

LA TRANSITION NUMÉRIQUE, UN PROBLÈME HUMANISTE ?

Compte rendu d'une Rencontre ADELI avec André-Yves Portnoff

rapporté par Pierre Fischof

pierre.fischof@adeli.org

Résumé :

La révolution de l'immatériel, à la fois industrielle et civilisationnelle, n'inverse pas les plus anciennes lois du succès des projets humains. Au contraire, elle les rend incontournables. À côté des conditions techniques, matérielles et financières, les plus déterminantes sont les conditions humaines. C'est-à-dire celles de la vision, des valeurs, de la capacité à l'écoute ouverte, attentive, des besoins de nos semblables, en alliance à la recherche du moyen le meilleur pour leur satisfaction.

Mots-clés :

Révolution de l'immatériel, transformation numérique, homme et technologie

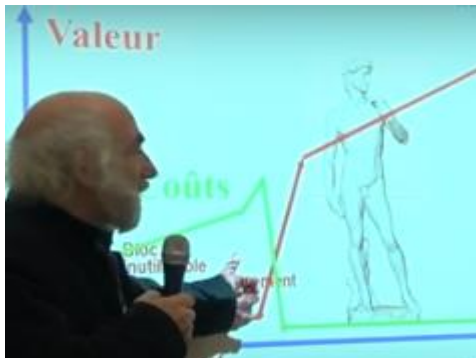


Quels sont les facteurs essentiels permettant la réussite des mutations numériques, au niveau de notre société, nos entreprises et des individus ? Quelle est la place respective des facteurs technologiques, financiers et humains ?

Directeur de l'Observatoire de la révolution de l'intelligence à Futuribles international, Professeur invité à la Haute École de Gestion à Fribourg, Suisse, Consultant en prospective et management du changement, André-Yves Portnoff, lors de la Rencontre ADELI qu'il a animée le 15 février 2016 au CNAM, a cherché à démontrer que la réussite de la mutation numérique, comme d'autres mutations précédentes, dépendait en premier lieu de facteurs humains, notamment à travers les questions de la vision et des valeurs.

Pour nous le démontrer, il n'a pas hésité à nous faire parcourir l'histoire de l'homme, pour finir par des exemples spectaculaires de réussites et d'échecs tirés de l'actualité. Un voyage plein de sens à travers le temps et l'espace, dont nous présentons ici une synthèse.

VALEUR TECHNIQUE, FINANCIÈRE OU HUMAINE ?



André-Yves Portnoff évoque le cas de la statue de David sculptée à Florence par Michel-Ange pour démontrer que la valeur d'un produit ou d'un service est avant tout immatérielle, fonction du regard des clients.

L'énorme morceau de marbre qui a contenu cette statue, et devait initialement servir à la sculpture d'un colosse avait été jugé par la plupart des sculpteurs complètement inutilisable, à la suite d'un trou accidentel opéré dans le bloc. Ce bloc de marbre n'avait donc alors plus de valeur...



C'est alors que, plusieurs années après, le jeune Michel-Ange dit qu'il pouvait sculpter dans ce bloc un David biblique défiant le géant Goliath, ceci à l'époque où les Florentins avaient juste chassé les Médicis. Le bloc de marbre reprit alors de la valeur. L'œuvre d'art en question devint en effet l'objet d'une immense renommée culturelle et touristique aux retombées économiques considérables.

En conclusion, la valeur est donc toujours immatérielle et subjective. Si l'on lie aujourd'hui

son métier exclusivement à des valeurs matérielles ou des techniques particulières, l'on se condamne alors à une disparition économique rapide, tant les techniques évoluent de plus en plus rapidement et nous conduisent à être rapidement dépassés...

L'écoute empathique, créatrice d'innovation et valeur

Prenant l'exemple du premier gramophone et des inventions successives pour produire de la musique, il est montré qu'il n'est point d'autre valeur que l'espoir pour le client d'obtenir satisfaction de ses attentes par le produit ou le service qu'il achète, ceci quelle que soit la solution technique utilisée pour ce faire.

