

La technologie, menace ou levier de la conduite du changement ?

Par Constance CHALCHAT

Head of Change Management,

BNP Paribas Corporate and Institutional Banking

Naître et mourir dans un monde similaire est désormais révolu. La technologie connaît une croissance inédite : son rythme est tel qu'au XXI^e siècle, nous devrions expérimenter l'équivalent du progrès des vingt mille années précédentes. En quelques années à peine, la transformation technologique est devenue une réalité pour beaucoup d'entreprises. Plus rapides, efficaces et moins onéreuses que des humains, des machines « intelligentes » peuvent exécuter non seulement des tâches routinières mais également des activités nécessitant des capacités cognitives. Pour les entreprises, le plus grand défi est désormais autant humain qu'organisationnel. Il repose sur deux enjeux majeurs : d'un côté, réinventer la chaîne de valeur en brisant les silos traditionnels pour tirer pleinement parti de la complémentarité entre la technologie et des humains « revalorisés », et de l'autre, repenser le management des ressources humaines tout en renforçant les qualités uniques des collaborateurs. L'intelligence artificielle (IA) bouleverse les règles de fonctionnement des entreprises. Mais surtout, elle est sur le point de conduire les humains à inventer une nouvelle humanité.

Réinventer nos modèles économiques et nos chaînes de valeur

« Aucun de mes amis n'utilise de système automatisé ni ne se fie à l'IA pour faire ses choix d'investissement ⁽¹⁾. » Telle est la réponse – surprenante ! – que m'a apportée récemment un ingénieur de référence de la Silicon Valley que j'interrogeais sur sa vision de la transformation du secteur bancaire. Avant d'ajouter : « Même s'il existe probablement un outil grâce auquel je pourrais bénéficier de conseils simples après avoir saisi quelques informations me concernant, je préfère passer quarante-cinq minutes avec ma conseillère pour investir ; j'ai une entière confiance en elle et en son expertise. »

Des scénarios catastrophes empreints de taylorisme

Sa réponse contraste avec bon nombre de scénarios négatifs qui mettent l'accent sur l'insécurité de l'emploi que va générer l'IA dans les prochaines décennies. Il est vrai que les avancées en puissance de calcul, de stockage et d'analyse continue des données, rendent possible ce qui n'était jusqu'à récemment que de la science-fiction. Ces progrès apportent déjà de nombreux avantages, comme l'amélioration de la productivité et une plus grande pertinence de la proposition faite au client, conduisant des études à se concentrer sur le potentiel d'automatisation de certaines tâches. La plupart de ces études récentes sur l'impact de l'IA sont réalisées dans un univers économique encore imprégné par le taylorisme. Elles poussent un cran plus loin la fragmentation de la chaîne de valeur, divisant, au sein de chaque processus, les rôles en tâches réparties entre les robots et les humains afin d'optimiser l'efficacité tout en maintenant le *statu quo*. Une refonte en profondeur de l'organisation est rarement envisagée. Cette erreur est symptomatique des projets de transformation digitale qui ne remettent pas en cause les organisations construites – et c'est une des raisons du succès de certaines start-ups. Pour optimiser l'efficacité et la proposition de valeur, la répartition des rôles et des responsabilités doit être repensée de façon transversale entre les clients, les

(1) Les citations sont issues d'échanges personnels avec les personnes nommées. Celles-ci ont toutes marqué leur accord pour ces citations dans le cadre de cet article.

collaborateurs et les robots. Dans cette redistribution des rôles, la valeur apportée par chaque partie doit être unique.

Une occasion unique de nous réinventer

Prenons l'exemple d'Alan, une *fintech* française qui offre des produits d'assurance B2B. Afin d'optimiser l'expérience client et d'en faire un véritable facteur de différenciation, elle a choisi de concentrer la relation client sur deux personnes qui en sont entièrement responsables et qui assurent entre elles « un passage de relais millimétré » : le commercial *pre-sales*, et l'*account manager post-sales*. Pour Vincent Brachet, HR & CFO Advisor d'Alan, « dès la première interaction entre un prospect et un commercial, ce dernier devient responsable de la prise de décision de son interlocuteur ⁽²⁾ ».

Considéré comme l'un des leaders mondiaux de l'efficacité opérationnelle, Michelin a beaucoup investi dans l'amélioration continue et la responsabilisation des collaborateurs. Jean-Christophe Guérin, son directeur Manufacturing, propose une vision très humaniste de la complémentarité des individus et des technologies : « L'IA sera un outil d'aide à la décision qui contribuera à l'accélération et à l'efficacité de nombreux processus d'une usine. Mais la décision finale reviendra toujours à l'homme car il conserve le sens, le "pourquoi" de ce qu'il fait. Il est par ailleurs doté d'une qualité très difficile à remplacer : le bon sens ! »

Notre avenir, bouleversé par la révolution technologique, représente donc un immense défi.

