

Introduction

*« Si vos actions inspirent les autres à rêver davantage,
apprendre davantage, faire davantage
et devenir davantage, vous êtes un leader. »*

John Quincy Adams

Que sont devenues les relations humaines sous l'impact de la transformation numérique des entreprises ? Telle est la question soulevée par ce livre. À la façon dont les cadres et les collaborateurs échangent désormais entre eux dans la gestion de la production quotidienne, il semble que les notions de considération, d'empathie, de connivence, de proximité laissent peu à peu place à de nouvelles formes de relations moins sociales. La communication, autrefois le plus souvent directe et vivante, est plus abrégée, plus laconique, plus tendue. La courtoisie, ce baume qui adoucit la tension des relations humaines, a perdu le prix qu'on lui donnait.

Les femmes et les hommes, acteurs essentiels de l'entreprise, sont-ils devenus moins importants et se verront-ils peu à peu remplacés par les robots communicants ? Sommes-nous donc dépourvus d'âme et de sensibilité au point d'être réduits à des symboles quantifiables sur les tableaux d'évaluation de la rentabilité ? Sous l'impulsion de la digitalisation des processus de production et de communication, le monde du travail a changé. Il est soumis à un bouleversement sociétal où la valeur humaine se voit de plus en plus négligée, où le regard porté sur l'autre semble être devenu inutile.

La mutation technologique initiée par l'usage croissant des outils numériques offre aujourd'hui un visage inattendu où de nouveaux champs d'expériences, captivants pour les uns, angoissants pour les autres, posent le problème du respect de la relation humaine. Le monde du travail présente en effet des

perspectives troublantes où la virtualisation et la robotique sont de plus en plus prégnantes, au détriment de notre sensibilité, de nos potentiels, de notre intelligence relationnelle, de nos attentes en termes d'épanouissement individuel et de solidarité collective.

En mars 2017, l'École des ingénieurs de la ville de Paris organisait avec Data Soluce et HEC¹ une conférence sur le thème de « la ville 100 % numérique ». Les intervenants pointaient du doigt les risques de dérives possibles du numérique et l'impact que la généralisation du « tout digital » pouvait avoir sur les libertés individuelles. Ils évoquaient le pouvoir grandissant de la machine sur l'Homme et les légitimes appréhensions ainsi suscitées. Pourtant, chacun d'entre nous reconnaît que l'on ne peut occulter le potentiel fantastique et les extraordinaires bénéfiques que représente ce progrès.

Impulsée par la nécessité de rentabiliser les processus de production, la transformation numérique incite à se préoccuper du management digital au détriment, semble-t-il, du management relationnel. Pourtant, les femmes et les hommes de l'entreprise revendiquent toujours le besoin d'être mieux accompagnés. Face à la disruption technologique, comment le *leadership* évoluera-t-il pour répondre aux attentes des salariés et des cadres ? L'émergence du digital revêt aujourd'hui une telle importance que son impact sur le management des collaborateurs et des dirigeants ne peut être ignoré.

Les robots sont conçus pour exécuter des tâches répétitives et automatiser la gestion des données, les outils digitaux peuvent en temps réel gérer toutes les informations relatives au pilotage et au fonctionnement individuel et collectif. Mais ne risquent-ils pas d'exacerber les besoins en termes de valeur humaine ? La présence humaine reste en effet un lien motivant essentiel, garant de la coopération, des résultats et des ressources disponibles pour réussir un projet.

Les entreprises sont donc amenées à s'interroger sur la question du management et du leadership actuels. Comment préserver des relations humaines profondes et les adapter à l'évolution et à la rapidité des circuits d'information, des modes de pilotage utilisant les messageries et aux autres vecteurs technologiques ? Si nous sommes d'accord sur la nécessité d'un leadership partagé où tout le monde puisse être leader à son tour et à sa manière, selon les situations qui se présentent, il n'empêche que les leaders institutionnels, ceux qui sont reconnus comme ayant cette charge, doivent devenir de plus en plus les « coachs » qui accompagnent et qui stimulent

1 www.eventbrite.fr/e/billets-conference-debat-villes-100-numeriques-pour-ou-contre-le-citoyen-29297106434#

chaque personne et l'ensemble du collectif, dans l'entreprise comme à l'extérieur de celle-ci. Ils évolueraient alors vers un rôle d'« activateur » des réseaux humains, privilégiant la confiance au lieu du contrôle, ouvrant la porte à des modes de fonctionnement agiles, adaptés à de petits groupes de projets interdisciplinaires.

