

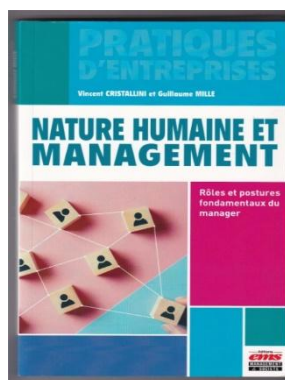
Vivre, penser et manager dans notre monde digital...

Tout change fortement, les nouvelles machines digitales modifient puissamment nos façons de vivre, voire de penser.

Les organisations sont totalement concernées également, à la recherche de leadership en capitalisant sur les réseaux, les données, en optimisant leurs écosystèmes, à la recherche de nouveaux types d'organisation agiles, de nouveaux modes de management.

Les points de vue des technologues, des philosophes, des managers sont dans ce cadre passionnants à confronter, dans leurs convergences et leurs différences. Cela a présidé au choix de ces ouvrages.

Le manager est crucial pour atteindre un objectif de management humain. Chacun sait bien qu'une personne peut singulièrement faire la différence par sa présence et surtout par ce qu'elle est, et ce qu'elle dégage.



Le management pourrait avoir cette vertu, en tant que savoir-faire peu commun, de rendre les choses harmonieuses et efficaces. Que sont les fondamentaux pour devenir un manager efficace et consistant ?

L'ouvrage "**Nature humaine et Management**" des **Vincent Cristallini et Guillaume Mille** traite profondément du sujet.

Le management est largement enseigné dans les *business schools*, traitant en général d'approches RH, de *leadership*, plus rarement d'organisation. Certes le management des personnes est clé, mais quel est réellement le métier des

managers ?

Au-delà des techniques, il s'agit de le considérer comme une nécessité vitale au service du bien commun. La nature humaine en appelle à beaucoup de nuances pour obtenir une coopération solide et durable. Comment influencer réellement les comportements humains, la nature humaine ayant ses complexités intrinsèques ?

Ce livre de recherche-action donne de nombreuses clés sur ce sujet.

Il commence en montrant l'amplitude de ce thème sociétal. Les auteurs y décrivent l'interrelation des RH, de leur enseignement, du rôle des managers, des managés, des experts. Ils y rappellent les aspects politiques, les interactions entre la "gestion" et le "management" et toutes les polémiques afférentes. Sont interpellés des concepts comme les théories des organisations, les sciences de gestion... Ils démontrent là le manque d'une vraie discipline sur le management, d'un noyau dur théorique de référence.

Au sein de cet organisme vivant qu'est l'organisation, qui doit définir ses buts, structurer, dynamiser, réguler, s'adapter et transformer, quelle sont les fonctions essentielles de cette activité vitale du management ? Il s'agit de structurer correctement l'organisation, d'organiser coopération et pilotage, d'animer la prospective, la stratégie et la politique, d'adopter les rôles et postures adéquates, d'entretenir la qualité des liens dans l'organisation.

Le propos suit le chemin suivant : regarder en face le fait humain, montrer ce que peut être la robustesse des managers face à cette complexité, donner aux managers des principes et des méthodes concrets qu'ils pourront mettre en œuvre dans le réel. Adossé aux principes de la recherche-action, cet ouvrage est le fruit d'observations et d'expérimentations rigoureuses dans de nombreuses organisations depuis des décennies, dont les effets sont largement attestés.

L'ouvrage est structuré en 3 grandes parties. La première traite avec profondeur de l'humain.

Elle rappelle et décrit la pauvreté historique des concepts de "gestion" de l'humain. Les auteurs analysent l'interaction des dimensions, informationnelles, philosophiques, psychologiques, physiologiques, sociologiques, économiques, politiques. Ils définissent assez finement le fait humain, avec tous les enjeux associés.

Ils se focalisent alors sur le rôle et les comportements du manager, en dénonçant les "bricolages" psychologiques et relationnels. L'être humain a sa construction, ses fragilités, névroses... Les souffrances sont silencieuses, l'imaginaire est très éloigné des procédures, sans humanité, l'organisation devient névrotique. On peut souvent rester à la surface des choses, avec des DRH corporatistes, le poids des codes, des mythes inadaptés au "travailler ensemble"...

