

Département Economie, Homme, Société

Séminaire 2014-2015

«L'innovation managériale »

Séance du 11 Septembre 2015

Intervenant : Laure Bérot

Synthèse : Marie-Christine COMBES

« L'innovation manageriale - La connexité et management sans frontières»

Mots clefs : numérique; le bon coin, codeurs, Big Data, confiance.

Informations générales

Cette séance est la « dernière » de l'année 2014-2015, puisque le séminaire a commencé en novembre. Les thèmes en étaient : hiérarchie, connexité et management sans frontières. Ce dernier thème a été peu traité. On l'abordera davantage cette année, tout en continuant la réflexion sur les deux autres thèmes.

Pour entamer une participation plus active, il est demandé qu'un ou deux participants s'engagent à faire un rappel des idées qu'ils ont retenues à la séance suivante, afin de relancer une brève discussion et de mieux suivre le fil des débats au cours des séances : Yasmina Jaidi et Denis Rieffel sont volontaires pour rendre compte de cette séance, le mois prochain. Ce sera le 14 octobre et l'invité en sera l'ex-Directeur d'HEC, Bernard Ramanantsoa. On vous sollicite également pour suggérer des thématiques et des intervenants pour les prochaines séances.

Michel de Virville diffuse un texte s'efforçant de répondre à la question de Paul Hermelin en juillet dernier : que retenir du travail de l'année ? C'est un texte à discuter, publiable dans « Le cercle des Echos ». Tous les participants sont invités à se livrer au même exercice après les séances. Deux synthèses des fiches de fin de séance ont été réalisées et diffusées sur les quatre séances qui ont donné lieu à la rédaction de ces fiches. C'est une très bonne méthode, qu'il faudra reprendre pour fixer les réflexions suscitées par les interventions. Les deux personnes se chargeant de relancer le débat la prochaine fois sont invitées à faire part des questions posées par la séance, de leur point de vue, pendant 10 mn chacun. Un débat d'une vingtaine de minutes aura lieu à la suite.

Tous ces efforts ont vocation à faire vivre une intelligence collective. Il est possible que le séminaire puisse bientôt disposer d'un blog, ce qui facilitera les choses : accès à tous les documents, partage et échanges. C'est un apprentissage de nouveaux modes de travail.

L'invitée de la séance est Laure Belot, journaliste au Monde, travaillant sur les initiatives et les réussites numériques, rencontrée au cours de deux manifestations : Netexplo à Paris et une réunion de DRH en juillet, dans le Sud de la France. A ce propos, un petit témoignage personnel : « Le Bon Coin » s'est révélé très efficace dans une affaire immobilière personnelle, alors que les agences traditionnelles n'ont apporté aucun contact, ni « Particulier à particulier ».

Intervention De Laure Belot

D'une manière générale, je m'intéresse aux « signaux faibles » qui indiquent les directions émergentes empruntées par la société : 17 millions de personnes par mois se rendent sur « Le Bon Coin », ce qui indique un phénomène étonnant. Je suis allée voir les gestionnaires de cette plate-forme, qui ont accepté d'ouvrir leur porte à des chercheurs. Pour revenir sur les volumes, 900 000 annonces professionnelles y paraissent, 300 000 de particuliers (par comparaison, 30 000 sur « De particulier à particulier »). La place de marché actuelle, c'est Le Bon Coin, aussi pour la vente de voitures. C'est devenu le premier site de recherche d'emplois. On y trouve aussi des lieux de vacances. Tout cela a des incidences économiques très fortes. Or, mes contacts dans les milieux de la recherche ne connaissaient pas Le Bon Coin ou ne s'y intéressaient pas, ni au big data, ni au développement de la finance entre particuliers, ce qui m'a beaucoup étonnée. Ce fût le point de départ de mes enquêtes. Le bas de la société est en train d'inventer des usages dont les entreprises n'ont pas conscience.

