

Atelier sur la numérisation du 9 mars 2020 à Yverdon

Autour de la table, dix personnes réfléchissent à l'impact humain de l'introduction des outils numériques dans leur entreprise, sur leur lieu de travail. Les potentiels sont énormes : efficacité accrue, rapidité et transparence des processus, travail à distance... mais ces gains sont-ils vraiment au service de l'humain ou permettent-ils juste de produire davantage et de gagner plus d'argent ?

Les observations faites par ces professionnels de divers domaines (transport, ingénierie, machine-outil, formation, communication) durant cet atelier tenu en fin d'après-midi dans un restaurant d'Yverdon peuvent être regroupées en deux catégories. Les avantages de la digitalisation sont clairs : plus de flexibilité et d'efficacité (travail à domicile ou à distance, formulaire remplis en ligne, coopération facilitée entre divers corps de métier autour d'un projet, par ex.). Mais du coup, dans la vie professionnelle comme privée, l'usage de l'ordinateur et du smartphone ainsi que la communication en ligne deviennent incontournables. Dès lors, on est coupé du monde si on ne sait pas remplir un formulaire en ligne. C'est aussi pénalisant que de ne pas savoir le français en Suisse romande.

Le regard de l'éthicien

Michael Gonin, enseignant universitaire en éthique économique, a posé la question de la finalité. Si on développe une stratégie visant à la digitalisation d'une entreprise ou même d'une société entière, cette stratégie n'a de sens que si l'on sait vers quoi on veut aller. Il note par exemple que le dernier rapport sur l'intelligence artificielle fourni au Conseil fédéral ([les défis de l'intelligence artificielle](#)) ne pose pas la question de la finalité, il affirme simplement que c'est bon pour la Suisse car c'est bon pour son économie. Mais à l'inverse il serait erroné, estime-t-il, d'oublier l'évolution technologique en cours, de la porter aux gémonies en agitant les « il faut » sauver l'humain et le placer au centre. Les « bons » conseils ne font pas les bonnes stratégies, car ils peuvent facilement être déconnectés de la réalité. Il plaide donc pour des **prophètes-stratèges**, autrement dit des personnes aptes à porter un regard critique sur l'évolution technologique tout en ouvrant des pistes sur le devenir de l'humanité.

Transposée au domaine de l'entreprise, cette réflexion invite à orienter les développements technologiques vers le service et le bien-être de la personne humaine, le collaborateur, comme le client. On ne peut pas opposer la technologie et le relationnel humain, mais il faut plutôt penser les deux ensembles, les combiner. Ainsi sur le plan pratique, l'expérience d'achat passe par le relationnel, on ne peut pas tout « virtualiser » (ex : Lafayette à Paris mentionné par [Nathan Furr and Andrew Shipilov dans la Harvard Business Review](#)). Plus généralement, même si un ordinateur pouvant traiter des millions de données se révèle plus efficace que l'humain dans certains cas, garder la confiance en l'intuition humaine et la part non calculable de sa créativité dans le travail quotidien est une question de bon sens. « Dans une décision, souligne-t-il, il n'y a pas que du calcul, il y a aussi de l'intuition, non démontrable ».

Ligne de force des échanges

De la discussion qui suivit, il est possible de retirer les points suivants :

- **La technologie numérique doit rester au rang qui est le sien, celui d'outil.** Car elle tend à devenir le cadre de référence, l'objectif même. Or, l'objectif n'est pas là, il est dans le service de l'humain, le service du client pour l'entreprise, du bien commun si l'on

regarde l'ensemble de la société. Mais conserver cette perspective à l'échelle de l'entreprise n'est pas aisé. Il existe un impératif de numérisation qui imprègne l'ensemble des décisions. Cette évolution devient incontournable, comme si elle devenait une finalité en soi.