Il offre à l'humain l'occasion de se réinventer, de renforcer ses qualités intrinsèques et d'inverser la tendance de cent ans de taylorisme, d'ultra-spécialisation. Réinventer cette chaîne de valeur qui positionne l'humain comme le véritable facteur de différenciation exigera un changement profond de notre management des ressources humaines.

Repenser le management des ressources humaines

Les gagnants de demain seront ceux qui se seront engagés très tôt dans une transformation profonde du capital humain et de son organisation, avec deux objectifs : anticiper les compétences requises pour être efficace dans un environnement technologique pointu et disposer des compétences humaines non automatisables qui feront la différence.

Cette transformation doit être menée rapidement et en profondeur si nous voulons que chacun puisse se réaliser et atteindre son potentiel. « L'anticipation responsable de nos besoins futurs en compétences va développer l'engagement des collaborateurs », commentait récemment Yves Martrenchar, responsable RH du Groupe BNP Paribas ⁽³⁾.

Pour un certain nombre d'entreprises, cette transformation du capital humain commence par du *Strategic Workforce Planning*. Ces exercices sont en général fondés sur ce que Ray Kurzweil, chief engineer de Google, a appelé une vision « linéaire intuitive » de l'histoire plutôt qu'une vision « exponentielle historique ». Toutefois, si elles contribuent à amener les managers à se projeter dans un monde en mutation, ces méthodes de *Strategic Workforce Planning* doivent être complétées par des actions à lancer sans attendre.

Des actions simples à mener rapidement pour préparer l'avenir

En parallèle de ces analyses complexes, un certain nombre d'initiatives gagnantes peuvent d'ores et déjà être mises en place dans la gestion des ressources humaines.

(2) Brachet V. (2018), « Alan, Nos commerciaux ne vendent pas », 29 mai 2018. <https://medium.com/alan/nos-commerciaux-ne-vendent-pas-e1cd95a8f6>

(3) Martrenchar Y. (2018), *Anticipate tomorrow's skills*, 3 avril. <https://www.linkedin.com/pulse/anticipate-tomorrows-skills-yves-martrenchar>

Un recrutement à l'épreuve du temps

Les équipes de recrutement doivent rapidement adapter leurs filtres de sélection afin d'acquérir les compétences nécessaires dans le monde de demain. Ceux-ci consistent en des critères indispensables simples :

- pour tous les nouveaux collaborateurs : flexibilité et agilité, associées à des bases solides dans les domaines des sciences et de la technologie ;
- pour les collaborateurs en contact avec les clients et les managers ou futurs managers : intelligence émotionnelle, empathie et capacité à résoudre des problèmes (autonomie et créativité).

L'accompagnement des collaborateurs dans le développement de leurs compétences

Il faut que chacun puisse imaginer son avenir avec le soutien de la technologie. Les secteurs matures les plus structurés et prévisibles, qui représentent aujourd'hui 50 % des emplois dans de nombreux pays, seront sans doute les plus impactés par la révolution technologique. C'est là que l'accélération technologique crée le plus d'anxiété.

Dans ce domaine, trois initiatives peuvent être prises pour améliorer les compétences des collaborateurs :

- L'intégration de l'utilisation intensive des technologies dans les activités quotidiennes des collaborateurs. Elle peut favoriser leur adhésion en leur épargnant des tâches fastidieuses, libérant ainsi du temps pour se concentrer sur le développement de leurs compétences.
- Le développement de la flexibilité et de la résilience, vital au moment où le travail de chacun est susceptible de changer de manière importante. Les programmes de rotation d'emploi et de mobilité transversale peuvent contribuer à favoriser l'agilité tout en restant relativement actionnables.
- Une transformation et une réorientation profondes pour les collaborateurs en contact avec les clients. En effet, plus autonomes, ces derniers attendront une qualité de service hors pair et une capacité accrue à résoudre leurs problèmes de la part de collaborateurs d'une entreprise qui seront déchargés de la plupart des tâches administratives, dévolues aux robots. Les entreprises qui feront la différence miseront davantage sur la rapidité, la réactivité, la résolution globale des problèmes et la satisfaction du client.

La valorisation de l'expertise, un critère de différenciation à long terme

Beaucoup d'entreprises ont encore du mal à développer des filières d'expertise aux côtés des filières managériales. Pourtant, seuls ces experts sont capables de former et d'entraîner des machines, et de mettre ainsi pleinement à profit des opportunités offertes par l'intelligence artificielle.