J'ai écrit un article dans le Monde du 26 décembre 2014 « Les élites débordées par le numérique », et j'ai moi-même été débordée par son succès auprès d'une communauté francophone de tous les pays, des gérants d'entreprise ou d'association, des avocats, tous m'ont dit que j'avais mis le doigt sur quelque chose de central. Après une centaine d'entretiens sur le sujet, j'en ai fait un livre, ce qui me vaut d'être considérablement sollicitée, et de faire des interventions dans des cercles très variés de la société (agriculteurs, experts - comptables, DRH, etc). Je suis également contactée par des Ministères, des dirigeants au sommet de l'Etat, qui veulent comprendre ce qui est en train de se passer.

La société avance plus vite que les élites. Dans tous les pays, des responsables politiques, économiques, des syndicalistes, des intellectuels découvrent une société qui ne les attend pas, des usages qui les dépassent, à la base. C'est ainsi qu'a été créée une plate-forme de logements pour migrants par une association française. Des initiatives citoyennes se développent, au grand dam des ONG, qui disent que c'est le rôle de l'Etat. C'est une illustration simple de ce qui est en train de se passer. Des individus, issus de grandes écoles, constatent que les ONG ne sont pas efficaces sur le logement, ils mettent en contact les offres et les demandes en ligne, c'est tout simple. Certaines de ces initiatives contournent la Loi, sans même le savoir, ou même en le sachant, ce n'est pas très grave, ça peut arriver à chacun d'entre nous. Ce sont des innovations de rupture, qui viennent des marges de la société. Une génération de « doer », qui n'appartiennent pas au monde académique, sont en train de tester pragmatiquement des solutions innovantes. M. Zuckerberg (Facebook) a décidé de ne pas se contenter de mettre les individus en relation, mais de comprendre le monde et de former les individus. Un prototype de formation est en place au Rwanda. Zuckerberg intègre dans Facebook des scientifiques de toutes les disciplines et il est maintenant à la tête d'une armée de « codeurs ». On peut donner quantité d'exemples : la Khan Academy financée par la Silicon Valley et utilisée par de nombreuses ONG est traduite en 23 langues¹. Au départ, il s'agissait d'un trader, qui voulait aider sa nièce à comprendre les mathématiques. Le Ministère de l'Education américain a annoncé un test pour son évaluation en matière de transmission des maths. Il y a d'autres exemples. Les universités ont réagi : Sébastien Trend, professeur en intelligence artificielle à Stanford a lancé un MOOC, il a attiré 160 000 personnes de 190 pays. Les plus brillants ne venaient pas de l'université : « Il y a beaucoup de talents en dehors du monde académique » a-t-il reconnu. Du coup, il s'est investi dans une start up, « Udacity ».

¹ <https://fr.khanacademy.org/>

A chaque révolution technologique, les idées viennent des marges. Les détenteurs du pouvoir ont alors du mal à le lâcher. Jacques Le Goff a participé à mon travail, avant de disparaître, malheureusement : il a rapproché le Moyen Age et l'époque actuelle. Gutenberg avait imaginé l'imprimerie pour les catholiques : ce sont les marchands et les marginaux qui l'ont développée. Le secteur marchand est toujours beaucoup plus habile pour s'emparer d'une nouveauté. C'est pareil pour le numérique, sauf que c'est plus rapide et que c'est mondial. Certaines élites ont compris et sont à la manoeuvre, aux USA et en Chine. On parle des GAFA, Google, Amazon, Facebook, mais les ABTX chinois sont également prêts : Alibaba, By do, Tex xen, etc. Six des 25 plus grandes fortunes mondiales viennent du code informatique. On assiste au phénomène des « king coders », des gens qui ont une capacité d'abstraction mathématique hors du commun. Ils sont environ 150 à 200 000 dans le monde et ils représentent une denrée rare, que tous le monde s'arrache : des génies du code. Facebook, qui est en train de créer un centre d'intelligence artificielle en France, est en train d'aspirer des mathématiciens de talent très jeunes. Le dirigeant de la plus grande plate-forme d'emplois sur smartphone, Indeed m'a dit recruter maintenant des jeunes de quinze ans, pour des stages d'été, parce que les king coders de 20 ou 22 ans n'ont déjà plus la même intuition pour programmer sur les smartphones. On est tous à un moment dépassé, même les jeunes.