Comprendre ce qui a de la valeur pour notre interlocuteur demande une écoute affûtée et de l'empathie authentique pour le client ou le prospect.

L'arrogance vis-à-vis du client est suicidaire

Inversement, le manque d'humilité et de simplicité de Kodak a conduit historiquement cette firme à rater malheureusement son virage de la photographie analogique (argentique) au numérique. Elle fit faillite tandis qu'elle disposait dès 1975 de toute la technologie et des ingénieurs nécessaires pour réussir un tel virage, Steve Sasson, inventeur d'un procédé pour faire de la photographie numérique, ayant été étant poussé par les décideurs à quitter son entreprise.

La courbe financière des résultats de Kodak, croissante et semblant saine jusqu'à l'année 2000, dissimula néanmoins l'exigence d'innover, même lorsque l'on se porte bien. C'est lorsque l'homme est encore en bonne santé qu'il doit voir son médecin avant toute détérioration...

Précédemment, un fabricant de raquettes de tennis, dont le dirigeant était amoureux de la noble matière du bois, fit faillite en refusant d'accepter de fabriquer des raquettes beaucoup plus légères en composite, comme le lui proposaient ses ingénieurs. Il n'avait pas compris que ce que lui achetaient ses clients, ce n'était pas un bel objet en bois, mais l'espoir de pouvoir bien jouer au tennis, avec une facilité et une efficacité renforcées.

L'exemple de Nokia est encore plus terrifiant. Fleuron européen incontesté de la téléphonie détenant 40 % du marché mondial, Nokia a dénié le besoin potentiel des clients d'utiliser pour téléphone un assistant personnel numérique de poche : le Smartphone. Ayant méprisé l'arrivée de l'iPhone, Nokia aurait pu se rattraper de façon inespérée en acceptant la proposition de Google d'utiliser

gratuitement le système d'exploitation Android. Il ne l'a pas fait, et cela a été désastreux pour l'industrie européenne.

Seule une organisation particulière permet la valeur

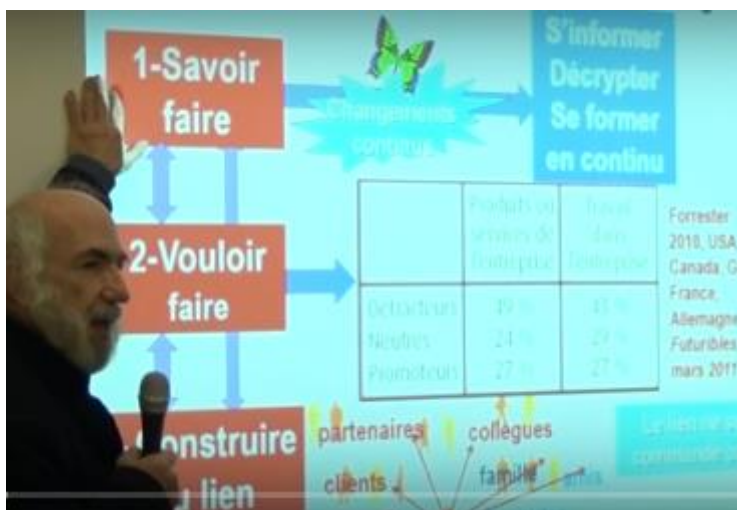
Les mêmes atomes de carbone composent le graphite, le charbon et le diamant, mais ceux-ci sont disposés différemment dans l'espace pour chacun. Et la valeur n'est pas du tout la même pour ces trois matériaux. C'est donc bien l'organisation, le "comment" qui compte et non pas le seul composant. De même, le graphite pourra être un excellent isolant ou le meilleur des conducteurs électriques, suivant l'assemblage du matériau... Et un groupe d'individus pourra engendrer le meilleur ou le pire, selon que, comme le meilleur des orchestres, il converge harmonieusement sur un bon objectif commun ou si ses volontés divergent dans des directions opposées...