Voici peut-être l'occasion d'entrevoir l'avènement d'un nouveau paradigme sous la forme d'un leadership global intégrant les défis du numérique. Plus relationnel, plus chaleureux, le leader « global » poserait les bases d'un nouveau mode de leadership visant à réparer cette fracture en comblant le décalage qui sépare les atouts manifestes de la technologie digitale et l'indispensable nécessité du rapprochement humain.

Notre monde n'est plus seulement global, il devient « VUCA », c'est-à-dire vulnérable, incertain, complexe et ambigu². Il est devenu difficile à planifier car chaque action porte en elle une réalité systémique qui le perturbe à distance, à la manière des ronds que fait une pierre jetée dans l'eau. Tel est le coût de l'interconnectivité permanente. Nous passons de l'organisation planifiée à celle programmée, programmable, anticipée et analysée en temps réel. Il ne faut donc pas s'étonner qu'aujourd'hui les leaders et les managers se sentent enfermés dans une sorte d'ingénierie digitale qui les contraint à satisfaire les besoins de structure et d'efficacité au détriment de l'engagement dans des relations humaines, pourtant sources de fluidité et de performance collective.

Ces transformations amènent une prise de conscience chez les acteurs de l'entreprise, du décalage de certains modes de management ou de leadership qui avaient connu leur réussite en leur temps. Dans cette nouvelle révolution, la performance du leadership comme du management ne trouvera sans doute son assise qu'en s'appuyant sur la capacité de mobilisation, de motivation et d'engagement d'équipes constituées en réseaux. Ces équipes se distingueront dans la mise en œuvre de projets multiples, par la combinaison des nouvelles technologies informatiques et digitales d'une part et d'un maillage serré de relations humaines d'autre part, avec une clarté de sens et une détermination élevée dans la réalisation des objectifs définis.

Se posent alors les questions suivantes cruciales auxquelles tente de répondre cet ouvrage :

- Comment s'adapter à un environnement culturel imprévisible et en permanente évolution ?

.....

2 *Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity.*

- ▶ Comment faire face à de nouveaux besoins de gouvernance de l'entreprise ?
- ▶ Comment répondre aux besoins des collaborateurs de plus en plus exigeants et individualistes ?
- ▶ Comment satisfaire aux besoins de pilotage collaboratif ?
- ▶ Comment favoriser les relations humaines nécessaires à la coopération ?

Comme l'écrit Klaus Schwab dans son livre *La Quatrième Révolution industrielle* : « Nous ne pourrons relever ces défis que si nous mobilisons la sagesse collective avec notre cerveau, notre cœur et notre âme. »

Le propos serait alors pour le leader de demain de remettre le digital au service des relations humaines.

Loin d'être un précis de *leadership*, cet essai propose un tour d'horizon rapide du sujet en posant le constat de la prééminence actuelle du digital et de son utilisation ou, plutôt, de sa non-utilisation dans les relations humaines. Il s'inspire du concept nouveau du « leader global », un leader capable d'apporter un nécessaire équilibre entre l'accompagnement des évolutions technologiques au service de l'efficacité business et la réponse concrète aux besoins et aux attentes des collaborateurs en termes de contacts humains.

1

L'impact de la digitalisation des communications

« Les grands leaders trouvent le moyen de se connecter avec leurs employés et de les aider à réaliser leur potentiel. »

Steven J. Stowell

On peut considérer la transformation digitale comme une révolution d'une portée comparable à l'avènement de l'imprimerie. Cette mutation nous place en effet à un tournant crucial dans l'histoire. Au dire de certains experts, l'humanité est même appelée dans les vingt prochaines années à changer encore plus profondément qu'elle ne l'a fait au cours des trois derniers siècles. Ce point de vue est partagé par Gilles Babinet, premier président du Conseil national du numérique, représentant de la France auprès de la Commission européenne pour les enjeux du numérique. Son ouvrage, *L'ère numérique, un nouvel âge de l'humanité*³, en dit long sur cette mutation dont les prémices n'en sont qu'à leurs débuts.

