la peur ou du pouvoir qu'elle protège.

1. La cachette.

Michel Crozier et Erhard Friedberg ont montré que le pouvoir de chacun tient à la part de son travail que les autres ne maîtrisent pas. Une machine qui rend tout lisible menace d'abord cette part-là. Cacher son usage, c'est garder une zone d'incertitude, la dernière peut-être.

Lecture : Crozier et Friedberg, L'acteur et le système, 1977.

2. Le freinage.

Jean-Daniel Reynaud a décrit les règles que les équipes inventent face à celles qui viennent d'en haut. Celle qui veut qu'on ne montre pas qu'on va vite n'est écrite nulle part, et tout le monde la connaît. L'envoi différé applique une règle concurrente, et personne n'y voit une déviance.

Lecture : Reynaud, Les règles du jeu, 1989.

3. Le don retiré.

Norbert Alter rappelle que le travail repose sur des dons, ce supplément d'intelligence que personne ne demande et sans lequel rien ne tourne. Quand l'organisation ne rend rien, on retire le don. Le temps gagné qu'on garde pour soi ressemble beaucoup à un don qu'on refuse de faire sans contrepartie.

Lecture : Alter, Donner et prendre, 2009.

4. Le zèle.

L'autre réponse à la même peur fait plus de bruit. Ce sont les notes produites sur tout et n'importe quoi, par des gens qui n'ont pas l'expertise du sujet mais un outil capable d'en donner l'apparence, et l'IA produit aussi bien des slides que des documents en tout genre. J'ai déjà parlé du *workslop* dans un carnet précédent : en 2025, une équipe de BetterUp et de Stanford a mesuré que 40 % des salariés de bureau américains en avaient reçu dans le mois, et que chacun leur coûtait près de deux heures. Ce que je vois surtout, c'est un effet de production sur un sujet ou un autre, pas faux mais moyennisant, souvent vide de contexte, et donc peu capable d'inspirer une vraie décision. Danièle Linhart parle de « précarité subjective » pour ces salariés stables qui doivent sans cesse prouver leur valeur. Le zèle en est la forme accélérée.

Lecture : Linhart, La comédie humaine du travail, 2015 ; Niederhoffer, Hancock et al., Harvard Business Review, 2025.

Je lis ce zèle comme une défense, au même titre que la cachette. L'un se rend invisible, l'autre se rend indispensable, et tous les deux répondent à une question que personne n'a posée à voix haute : qui profite du temps gagné ?

03

La courbe qui ne tenait pas

Il m'est arrivé d'utiliser la courbe du deuil, mais dans un sens différent. En formation, la courbe du deuil, c'était avant tout prendre le temps de remercier ce que le passé avait apporté, en mode héritage. On passe un cap pour progresser : on abandonne quelque chose, oui, mais on l'honore pour ce qu'il nous a apporté. Ce sens-là, je le garde. C'est l'autre usage qui m'inquiète, celui où on l'affiche en début d'atelier pour annoncer aux gens qu'ils finiront par accepter.

Elle vient de loin, et pas de là où on croit. Elisabeth Kübler-Ross l'a tirée en 1969 d'entretiens avec des patients en fin de vie à l'hôpital de Chicago. Elle écrivait elle-même, cinq ans plus tard, que la plupart de ses patients présentaient deux ou trois stades à la fois, et pas toujours dans le même ordre. Ce sont des consultants qui en ont fait une ligne, puis une méthode. Lucy Holdsworth et Todd Bridgman ont retracé en 2025 cette généalogie, de Menninger et des volontaires du Peace Corps en 1975 à la « vallée de la mort » d'Elrod et Tippett en 2002. À aucune étape le modèle n'a été testé. La « Kübler-Ross Change Curve » est même une marque déposée.

Le pire est que les stades ne tiennent pas non plus dans le deuil. George Bonanno a suivi 205 personnes plusieurs années avant la mort de leur conjoint, puis dix-huit mois après : la trajectoire la plus fréquente est la résilience, pas la traversée des stades. Dans la revue de 79 études sur les réactions au changement publiée par Shaul Oreg et ses collègues en 2011, le facteur le plus constamment lié à l'accueil d'un changement n'est pas le temps écoulé. C'est la confiance que les salariés accordent à leur direction.