Le débordement existe dans tous les domaines, dans l'économie, l'éducation, la recherche, la politique. Des dérapages ont déjà eu lieu : par exemple, Facebook a publié une enquête touchant 600 000 personnes. On a envoyé les pires nouvelles à la moitié d'entre eux, des informations légères à l'autre moitié pour savoir s'il y avait une propagation des sentiments. Ils étaient tellement contents du résultat, qu'ils l'ont publié dans une revue prestigieuse. Les académiques du monde entier ont protesté. Mais les auteurs de Facebook ont mis six mois à se rendre compte qu'ils avaient dérapé. Indeed a fait une réunion de crise mondiale quand a eu lieu cette publication. Ils manient des quantités énormes de données personnelles. Pour éviter les dérapages, ils ont recruté une scientifique, puis quatre. Il y a vraiment un problème de cadrage de leurs travaux, notamment sur le Big Data. De même chez les experts - comptables qui travaillent sur le risque : aux USA, les entreprises ne parlent que du big data, et de la capacité de donner du sens aux données. On vend des fichiers sur des personnes très qualifiées, avec des données très personnelles. Il y a une véritable fascination des entreprises pour les données, et leur monétarisation. Le numérique est utilisé par les pouvoirs publics de deux façons : d'une part de haut en bas (Tweet et Facebook) et d'autre part des tentatives de contrôle, de surveillance. La civilisation numérique pose beaucoup de questions, entraîne de nouvelles relations humaines, requiert une nouvelle agilité économique, pose des questions éthiques, des questions de droit et de gouvernance. Il y a une fascination pour le monde des start up. Peu de gens aident les dirigeants économiques et politiques à comprendre le monde. Il y a un manque de recherche sur ces sujets. Les chercheurs qui s'intéressent au sujet, sont aspirés par les plates-formes internet. J'ai publié la semaine dernière une interview du chercheur Dominique Boudier, qui demande que Sciences Po crée une formation de « Data scientist », pour que nous puissions mieux comprendre ces phénomènes.

J'ai été sollicitée pour savoir « comment chevaucher le tigre ». En 1997, un patron de General Electric m'a dit ne rien comprendre à internet, et a identifié dix jeunes dans son entreprise pour assurer discrètement du « reverse mentoring » à son comité de direction. Il a fait appel à Camille Farad pour créer des petits groupes de réflexion « Destroy your business.com », mêlant les générations, pour que tous les salariés sachent comment se réinventer avec internet. Cet exemple de formation, à grande échelle, n'est pas unique. Le Bon Coin a basculé dans la recherche d'emploi, quand les entreprises d'intérim s'en sont servi. Mais l'initiative est venue de stagiaires dans les agences d'intérim. L'initiative a marché, et c'est monté en puissance très vite. Cela pose la question de savoir qui a les idées dans les entreprises, et à qui les innovateurs peuvent se référer. Il se passe beaucoup de choses sur internet, dont certaines vont disparaître très vite. Il faut capter ce qui va modifier des pans entiers de l'économie. Actuellement, c'est le chaos, mais les lignes bougent.

- Quelles sont les lieux de formation des élites ? En quoi les lieux de formation et en particulier les lieux académiques sont-ils en retard ?

J'ai rencontré beaucoup de dirigeants d'entreprise : les publicitaires par exemple n'ont pas droit à l'erreur. Leurs dirigeants se sont rendus compte que les sortants de grandes écoles n'étaient pas forcément les meilleurs pour innover, parce que trop formatés. Ils ne correspondent plus à l'époque. Des dirigeants de Microsoft m'ont dit la même chose, ainsi que le Président de l'Ordre des experts - comptables. Il préconise d'aller vers le Conseil, plutôt que vers le traitement de données, parce que, dans 5 ans, tout sera robotisé. En France, il y a des idées, mais pas de financement. Nous savons gérer les chiffres, ça fait partie de notre culture. C'est de ça qu'il s'agit : nous avons appris à prioriser, mais il faut maintenant reconnaître ce qui va devenir important.

- Qu'en est-il de ces nouveaux usages en matière de création de confiance en ligne, de confiance dans les institutions ou dans les réseaux ? Où se trouve la nouveauté réelle ? D'une manière générale, la confiance est dure à construire et à conserver.