Comment se manifeste cette transformation génératrice de si profonds changements au sein des sociétés humaines ? En partie au niveau des moyens de communication personnels et professionnels qui s'en trouvent accélérés. Elle abat les frontières dans le monde du travail, non seulement

.....
3 Le Passeur éditeur, 2014.

au sein des entreprises mais aussi dans leurs relations extérieures avec leurs marchés.

Bien qu'apportant de multiples avantages, cette évolution technologique soulève de profondes interrogations. Parmi celles-ci, figure le risque d'entraîner une remise en question des modes actuels de *leadership* dans les entreprises. Celles qui sont le plus concernées semblent surtout les plus grandes même si, à la longue, tous les types d'entreprise finiront par l'être. La gouvernance entrepreneuriale, la façon de manager les hommes et les femmes, qui visent aussi bien l'accroissement de la productivité et de la création de valeur que la préoccupation du lien social avec les employés, est en train de subir des bouleversements inédits. Cette « *disruption*⁴ » générale interpelle non seulement de nombreux entrepreneurs et employés mais aussi les théoriciens et les philosophes spécialistes de ces questions. Aussi allons-nous nous pencher sur l'impact qu'exerce cette transformation sur le quotidien des individus dans la sphère du travail.

1.1 Une révolution en marche

Nous devons développer une lecture claire et globale quant à l'impact des technologies sur nos vies et comment elles reconditionnent notre environnement économique, social, culturel et humain. »

Klaus Schwab, président fondateur du Forum économique mondial

La révolution technologique à laquelle nous assistons résulte de la convergence de plusieurs innovations de grande ampleur : celles du numérique, de l'intelligence artificielle, de la cybernétique (science du contrôle des systèmes) et des biosciences (les sciences de la vie). Ces innovations concernent d'une part les machines (ordinateurs, tablettes, smartphones, voitures, objets connectés, etc.) et d'autre part les outils dématérialisés (connexions internet, logiciels, applications mobiles, etc.).

Ces innovations électroniques et technologiques transforment et facilitent les échanges entre pratiquement tout le monde, en temps réel, gommant ainsi les barrières géographiques et culturelles. Elles modifient de façon importante la géopolitique internationale et accélèrent le phénomène de mondialisation avec l'émergence de nouveaux paradigmes économiques, connus sous le nom d'« *uberisation* ». Au-delà de cette nouvelle économie, nous voyons aussi apparaître de nouveaux modes de comportement et de communication.

.....

4 Nous reviendrons sur ce terme un peu plus loin.

Pour mémoire, les grandes étapes⁵ fondatrices de la transformation digitale (dont l'évolution est toujours en cours !) permettent d'estimer l'impact de ces initiatives dans la vie quotidienne :

- ▶ 1642 : toute première machine à calculer, la Pascaline.
- ▶ 1837 : machine à calculer (machine à calculer programmée par la lecture de cartes perforées).
- ▶ 1930 : premier ordinateur (l'ENIAC faisait 30 m de long, 2,40 m de haut et pesait 30 tonnes).
- ▶ 1950 : premier ordinateur personnel.
- ▶ 1960 : le Hewlett-Packard 9100A et le Programma 101 de la société italienne Olivetti.
- ▶ 1970 : création Internet (ARPAnet et le premier courrier électronique).
- ▶ 1980 : généralisation de l'ordinateur personnel et naissance d'Internet (premier Macintosh – janvier 1984), Minitel (début d'e-commerce).
- ▶ 1990 : explosion du phénomène Internet (bases de données, logiciels, téléphone mobile, photos).
- ▶ 2000 : apparition du smartphone, ordinateur tenant dans la main et pouvant être utilisé pratiquement partout (modems rapides, câble TV, ADSL), développement des NTIC, réseaux sociaux, hébergeurs Web, prémisses du Cloud.
- ▶ 2010 : Web 2.0, explosion du nombre de tablettes tactiles et de smartphones, transformation digitale, Facebook, Big Data, objets connectés.
- ▶ 2016 : réseaux multimédias à haut débit (fibre optique, satellites à orbite basse), Web/TV, média et vidéo interactifs, personnalisation des interfaces (reconnaissance de la voix, des langues, de l'écriture, des visages), intelligence artificielle, *Blockchain*, *chatbots*.

