



OCTOBRE 2018

RUPTURES DIGITALES ET MODES D'EMPLOIEMENT

Quelles formes principales les transformations et les ruptures digitales auront-elles sur les modes d'emploiement ?

Comment faire pour que les nouvelles formes d'actions travaillées soient individuellement et collectivement émancipatrices ?

Comment détecter et accompagner ?

Nos sociétés ont développé depuis 50 ans *le besoin d'avoir* et les technologies modernes qui sont venues répondre à ce besoin nous soumettent aujourd'hui à *la nécessité de créer et d'innover* sans cesse plus rapidement. Cet acte de création sans cesse renouvelé répond d'ailleurs lui aussi à une aspiration humaine : celle d'aller toujours au-delà de l'existant. Mais aujourd'hui, dans ce monde définitivement astreint à être hi-tech, un autre besoin émerge, qui se renforce chaque jour : c'est le besoin de se sentir dans une communauté, de ressentir de la bienveillance, d'aimer et d'être aimé.

La précédente session du club nous a fait nous interroger sur l'intelligence artificielle et le sens à donner à une société dont les membres seront de plus en plus âgés et oisifs. La recherche de bienveillance nous pousse un pas en avant dans cette recherche prospective. Mais n'est-ce pas là tout simplement une question de sagesse ?

Notre réflexion peut débiter sur un premier tableau : celui de **l'émergence de l'intelligence artificielle** : L'intelligence artificielle (IA) constitue une nouvelle étape de cette révolution numérique que nous vivons. En 1997, le supercalculateur Deep Blue (IBM) prenait sa revanche sur le champion du monde d'échecs Garry Kasparov : c'était une vraie rupture puisque pour la première fois la machine battait l'homme, pourtant la machine n'avait fait que *reproduire* une intelligence, avec en mémoire toutes les parties de son adversaire et d'autres joueurs de renom. En janvier 2016, AlphaGo, le super-ordinateur de Google DeepMind, battait le champion européen de go. La machine réitérait son exploit deux mois plus tard, cette fois devant Lee Se-Dol, champion du monde de la discipline depuis une décennie. La différence entre ces deux événements situés à dix ans d'écart est que le jeu de go nécessite surtout de la combativité, de l'intuition et de la créativité, des qualités dans lesquelles l'humain, croyait-on, est nécessairement supérieur à la machine.

“ Pour faire réellement évoluer les gens vers un nouveau métier, il faut tenir compte des racines qu'ils ont construites tout au long de leur histoire. ”

*En réalité, la capacité de transformation des gens est phénoménale
mais la façon dont on leur demande cette transformation est désastreuse.*

Claude BRUNET

Interim CEO de Mayoly Spindler et membre du Board de Synapscore

Selon un rapport de Dell et l'Institut pour le Futur, think tank californien basé à Palo Alto, le passage à l'intelligence numérique cognitive va profondément modifier notre notion du travail. Ainsi 85 % des emplois de 2030 n'existent même pas encore aujourd'hui. Le dépassement progressif de groupes entiers de métiers par le numérique et la robotisation affectera de nombreuses activités même « intellectuelles ». Pourtant cette perspective ne doit pas nous ébranler. Au début du XX^e, alors que les premières voitures faisaient leur apparition dans les rues de Londres, un « expert » avait averti qu'en extrapolant l'usage de la voiture à cheval dans les 30 années suivantes en se fondant sur les 20 années précédentes, les rues de la capitale seraient envahies par 3 mètres de crottin. Qu'il se fonde sur une extrapolation du passé ou sur une simple projection imaginée, l'exercice de prospective est toujours délicat, souvent aléatoire. Il y a seulement une dizaine d'années, les analystes experts de l'industrie automobile prédisaient la mort assurée des constructeurs fabriquant moins de 4 millions de véhicules par an ; aujourd'hui, les constructeurs les plus rentables vendent tous moins de 4 millions de véhicules par an.

Dès 2013, l'agence américaine Sparks&Honey a toutefois listé 20 métiers qui pourraient probablement exister dans le futur. En examinant cette liste (voir encart plus loin), chacun sera s'avis qu'elle a toutes les chances de s'avérer juste, y voyant la continuité de nos métiers actuels. Certains de ces métiers existent déjà formellement. Les gens qui vont les exercer ne sont pas non plus des Martiens, mais des gens qui existent et qui vont devoir se former à ces nouvelles tâches. Ce qui est tout à fait dans leurs possibilités.

Le groupe PSA avait annoncé en 2013 un plan de restructuration conduisant à la fermeture de son usine d'Aulnay-sous-Bois et la suppression de 10 000 postes. Parmi ceux-ci figuraient une centaine de postes de comptables sur le site de Rennes-La Janais, réputés « sensibles ». Partant d'une étude sur le « mental » d'un comptable, la direction a proposé à ces salariés une formation pour devenir programmeurs Java. 95 d'entre eux sont aujourd'hui programmeurs. Pour faire réellement évoluer les gens vers un nouveau métier, il faut tenir compte des racines qu'ils ont construites tout au long de leur histoire. En réalité, la capacité de transformation des gens est phénoménale, mais la façon dont on leur demande cette transformation est la plupart du temps désastreuse.