C'est l'obsession du Directeur de Blablacar, Frédéric Mazzella. En réalité, la confiance s'est développée sur internet, on ne comprend pas pourquoi. Une recherche a démarré sur ce sujet à Stanford. En fait, sur Le Bon Coin, il n'y a pas plus d'escroqueries qu'ailleurs, peut-être un peu moins. Le contentieux est minime par rapport au nombre de personnes présentes et au nombre de transactions. Les notations mises par les internautes incitent à la participation. C'est efficace, et, compte tenu de la méfiance généralisée à l'égard des autorités publiques et des médias, c'est étonnant. Les notations données par des citoyens entraînent la confiance, tout cela se construit. Mais dans une entreprise, c'est plus compliqué.

M de V : La confiance génère la confiance. On est exceptionnellement déçu. Le réseau fait apparaître clairement cette équation économique. Du coup le contrôle apparaît hors de prix par rapport au nombre d'exceptions qui le justifieraient. En revanche, une entreprise est un milieu structuré, où il n'y a pas d'anonymat, c'est beaucoup plus difficile.

Nous sommes dans une situation économique compliquée, où les salariés se méfient des dirigeants. Une nouvelle génération se pose la question d'entrer dans les grands groupes. J'ai rencontré une entreprise où s'était créé un Comex parallèle de jeunes. On essaye de réduire les niveaux hiérarchiques, mais c'est très difficile. Ce qui arrive relève de l'intime. Il y a une question générationnelle, c'est certain. Mais ces changements très importants renvoient chacun à des changements dans sa propre vie : statut, exercice de l'autorité. Les dirigeants qui réussissent ont conscience de leurs limites intellectuelles et acceptent de s'entourer d'individus plus brillants qu'eux-mêmes. Il faut accepter un côté collégial pour arriver à comprendre.

- Avez-vous rencontré des dirigeants qui ne veulent pas entrer dans cette logique, qui ont envie d'autre chose, d'une logique moins économique ?

Certains chercheurs qui ont commencé par refuser les échanges numériques, ont basculé parce qu'ils se sont rendus compte qu'ils manquaient quelque chose. Il y a un déficit de pensée originale. Moi, je détourne des cerveaux. Jacques Le Goff, qui n'avait jamais mis le pied sur internet, a accepté d'aller passer une semaine sur Le Bon Coin à ma demande. Mais la plupart du temps, je n'arrive pas à trouver des personnes ayant un point de vue décalé, pour analyser ce qui se passe. Pour l'instant, les nouvelles technologies sont très clivantes, on est pour ou contre. Mais comprendre, et développer un regard critique, est très difficile. Pour faire carrière, c'est plus simple de choisir des thèmes porteurs et cela entraîne une pensée en silos. Les chercheurs sur ces sujets ne sont pas reconnus. Par exemple, à l'Université de Compiègne, qui était très en avance, les chercheurs ne sont pas assez bons dans chaque discipline, donc écartés par les « rating » universitaires. Cependant il y a des réactions : un site « v-conversion » s'est créé en Australie, est arrivé en Inde, aux USA et en Angleterre. Des chercheurs prix Nobel ont créé ce site, fait venir des journalistes pour tenter de relier leur recherche avec la société. Leur critère est d'être utile à la société.

- Vous dites « Quelque chose est en train de se passer », ça rythme votre propos. Mais des grilles de lecture existent, ce changement de paradigme est analysé (Cf. Jack Goody). Il a montré que l'émergence de l'écriture a structuré des empires, le commerce, a créé des religions. Il a nommé ce phénomène « littéracie ». Aujourd'hui, c'est peut-être la numératie qui est en train d'émerger, modifiant les relations au temps, à l'espace, à autrui, à la connaissance et à nous-mêmes. On voit que la frontière entre vie privée et vie publique a bougé. On parle de postmodernité (Maffesoli), on commence à comprendre ce qui est en train d'émerger, que ce soit dans la vie sociale ou dans les entreprises. Par exemple le livre de Michel Lallement sur les hackers montre comment l'organisation du travail et le statut des salariés sont remis en question. Des grilles de lectures existent, mais notre difficulté est de désapprendre pour réapprendre. Quand on a 20 ou 25 ans, on est déjà structuré par l'apprentissage. Ce ne sont pas les jeunes qui émergent et qui ont changé, ils doivent aussi désapprendre. Nous sommes tous confrontés à cela.