Les sujets ne sont pas des objets ! Comment éviter les crises affectives et émotionnelles permanentes ? L'immaturation est omniprésente : refus de réalité, clanismes, mélange affectif/politique... Quels instruments utiliser, quelle autorité mettre en place ? Il s'agit là de clarifier la relation complexe entre autorité et démocratie. Ce sujet est traité là dans toutes ses épaisseurs.

La deuxième partie de l'ouvrage se focalise sur les approches permettant de renforcer la robustesse des managers face à ces complexités. Sont présentées des méthodes pour évaluer et générer de la coopération



loyale, pour susciter de l'intérêt pour la relation. Plusieurs dimensions de la loyauté sont étudiées, des exemples évoquent entre autres le danger des "prédateurs parasites". Les auteurs préconisent alors la fermeté, la solidarité hiérarchique, les "face-à face" nécessaires pour garantir la relation durable.

Il faut comprendre en profondeur le professionnalisme et l'employabilité. Beaucoup d'erreurs sont possibles là, bien décrites. Des tableaux explicitent les comportements professionnels fondamentaux, qu'il faut bien sûr évaluer, mettre en pratique. Les auteurs préconisent l'évaluation en équipes.

Comment savoir de quoi est constituée la consistance personnelle et comment l'obtenir ? Cela va de la capacité et l'énergie d'influencer à la connaissance des pratiques et des attitudes pouvant dégrader l'ascendant managérial, des conditions favorisant la pédagogie de l'encadrement à l'analyse des défaillances et à l'étude des processus managériaux. Ce livre fait une description approfondie et préconise une ingénierie des dispositifs nécessaires.

La dernière partie s'intitule *Pratiquer réellement le management*. Il y a une promotion forte d'un vrai management de proximité, bien décrit dans ses particularités. Le management des personnes et le management de proximité doivent être à la fois dissociés et intégrés, et leur typologie respective est bien explicitée. Pourquoi, comment intervient le manager de proximité, quels sont ses réflexes, ses vrais leviers ?

Une synthèse, en dix rôles, est alors faite sur l'action du manager, pilote, formateur, organisateur, figure d'autorité, agent de cohésion, stratège, meneur de projets, etc., avec des descriptions détaillées des actions à mener dans ces divers positionnements.

Seize postures sont alors décrites et préconisées pour cette nouvelle intelligence managériale, postures qui forment elles-mêmes un système. Chacune des postures devra trouver son équilibre entre concepts contradictoires :

- directivité/souplesse ;
- faire/faire-faire ;
- candeur/paranoïa ;
- discours/méthode ;
- exigence/bienveillance ;
- populaire/impopulaire.

Des exemples d'application sont ici systématiquement mentionnés pour chaque posture.



Cet ouvrage, fruit d'observations et d'expérimentations nombreuses, ouvre le champ d'une vraie réflexion sur le management, sans nul doute indispensable dans notre monde complexe et en crise, bouleversé par exemple par le travail à distance et ses implications managériales.

La bienveillance des machines ou *Comment le numérique nous transforme à notre insu* est un ouvrage très stimulant et puissant. Ecrit par **Pierre Cassou-Noguès**, professeur de philosophie, il met l'accent sur nos relations avec la technologie.

Nous sommes entourés de robots en tous genres ; et les futurologues et

prospectivistes nous en promettent bien plus dans l'avenir : voiture autonome, intelligences artificielles, neurosciences, vie dans le *metavers*... Mais pour bien fonctionner et être acceptées, ces appareils se doivent d'observer de très près les hommes, pour leur bien-être. C'est la bienveillance des machines.

Ce livre étudie en profondeur un certain nombre de syndromes induits par la technologie, les vraies *transformations transcendantales* dans nos *formes de vie*. La littérature (de Maurois à Proust) et la philosophie (de Kant à Wittgenstein) servent de stimulation et de référence à ces réflexions.

Le premier sujet étudié est le syndrome du thermomètre : nous déléguons à des instruments la mesure de l'état de notre corps, et de nos "états d'âme". La température extérieure prévue sur notre *smartphone* influe-t-elle sur nos ressentis ? Les dispositifs existants ou imaginables issus des neurosciences vont-ils nous aider à déterminer nos états d'âme plus que nous-mêmes ? De nombreuses expérimentations viennent conforter cette hypothèse.

Des machines à décrypter nos cerveaux, à base d'IRM ou autres sont émergentes. On pourra voir ce qui se passe dans nos pensées, voire les deviner. Cela risque fort d'aboutir à dicter nos pensées. Est-ce qu'un *dolorimètre* sophistiqué en dira plus sur ma douleur que mon ressenti, et me fera l'apprécier différemment ? Si je consultais une machine capable de lire ma pensée, voire de l'anticiper, penserais-je différemment ?