Le groupe Axa a entrepris au début des années 2000 une transformation de toute son IT (Information Technology). Le secteur représentait 10 000 personnes, éparpillées dans les multiples filiales du groupe et un budget de 4 milliards d'euros. L'objectif était de positionner l'informatique comme une fonction intégrée et d'instaurer une gouvernance mondiale sur l'IT. La solution a été de créer une entité dédiée aux infrastructures (les machines), Axa Tech, accueillant à son board les directeurs informatiques de toutes les filiales de par le monde. Finalement, le challenge consistait seulement à identifier les facteurs humains susceptibles de dynamiser la capacité de changement de l'écosystème dans son entier. L'exercice exige surtout une compréhension approfondie de l'écosystème que l'on veut transformer.

20 MÉTIERS D'UN FUTUR... PROCHE

LE CONSEILLER EN PRODUCTIVITÉ, capable de travailler et mettre le bien-être des employés d'une entreprise au service de la productivité ; LE CURATEUR PERSONNEL DIGITAL, son rôle serait de vous recommander un nombre d'applications, logiciels et matériels et d'assurer une veille afin de faciliter l'évolution de votre personnalité et de votre productivité ; L'ÉQUILIBREUR MICROBIEN chargé de trouver le parfait équilibre microbien pour votre santé ou pour un environnement donné ; LE DÉSORGANISATEUR PROFESSIONNEL, OU EXPERT EN « CHAOS ORGANISÉ », chargé de bouleverser la hiérarchie d'une entreprise pour créer une atmosphère de startup propice à la créativité ; LE COACH EN CURIOSITÉ, sorte de conseiller personnel chargé de développer le goût de la curiosité, de l'inspiration et de la découverte ; LE SPÉCULATEUR DE MONNAIE ALTERNATIVE, à mi-chemin entre la finance et la technologie, ce métier encouragerait le développement d'une devise alternative et de nouveaux investissements ; LE FERMIER URBAIN, à la fois de micro-fermier et guide pour l'implantation d'espaces verts ; L'IMPRIMEUR 3D qui réparera ou créera des objets sur demande ; LE MANAGER « FUNÈBRE DIGITAL » (DIGITAL DEATH MANAGER), véritable community manager pour personnes décédées qui s'assurera que toutes les informations vous concernant seront supprimées ou relookées après votre décès ; LE THÉRAPEUTE EN DÉSINTOXICATION DIGITALE, cette personne vous aidera à surmonter et vaincre votre addiction à Internet ; LE SPÉCIALISTE EN CROWDFUNDING, en charge de réaliser ou promouvoir des campagnes participatives à travers le crowdfunding ; LE GUIDE EN CAPACITÉ CULTURELLE qui vous aidera à développer et acquérir des capacités pour vous préparer à d'éventuelles prises de position ; LE COACH PERSONNEL QUANTIFIÉ, son rôle sera d'aller au-delà des conseils et exercices liés aux régimes pour analyser également votre personnalité et votre rythme de vie afin de créer des choix de vie optimum ; LE VIDÉOPHOTOGRAPHE PAR PROCURATION, un nom bien complexe pour désigner une personne qui serait en fait un aventurier connecté capturant des moments uniques à l'aide de matériel type Google Glass ou GoPro, dans l'optique de les partager avec un public ; LE CONSEILLER SKYPE, expert du comportement et des techniques de communication, il vous apportera la bonne manière de réaliser une interview ou conférence sur Skype ou une application similaire ; LE PILOTE DE DRONE (sans commentaire) ; L'ARCHIVISTE DE VIE NUMÉRIQUE, chargé d'archiver l'amas colossal d'informations transmises par nos données ; LE CONSEILLER EN « HACKSCHOOLING » dont le rôle serait d'encourager les enfants à expérimenter la vie plutôt que de suivre une scolarité balisée (en d'autres mots, s'émanciper à travers leur bonheur et les choses qui leur plaisent et non par rapport à notre logique adulte basée sur des schémas préétablis)¹ ; LE CONSULTANT EN VIE PRIVÉE, capable de déceler les vulnérabilités d'un individu sur les plans personnel, psychologique et physique et en matière de sécurité en ligne ; L'AGENT DE MÊME en charge de représenter et maximiser le potentiel d'une personnalité via des Mêmes.

source : Sparks&Honey / dailygeekshow.com

Tout écosystème est doté d'une capacité puissante d'adaptation et de transformation mais il est en même temps doté d'une inertie et d'une capacité d'absorption de tous les éléments extérieurs ou nouveaux qui seraient susceptibles de le bouleverser. C'est pour cela que 80 % ou plus des formations managériales dispensées à l'extérieur des entreprises, dans des cadres idylliques et verdoyants, sont inutiles et dépensées pour rien. En réalité, les écosystèmes sont dotés d'une intelligence collective qui est insuffisamment prise en compte et mise à contribution dans les projets de transformation.

¹ Voir à ce sujet l'explication de Logan LaPlante (13 ans) : "Hackschooling makes me happy", TEDxUniversityofNevada, février 2013.