LES TROIS RUPTURES DE L'ÈRE DE L'IMMATÉRIEL

La première nouveauté intervenue depuis la bombe de Hiroshima, c'est que nous les humains n'avions jamais disposé auparavant d'autant de puissance, y compris la capacité de détruire la vie sur Terre en seulement quelques instants, et donc, en conséquence, la nécessité impérieuse pour l'homme du plus grand discernement.

La seconde nouveauté est que pour résoudre des problèmes de plus en plus complexes, l'homme n'a jamais disposé d'une telle somme de connaissances, mais que plus personne ne peut se débrouiller seul. La violence ne peut plus régir les relations, car il faut désormais utiliser le partage, la coopération et la collaboration pour pouvoir œuvrer et réussir. Nous avons impérativement besoin de partenaires en bonne santé et, selon le mot du philosophe Edgar Morin, la complexité devient nécessairement l'antichambre de la solidarité...

Quels que soient nos sentiments, nous avons besoin les uns des autres. La bienveillance devient, avec la convivialité, une qualité essentielle, qu'elle soit idéalement sincère ou, à défaut, simulée, l'autarcie étant devenue quasiment impossible.



La troisième nouveauté est la nécessité désormais permanente de l'écoute de l'expérience des autres, pour innover et pour créer, de respect et de tolérance, d'acceptation de la diversité. Si cela a déjà été vrai depuis le début de l'humanité, cela est devenu à présent incontournable pour la « survie ».

La création et l'innovation demandent trois éléments : non seulement du « savoir-faire », mais aussi du « vouloir faire » ainsi que de la « construction de lien ». Or même si le « savoir-faire » existe (connaissance et compétence), le « vouloir faire » (désir) est plus rare, selon les enquêtes de Forrester, puisque, au-delà des seuls employés et ouvriers, presque la moitié des cadres des grandes sociétés occidentales n'est pas prête à la recommandation de sa société ni comme lieu de travail, ni comme fournisseur de services, auprès de sa famille comme de ses proches et de ses amis. Ceux-ci n'en parlent pas ou en disent du mal.

Cela constitue un véritable « divorce » entre les cadres et leurs employeurs. Cela signifie que le management pratiqué n'apporte aucune vision de « sens » et de « cohérence ». Le phénomène serait encore plus accentué en France. Dans de telles conditions, la « construction du lien » est un vœu bien illusoire... C'est la raison pour laquelle, pour certains recruteurs, le « vouloir faire » et la capacité à « construire du lien », (savoir communiquer en se faisant comprendre), sont devenus des critères beaucoup plus prioritaires que celui du seul « savoir-faire », car pour de tels profils, les carences en connaissances peuvent se combler par le vouloir et la « construction du lien »...

Il convient donc, en synthèse, de passer d'une logique de « contrainte », ou de « coercition » à une logique de « concertation » et de « conviction ». Et ceci avec tous nos partenaires (que ce soit le personnel de l'entreprise ou de l'administration, les différentes organisations et territoires, le client et le citoyen, etc.).

Rupture immatérielle et intelligence collective

Avec la révolution de l'immatériel, la création de valeur passe, plus encore qu'auparavant, par la construction d'une intelligence collective.

Une bonne illustration de cela est l'anecdote significative suivante : lorsque le professeur Lang, le futur créateur de la photographie Polaroid, a emmené sa petite fille en vacances avec son appareil photo Rolleiflex, celle-ci lui demande « Papa, pourquoi est-ce qu'il faut attendre pour regarder les photos que tu viens de prendre ? ». Et alors, au lieu de lui répondre « C'est très compliqué, tu comprendras plus tard quand tu seras plus grande... », il se dit « Après tout, elle a tout à fait raison ; voilà une très très bonne idée ! » et, une semaine plus tard, cette « bienveillance » lui donne l'idée innovatrice de l'appareil photo Polaroid.

Les salariés devraient donc être jugés non plus seulement sur leur seule performance individuelle (être meilleur que le voisin) mais, beaucoup plus encore, sur leur capacité à améliorer la performance collective de l'équipe et de l'organisation...