Chaque chapitre du livre se conclut par une réflexion vécue et personnelle sur les sujets.

L'influence sur les pensées personnelles de la chiromancie – la lecture des lignes de la main – est évoquée, servant d'analogie à ce qui vient d'être évoqué. Si la chiromancie ne fait pas changer les lignes de main, par la connaissance de soi, les neurosciences risquent non seulement de modifier nos conduites, mais de nous influencer profondément, de nous changer, avec ou contre notre gré.

Le deuxième thème approfondit l'appauvrissement de l'expérience "en première personne", issue de ses machines d'introspection. Dans l'expression de notre intériorité, nous avons le grand risque que ce soit de façon linéaire, technique, plate comme un écran, avec le même manque d'épaisseur que les émoticônes que nous employons de plus en plus. Certes des applications utiles existent, pour aider à surveiller notre santé mentale, à prévenir certains problèmes. Cela peut passer par des tests, de l'analyse vocale, de la détection d'expressions... Il s'agit là de surveiller, contrôler, "bienveiller". Mais vers quel assujettissement ?

Pourra-t-on lire les rêves, permettre à tous d'accéder enfin à l'inconscient ? Mais la psychanalyse nous dit que les rêves sont par nature ambigus, alors que les machines ne nous en renverront qu'une image plate. Un intéressant rebond est fait en fin de chapitre sur certaines subversions possibles dans ce domaine par les systèmes à intelligence artificielle.

L'auteur aborde alors le thème des impacts temporels ces machines, la désynchronisation à la fois individuelle et sociale, lié à l'omniprésence des écrans. Après la synchronisation des consciences de la mécanisation, on a leur désynchronisation à l'ère d'Internet. Est-ce une libération ou une nouvelle aliénation ?

Comment rétablir son moi unique dans ce monde asynchrone et éclaté ? Du narcissisme numérique, des *selfies* aux dialogues spécifiques construits avec nos robots favoris, Google Home ou Alexa, de son blog à son Facebook et ses *likes*, par quels rituels reconstitue-t-on le moi ? Quelles sont désormais mes



audiences ? Le public numérique est une masse complexe. Doit-on créer des mèmes (sortes de virus de l'esprit) pour exister au monde ? Certains de ces mèmes deviennent des clichés, certains connectés au réel, d'autres sont en réalité des *fake news*... Quoi qu'il en soit on va vers une dictature du cliché, souvent très loin de la vérité scientifique. La vérité risque d'être de plus en plus le reflet de la présence obsédante de clichés.

Petite promenade en fin de chapitre, avec beaucoup de références, de Malebranche à Descartes, en passant par Lacan, sur la volonté et la possibilité d'agir sur soi (référence étudiée, le sujet de l'érection), et le rôle des machines sur les individus.

Les écrans ouvrent également la porte à la multiplicité de flux, qui ouvrent la porte à une nouvelle forme de travail, le *travail zombie*, qui vise à augmenter la valeur d'une marchandise rien qu'en la regardant. Notre temps de cerveau disponible est limité, la publicité veut l'utiliser au mieux. Le téléspectateur "somnambule" travaille ainsi de façon immatérielle. Ceci est vrai avec les réseaux numériques, Internet... Des individus font de façon industrielle des tâches simples (par exemple reconnaître des signes sur des *captcha* pour se connecter).

Par ailleurs, la prédominance des clichés crée de l'idéologie. La société numérique est pleinement idéologique. Pour faire passer cette idéologie, il faut être capable (pour un média, une chaîne TV) de produire/capturer, et de vendre de plus en plus d'attention. Une chaîne TV produit du public/marchandise. On est vraiment dans une économie de l'attention.

Dans le cas d'une plateforme numérique, l'utilisateur produit de façon zombie un travail de journaliste, de ses *like* à ses commentaires, à ses contributions. Par ailleurs, il laisse des traces, âge, centre d'intérêt, utilisés comme une marchandise que les plateformes peuvent vendre. C'est bien sûr également vrai des données venant des objets connectés, téléphones, montres, etc.