En ce qui me concerne, je n'arrive pas à trouver des gens qui s'intéressent à ce qui émerge. Il y a un problème d'orientation de la recherche en France.

- Je suis chercheur, je travaille là-dessus, j'ai écrit dans « Futuribles » de ce mois-ci un article sur ces sujets. Il faut en effet casser les silos.

Il faut que les chercheurs aient accès aux dirigeants. C'est compliqué aussi d'avoir accès au grand nombre sur ces phénomènes émergents. Ces travaux ne sont pas relayés vers la société civile. Des chercheurs proposant des points de vue originaux ont vu leur publication refusée par des revues académiques. Beaucoup créent des sites pour faire un lien entre leur recherche et la société civile.

- La distance et l'espace ne sont plus un problème avec les outils numériques. Or Le Bon Coin se développe plus rapidement que E-bay : cela signifie que l'espace demeure un facteur important, même s'il n'est pas requis par la nature de la transaction, notamment à propos de la confiance.

E-Bay a perdu à cause de l'absence de cartes, ils sont sur une « petite planète ». Le Bon Coin, c'est l'inverse, il y a eu tout de suite une carte du département, les gens cherchent à côté de chez eux. C'est une entreprise mondiale, ils sont présents dans une trentaine de pays, avec une approche marketing très intéressante : le nom est local, l'approche est modeste. Ils gagnent beaucoup d'argent, mais ne dépensent pratiquement rien pour le site. Il n'y a pas de corporate, pour ne pas apparaître comme une grande entreprise, c'est l'approche inverse de E-Bay, où on est dans l'utilisation agrégée, dans le monde entier. Les arnaques apparues sur Le Bon Coin sont dues à la distance. Il n'y a pas de système Paypal, au contraire de E-Bay. On ne s'attendait pas à ce que les gens communiquent les uns avec les autres dans le Monde entier, ce qui pose un problème aux Etats. Il y a une extraversion de la société, c'est très nouveau : une volonté de créer des liens et de faire du business. Mais la majorité des liens créés virtuellement créent des rencontres dans la vie réelle. C'est l'inverse de la dématérialisation.

- On a les codes. Le problème, c'est d'accepter de basculer, de lâcher prise, de faire confiance. Il y a quatre ans, au sein du groupe NJ, des jeunes en Thaïlande ont voulu développer un réseau « Young professionals ». Après bien des doutes, des groupes identiques ont été créés par la direction. Au final, ça marche. C'est du registre de la confiance : accepter que tout le monde soit sur le même plateau, depuis le top management jusqu'en bas de l'échelle, accepter toutes les formes de travail, y compris le télétravail. Mais comment créer les conditions du lâcher-prise, comment se connecter avec les parties prenantes ?

- Dans l'entreprise aussi se créent des communautés extérieures, bien plus fortes qu'en interne.

- Il s'agit bien de lâcher-prise. Mais dans une entreprise, ce lâcher prise a besoin d'être organisé : relations, objet, mandat, etc. Alors qu'en externe, on peut accepter plus de liberté.

- Ce n'est pas sûr : il suffit d'un déclic

- Deux questions :

- 1) *Quelles doivent être les compétences des dirigeants pour percevoir, être ouvert à ces « signaux faibles » ?*
- 2) *Si on assiste à un renversement des élites dépassées, c'est la fin des grandes écoles, notamment des écoles d'ingénieurs ?*

Les matheux sont très prisés, ce n'est pas la fin des grandes écoles. La France produit des élites capables de mettre en place des infrastructures dans le Monde entier. Mais une partie de la nouvelle économie s'appuie effectivement sur d'autres profils. Les réactions sont parfois très irritées, parce que la reproduction sociale n'est plus garantie, le jeu est plus ouvert. Il faut se reporter à l'expérience de « l'école 42 », qui accepte tout le monde, entre 18 et 30 ans sans diplôme préalable. Xavier Niel, qui en est le créateur, constate un énorme brassage culturel, et l'émergence de talents venant du bas de l'échelle sociale. Il est très critiqué.