LE RENVERSEMENT.

La courbe du deuil rend le désaccord infalsifiable : celui qui objecte est dans le déni, celui qui se tait est en dépression, et tout finit par l'acceptation. Quand l'IA peut réellement supprimer une tâche ou un métier, la perte cesse d'être une étape psychologique pour devenir une décision prise par quelqu'un. On ne demande pas à des gens d'accepter une perte qu'on a choisi de leur infliger. On la négocie, ou on la compense, et on honore ce qu'elle emporte.

04

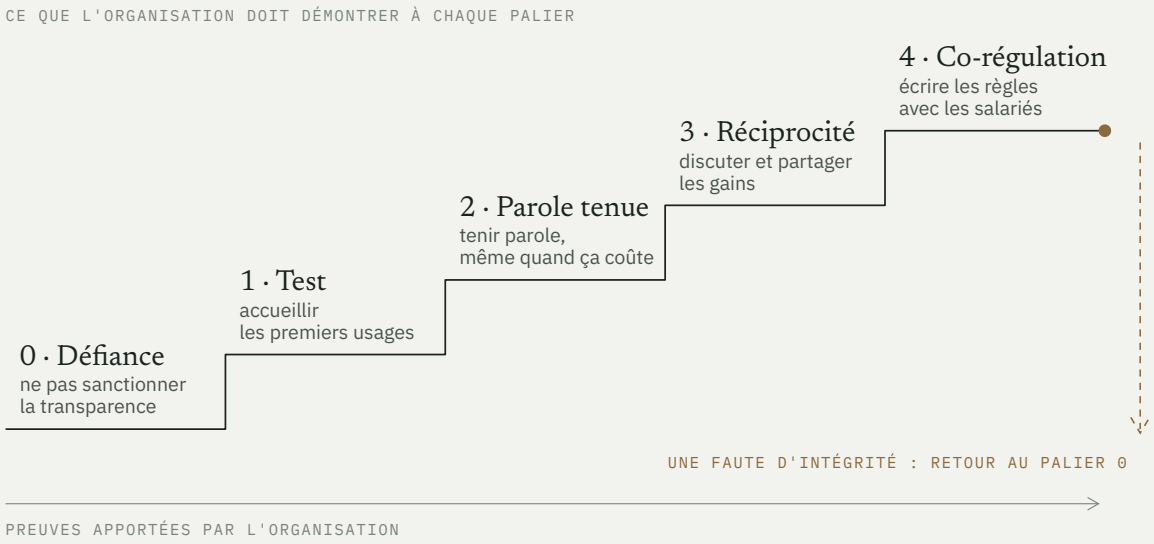
Une courbe de confiance

Si le temps ne fait rien à l'affaire et que la confiance fait presque tout, alors la courbe à dessiner change de sujet : elle décrit l'organisation, telle que les salariés la perçoivent à travers ses actes.

La littérature donne les matériaux. Roger Mayer, James Davis et David Schoorman ont défini en 1995 la confiance comme l'acceptation d'être vulnérable, fondée sur trois perceptions : la compétence, la bienveillance et l'intégrité. Roy Lewicki et Barbara Bunker ont décrit en 1996 ses étapes, d'une confiance calculée à une confiance par identification, en passant par la prévisibilité.

Peter Kim et ses collègues ont montré en 2004 qu'une faute d'intégrité se répare beaucoup plus mal qu'une faute de compétence. Nicole Gillespie et Graham Dietz ont décrit en 2009 comment une organisation entière répare la confiance après une faute : réponse immédiate, diagnostic, réforme, évaluation. Ce que je propose ensuite assemble ces pièces. Il s'agit d'une heuristique pour dialoguer, sans validation empirique.

Le schéma ci-dessous résume la courbe en un coup d'œil.



Plutôt qu'une trajectoire de maturité, cette courbe représente la qualité des preuves que l'organisation apporte à ses salariés. Une même organisation peut d'ailleurs se trouver à plusieurs paliers à la fois, selon les équipes, les métiers et les usages.

Pour chaque palier, voici ce qui s'observe dans une équipe, ce que se dit le salarié, ce qui fait monter et ce qui fait chuter. On ne mesure pas une humeur, on regarde des faits.

