

LAURENT GENESLAY  
RASMUS MICHAU

# **Les robots n'auront pas notre peau**

**Ce qui va changer  
dans l'entreprise  
à l'heure de l'IA**

DUNOD

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



Couverture : Hung Ho Thanh

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2019

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN : 978-2-10-078816-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

Préface .....	1
Introduction .....	7
<b>1 Les nouvelles façons de travailler à l'ère numérique</b>	<b>13</b>
Les nouveaux modes de collaboration .....	13
Promouvoir une culture de l'innovation dans un monde ultraconcurrentiel .....	21
Le lean start-up .....	26
Le <i>test &amp; learn</i> .....	33
Le design thinking .....	36
Le corporate hacking .....	42
Le <i>deep learning</i> au service de l'entreprise et de l'être humain .....	46
Une nouvelle génération d'actifs: les Millennials.....	48
Faire d'une main-d'œuvre multigénérationnelle un atout.....	52
<b>2 Le travail comme style de vie</b>	<b>55</b>
Une nouvelle façon d'organiser sa journée .....	55
Le travail comme style de vie .....	57
La technologie au service de l'émancipation du salarié .....	59
<b>3 Réimaginer le bureau</b>	<b>65</b>
L'exemple d'Accenture, le pionnier des années 1990 ...	68
L'apparition des tiers-lieux.....	73
La révolution du coworking .....	76
<b>4 Changer d'organisation</b>	<b>87</b>
Devenir une entreprise agile... le destin de l'entreprise de demain! .....	87
Le lâcher-prise et les nouvelles formes de leadership.....	90

L'entreprise libérée .....	92
L'intrapreneuriat.....	99
L'holocratie .....	101
<b>5 Renforcer la culture d'entreprise</b>	<b>111</b>
Trouver sa raison d'être .....	111
La B Corps.....	114
Le bonheur au travail: un élément de la culture d'entreprise .....	116
Mindfulness ou la culture zen dans la gestion des RH...	118
L'exemple de Zappos .....	122
Le DRH: le futur super-héros de l'entreprise? .....	126
<b>6 La gig economy</b>	<b>129</b>
<b>7 La robotisation et la promesse de l'intelligence artificielle</b>	<b>137</b>
La promesse de l'intelligence artificielle .....	137
La robotisation: créatrice de valeur ou catastrophe malthusienne? .....	145
Les carrières de l'avenir .....	152
<b>8 Quel modèle de société?</b>	<b>159</b>
De l'économie de l'offre à l'économie de la demande.....	159
La gestion de parcours et la formation professionnelle dans une économie en mutation constante .....	160
L'éducation .....	162
Travailler collectivement: une nouvelle façon de se protéger? .....	169
Le revenu de base: une solution inéluctable? .....	172
Conclusion .....	179
Bibliographie .....	183

# Préface

L'entreprise est une merveilleuse loupe grossissante des courants et tendances traversant nos sociétés. Premier lieu où des individus adultes «font société», elle est le réceptacle naturel des transformations technologiques, sociologiques et économiques... Intégrée au territoire, elle ressent également les effets des mutations politiques, démographiques et environnementales. Observer l'entreprise qui change, c'est observer le monde qui nous entoure, dans toute sa complexité. Essayer de comprendre ce qui s'y passe, c'est tenter de passer de spectateur à acteur de ces transformations, en tant que collaborateur, manager ou chef d'entreprise, certes, mais aussi en tant que citoyen, en tant que parent.

Cet ouvrage a pour ambition de cartographier, pour le néophyte comme pour l'averti, les grandes tendances qui traversent aujourd'hui nos organisations. D'en faire l'inventaire et de vulgariser les mécanismes pour favoriser la compréhension du tout, par tous. Pour ma part, dans cette courte préface, je m'attacherai à partager quelques

éléments de réflexion sur ce qui se cache derrière ces transformations, en tentant d'éclairer les angles morts. Que ne disent-elles pas, ces turbulences, mais qu'elles révèlent ou sous-entendent dans les creux, par leur présence et leur abondance ?

Oui, le monde change...