Est ainsi interpellée enfin la possibilité de société sans travail : *"Du moment que la valeur ajoutée par le travailleur zombie reste supérieure à la rémunération qui lui est offerte, l'exploitation et le capitalisme peuvent survivre à la fin du travail industriel."*

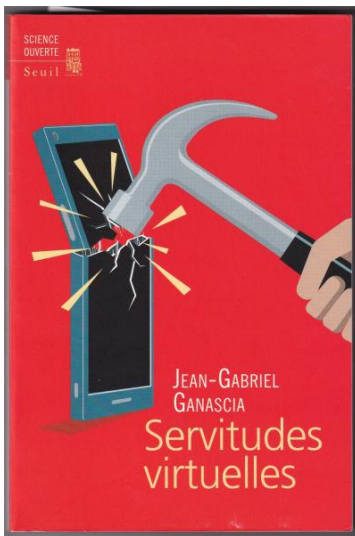
L'auteur aborde ensuite de façon approfondie les problématiques liées aux robots compagnons, humanoïdes et bienveillants, de type Nao ou Pepper, voire aux robots sexuels intelligents. Les fonctions "interface" sont rappelées, reconnaissance de la voix, détection des humeurs. La concentration des fonctions remédie à la désynchronisation dénoncée précédemment.

Bon rappel de l'"étrangeté" potentielle des robots, des usages "interdits", des rôles thérapeutiques, etc. Mais il ne fait aucun doute que le robot bienveillant est un instrument de surveillance ! C'est le plus souvent grâce aux écrans, qui leur servent de visage, que ces robots communiquent. Ils peuvent transformer profondément notre expérience sensible, nos sens tactiles, auditifs, visuels, voire olfactifs...

Le dernier chapitre se consacre aux profondes modifications induites de toute notre expérience sensible. Le visuel crée du synchronisme au monde, ici et maintenant. Mais on accède à de multiples écrans, comme dans un centre de vidéosurveillance, on peut zoomer sur chacun des événements de façon non synchrone, avoir l'impression de toucher. On n'est plus dans l'optique, mais dans l'haptique. Mais on touche sans être touché.

Dans une belle promenade, à nouveau de Descartes à Deleuze, de Wiener à Lacan, l'auteur trace toute l'émergence de notre société *synhaptique* et ses enjeux : *metaverse*, gants tactiles, *Hug Shirts* permettant l'accolade à distance. On morcelle les expériences, on devient invisible et intangible (les hackers ne sont pas loin). On est alors toujours derrière une membrane technologique qui n'est plus la peau (touchée et touchante), interface nécessaire au système de bienveillance. C'est à la fois notre protection et notre prison.

Comment faire pour que notre identité humaine n'en soit pas altérée ?



Les apports de **Jean-Gabriel Ganascia** sont toujours profonds et passionnants, sur les thèmes touchant les impacts aux relations entre notre monde et les nouvelles technologies¹. C'est le cas de son dernier ouvrage, **Servitudes virtuelles**.

Etienne de La Boétie, parlant des servitudes volontaires, créées par l'homme, par exemple les cachots, les chaînes, montrait que le peuple pouvait s'en affranchir. En sera-t-il de même pour nos servitudes virtuelles, les outils technologiques, les robots, les nouvelles connexions homme-machines ?

Cet ouvrage comporte énormément de références, citations, littéraires, scientifiques, philosophiques, qui viennent très justement illustrer le propos. Il est également émaillé de petites histoires amplifiant celles d'un livre précédent², édité alors sous un pseudo.

Le plan du livre est basé sur une rose des vents. En tant que spécialiste de l'intelligence artificielle doublé d'un philosophe, J.M. Ganascia nous propose une rose des vents numérique afin de nous orienter dans nos vies en ligne et hors ligne, enchevêtrées. Les quatre directions sont le *Online (En ligne)* face au *Offline (Hors-ligne)*, le *Onlife (En vie)* face au *Offlife (Hors vie)*.

Dans le *Hors-vie*, il s'agit à nouveau de critiquer nombre de mythes ambiants déjà abordés dans des ouvrages précédents : mythe de la singularité où les machines dépassent l'homme, absurdité de l'idée de pouvoir télécharger la conscience³, limites des robots de conversation (*chatbots*) pour se substituer complètement à l'humain, etc.