0. Défiance.

Ce qui se voit : les outils officiels sont peu utilisés alors que les outils personnels tournent ; les enquêtes internes sur l'IA reviennent vides ; les envois sont différés, les délais annoncés plus longs que nécessaire ; en réunion, quand on parle d'IA, personne ne dit ce qu'il fait. Ce que se dit le salarié : si je montre mon usage, je serai jugé ou mes objectifs augmenteront. Ce qui fait monter : des garanties écrites et opposables, une amnistie, la consultation des représentants du personnel. Ce qui fait chuter : un pilote imposé sans consultation, une sanction pour usage.

1. Test.

Ce qui se voit : quelques déclarations, en tête-à-tête plutôt qu'en réunion ; des questions du type « est-ce que j'ai le droit » ; un premier usage montré à un pair avant d'être montré au manager. Ce que se dit le salarié : je déclare un petit usage et je regarde ce qui se passe. Ce qui fait monter : une réponse rapide, sans sanction, avec un retour concret. Ce qui fait chuter : une déclaration utilisée contre son auteur, une seule fois suffit.

2. Parole tenue.

Ce qui se voit : une promesse a été tenue, et cela s'est su. Quelqu'un a déclaré un usage, rien ne lui est arrivé ; une remontée a changé une règle ; du temps gagné a été rendu, une charge retirée ; une erreur de l'outil a été reconnue en public sans chercher un coupable. Ce que se dit le salarié : ils ont tenu parole, même quand ça leur coûtait. Ce qui fait monter : une promesse tenue de plus. Ce qui fait chuter : une promesse non tenue, lue comme un reniement.

3. Réciprocité.

Ce qui se voit : des astuces et des prompts partagés en réunion d'équipe ; la direction dit les gains qu'elle attend et ce qu'elle en fait ; les déclarations d'usage deviennent collectives. Ce que se dit le salarié : je partage mes astuces, ils partagent leurs arbitrages. Ce qui fait monter : des règles co-écrites. Ce qui fait chuter : des gains captés d'un seul côté, objectifs relevés, effectifs réduits sans négociation.

4. Co-régulation.

Ce qui se voit : une instance paritaire existe et se réunit ; des règles écrites ensemble, revues à date fixe ; des refus argumentés d'usage sont acceptés sans sanction. Ce que se dit le salarié : ce sont aussi nos règles. Ce qui fait monter : la révision régulière, tenue. Ce qui fait chuter : une faute d'intégrité, qui ramène directement au palier zéro.

Quatre différences avec la courbe du deuil méritent d'être dites. L'axe horizontal ne mesure pas le temps, il compte les preuves : si l'organisation ne fait rien, la courbe ne bouge pas, et aucune patience ne la fera remonter. La rechute est asymétrique : une faute d'intégrité fait redescendre plus bas et plus vite que ne remonte une preuve, ce que Kim et ses collègues ont mesuré en laboratoire. Deux confiances sont en jeu : celle dans l'outil se calibre, ni trop ni trop peu (John Lee et Katrina See, 2004) ; celle dans l'organisation est d'une autre nature, et c'est elle qui décide si les gens se cachent. Enfin le but n'est pas l'acceptation : un salarié peut atteindre le dernier palier tout en refusant certains usages, ce qui prouve que la confiance est réelle.

Pour ma part, je me situe entre le deuxième et le troisième palier. Il m'arrive de partager mes conversations et mes prompts avec un expert de l'IA, qui m'en fait une analyse. C'est parfois difficile, un peu comme recevoir un carnet de mauvaises notes, mais c'est la seule manière de progresser sur le temps long. Écrire ces carnets en est sans doute le signe : je passe au troisième.

05

Ce que l'aviation sait déjà

Il existe un métier où des professionnels commettent des écarts tous les jours, et où le système a besoin de les connaître bien plus que de les punir. En 1976, après plusieurs accidents dont les signes avant-coureurs avaient été vus et jamais rapportés, la NASA et l'autorité américaine de l'aviation ont créé l'Aviation Safety Reporting System. Le principe tient en trois mots : volontaire, confidentiel, non punitif. Le régulateur ne reçoit pas les rapports. C'est un tiers, la NASA, qui les collecte et les anonymise, et la circulaire de 2021 qui encadre le dispositif affirme qu'aucune rupture de confidentialité n'a eu lieu sous la gestion de la NASA.