Nous vivons une époque incroyable de transformation qui fait voler en éclats nos repères traditionnels en entreprise. La Banque mondiale annonce 70 % de destruction des emplois existants liée à la robotisation de dernière génération à horizon 2030, l'OCDE évalue à 25 % les métiers profondément modifiés avec l'automatisation, le Forum économique mondial projette que deux tiers des enfants aujourd'hui en maternelle exerceront demain un métier qui n'existe pas encore, McKinsey Institute évoque 40 % de temps de travail humain robotisable en moyenne dans le monde. Alors que le travail salarié a toujours été l'écrasante norme en Europe dans nos sociétés modernes, aujourd'hui les paradigmes s'inversent, le travail indépendant, qui représente actuellement 12 % du travail, connaissant une croissance bien supérieure à celle du salariat. Les lieux de vie et de travail explosent également, générant de nouveaux marchés et interpellant ceux qui s'y intéressent de près, alors que WordPress supprime ses bureaux déserts à San Francisco pour privilégier le télétravail et qu'IBM, *a contrario*, prône le retour

au bureau pour favoriser la collaboration, l'innovation et le vivre ensemble. Fragmentation du travail, automatisation, «plateformisation», individualisation croissante des attentes et des trajectoires, globalisation, transversalisation des organisations et des rapports de force, insubordination, intelligence artificielle et bêtise humaine, court-termisme rampant et quête de sens existentielle : voilà ce qui contribue à qualifier, entre autres, ce monde qui est le nôtre, et ce qui exige de repenser en profondeur l'entreprise.

Pour autant, il convient de ne pas se jeter à corps perdu dans la prise en compte et la mise en œuvre de ces transformations. Si les temps sont résolument au(x) changement(s), ce dernier mérite d'être pensé, mesuré et mis en perspective d'un certain nombre d'éléments.

Le changement n'est pas une science.

Tout change, sauf le changement. À ériger le changement en absolue nécessité, ne perdons-nous pas de vue qu'il n'est qu'un moyen et non une fin en soi ? Un chemin, et non une destination ? Cet impératif de changement sert parfois de vision en tant que telle à des chefs d'entreprise ou des managers un peu perdus dans les tourbillons actuels. Mais comment engager un corps social, des hommes et des femmes, dans un voyage sans but ? Si les temps sont au changement, ils sont surtout à la vision, à la prospective, au long terme et à la hauteur de vue.

Changement sans conscience ni projection n'est que ruine des organisations.

Ceci étant posé, les transformations contemporaines pointent donc du doigt un véritable enjeu sous-jacent : la formation des leaders. Dans un monde complexe, traversé de turbulences et d'incertitude, plus que jamais nous avons besoin, dans l'entreprise comme dans la cité, de leaders éclairés et éclairants. Où sont-ils, ceux capables d'appréhender la complexité, la systémique et la transversalité des problématiques actuelles ? Et surtout, comment les former ? Peut-on imaginer le ou les leaders de demain sortir de la fabrique d'hier ? Il conviendra à mon sens de se poser cette question tout au long de la lecture de l'ouvrage.

Des leaders éclairés, éclairants et... avertis. Car, en période de transformation, nombreux sont les mirages, ces idéologies dogmatiques proposant des recettes rassurantes qui permettraient de s'en sortir, facilement. Qu'il est confortable de suivre une méthodologie éprouvée, supprimant tel ou tel niveau hiérarchique, mettant en place tel outil miracle, tel coaching génial ou telle « pizza team » saugrenue... Hélas, mille fois hélas, à monde complexe, solutions complexes, et sur-mesure. Les leviers et clés de transformation les plus efficaces sont probablement à trouver dans les racines culturelles, historiques, humaines de l'entreprise. Il convient, pour mieux embrasser le

monde de demain, de faire un inventaire en profondeur de ce que vous êtes, de ce que vous voulez devenir, des plus petits dénominateurs communs réunissant les parties prenantes de l'entreprise, pour décliner en un projet humain viable, scalable et fédérateur le projet stratégique.

Averti, le leader du futur sera, et mesuré aussi. Car si beaucoup de choses changent, il y en a beaucoup, également, qui ne changent pas. Et notamment les aspirations profondes des hommes dans l'entreprise, en cette période houleuse où l'engagement – or noir de la transformation – ne réunit pas 20 % des collaborateurs selon les enquêtes Gallup. « Mais qu'est-ce qui peut bien inciter les hommes à s'engager, à donner ce petit supplément d'énergie, de créativité, d'envie qui fera toute la différence ? » En investiguant cette question d'actualité, on ne rencontre pas de super outils digitaux, d'espaces de « side-working » multicolores ou des cantines avec frites à volonté. On entend parler de sens, de transparence, de reconnaissance immatérielle, de confiance en lieu et place du contrôle, de subsidiarité, de « *care* » – mot qui n'existe pas en français (...) –, de lâcher-prise et de prise de risque. Comme si ce qui faisait s'engager les hommes, depuis la nuit des temps, n'avait en réalité pas changé. Comme si ce tourbillon digital avait emporté avec lui le superficiel de nos échanges pour ne laisser à découvert, et donc à vif, que l'essentiel de nos aspirations. Comme si ces temps de transformations tous azimuts n'étaient

en réalité qu'un formidable momentum de retour aux fondamentaux.