- **La confusion entre la technologie et l'économie brouille les pistes.** Les transactions à haute fréquence écrémant les fluctuations de cours en est l'emblème : la haute technologie est au service de bénéficiaires financiers qui n'ont rien à faire de l'humain. Plus généralement le temps gagné par l'informatique est-il mis au service de l'humain, qu'il soit client, travailleur ou toute autre partie prenante ? Ou vise-t-il à accroître le rendement de l'entreprise et par là l'enrichissement de ses propriétaires ? La question se pose actuellement pour la G5 dont on dit qu'elle est indispensable. Vraiment ? Dans quel but doit-elle être introduite ? Pour contrôler tout le monde ou pire permettre le guidage de robots tueurs ? Le soupçon existe – il a été exprimé – que derrière les choix technologiques se cachent des intentions pas toujours avouables. Ainsi, si l'efficacité accrue par la numérisation se traduit par une plus grande densité de travail et non par un allègement de la charge, ce n'est pas nécessairement imputable à la technologie en tant que telle, mais plutôt à son couplage avec la croissance économique. Dès lors « naturellement » la course technologique s'auto-alimente dans une spirale où seule la croissance économique est le moteur. Alors fins et moyens ne se distinguent plus et la spirale semble devenir une fatalité.
- **Donner du temps au temps pour profiter humainement de la numérisation.** Un exemple permet d'illustrer cette affirmation. Pour permettre à une employée ayant souffert d'un épuisement professionnel de se convertir à une autre tâche dans l'entreprise, elle a dû se former à l'informatique. Ça a pris du temps, mais elle a réussi sa reconversion et elle endosse avec profit cette nouvelle tâche où elle peut aussi utiliser l'expérience acquise dans la fonction qu'elle occupait précédemment. Deux décisions furent décisives : la décision de donner une chance de reconversion à la personne et celle d'investir le temps nécessaire. Face à la compression du temps (on profite du gain de temps pour donner plus à faire), il importe de résister pour donner du temps aux personnes d'évoluer, d'apprendre de nouvelles tâches. Le mentoring entre juniors et seniors est possible. Le junior appuie le senior pour la maîtrise des nouveaux outils et le senior appuie le junior avec toute son expérience. On peut aussi profiter de la prise en charge de tâches répétitives et fastidieuses par les machines pour développer des tâches plus analytiques ou plus relationnelles. Mais là aussi un choix est à faire : accepter de déplacer la caissière vers un service à la clientèle et la former dans ce but plutôt que de la licencier au moment où on introduit des caisses automatiques. Ce choix est toutefois rendu compliqué, non par le changement technologique, mais par la pression financière signalée plus haut.
- **Des choix sont toujours possibles, mais ils relèvent du collectif, du politique.** Face à l'impression que la digitalisation de l'économie est un fait indépassable, on peut rappeler l'histoire : il fut un temps où il était impensable d'envisager un système économique sans l'esclavage. Et pourtant son abolition fut possible. Donc rien n'est définitif et indispensable. Dès lors aujourd'hui aussi des choix politiques et sociaux peuvent être faits. Les jeunes manifestant pour le climat le soulignent. Et c'est aussi vrai pour l'usage et le développement des technologies numériques. On peut renoncer au smartphone, le débrancher régulièrement. On peut sélectionner les applications. On peut accepter ou non les cookies. Si une pression sociale par les manifestations, les pétitions, les refus des consommateurs existe, il est possible d'infléchir des décisions quant à la

G5, quant au contrôle des données personnelles, etc. Mais pour une entreprise seule face à la concurrence, c'est délicat si elle n'y trouve pas un avantage concurrentiel. Pour un individu seul, c'est également difficile, car il faut alors accepter la marginalisation. D'où l'intérêt de dépasser la focalisation sur la concurrence ou sur le choix individuel, pour laisser la créativité embrasser l'horizon des choix collectifs et les mobilisations collectives s'exprimer.... Tout en notant que cette créativité et ces mobilisations bénéficient aussi des technologies du numérique.

- **Ne pas oublier l'intériorité, la dimension spirituelle de l'existence humaine.** En toute fin d'atelier un participant a rappelé l'importance de la métaphysique. Il y a là un double renvoi, tout d'abord à la compréhension de l'être en tant qu'être (pourquoi quelque chose est ainsi et n'est pas autrement), ensuite à la dimension intérieure de l'existence humaine. L'être humain ne se réduit pas à ce qu'il fait, à la matérialité de son existence. Apte à se déconnecter, à méditer, à faire le vide en lui, il peut expérimenter une intériorité qui échappe à toute numérisation, à tout calcul rationnel. C'est dans ce fort intérieur qu'il cherche le sens de son existence, le sens de ce qu'il vit et expérimente. C'est là que réside sa capacité disruptive fondamentale : faire advenir ce qui était tout à fait improbable, ce qui était considéré jusqu'à alors comme impossible.

Jean-Claude Huot / 12 mars 2020

NB. L'atelier s'est déroulé selon les Chatham House Rules. C'est pourquoi les noms des personnes et des entreprises ne sont pas cités. Seul est mentionné l'intervenant.