La renonciation aux sanctions a des bornes précises : l'écart doit être involontaire, le rapport déposé dans les dix jours, les accidents et les infractions pénales sont exclus. Déposer un rapport est considéré comme la preuve d'une attitude constructive. Les enseignements sont restitués à tous, anonymisés, dans un bulletin mensuel. L'Europe a donné force de loi à ce principe de « culture juste » en 2014 : on protège l'erreur honnête, pas la négligence grave ni la violation délibérée. Sidney Dekker en a pointé la difficulté centrale dès 2007 : qui trace la ligne entre l'erreur et la faute, et selon quelle procédure ?

Pour l'usage caché de l'IA, quatre éléments se transposent presque tels quels.

Un tiers qui reçoit, distinct de la hiérarchie qui évalue : une commission paritaire, le CSE, une cellule indépendante. C'est le rôle que joue la NASA face au régulateur.

Une ligne écrite à l'avance. Utiliser un outil non autorisé pour gagner du temps est amnistiable. Sortir délibérément des données confidentielles ne l'est pas.

Une fenêtre et une procédure : toute déclaration faite dans un délai donné n'entraîne aucune conséquence disciplinaire ni d'évaluation.

Une restitution collective de ce qui a été appris, l'équivalent du bulletin de l'ASRS.

Réserves. L'amnistie ne lève aucune obligation légale sur les données. Elle ne fonctionne que si la première déclaration est protégée : une seule entorse ramène tout le monde au palier zéro. Et la ligne entre l'erreur et la faute reste une décision de pouvoir, comme Dekker le rappelle.

06

La boîte à outils

Je n'ai pas de méthode universelle à proposer. J'ai en revanche cinq outils pour voir, protéger et mesurer ce qui se joue, choisis parce qu'ils sont les moins habituels dans la boîte du change et les mieux appuyés par la recherche. Quatre autres, plus attendus, sont rassemblés en annexe avec un aide-mémoire.

REGISTRE 1 : VOIR

1. L'atelier de déviance positive.

Richard Pascale, Jerry et Monique Sternin sont partis, au Vietnam des années 1990, d'une question simple : pourquoi certains enfants pauvres sont-ils bien nourris alors que leurs voisins, avec les mêmes ressources, ne le sont pas ? La réponse était déjà dans le village. Avec l'IA, la logique est la même : les déviants positifs sont déjà dans l'équipe, et ce sont souvent ceux qui se cachent. L'atelier tient en quatre temps, définir le problème, repérer qui réussit déjà, découvrir comment, laisser les pairs diffuser, et il s'ouvre sur une question : « Qu'est-ce que tu fais déjà avec l'IA que tu n'as encore montré à personne ? » Il prend la place du réseau d'ambassadeurs désignés. Deux précautions : ne jamais poser la question avant d'avoir garanti qu'aucune réponse ne sera retenue contre son auteur, et ne pas en faire un tri entre bons et mauvais utilisateurs. Les résultats du Vietnam restent d'ailleurs discutés, l'aide alimentaire distribuée en même temps brouillant la mesure.

Condition minimale : une garantie de non-sanction, donnée avant la première question.

2. L'autoconfrontation croisée.

Elle vient de la clinique de l'activité d'Yves Clot. Deux collègues regardent, captures d'écran à l'appui, comment chacun a produit le même type de document avec l'IA, puis commentent la manière de l'autre. Ce qui se dit là, aucune formation ne l'enseigne : où l'on a douté, ce qu'on a vérifié, ce qu'on a laissé passer. C'est le seul outil de la liste qui travaille directement le jugement, c'est-à-dire ce que l'IA déplace. C'est aussi le plus exposant, et il demande du temps et quelqu'un de formé pour l'animer.

Condition minimale : la confidentialité de ce qui se dit, et une animation qualifiée.

REGISTRE 2 : PROTÉGER

3. La charte d'amnistie.

Elle traduit en une page le système de l'aviation décrit plus haut : ce qui est couvert, ce qui ne l'est pas, le délai pour déclarer, le tiers qui reçoit les déclarations, la garantie qu'elles ne serviront dans aucune évaluation. Elle remplace la charte d'usage descendante assortie de sanctions. En France, elle passe par la consultation du CSE, et elle ne couvre jamais la faute délibérée, comme le règlement européen de 2014 le prévoit déjà pour l'aviation.