Les écosystèmes sont dotés d'une intelligence collective qu'il s'agit de mettre à contribution dans n'importe quel projet de transformation.

Claude BRUNET

Le groupe Technip (40 000 collaborateurs dépêchés sur des sites industriels ou des flottes de navires dans 48 pays) enregistrait un taux important d'accidents de chantiers. C'est en consultant les 20 000 salariés impliqués dans la sécurité que la solution a été trouvée – ou plutôt les solutions, qui ont été remontées par les collaborateurs eux-mêmes, puis sélectionnées et validées. La consultation, réalisée sur une plateforme digitale, a duré 3 semaines et a été facturée 80 000 euros à l'entreprise. Le processus a débouché sur 3 000 plans d'action qui ont été mis en place en l'espace de 2 mois.

C'est ici l'illustration d'une rupture digitale et... intelligente : **l'intelligence numérique a été mise au service de l'intelligence collective** de l'entreprise.

Le numérique et l'IA doivent être appréhendés sous le prisme des intelligences individuelles et collective de l'entreprise pour, justement, mieux utiliser ces ressources ou intelligences qui existent déjà en son sein.

L'intelligence artificielle restera artificielle... L'IA ne se substituera pas à l'intelligence humaine – c'est du moins ce que nous pouvons espérer. Mais c'est aussi à l'Homme de se battre pour conserver son statut et continuer d'exercer ses compétences dans les processus de transformation rapide qui sont à l'œuvre.

Lorsque la Silicon Valley aura enfin tué la mort... Calico (Californian Life Company) est une société de biotechnologies fondée par Google en 2013, dans le complexe secret Google X Labs, avec le but avoué de se concentrer sur le défi de la lutte contre le vieillissement et les maladies associées, et ainsi de nous conduire en bonne santé jusqu'à 120 ans, puis 160 et un jour peut-être 320 ans... Cette perspective, finalement très réaliste², va évidemment poser d'infinis problèmes à nos sociétés : en premier lieu des problèmes d'emploi puisque c'est ici le sujet et, comme dans la série *Ad Vitam*, de la place à réserver aux moins qualifiés et aux jeunes générations. En réalité, quantité de films et plus encore de romans et bandes dessinées évoquent le sujet, mais finalement très peu d'études universitaires. Le sujet mérite pourtant que l'on s'y intéresse, et vite. Néanmoins quel patron de l'industrie osera dire qu'il ne veut plus d'ouvriers dans ses usines d'ici 15 ou 20 ans ?³ Évidemment, la société a d'ici là le temps de s'adapter mais à la seule condition qu'elle prenne le soin de solidifier les bases personnelles de chacun de ses membres. L'exemple des comptables de PSA cité plus haut illustre cette nécessité impérieuse d'appréhender en profondeur l'écosystème que l'on souhaite transformer.

² Les moins convaincus sont invités à visionner la série *Ad Vitam* récemment diffusée sur Arte. Française (on aurait pu l'écrire en grand tant les créations de science-fiction françaises sont une denrée rare), la série nous plonge dans un futur proche où la science maîtrise le pouvoir de la régénération. À partir de 30 ans, les individus peuvent bénéficier de bains de jouvence capables de stopper leur vieillissement.

³ Carlos Tavares, p-dg de PSA, serait le seul à l'avoir dit, mais la référence est introuvable sur Internet.

Le but n'est pas de faire peur mais, au contraire, de donner confiance aux gens, de leur faire comprendre qu'ils vont devoir évoluer, devenir plus agiles et flexibles mais que les moyens de faire cette propre transformation leur seront aussi donnés.

Lorsque nous aurons développé notre intelligence émotionnelle... L'enrichissement de l'action par rapport à une incitation au business est décuplé par l'intelligence émotionnelle. Des moyens doivent être mis pour développer cette intelligence émotionnelle auprès des jeunes générations.

LA GESTION DE CRISE

Exemple de mise en œuvre de l'intelligence collective

Le processus va viser à connaître la réaction de chacun des membres du board : comment ils se figurent une crise ? En ont-ils déjà vécu une ? Comment ont-ils réagi ? Cette appréhension des différentes perceptions et expériences permet d'aborder la crise différemment en offrant à chacun un rôle sur-mesure.

L'exemple illustre la mise en œuvre d'une intelligence collective maximisée.

Il appartient au dirigeant d'entreprise de savoir, indépendamment de son modèle de management, quelle est la meilleure façon de tirer parti de toutes les intelligences de son écosystème pour lui apporter la capacité d'évolution en fonction du contexte externe. À défaut de cette connaissance, il s'expose au risque de prendre des décisions superficielles en se fondant sur des analyses réductrices, seulement construites pour être visibles et heurter l'opinion.

Les échecs s'expliquent quasiment tous par une non-compréhension du contexte humain de départ.

Le chemin qui nous attend est complexe et nous impose d'être solides, bien nous connaître et nous montrer capables de bien vivre à la fois nos émotions et nos ambitions intellectuelles.

Les mots-clés à retenir sont : discernement, compréhension, confiance et bienveillance.

Martine LE BEC
rédactrice en chef de la revue *Prospective Stratégique* – CEPS