L'humain garde sa liberté, les pouvoirs de décision ne seront jamais délégués complètement, les machines seront toujours en allégeance totale, il n'y a pas de compétition intelligence humaine vs machines. La domination de l'homme par les machines est un fantasme dont on démontre là l'inanité, ainsi que les

1. J.-M. Ganascia a publié un article <https://franceprocessus.org/produit/avancees-en-intelligence-artificielle/> dans TRANSVERSUS n°14, numéro dans lequel nous avons commenté un de ses ouvrages précédents : *Le mythe de la Singularité*, Seuil, 2017.

2. *Ce matin maman a été téléchargée*, Gabriel Naëj, Buchet-Chastel, 2019.

3. On peut relire dans *Gödel, Escher, Bach* de Hofstadter l'amusante anecdote sur la possibilité du téléchargement du cerveau d'Einstein.



fantasmagories consistant à outrepasser nos limites, à l'aide de l'intelligence artificielle et des neurosciences. Il faut craindre plutôt d'autres formes de domination.

Dans le *En ligne*, Ganascia rappelle de façon très détaillée certaines idées souvent délirantes, comme Neuralink d'Elon Musk avec ces implants cervicaux, voulant stocker des informations dans notre cerveau. Cette critique très détaillée rappelle que l'intelligence humaine va bien au-delà de la mémoire. Permettre à l'humain de "désirer sans entraves" est un bel objectif. Est-ce cela dont il s'agit dans la volonté affichée de Mark Zuckerberg d'utiliser des "interfaces cerveau-ordinateur" pour deviner nos pensées ?

Il y a derrière toutes ces innovations des objectifs marchands, voire politiques. Jusqu'où peut-on aller, grâce à l'IA, aux IRM, à la détection faciale... dans la lecture des pensées, par connexion... avec des lunettes permettre d'accéder aux réalités virtuelles, au metaverse, voire à travers les murs, etc. On ouvre là surtout les portes aux risques de catégorisation, voir par exemple la généralisation de la reconnaissance faciale en Chine.

Le *En vie* traite en priorité des impacts sur notre vie : le cyberspace accède au statut d'espace public, ce qui modifie profondément notre condition humaine qui devient de plus en plus numérique. Existe-t-il une alternative ? L'auteur discute largement des impacts techniques de l'intelligence artificielle dans nos vies quotidiennes. Tous nos objets quotidiens se transforment, au foyer, au travail, sur nous (montres), il y a une réingénierie profonde de toutes nos habitudes... Nos mœurs changent.

Les choses les plus fondamentales de la relation humaine sont modifiées, par exemple les notions d'amitié, de partage, de confiance, de réputation. Depuis Aristote, l'amitié est considérée comme un lien essentiel. Mais les réseaux sociaux créent une nouvelle sorte d'amitié, assez différente, où les actions ne sont pas vraiment celles qui structurent la vraie amitié.

Tout ce qui concerne le partage change également. On parle désormais d'économie du partage. Il y a BlaBlacar, les développements *open source*, les œuvres artistiques uniques protégées par les NFT⁴. Quel sera là la place restante pour l'altruisme, la générosité ? Les systèmes de confiance sont également très modifiés. On passe du "tope là !" à la *blockchain*. L'humain comme gage de confiance devient suspect, car humain justement. Il en est de même pour la réputation. Ce sont des algorithmes qui feront la loi, comme les scores de réputation en Chine par exemple.

Les mutations en marche concernant ces fondamentaux créent un risque crucial de perte de tout ce qui fait le ciment social.

Bien d'autres choses changent dans notre quotidien. La monnaie fiduciaire vire au *Bitcoin*, le travail gratuit se généralise : tout ce que l'on fait quelquefois sans le savoir au service d'autres, notre activité de *crowdsourcer*, le travail masqué en répondant aux enquêtes, en faisant des requêtes, etc. Notre travail subit des automatisations inéluctables. L'abondance des flux de données aboutit au fond à une perte de liberté. Notre culture, qui pourrait s'élargir se resserre, due à un enfermement par les prescriptions, censées répondre à ce que l'on est, ce que l'on désire. La découverte par sérendipité en sera restreinte. Ces

4. Jetons non fongibles, protégeant les créations par des systèmes basés sur la blockchain

systèmes ouvrent l'apport bien sûr à une explosion des *infos*, mais également à de grandes possibilités de censure.