Récemment, une équipe basée à Harvard a identifié des cellules cancéreuses avec une précision de 92 % grâce à l'intelligence artificielle. Dans leur expérience, les experts pathologistes l'emportent sur l'IA en atteignant une précision de 96 % dans la détection de cellules cancéreuses. La mise en commun des compétences des experts et des capacités de l'IA a permis d'identifier avec précision 99,5 % des cellules cancéreuses ⁽⁴⁾. Cela montre l'importance de l'expertise, mais aussi la façon dont l'intelligence artificielle la complète et l'améliore. Permettre le développement d'une expertise solide et investir dans des experts en leur donnant la possibilité d'apprendre et d'expérimenter les nouvelles technologies est un gage de performance future.

(4) Prescott B. (2016), *Better Together: Artificial intelligence approach improves accuracy in breast cancer diagnosis*, 22 juin. <https://hms.harvard.edu/news/better-together>

Le capital humain, facteur d'attractivité

Combinées à de nouvelles approches dans la gestion des ressources humaines, les nouvelles technologies offrent donc l'opportunité de renforcer les compétences dans l'entreprise : excellence dans l'expertise, créativité dans la résolution de problèmes, agilité et empathie. Alignées sur les valeurs des *millennials*, ces compétences sont un gage de pertinence et d'attractivité pour la nouvelle génération de collaborateurs.

Les développements technologiques soulignent également l'importance de la diversité, désormais clé pour favoriser la créativité collective et la résolution de problèmes complexes dans un monde multiforme. La pluralité des points de vue permet d'éviter les angles morts. L'ingénieur de la Silicon Valley que j'avais interviewé résumait très bien cela : « Je ne sais pas ce que je ne sais pas. C'est pourquoi la diversité est vitale : elle permet de concevoir des produits inclusifs qui satisfont tout le monde. »

La diversité générationnelle mérite une mention particulière. Les nouvelles générations peuvent montrer plus d'enthousiasme pour les outils que pour les raisons qui ont conduit à leur développement. Ce même ingénieur illustre ce point en disant : « L'IA est un outil, pas un objectif final. L'âge et l'expérience aident à le comprendre et peuvent aussi aider les jeunes générations de scientifiques à se concentrer sur les vraies priorités. »

Favoriser l'émergence d'une nouvelle génération de managers

Dans un monde bouleversé à la fois par la technologie et par les changements de mentalité et de comportement propres aux nouvelles générations, les cultures d'entreprise doivent s'adapter. Pour les managers, cela représente un enjeu décisif : ils doivent non seulement adopter ces nouvelles technologies et ajuster la façon dont ils gèrent leurs projets, mais également comprendre l'évolution de leur rôle, passant d'un mode de gestion individuelle à une gestion plus complexe qui promeut une dynamique d'équipe saine et productive pour atteindre un objectif commun.

Vers des managers « augmentés »

Plusieurs facteurs concourent à modifier le rôle des managers :

- l'accélération du développement technologique et du calendrier d'un projet ;
- l'augmentation de la complexité et des attentes relatives à la transformation de l'entreprise ;
- le déploiement d'équipes multidimensionnelles exerçant dans des environnements agiles, qui rendent le contrôle de la performance « à l'ancienne » quasiment impossible.

Ces bouleversements conduisent à repenser le pilotage dans les entreprises. Pour les plus avancées, les tableaux de bord peuvent être remplacés par des systèmes d'alerte 24/7 paramétrés selon des critères évolutifs. Le contrôle et la prise de décision sont redescendus au bon niveau dans l'organisation, ce qui responsabilise davantage les collaborateurs et satisfait notamment en cela les *millennials*. L'IA génère des alertes pour les problèmes sortant du quotidien et aide les managers à prendre des décisions tactiques en leur apportant le bon niveau d'information. Cela a vocation à soulager les cadres supérieurs d'une partie de leur charge cognitive, libérant ainsi du temps et des ressources pour se concentrer sur la vision, l'objectif et l'élan collectif de l'entreprise.

Au niveau du management intermédiaire, les managers « augmentés » bénéficiant d'outils d'IA peuvent passer de la surveillance en direct et des analyses *a posteriori*, à l'anticipation.