Condition minimale : un tiers indépendant et un périmètre écrit.

4. Le rituel de réparation.

Quand l'outil se trompe ou qu'une règle a été mal appliquée, Nicole Gillespie et Graham Dietz décrivent quatre temps : réponse immédiate, diagnostic transparent, réforme, évaluation. Peter Kim et ses collègues y ajoutent une nuance utile. Après une faute de compétence, s'excuser répare ; après une faute d'intégrité, l'excuse ne suffit plus, il faut des preuves. Une excuse sans réforme fait plus de dégâts que le silence. Ce rituel remplace la communication de crise, et c'est lui qui permet de remonter d'un palier après une chute.

Condition minimale : un engagement de réforme que les salariés peuvent vérifier.

REGISTRE 3 : MESURER

5. Le tableau de bord de confiance.

Charles Goodhart puis Donald Campbell l'ont formulé chacun à sa manière : quand une mesure devient un objectif, elle cesse de mesurer. Un taux d'adoption devenu objectif produit du workslop. Le tableau de bord de confiance suit autre chose : les déclarations volontaires d'usage, les règles modifiées après une remontée et le délai de réponse de l'organisation, la part de livrables jugés creux sur un échantillon relu ensemble, un score de sécurité psychologique mesuré avec l'échelle d'Amy Edmondson. Ces indicateurs se dégradent eux aussi s'ils deviennent des objectifs individuels. Ils servent à apprendre, jamais à évaluer.

Condition minimale : des données agrégées, sans aucune évaluation individuelle.

07

Ce que je ne sais pas

Ma part d'indécision tient à une chose simple : on ne connaît pas toujours le choix de l'entreprise, ni la place qu'elle nous réserve au bout. Quel sera le modèle des entreprises demain ? Les annonces vont dans deux directions, et les deux sont réelles.

D'un côté, les dirigeants qui annoncent moins de monde. Chez Revolut, Nik Storonsky a été très direct, fin octobre 2026, au micro de David Senra. Le support client est automatisé à 90 % : « avant, c'était plus de 5 000 personnes, maintenant c'est beaucoup moins ». Une équipe ne devrait plus compter dix personnes, mais deux ou trois. Et le pari, dit-il, est de construire un « employé IA » complet, qui peut rejoindre vos appels, qui a un e-mail, un compte Slack, un accès à tous les systèmes internes, et qui fait le travail. Klarna a dit en 2024 que son assistant faisait le travail de 700 agents, puis a réembauché des humains en 2025 parce que le service était devenu de moins bonne qualité, tout en visant encore moins de 2 000 salariés en 2030 contre 7 000 autrefois. Marc Benioff a dit en août 2025 avoir ramené le support de Salesforce de 9 000 à 5 000 personnes ; l'entreprise a ensuite précisé qu'il s'agissait surtout de départs non remplacés et de redéploiements. Andy Jassy a écrit en juin 2025 que l'IA réduirait les effectifs de bureau d'Amazon ; 30 000 postes ont été supprimés depuis, attribués officiellement à la « culture ». En France, Capgemini a annoncé en janvier 2026 la suppression de 2 400 postes dans les filières touchées par « les mutations technologiques », par reclassements et départs volontaires, et Société Générale une réduction nette de 1 800 postes d'ici 2027 par départs naturels, l'IA citée parmi les leviers. De l'autre côté, ceux qui ont choisi de garder les gens. IKEA a reconverti quelque 8 500 agents de centres d'appels vers le conseil en décoration. IBM a remplacé des centaines de postes RH par l'IA et dit avoir augmenté ses effectifs en réinvestissant dans la vente et le logiciel. La MAIF s'est engagée en mai 2026, avec ses six syndicats, à ce que l'IA ne conduise à aucun licenciement économique. Les chiffres d'ensemble ne tranchent pas : 39 % des répondants d'une enquête McKinsey anticipaient en 2025 une baisse de leurs effectifs liée à l'IA, et un an plus tard 14 % seulement en ont constaté une ; la seule baisse nette mesurée sur des données de paie touche les 22-25 ans dans les métiers exposés, à hauteur de 13 %. Je lis ces deux listes et je ne sais pas dans laquelle mon entreprise se rangera, ni la vôtre.