En ce qui concerne le *Hors ligne*, les possibilités d'échapper, d'être hors système, ne sont pas faciles. On peut tenter d'être invisible, individuellement, avec un coût certain. Mais la visibilité est aussi un besoin, pour les zadistes, pour les gilets jaunes. Le besoin de reconnaissance des révoltes existe, et ce n'est pas possible hors ligne. Il y a des réseaux qui nous retiennent. Par ailleurs, la grande puissance des GAFA, des BATX fait que vivre "hors ligne" sera de plus en plus intenable. Les intelligences artificielles vont aussi souvent servir à faire échouer le hors-ligne.

J.-G. Ganascia est par ailleurs président du Comité d'orientation du CHEC (Cycle des hautes études de la culture) et membre du comité pilote de l'éthique du numérique du CCNE (Comité consultatif national d'éthique). Le sujet de l'éthique est donc évidemment au cœur de ses réflexions.

Dans cet ouvrage, il porte des coups de marteau⁵ répétitifs contre certaines philosophies des comités d'éthique, craignant à tort à la potentielle suprématie des machines sur l'homme, trouvant des accommodations ou des impuissances par rapport à des dynamiques types connexion cerveau-machine, pensant qu'il est possible de juger moralement les actions d'agents virtuels...

Il pense que malheureusement les concepts d'éthique dans les domaines du numérique sont trop inspirés de règles basées sur la tradition bioéthique et sur les droits fondamentaux ! Il s'agit là d'une longue tradition, depuis Hippocrate (relation médecin-patient), basé sur des notions d'autonomie de la personne, de bienfaisance, de justice. Ces concepts ne sont pas d'après lui vraiment pertinents ici :

Autonomie. Dans notre futur numérique on peut parler de l'autonomie des individus, des Etats, des machines. Mais définir dans ce monde technologique et systémique l'autonomie de la personne est difficile. En médecine, l'autonomie implique que le patient soit éclairé sur ses traitements. On parle de consentement éclairé. Mais il suffit de tenter de lire les petites lignes d'une notice d'un logiciel pour voir la non-pertinence en numérique.

Bienfaisance. Un traitement se doit d'apprécier toujours, à titre personnalisé, individuel, les bénéfices/risques. L'exemple des réseaux sociaux montre par exemple la quasi-impossibilité de cette approche en numérique.

Justice. Le numérique ne permet pas vraiment l'accès équitable à chacun...

Dans ce cadre complexe, faut-il réglementer ? Encadrer l'IA ? Imposer de normes ? Il y a là souvent confusion entre les règles imposées par la norme et ce qui ne peut être décidé que par la loi. Nos servitudes virtuelles sont finalement très réelles. Nos choix risquent d'être moins éclairés, car nous avons perdu dans ces systèmes certaines facultés cognitives. De nombreux acteurs (commerciaux, politiques) nous guident, nous orientent. Il nous faut bien comprendre tout cela pour reprendre pied.

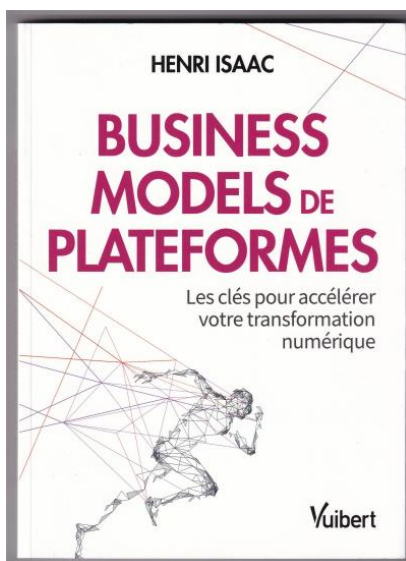
La liberté, c'est pouvoir définir ses propres règles.

5. C'est Nietzsche qui parle de "philosopher à coups de marteau", pour combattre les idées fétiches...



Nous sommes entourés, de Airbnb à Uber, de Waze à LinkedIn, de Amazon à Meta, de plateformes qui ont réussi à structurer les usages, à imposer leurs modèles dans un monde technologique ultra-concurrentiel. **Business Models de Plateformes** d'**Henri Isaac** est un livre indispensable si on veut comprendre cette dynamique, réussir à faire de ses services une plateforme incontournable. Ce livre universitaire très complet donne de nombreuses clés sur ce sujet.

Les plateformes numériques jouent un rôle de plus en plus central dans l'économie et la société. Elles sont propulsées par des modèles commerciaux axés sur la capture, la génération, et le traitement des données. Elles ont un impact massif sur les individus et les entreprises, et redéfinissent les relations entre les clients, les annonceurs, les salariés et les employeurs.