La « bienveillance » est donc un capital essentiel pour une entreprise qui veut innover et se développer.

L'activation bienveillante de l'intelligence collective

Le bon manager est un activateur, un chef d'orchestre bienveillant. Celui-ci rassure chaque musicien sur ses capacités pour lui permettre de se dépasser sans se limiter par la peur d'échouer. Ce droit d'échouer est important dans l'entreprise, pour accumuler le plus vite de l'expérience constructive, ceci par cycles « d'essais-erreurs ».

C'est ainsi que Toshiba, lors de la création de ses premiers micro-ordinateurs portables, n'a pas hésité, afin d'améliorer rapidement ses modèles, à sortir 30 modèles différents pour les soumettre aux tests utilisateurs et à en jeter plus de la moitié...

Le chef d'orchestre va aussi veiller à construire une « vision partagée » de la musique que l'on veut produire, tout comme le manager pour l'objectif que l'on veut atteindre. Cet objectif doit ensuite être « partagé », « co-élaboré », être « compris » et « approprié ». Ainsi, tout le monde « tire dans le même sens » et l'on crée de « l'intelligence collective ». Celle-ci est la résultante de la « qualité des interactions » entre les membres du personnel. Par la qualité ou la médiocrité des relations, elle est construite ou détruite.

L'entreprise viable doit fonctionner sur cinq pattes

L'entreprise doit donc, pour créer, de façon viable, suffisamment de valeur, satisfaire :

- ses actionnaires et financiers ;
- ses clients actuels et futurs et donner le sentiment à ceux-ci qu'elle leur apporte suffisamment de valeur, or pour trouver ses clients futurs, elle doit recourir à l'intelligence collective de son personnel et de ses partenaires ;
- son personnel et les talents qu'elle veut recruter, leur donner suffisamment d'espoir ;
- ses fournisseurs et l'ensemble de ses partenaires extérieurs, le service achat devant avoir pour rôle principal, non de faire baisser systématiquement les prix, mais de susciter l'intelligence collective des fournisseurs et partenaires ;
- son territoire et la société, qui doit avoir le sentiment que l'entreprise lui apporte plus de valeur qu'elle n'en détruit.

À cet égard, André-Yves Portnoff nous rappelle que « communiquer », ce n'est pas simplement « envoyer un message », mais d'abord « être compris ».

INTERNET : UN FACILITATEUR D'INTERACTIONS

Internet est essentiellement un facilitateur d'interactions et de communications. Ainsi, les distances et le temps, sans être supprimés, ont des impacts transformés.

La nouvelle donne numérique se caractérise par trois caractéristiques :

- une puissance de traitement décuplée dans des composants miniaturisés, et avec des coûts de plus en plus bas, avec des traitements analytiques sur de gros volumes et avec l'intelligence artificielle ;
- une chute des coûts de communication, avec des interactions, des collaborations et des transactions de plus en plus faciles (entre personnes, entre organisations ou entre objets connectés...);
- les architectures matérielles et humaines peuvent ne plus être hiérarchiques et cela induit des comportements d'apprentissages différents, par le compagnonnage et l'échange : jeunes apprenant dans la cour de récréation ou en expérimentant, échanges entre pairs (« peers to peers »)... Cela crée une logique différente de la précédente.

Les réseaux : deux tendances antagonistes

La multiplication des réseaux a simultanément deux effets antagonistes :

- la possibilité d'alliances entre les petits, entre consommateurs ou citoyens, même à l'échelle planétaire, pour mieux se défendre contre les gros agents économiques, juridiques ou politiques, la possibilité d'initiatives individuelles et collectives originales ;
- l'effet « Big Brother » des prises de pouvoirs monopolistiques et dominantes (Google, Facebook, Microsoft, Coca Cola...) et une uniformisation « quasi-militaire » et triste des comportements.

Il en ressort donc, simultanément, une explosion de créativité et intelligence collective, d'un côté, et une explosion des folies collectives, de l'autre.