Ce que je sais, c'est que la confiance redescend immédiatement quand il y a un écart entre la promesse de la culture et des valeurs et ce qui est vécu. Tony Simons l'a mesuré en 2002 dans 76 hôtels : un huitième de point de plus sur l'alignement perçu entre les paroles et les actes des managers valait 2,5 % de rentabilité en plus, et aucune autre variable n'avait cet effet. Edelman relevait en octobre 2026, auprès de plus de 10 000 salariés dans dix pays, que la confiance envers son employeur avait perdu cinq points depuis 2024 pour tomber à 74 %, au moment même où l'IA devenait la première transformation vécue par les salariés, et que la confiance dans le dirigeant tombait de 82 % à 49 % selon que cette transformation était jugée bonne ou mauvaise. Un discours d'augmentation accompagné d'un gel d'embauche se lit comme une rupture, pas comme une transition.

Et l'IA ajoute une tension qui lui est propre, parce qu'elle change le mécanisme profond de la manière de travailler, de performer, de savoir faire. Le livrable ne dit plus l'effort : en 2025, dans une expérience de METR portant sur seize développeurs open source expérimentés, les tâches réalisées avec l'IA ont pris 19 % de temps en plus, alors que les développeurs croyaient avoir gagné 20 %. L'expérience est petite, METR lui-même invite à ne pas la généraliser, et elle montre surtout que la perception de la productivité et sa mesure peuvent diverger. La performance se déplace vers la vérification et le jugement, que ni les objectifs ni les évaluations ne me-

surent encore. Le savoir-faire se déplace ou s'érode selon l'usage, et la voie d'apprentissage des débutants se referme. Shoshana Zuboff l'écrivait dès 1988 : une technologie peut automatiser le travail ou le rendre intelligible, et ce choix est celui de ceux qui dirigent. Les salariés le lisent comme tel.

Parmi ces outils, ceux qui seraient les plus difficiles à prendre en main sont sûrement ceux qui exposent le plus ces vulnérabilités sous le regard de l'autre, l'autoconfrontation, la déviance positive, par peur du jugement et du classement. Je le sais pour le vivre avec mes propres prompts. Ce qui me ferait renoncer pour de bon à cette tentation ? Si mon manager le faisait, ce serait au minimum un signal de lieu sûr. Et quand cela se traduit dans l'organisation, l'écosystème peut se développer dans les intersections.

ANGLE MORT

Je ne sais pas quelle direction prendra mon entreprise, ni la place qu'elle me réserve, et c'est précisément ce que la courbe de confiance ne peut pas prédire : elle décrit des preuves, pas des intentions.

- Aucun des accords d'entreprise cités n'a publié de résultat mesuré sur la qualité du travail, la confiance ou l'emploi. La conduite négociée du changement est documentée dans ses règles, pas encore dans ses effets.
- La courbe de confiance a les faiblesses de celle qu'elle remplace : des étapes conceptuelles, des corrélations plutôt qu'une séquence. Si elle sort du dialogue pour entrer dans un plan, elle deviendra un nouveau bricolage de consultant.
- Les annonces d'effectifs sont des déclarations, rarement des réalisations ; plusieurs précèdent des résultats boursiers, et plusieurs ont été nuancées après coup.
- Les enquêtes sont déclaratives, et plusieurs sont commandées par des éditeurs d'IA ou des cabinets de conseil qui ont intérêt à décrire un problème qu'ils proposent de résoudre.
- L'accord des docks de 1960 a protégé une partie des travailleurs, en a exclu d'autres, et a accompagné une forte baisse des effectifs. Un engagement de non-licenciement ne garantit pas l'emploi à long terme.
- Une grande étude danoise sur 25 000 salariés ne trouve aucun effet de l'IA sur les salaires ni sur les heures travaillées après deux ans. La peur produit pourtant ses effets sans attendre les licenciements.

Les plans de changement commencent tous par expliquer ce qui va changer. Il faudrait peut-être commencer par une autre question, posée sans piège : qu'avez-vous déjà changé sans nous le dire, et que vous faudrait-il pour nous le montrer ?