La digitalisation, qui constitue le cœur de cette révolution, touche autant les entreprises que les administrations, quelle que soit leur activité, même si certaines n'ont pas complètement pris la mesure de tout le potentiel qu'elle leur offre. Le constat est évident : nous entrons de plain-pied dans une nouvelle ère, futuriste à bien des égards. Témoins, l'apparition des « *bots*⁶ », applications communicantes de plus en plus répandues, et des objets connectés auxquels on nous incite à déléguer des tâches automatisées à la maison ou au bureau.

.....
5 Liste non exhaustive, établie en fonction de nos recherches et de nos lectures.

6 Abréviation de l'anglais « *chatbots* », soit « robots conversationnels » ou « assistants virtuels conversationnels ».

La mise en œuvre de cette révolution est encouragée sur le plan industriel par des initiatives de modernisation et de numérisation des plus grands acteurs, sous le label « Industrie 4.0 ». Des sociétés comme Airbus Group, Bosch-Rexroth, Dassault Systèmes, Schneider Electric se sont par exemple engagées dans le développement de l'usine « intelligente » (« *Smart Factory* ») qui utilisera bientôt l'Internet des objets et les systèmes cyber-physiques. Klaus Schwab, ingénieur et économiste allemand, président fondateur du Forum économique mondial (World Economic Forum), l'affirme dans son livre *La Quatrième Révolution industrielle* : « En inaugurant l'usine intelligente, la Quatrième Révolution industrielle crée un monde où les systèmes virtuels et physiques de production du monde entier coopéreront de manière flexible : on pourra ainsi personnaliser intégralement les produits et créer de nouveaux modèles de fonctionnement. »

1.2 Appréhensions suscitées par les mutations technologiques

Dans un article du 20 janvier 2016, intitulé *Les peurs de la 4^e Révolution industrielle*⁷, C. P. Guarani, représentant de Tech Mahindra – entreprise indienne de services numériques, filiale du conglomérat Mahindra –, s'exprimait ainsi : « J'ai peur, je me demande si cela ne va pas trop vite. Les changements sont-ils trop exponentiels ? Y a-t-il un ou plusieurs architectes pour cette révolution ? Ont-ils prévu les changements sociétaux ? Avons-nous pris en compte le facteur humain ? » En quelques phrases, sont résumées les appréhensions suscitées par ces grandes mutations technologiques.

La digitalisation des échanges d'information a donc commencé à transformer l'économie française. Non seulement l'intégration de ces technologies dans les entreprises semble inéluctable, mais elle paraît aussi indispensable puisqu'elles permettent de renforcer leur croissance et leur compétitivité sur le plan national et mondial. L'évolution de cette intégration est telle qu'aujourd'hui, selon le cabinet d'étude McKinsey⁸, le numérique – qui représente désormais 5,5 % du PIB – jouerait un rôle prépondérant dans la croissance de l'économie française. C'est même une source croissante de création d'emplois pour les jeunes. Selon le même cabinet, les entreprises

7 <http://fr.euronews.com/2016/01/20/les-peurs-de-la-4eme-revolution-industrielle> – édition fin janvier 2016 du Forum économique et mondial à Davos, en Suisse

8 www.mckinsey.com/global-locations/europe-and-middleeast/france/fr/latest-thinking/accelerer-la-mutation-des-entreprises-en-france

qui investissent dans le numérique connaîtraient un résultat opérationnel supérieur de 40 % en moyenne.

Cette transformation digitale, le plus souvent débattue sous l'angle purement technologique, n'en entraîne pas moins des bouleversements au niveau humain du point de vue du management d'entreprise et de l'individu. Elle donne en effet naissance à de nouvelles formes de relation. Les positions hiérarchiques qui prévalaient dans le style de *leadership* traditionnel perdent le pas au profit d'interconnexions plus spontanées, moins formalistes et plus ouvertes. Il apparaît que le concept pyramidal de l'entreprise, avec ses frontières verticales rigides, est définitivement appelé à disparaître au profit de relations simplifiées, où décideurs, collaborateurs et exécutants se trouvent à des niveaux d'échanges plus égalitaires, quels que soient les services de l'entreprise où ils travaillent. Appliquée dans le domaine des réseaux sociaux, l'ère numérique incite les clients et les employés des entreprises à devenir à la fois communicants, contributeurs et pourvoyeurs d'information. Les intermédiaires disparaissent à leur tour pour donner place à une plus grande liberté de synergie, à tous les niveaux.