Internet dope la possibilité de coalition des individualités

L'Internet facilite l'information et la coalition et, par là même, a tendance à renforcer l'individualisation (contre la hiérarchie), le sens critique et la puissance. Ainsi les clients mécontents d'une entreprise peuvent-ils se coaliser sur Internet, les étudiants demander des comptes à leurs professeurs, les patients discuter des diagnostics et des traitements préconisés par le médecin...

D'une information strictement descendante hiérarchiquement, il faut passer à une information interactive et participative.

D'un management de contrainte, il faut passer à un management de conviction. (« Si l'on veut utiliser durablement l'intelligence des gens, il ne faut plus les traiter comme s'ils étaient des imbéciles... »)

DEUX VALEURS : IMMÉDIÉTÉ OU DURABILITÉ ?

Nous sommes mis face à un choix de valeurs entre deux options d'attitudes vis-à-vis du temps :

- soit la rentabilité immédiate, ou la plus rapide possible ;
- soit une rentabilité durable.

Dans le premier cas, si l'on cherche le profit immédiat, l'on n'a pas besoin de l'intelligence des gens, on peut avoir un management brutal, contraignant et préparer la liquidation de l'entreprise ou sa revente en morceaux, et on va utiliser le numérique à fond pour réduire le personnel, quelles que soient les conséquences culturelles et humaines.

Dans le second cas, si l'on cherche à construire un avenir durable, on considère l'entreprise, non comme une simple valeur en bourse, mais comme des hommes qui travaillent ensemble (cf le Centre des Jeunes Dirigeants, créé en 1938). Il faut alors développer la créativité et l'agilité de tous dans l'entreprise (tout le personnel, « exécutant » ou « de recherche », tous les clients, de même que tous les fournisseurs...). Il s'agit donc de « valoriser l'intelligence collective non seulement interne mais aussi externe de l'entreprise ».

CONCLUSIONS À SUIVRE...

Nous parlerons de la seconde moitié de cette riche rencontre ADELI dans un article de la prochaine lettre.

D'ores et déjà, nous avons vu, essentiellement, que, selon André-Yves Portnoff, le succès de la transition ou de la mutation numérique, comme de nombreuses transitions historiques précédentes, résidait moins dans les valeurs matérielles, techniques et financières seules, qui ont certes chacune leur importance, que dans les choix stratégiques et pratiques effectués d'organisation et de valeurs humaines.

Cette analyse rejoint de nombreuses autres faites en conduite de projet sur les conditions de réussite ou d'échec des projets numériques.

Nous avons vu également différentes conditions et modalités possibles de mise en œuvre de ces valeurs.

Enfin nous avons vu l'importance du développement de l'intelligence collective, du partage et de la collaboration pour le succès possible ouvrant la voie à une nouvelle civilisation du développement et de l'épanouissement ou, inversement, de l'échec menant à une société de coercition, d'uniformisation et d'exacerbation du pouvoir de quelques acteurs dominants.

Dans le prochain article, nous parlerons plus posément de l'entreprise et de l'usine du futur telle qu'elle a été présentée lors de cet événement du 15 février ainsi que du débat qui a suivi cette rencontre ADELI.

Liens :

<https://www.futuribles.com/fr/auteur/portnoff-andr-yves/>

<http://le-cera.com/intervenant/andre-yves-portnoff/>

<http://le-cera.com/comment-reindustrialiser-la-france/>

[http://archives.lesclesdedemain.lemonde.fr/auteurs/Andre-Yves-Portnoff-a-](http://archives.lesclesdedemain.lemonde.fr/auteurs/Andre-Yves-Portnoff-a-52_s_18474ac18a4d23c8573a241ef044aa59.html)

[52_s_18474ac18a4d23c8573a241ef044aa59.html](http://archives.lesclesdedemain.lemonde.fr/auteurs/Andre-Yves-Portnoff-a-52_s_18474ac18a4d23c8573a241ef044aa59.html)

<http://fr.slideshare.net/Portnoff>

<http://www.adeli.org/evenement/2016/rencontre-adeli-transition-numerique-probleme-dhumanisme>