Finalement, derrière tous ces sujets passionnants, se cache une seule et même question : celle de la responsabilité. Celle de l'entreprise d'abord, vis-à-vis de ses collaborateurs, de ses consommateurs, de ses parties prenantes, de ses sous-traitants devenus « sur-traitants » par l'horizontalisation des rapports de force et l'interdépendance qui caractérisent le monde digital. Les discussions actuelles sur l'*objet social augmenté* des entreprises, enrichi d'une dimension sociétale – sociale et environnementale – montrent à quel point c'est bien la raison d'être des entreprises qui est aujourd'hui questionnée. Mais responsabilité de nous tous aussi, à titre individuel et collectif, que nous soyons salarié, free-lance, patron, entrepreneur, investisseur, chômeur, à faire des choix professionnel et personnel qui façonnent une société et des sociétés dont nous serons fiers demain. Car à la croisée des mondes et des transformations, tout est possible, le meilleur comme le pire. Et si le digital n'avait qu'un effet, ce serait celui-ci : remettre au creux de nos mains le pouvoir de décider de notre destin.

**Emmanuelle Duez**

Fondatrice de The Boson Project

# Introduction

Intelligence artificielle, taxe sur les robots, réforme du Code du travail, revenu universel... voici quelques thèmes qui marquent les débats politiques actuels dans l'ensemble des démocraties occidentales. Cela n'est pas étonnant : nous sommes confrontés à un changement d'époque, celui de la révolution numérique et de ses conséquences sur le travail, et plus largement sur notre modèle économique, politique et social.

Et nous n'en sommes qu'aux débuts. Aux débuts d'une nouvelle société qui nous affectera profondément, que nous le voulions ou pas. Catastrophes inéluctables ou suites de progrès salutaires, les titres des magazines se disputent les scénarios permettant de nous rassurer nous, humains vulnérables, incertains de ce que l'avenir nous réserve.

L'âge industriel qui a commencé à la fin du XVIII<sup>e</sup>-début du XIX<sup>e</sup> siècle, fut caractérisé par le passage progressif d'une économie agricole à une économie industrielle avec les conséquences sociales et culturelles que l'on connaît. L'âge de l'information, qui a commencé à la fin

des années 1990-début des années 2000, avec la généralisation d'Internet et des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC), change également la façon dont nous vivons et travaillons aujourd'hui. La différence est que ces changements interviennent rapidement alors que ceux impulsés par la révolution industrielle ont eu deux siècles pour s'installer. Il en résulte une inadéquation entre les façons de travailler des entreprises traditionnelles et l'époque dans laquelle nous vivons.

On le voit : la technologie nous permet aujourd'hui de travailler plus efficacement et différemment. Nous pouvons recevoir des mails de n'importe où, partager des documents, faire des réunions à distance, travailler depuis l'autre bout du monde. Grâce à ces nouvelles possibilités de travailler, de plus en plus de personnes adoptent le télétravail ou deviennent entrepreneurs. Cependant, la norme du travail reste encore celle du salariat sous CDI, où l'on se doit de faire du présentiel au bureau de 9 heures à 17 heures avec pour récompense la garantie d'un travail assuré et d'un salaire fixe à la fin du mois. Non seulement ce modèle n'est aujourd'hui plus garanti, mais il n'est aussi plus source de productivité et d'épanouissement pour les salariés, notamment pour la nouvelle génération d'actifs nés entre 1980 et 2000, également appelés Millennials.

Les Millennials ont grandi avec Internet et ne conçoivent pas que l'on puisse encore travailler de manière

traditionnelle. Ils remettent en question nos schémas et aspirent à une autre vision du travail, où vie personnelle et professionnelle ne sont pas séparées mais intégrées, où le salarié est libre de travailler de manière flexible et mobile et où le travail retrouve son sens dans la société. Pour les Millennials, la génération née depuis 1980, le travail est plus que jamais le choix d'un style de vie. Les entreprises qui font face au défi de l'intégration de ces jeunes actifs doivent en même temps composer avec une force de travail de plus en plus multigénérationnelle : avec le vieillissement de la population, les employés travaillent plus longtemps et de nouveaux rôles et chemins de carrière sont à envisager pour eux afin de les garder dans l'entreprise.