Récemment, Bruno Guillemet, vice-président senior RH de Valeo, m'expliquait ceci : « L'IA et le *big data* modifient le rôle de nos managers dans le domaine de la maintenance, par exemple. Une plus grande part du travail étant dédiée à la maintenance prédictive, les décisions sont facilitées, et l'on attend donc plus de réactivité et d'anticipation. »

Les progrès technologiques sont un fantastique moteur du changement de comportement jusqu'aux niveaux les plus élevés de l'entreprise. L'enjeu désormais est d'accompagner les managers dans l'adoption de ces méthodes et outils, afin d'améliorer leur prise de décision et de leur libérer du temps, à réinvestir dans leur propre transformation.

Vers des managers « étoile polaire »

À une époque où le travail flexible est devenu la nouvelle norme, les réponses tactiques des entreprises masquent souvent l'orientation stratégique. Ainsi, les équipes en mode agile se contentent parfois d'améliorations incrémentales qui ne permettent pas la disruption nécessaire à l'atteinte d'objectifs plus ambitieux. Par ailleurs, les nouvelles technologies nous offrent l'opportunité de travailler dans des organisations transversales, réunissant autour d'un même projet des salariés, des entrepreneurs et des universitaires. Elles permettent le développement de réseaux non traditionnels, tout en laissant libre cours à la créativité et à l'innovation au sein des entreprises.

Ces modèles organisationnels complexes peuvent faire perdre de vue les principaux objectifs de l'entreprise. C'est pourquoi les managers ont un mandat essentiel : développer, formaliser, partager une vision convaincante et la promouvoir à tous les niveaux de l'organisation. Dans un monde accéléré et de moins en moins prévisible, cette vision doit prendre la forme d'un cap et non d'un plan à horizon trois ou cinq ans. Une direction, telle l'étoile polaire, vers laquelle les équipes progressent en s'adaptant à un terrain accidenté et semé d'embûches ; un ensemble de convictions et de principes directeurs qui doivent être fréquemment répétés et réévalués.

Vers des managers plus humains

IBM analysait récemment que l'engagement des collaborateurs explique les deux tiers des scores en matière d'expérience client ⁽⁵⁾. Ceci est corroboré par de nombreuses études qui soulignent à quel point l'accompagnement de la transformation doit se faire en donnant du sens et en valorisant l'humain. Dans un monde de plus en plus virtualisé où l'homme peut être derrière des machines intelligentes et des systèmes d'alerte, il faut reconnaître à tous les collaborateurs la valeur de leurs qualités humaines. Cette reconnaissance sera de plus en plus essentielle à la performance de l'entreprise.

Générer l'engagement est une tâche complexe. Des recherches récentes montrent que les nouvelles générations ont un désir profond de démontrer leurs compétences propres et d'être reconnues individuellement pour celles-ci. Ces jeunes veulent prendre des décisions concernant la façon dont leurs équipes peuvent s'améliorer et réussir. Mais comment, en tant que manager, concilier travail d'équipe et responsabilité collective avec la responsabilité individuelle et l'épanouissement personnel ?

Là encore, les technologies détiennent une partie de la réponse. « Les nouvelles technologies et l'IA ouvrent le champ des possibles dans les grands domaines d'intervention des RH, en adéquation avec le besoin d'individualisation », explique Jean-Charles Rebour, VP ressources humaines de GSK. « En matière d'engagement, le Big Data et l'IA pourront permettre de comprendre les moteurs de chacun et d'élaborer des plans d'action personnalisés. » Les managers aideront ainsi leurs collaborateurs à atteindre leur véritable potentiel, en valorisant et en renforçant leurs compétences individuelles et ce, tout en démontrant comment ces compétences peuvent compléter une équipe et contribuer à l'objectif de l'entreprise.

Car pour être pleinement convaincus et engagés, les collaborateurs auront besoin de preuves tangibles. Là encore, l'intelligence émotionnelle sera un catalyseur de l'impact managérial.

(5) Burrell L. (2018), "Co-creating the employee experience", *Harvard Business Review*, Mars / Avril. <https://hbr.org/2018/03/the-new-rules-of-talent-management#co-creating-the-employee-experience>

Nouvelles technologies et intelligence artificielle nous amènent aujourd'hui à inverser une tendance issue de plus d'un siècle de taylorisme, à diviser les rôles en tâches simples et optimisées, allant vers une robotisation des collaborateurs. Elles nous offrent une occasion extraordinaire de nous pencher sur les qualités qui nous sont propres : la créativité, l'agilité, l'intelligence émotionnelle. Pour saisir cette opportunité, il nous faut mener notre transformation rapidement et profondément. Cela exige un effort conjoint des secteurs privé et public, avec, à la clé, une indispensable refonte de l'éducation. Celle-ci doit amener jeunes et moins jeunes à renforcer leur intelligence situationnelle, leur créativité et leur empathie, tout en développant chez tous l'intelligence individuelle et collective.