Et vous, où en êtes-vous dans la courbe de confiance ?

Annexe : aide-mémoire

Quatre outils plus attendus complètent la boîte.

- **L'espace de discussion sur le travail**, mensuel, en petit groupe, sur un cas concret, avec un vrai pouvoir de décision. Detchessahar ; ANACT ; accord national interprofessionnel de 2013.
- **L'engagement écrit sur le temps gagné** : où va le temps, ce qui ne se produira pas, quand on en reparle. Accord des docks de 1960 ; chez MetLife Europe, aucun licenciement économique ne pourra être motivé uniquement par l'introduction d'outils d'IA, et la MAIF exclut tout licenciement économique lié à son déploiement. Selon le BCG, deux tiers des salariés de terrain qui gagnent du temps grâce à l'IA ne savent pas ce qu'on attend d'eux de ce temps.
- **Le pilote déclaré**, présenté aux représentants du personnel avant de démarrer. Tribunal judiciaire de Nanterre, 14 février 2025.
- **La grille « défense = information »** : devant chaque défense observée, se demander ce que l'organisation a fait pour la provoquer. Ford, Ford et D'Amelio, 2008.

Le tableau ci-dessous résume le passage d'une conduite du changement à l'autre.

CONDUITE DU CHANGEMENT CLASSIQUE	CHANGE RENOUVELÉ	APPUI
Courbe du deuil : ce que ressent le salarié	Courbe de confiance : ce que prouve l'organisation	Lewicki et Bunker ; Gillespie et Dietz
Communiquer	Écouter le travail réel	Detchessahar ; Clot ; LaborIA
Former à l'outil	Laisser expérimenter, puis confronter les pratiques	Clinique de l'activité
Ambassadeurs désignés	Déviants positifs découverts	Pascale et Sternin
Lever les résistances	Lire les défenses comme une information	Ford, Ford et D'Amelio
Charte d'usage et sanctions	Amnistie encadrée et tiers de confiance	ASRS ; culture juste
Pilote discret	Pilote déclaré et consulté	TJ Nanterre 2025
Plan descendant	Règles négociées	Reynaud ; accords 2025-2026
Retour sur investissement implicite	Engagement écrit sur le temps gagné	Accord des docks, 1960
Taux d'adoption	Qualité, confiance, délai de réponse	Goodhart ; Campbell
Objectif : l'acceptation	Objectif : une confiance qui autorise le refus	Mayer, Davis et Schoorman

Bibliographie et sources

ENQUÊTES ET DONNÉES

Gillespie N., Lockey S., Ward T., Macdade A., Hassed G., *Trust, attitudes and use of artificial intelligence : a global study 2025*, University of Melbourne et KPMG, avril 2025.

Reif J., Larrick R., Soll J., *Evidence of a social evaluation penalty for using AI*, PNAS, vol. 122, n° 19, mai 2025.

Niederhoffer K., Hancock J. et al., *AI-Generated « Workslop » Is Destroying Productivity*, Harvard Business Review, septembre 2025.

BCG, *AI at Work 2026*, rapport, juin 2026.

Humlum A., Vestergaard E., *Large Language Models, Small Labor Market Effects*, NBER Working Paper 33777, mai 2025.

McKinsey, *AI job losses fall short of forecasts*, graphique tiré de l'enquête The state of AI, 3 septembre 2026.

Brynjolfsson E., Chandar B., Chen R., *Canaries in the Coal Mine ? Six Facts about the Recent Employment Effects of AI*, Stanford Digital Economy Lab, août 2025.

Edelman, *2026 Edelman Trust Barometer Special Report : Trust at Work*, octobre 2026.

METR, *Measuring the Impact of Early-2025 AI on Experienced Open-Source Developer Productivity*, juillet 2025.

Oreg S., Vakola M., Armenakis A., *Change Recipients' Reactions to Organizational Change : A 60-Year Review*, Journal of Applied Behavioral Science, 2011.

COURBE DU DEUIL ET RÉSISTANCE

Kübler-Ross E., *On Death and Dying*, Macmillan, 1969.

Holdsworth L., Bridgman T., *From coping with dying to coping with organizational change : the bricolage of the change curve's evolution*, Journal of Organizational Change Management, vol. 38, n° 8, 2025.