1.3 Avantages et intérêts de la transformation digitale

Chacun d'entre nous qui prend un billet d'avion ou de train s'habitue de jour en jour à ces nouvelles technologies. Nous avons presque tous eu l'occasion de découvrir et d'utiliser les robots conversationnels. Le client interroge verbalement sa tablette ou son smartphone devant une page Web et reçoit une réponse en quelques secondes. Initiée par Google Search, la technologie des bots permettrait ainsi de satisfaire la quête d'information des clients et des consommateurs. Cette technologie repose sur des plates-formes comme Messenger de Facebook, Skype de Microsoft ou Slack, cette dernière étant plus dédiée au monde de l'entreprise et aux professionnels. En étant dotée des techniques de langage naturel par la voix ou par l'écrit, cette technologie s'appuie sur la reconnaissance vocale, l'intelligence artificielle et de grandes quantités de données numérisées.

Qu'elle intéresse une TPE ou un grand groupe coté au CAC 40, la transformation digitale a donc pénétré le monde du travail dans presque toutes ses composantes. En transformant et en optimisant les *work flows*, c'est-à-dire les séries d'opérations qu'effectue une personne, un département ou un organisme entier, le numérique apporte, c'est indubitable, son pouvoir

de simplification, de communication et d'optimisation dans la productivité. La transformation digitale permet ainsi de rester compétitif et innovant dans un marché concurrentiel et en évolution constante.

Autre illustration, le domaine des opérations marketing. Un des avantages de la technologie actuelle est de pouvoir déceler avec une plus grande précision les attentes, les besoins, les comportements et les identités des prospects d'une entreprise. Il est alors possible de mieux se rapprocher de son marché potentiel et d'en avoir une « photographie » psychologique instantanée. Il suffit de recueillir des informations pertinentes à propos de ses clients éventuels en acquérant des données jusqu'alors inaccessibles sur leurs habitudes d'achat, leurs critères de décision, les démarches prospectives qu'ils effectuent sur Internet. Les entreprises disposent ainsi d'outils de *monitoring* incomparables.

► Exemple

L'exemple de l'entreprise X qui distribue sur son site e-commerce des produits grand public dans le domaine de l'habillement sportif illustrera mieux notre propos. Disons que son site recense environ 9 000 articles différents. Il est accessible sur n'importe quel support électronique, allant de l'ordinateur au smartphone en passant par la tablette ou l'écran de télévision. L'entreprise X a mis en place une stratégie marketing recourant à un éventail d'outils innovants tels que les CRM⁹, des logiciels et des techniques destinés à capter et à analyser les informations cruciales sur ses clients et ses prospects. Il lui est alors plus facile de les fidéliser en leur offrant le service répondant le mieux possible à leurs attentes. Des outils complémentaires assurant le suivi et la gestion de campagnes marketing sont également mis à contribution. Ainsi, n'importe quelle entreprise est désormais capable de suivre à la trace ses clients éventuels ou ses acheteurs en opérant une sorte d'accompagnement « au plus serré ».

Cette évolution est telle que l'on peut affirmer désormais que tout salarié et tout indépendant du secteur tertiaire sont pratiquement devenus des travailleurs nomades actifs ou potentiels. Ils répondent à un appel, envoient des messages, agencent leur agenda depuis les transports en commun, un aéroport ou le bar de leur hôtel. La généralisation des serveurs rend leurs dossiers accessibles en toutes circonstances, 24 h sur 24, pour peu qu'ils soient connectés sur le Cloud, et nombreux sont les logiciels professionnels à leur faciliter le travail, même sur leur smartphone. D'après les dernières analyses du Tour de France du télétravail¹⁰, le nombre de salariés travaillant en dehors des locaux de leur entreprise ne cesse de progresser. Ainsi, déjà 17 %

9 Acronyme de « *Customer Relationship Management* ».

10 www.tourdefranceduteletravail.fr.