Face à la concurrence des start-up, beaucoup d'entreprises doivent impérativement repenser leur organisation pour devenir plus agiles, plus à l'écoute des clients, de l'environnement, être capables de se reconfigurer rapidement et de mobiliser l'intelligence collective des salariés. Elles ont tout intérêt à s'inspirer des façons de travailler des start-up pour être plus efficaces et innovantes, à s'essayer au lean, au *test and learn* ou encore au design thinking. À proposer un véritable style de vie et à travailler avec leurs salariés. Certaines entreprises ont commencé à se transformer en réimaginant leur espace de travail en adéquation avec les nouvelles façons de travailler. Le réaménagement des bureaux, la multiplication des tiers-lieux et des espaces de coworking représentent une véritable révolution.

Mais le changement, c'est aussi une nouvelle vision du management et du leadership, une façon de donner plus de responsabilités et de liberté aux salariés. C'est aussi s'efforcer de construire une vraie culture d'entreprise, consciente des enjeux environnementaux et sociaux dans lesquels elle s'inscrit, et se préoccuper du bonheur des salariés au travail. Enfin, tous ces changements ne sont pas sans conséquences pour la société. Avec l'émergence de la *gig economy* (économie des petits boulots) ainsi que le développement de la robotisation et de l'intelligence artificielle, des questions se posent sur l'avenir du travail et notre modèle social (gestion de parcours, formation, éducation, protection sociale).

Dans *The Fourth Industrial Revolution*, Klaus Schwab, économiste et fondateur du World Economic Forum qui se tient chaque année à Davos, est convaincu que nous sommes effectivement au début d'une révolution qui va fondamentalement changer la façon dont nous vivons, travaillons et interagissons. Les nouvelles technologies modifieront les données physiques, numériques et même biologiques – à tel point que nous pourrions être amenés à nous demander ce qu'est l'essence même de l'humanité.

Comme toute révolution, cette quatrième révolution industrielle est pleine de promesses, à condition de savoir les saisir, mais également d'inquiétude, car les États et surtout les entreprises devront s'adapter. Schwab recommande ainsi de mettre les individus en avant et de ne pas

oublier que la technologie a été créée d'abord par les hommes, pour les hommes.

Thématique également chère à Yuval Harari qui, dans son deuxième best-seller, *Deus*, prédit que l'homme pourrait très bien devenir un être inférieur aux algorithmes qui, devenus intelligents, auront créé une existence autonome. Selon lui, le genre *Homo sapiens*, le travailleur en somme, pourrait très bien être peu à peu condamné à une existence accessoire contre laquelle il ne peut pas lutter. L'homme perdrait son caractère indépendant pour n'être qu'un moyen au service de l'information, religion suprême que ce professeur de l'université de Jérusalem nomme le « dataïsme » et dont il dénonce les risques.

Très naturellement, les avis divergent donc sur ce que l'avenir nous réserve. Environnement, éducation, santé ou encore économie ; les disruptions sociétales auxquelles nous pouvons nous attendre se situent à de multiples niveaux. Ce livre ne prétend pas fournir la réponse à la question « Que nous réserve l'avenir ? », mais plutôt décrire le monde du travail actuel et fournir certains éléments d'analyse sur une évolution qui nous semble inéluctable.

Selon Peter Thomson, auteur de *Future Work: Changing Organisational Culture for the New World of Work*, nous sommes arrivés à un moment fascinant dans l'histoire du travail : celui de la jonction entre l'âge industriel et l'âge de l'information. Nous continuons à appliquer

les façons de travailler et les schémas de pensée hérités de l'âge industriel, ceux qui ont été mis en place depuis deux cents ans, dans un monde qui est désormais celui de la complexité, de l'incertitude, de l'individualité et de l'interdépendance. D'un côté, il y a des entreprises bien établies qui continuent de fonctionner comme elles l'ont toujours fait, sans comprendre que le monde est en train de changer autour d'elles ; de l'autre côté, de nouvelles entreprises plus agiles, les start-up de la Silicon Valley par exemple, travaillent de manière très différente en exploitant le potentiel de la technologie. Le constat est sans appel : les entreprises qui n'embrasseront pas le changement resteront à la traîne. Elles échoueront à attirer et retenir les talents et se feront dépasser par des concurrents plus productifs.

Ce moment fascinant dans l'histoire du travail que décrit Peter Thomson ne doit pas être vu comme une menace mais plutôt comme l'opportunité pour les entreprises de se réinventer, d'innover et de progresser.

Fondateurs de The Bureau, espace de bureaux partagés né à Paris, les auteurs de cet essai vivent pleinement dans la dynamique des nouvelles façons de travailler et vous proposent un condensé de leurs observations sur l'époque que nous sommes en train de vivre et ses enjeux pour l'entreprise.