- *Les grandes écoles ont encore de la vie devant elles. Internet les écument. Mais il y a un tel besoin que ça ouvre le champ pour d'autres catégories. Je suis frappé par l'écart entre la publication d'informations personnelles, la capacité gigantesque d'analyser ces données pour manipuler les gens, et la confiance que se font les individus sur internet.*

Il n'y a que 43% des humains de la planète qui vont sur internet. Certaines associations comme l'AFEV se méfient d'internet, veulent s'en tenir à l'écart. Ce sont des gens situés plutôt à gauche, une association d'étudiants qui font du soutien scolaire. Ils manifestent une très grande méfiance vis-à-vis du numérique. Beaucoup d'adolescents ne vont plus sur Facebook, ou n'y mettent plus la même chose qu'il y a deux ou trois ans. Bien sûr, ils vont sur d'autres sites, (Instagram) mais il y a une relative prise de conscience.

- *Les dirigeants n'ont pas vraiment été encore confrontés avec les usages du numérique. On sait prévoir avec les données, en les croisant dans tous les sens, mais on ne sait pas pourquoi. Les modèles échappent à leurs constructeurs.*

Certaines études longues ont été financées par les Etats, sur les familles, pour travailler sur la vie des produits, dans les années trente. Elles étaient fondées sur une pensée sociétale. Aujourd'hui, pour la première fois, il n'y a plus besoin de penser pour faire les études : il suffit de corrélérer dans tous les sens. Les sociologues sont mis de côté, ce qui est un problème. Ceci dit cela donne parfois de faux résultats. Mais les entreprises y voient la réponse à leurs difficultés.

- *Comment se fait la redistribution de valeurs dans les entités d'internet ?*

Il y a captation de valeurs et concentration en haut de la hiérarchie, comme dans les entités classiques. Par contre, des activités plus communautaires se mettent en place. Je fais une enquête sur les communautés en ligne. Par exemple, Ushahidi au Kenya : quatre kenyans ont créé une carte interactive pour que les citoyens puissent y noter les endroits dangereux en ville pour les enfants. Le succès a été immédiat ; c'est maintenant utilisé par les Nations Unies, et démultiplié dans le monde entier. J'ai interviewé Isabelle Pirotin, directrice de la CNIL, qui pense que les services publics du XXIème siècle reposeront sur des communautés de citoyens répondant à des besoins locaux et qui remplaceront des services publics défectueux (Cf. Linux et Quick Hub). Il faudrait que l'Etat cadre ces initiatives communautaires. Il se passe quelque chose autour de la mise en commun, autour du partage des savoirs et des données. Mais il y a parfois de l'opacité sur l'origine, le leadership et le financement de ces communautés (Cf. Wikipédia).

- *Un au-delà du marché ?*

D'un point de vue pragmatique, c'est compliqué à comprendre. J'essaie d'identifier dix plateformes mondiales qui soient efficaces. Au Népal, une plate-forme d'internautes s'est révélée efficace pour orienter les secours lors du tremblement de terre. En Irlande, le gouvernement local règle des problèmes de rues avec une plate-forme citoyenne. Au Nigéria, des fuites de pétrole sont repérées par les citoyens. On assiste à une

intégration entre des initiatives citoyennes et les autorités en place. Mais les plates-formes technologiques n'ayant pas un soutien militant ne fonctionnent pas. L'OCDE a fait un rapport la-dessus en 2014. Les communautés prennent en charge ces problèmes qui relèvent de l'intérêt général. Cela peut donner des idées aux Etats et aux pouvoirs politiques.

- *Ce doit être soutenu par un groupe de personnes*

Ce sont des militants, par exemple pour lutter contre la fraude électorale, dans des démocraties hésitantes.