Bonanno G. et al., *Resilience to loss and chronic grief*, Journal of Personality and Social Psychology, vol. 83, 2002.

Ford J., Ford L., D'Amelio A., *Resistance to change : the rest of the story*, Academy of Management Review, 2008.

CONFIANCE

Mayer R., Davis J., Schoorman D., *An integrative model of organizational trust*, Academy of Management Review, 1995.

Lewicki R., Bunker B., *Developing and maintaining trust in work relationships*, in Kramer et Tyler (dir.), Trust in Organizations, Sage, 1996.

Kim P., Ferrin D., Cooper C., Dirks K., *Removing the shadow of suspicion*, Journal of Applied Psychology, 2004.

Gillespie N., Dietz G., *Trust repair after an organization-level failure*, Academy of Management Review, 2009.

Kruger J., Wirtz D., Van Boven L., Altermatt T. W., *The effort heuristic*, Journal of Experimental Social Psychology, 2004.

Buell R., Norton M., *The Labor Illusion : How Operational Transparency Increases Perceived Value*, Management Science, 2011.

Lee J., See K., *Trust in automation : designing for appropriate reliance*, Human Factors, 2004.

Simons T., McLean Parks J., *The High Cost of Lost Trust*, Harvard Business Review, septembre 2002.

Zuboff S., *In the Age of the Smart Machine*, Basic Books, 1988.

Edmondson A., *Psychological safety and learning behavior in work teams*, Administrative Science Quarterly, 1999.

SOCIOLOGIE DU TRAVAIL

Taylor F. W., *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, 1911.

Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Seuil, 1977.

Reynaud J.-D., *Les règles du jeu*, Armand Colin, 1989.

Alter N., *Donner et prendre*, La Découverte, 2009.

Linhart D., *La comédie humaine du travail*, Érès, 2015.

Clot Y., *Le travail à cœur*, La Découverte, 2010.

Detchessahar M., *L'entreprise délibérée*, Nouvelle Cité, 2019.

Pascale R., Sternin J., Sternin M., *The Power of Positive Deviance*, Harvard Business Press, 2010.

CULTURE JUSTE ET ACCORDS

Federal Aviation Administration, *Advisory Circular 00-46F, Aviation Safety Reporting Program*, 2 avril 2021.

Dekker S., *Just Culture : Balancing Safety and Accountability*, Ashgate, 2007.

Règlement (UE) n° 376/2014 concernant les comptes rendus d'événements dans l'aviation civile, article 16, 2014.

Senra D., *Competition, Intensity & Building a $115 Billion Global Bank : Nik Storonsky, Revolut*, podcast David Senra, 25 octobre 2026, de 24:00 à 25:15 (citations traduites de l'anglais).

MetLife Europe, *Accord de méthode : projet d'application de l'intelligence artificielle dans l'entreprise*, 26 juin 2025, Légifrance.

MAIF, accord d'entreprise sur le déploiement de l'intelligence artificielle, mai 2026.

Entrepreneur, *Klarna Is Hiring Customer Service Agents After AI Couldn't Cut It*, 9 mai 2025 ; CX Dive, *Klarna pursues Uber-style customer service model*, 20 février 2026.

The Register, *Salesforce sacrifices 4,000 support jobs on the altar of AI*, 2 septembre 2025.

Associated Press, *Amazon cuts 16,000 jobs*, 28 janvier 2026.

Capgemini, annonce de suppression de 2 400 postes en France, janvier 2026 (Décideurs Magazine).

Société Générale, *Société Générale accélère la simplification de son organisation*, communiqué, 22 janvier 2026.

Fortune, *Ikea AI workforce reskilling*, 30 juillet 2026.

Wall Street Journal, entretien avec Arvind Krishna (IBM), mai 2025.

Tribunal judiciaire de Nanterre, ordonnance de référé RG 24/01457, 14 février 2025.

ILWU et PMA, *Mechanization and Modernization Agreement*, octobre 1960.

Mollick E., *Detecting the Secret Cyborgs*, One Useful Thing, juin 2023.

LaborIA, *Synthèse générale LaborIA Explorer*, ministère du Travail et Inria, mai 2024.

Écrit avec Hedda. Illustration au trait. Carnets singuliers, valeriemalaval.fr.