- *La culture du numérique, le poids qu'il représente et l'emballlement des choses contribuent à renforcer des profils très pointus. Mais quelles seront les conséquences ? Nous sommes souvent très naïfs devant des logiciels qui utilisant des algorithmes qui formatent la pensée. Comment éduquer les dirigeants pour maîtriser tout cela ?*

Déjà, certaines banques ne comprennent plus ce qui se passe sur les marchés. Comment prendre des décisions face à l'emballlement du numérique ? La culture des « king coders » doit être gérée par Google, alors qu'Internet avait un côté libertaire, comme les king coders. Chez Google, les king coders donnent 80% de leur temps à l'entreprise et en consacrent 20% à des projets personnels. Certains applaudissent Snowden. Ce sont des gens compliqués à gérer, payés des sommes astronomiques. Ce sont des stars. C'est là un problème managérial. Il y a des essais, par exemple la création de « fermes informatiques ». Maintenant ils revendiquent le titre d'ingénieurs, celui de « codeur » étant déprécié.

A propos de la confiance, la grande question est de pouvoir faire remonter les informations. Plus on monte, plus c'est compliqué d'avoir en face de soi des individus sincères. On m'invite parfois pour mettre les pieds dans le plat : pour énoncer ce que certains pensent peut-être tout bas, mais n'osent pas exprimer. Ce ne sont pas toujours ceux qui s'expriment qui ont les bonnes idées. C'est difficile de prendre la parole face à des dirigeants. Comment un dirigeant peut-il rester connecté ? Un grand patron a identifié 50 personnes ayant des idées dans son entreprise : il les invite une fois par mois dans son bureau. Mais c'est difficile, l'entreprise reste organisée en matrice, les créatifs doivent être protégés, ce n'est pas toujours le cas. Comment générer des idées en entreprise ? Chez L'Oréal, on fait des rapports d'étonnement, envoyés directement à la direction. C'est difficile de saisir l'époque, comment capter, ne pas se couper ? La confiance suppose la sincérité en haut de la pyramide, comment accepter la parole qui dérange ?

- *Où sont les populations en danger, celles qui risquent d'être exclues du système ? Y a-t-il des exemples d'entreprises ayant réussi à élever le niveau moyen de leurs salariés en matière de numérique ?*

Beaucoup de gens se sentent en danger, même s'ils ne le sont pas, mais 33% des Français sont tombés dans la pauvreté une fois dans leur vie. Ils se sentent aussi fragilisés dans leur descendance. La transition écologique, la robotisation menace le travail.

Les experts-comptables ne sont pas dans la réactivité, ils ne sont pas sur l'immédiateté du net. C'est une profession très rationnelle, très bonne pour analyser, mais pas dans la réactivité. Ils ont l'habitude de prendre le temps d'analyser les choses. Mais maintenant, il faut des résultats rapides. Tous les niveaux sont impactés, y compris les ingénieurs, dont l'intelligence artificielle et la robotisation vont transformer le travail, et même les journalistes. Il y a maintenant des générateurs d'articles, souvent assez bons.

Il faut se lever de bonne heure pour faire quelque chose de vraiment différent, qu'on va accepter de payer. Les nécrologies sont au « frigo », le réservoir des articles « en avance ». Si on ne trouve personne pour réactualiser une nécrologie, 90% des gens vont lire la nécrologie sur internet, immédiatement. Très rares sont ceux qui vont relire un peu plus tard une nécrologie ayant une vraie valeur ajoutée. L'audience d'Internet se fait sur les produits « chauds » et pas de très bonne qualité.

- *Sur Jack Goody (décédé cet été), il y avait deux colonnes dans le Monde, et rien sur la littéracie.*

- *Il y a une tendance sociologique à contourner le système marchand : ceci devrait interroger la société. Il y a une véritable myopie, alors que des quantités d'emplois sont menacés dans les services.*

On se focalise sur Uber, probablement parce que les élites l'utilisent et se sont rendues compte que c'était très pratique. Mais maintenant, on teste la voiture sans chauffeur. Quand Bill Gates réunit 700 chercheurs sur l'intelligence artificielle, ça peut aller loin. Vers quelle société voulons-nous aller ? Il y a besoin que des chercheurs conseillent les dirigeants, parce que ça va très vite. Il y a des fantasmes de toute puissance, certains recherchent l'immortalité. Facebook ne se contente plus de connecter la planète, il veut la comprendre et la former. Il y a des enjeux sur la santé : la prédiction des pathologies génère des questions purement éthiques. Il est temps de prendre conscience. Des décisions ne sont pas prises, on est dans une prise de pouvoir par de grands groupes face auxquels les Etats ne sont pas de taille. Le « soft power » de ces groupes Internet est réel, ils sont même capables de financer leurs adversaires pour les manipuler. En Afrique également, on assiste à une déconnection des élites, avec une séparation : l'Afrique francophone est très différente de l'Afrique anglophone, plus dynamique, qui se saisit du numérique.

- *Les situations bougent, même en Afrique francophone. Les usages créent les outils.*

Chine et Turquie prennent actuellement des positions dans le domaine du numérique.

- *Il y a une déconnection des élites. Ceux qui sont en danger, ce sont les intermédiaires : ils ne maîtrisent ni la stratégie, ni le concret.*

Je n'ai pas de réponse. Ceux qui sont en contact avec les clients comprennent. Mais certains métiers vont être robotisés. Les gens très créatifs n'auront pas de problèmes. Ce sont des questions fondamentales, jusqu'où peut-on aller ? On ne pense pas à certains métiers qui sont très menacés. Je fais une intervention là-dessus à une table ronde du Monde Festival, qui s'appelle « accélération numérique et contre-pouvoir ».

- *C'est pour cela qu'il ne faut peut-être pas se précipiter pour créer des emplois qui n'ont ni justification stratégique, ni de justification objective, mais juste un objectif de contrôle.*

- *Quelles doivent être les compétences des dirigeants ? Y a-t-il des entreprises qui ont réussi à former leurs salariés ?*

Grâce au livre que j'ai écrit, j'ai accès à des réactions, à des discours sincères. Sinon, il y a un décalage très fort entre le dire et le faire. On se targue d'écraser la hiérarchie, de créer du lien avec les start up... mais on ne sait jamais ce qui se passe vraiment. C'est une fascination : il faut créer la structure « start up », « pivoter », « être agile ».

Dans un centre de recherche, dans une structure, on s'accorde à considérer qu'il ne faut pas être plus de 80. Au-dessus, on perd de l'agilité. Comment motiver les jeunes pour qu'ils viennent et qu'ils restent ? Ils vont dans les grandes structures à reculons, ou alors ils demandent des statuts particuliers, sur mesure.

Les compétences et les qualités nécessaires relèvent de l'intime, c'est toute la différence entre les modestes qui sont ouverts, et les autres. En France on a la capacité de construire des belles machines intellectuelles, il ne faut pas dévaloriser cette capacité.

- *Les experts-comptables sont à l'inverse du reste : ce sont les élites qui sont connectées.*

C'est vrai, je l'ai découvert aussi.

- *Que signifie « être connecté » ?*

Pour moi, Jacques Le Goff était quelqu'un de connecté, alors qu'il ne se servait pas d'internet. Etre connecté, c'est être à l'écoute, accepter d'être déstabilisé. C'est, simultanément, être à la bonne distance, et pratiquer cependant l'art du retrait. C'est compliqué avec le numérique, comprendre ce qui est important, sans que ce soit apparent, que ça peut venir de n'importe où. Un Africain a réussi à imaginer et faire construire une tablette qui puisse se relier au cœur de patients dans les villages, pour que des cardiologues, dans la capitale, puissent réaliser des examens cardiaques. Les idées vont venir d'Afrique, parce que les gens ont faim. Nécessité fait loi.

Le grand luxe maintenant, c'est la déconnection, réelle. Les vrais militants du réseau sont maintenant « off » volontairement.

- *Parmi vos rencontres, avez-vous côtoyé la cybercriminalité, qui peut menacer notre modèle économique ?*

Je n'ai pas de réponse. Mais le réseau mondial est très peu sécurisé. Il n'a pas été conçu pour les usages actuels. Il y a une réflexion actuellement sur la fin du Cloud, pour des raisons de stockage, mais aussi de sécurité. On va aller vers quelque chose de plus distribué.