Les entreprises, dans leur mécanisme de création de valeur, après avoir optimisé leur amont (achats, *supply chain*, relation fournisseurs, logistique amont), leur organisation (processus, *lean management*, digitalisation,...), se consacrent désormais aux interactions avec leurs clients. C'est, au-delà de la production des produits et/ou des services, la nécessité de rajouter une couche additionnelle de services à valeur ajoutée, quel que soit le secteur. L'assurance passe de produits d'assurance à des services de prévention des risques. Michelin, au lieu de vendre simplement des pneus, avec la notion de pneus connectés, vend des kilomètres sans intervention, grâce à la maintenance prédictive...

C'est la servicisation. On bascule de la valeur d'échange à la valeur d'usage. Il est donc fondamental de capter les usages, en

capturant la donnée générée par ces usages.

L'ouvrage aborde de façon approfondie, et avec de nombreuses références : la mise en réseau du monde, de sa mise en données, les nouvelles modalités de la création de valeur capitalisant sur les réseaux et les données, les nouveaux écosystèmes et la co-crédation de valeur, la co-crédation de la valeur d'usage et les rôles des utilisateurs.

Le premier chapitre du livre traite de la mise en réseau et de l'émergence des plateformes. Il y a des rappels historiques, les notions de rendements d'adoption croissants. Les différents types d'effets de réseaux sont bien décrits, avec leurs conséquences sur les types de plateformes (places de marché, réseaux sociaux, réseaux de données,...). L'auteur aborde les effets de réseau croisés, les verrouillages. Il propose alors un guide stratégique et économique sur comment déclencher, gérer les effets de réseau. Il y décrit les conséquences sur les dynamiques concurrentielles. Le chapitre se conclut sur une étude sur le rôle de la maîtrise des réseaux dans la réussite de LinkedIn face à Viadeo.

La deuxième partie se focalise sur comment créer de la valeur grâce aux données. Deux logiques de base sont explicitées pour ce faire, entre l'offre d'expérience personnalisée de service et les traitements algorithmiques. L'important est là de maîtriser la chaîne de valeur de la donnée, données, métadonnées,

traces, informations, connaissances, de la collecte à l'organisation, du stockage au traitement et à l'interprétation.

L'ouvrage aborde tous les aspects, données publiques et privées, structurées et non structurées, algorithmes d'extraction et d'intelligence. L'auteur y décrit bien le processus global de gestion de la donnée.

Les stratégies de création de la valeur par la donnée sont décrites, monétisation, valorisation, servicisation généralisée. L'auteur aborde là la création de plateformes et de modèles d'affaires basés sur la donnée, avec de nombreux exemples. La donnée est clé, il faut donc capter les usages de ce que l'on vend et les technologies jouent un grand rôle (voir par exemple les capteurs de style de jeu sur certaines raquettes de tennis Babolat). Chaque entreprise devra définir ses règles et limites dans ce domaine de capture des usages. Le chapitre se conclut sur une étude sur Waze, cette réussite d'un GPS gratuit fondé sur les données.

Le chapitre suivant décrit comment co-créer de la valeur grâce à un écosystème. Les plateformes sont de nouvelles formes d'organisation de la production et des échanges, visant à maximiser les effets de réseau. Pour ce faire, le développement d'un écosystème est un moyen clé d'amplifier les échanges. Les réseaux indirects (il y a complémentation des produits/services par des produits/services supplémentaires...) deviennent clés.

Comment trouver la synergie écosystème-plateforme ? Où se crée la valeur ? Quelles sont les intersections possibles entre des plateformes transactionnelles (Blablacar, Amazon, Tinder) et des plateformes d'innovation (Windows, IOS, Wordpress.) ? Quel équilibre entre ouverture et contrôle de l'écosystème ? L'auteur décrit alors le rôle central de l'infrastructure technologique dans le développement d'un écosystème, avec de nombreux exemples réels. On voit également dans ce cadre la place clé des API permettant les interconnexions.

L'exemple de fin de chapitre est une description de Shopify, plateforme d'e-commerce s'appuyant sur un vaste écosystème de partenaires. Il s'agit alors de créer de la valeur avec les utilisateurs et les clients. Le client doit participer à la cocréation de valeur. De nombreux exemples sont mentionnés, sur le rôle des clients pour chacune des étapes de la chaîne de valeur, sur les modalités de la cocréation.

Différentes logiques de coproduction de la valeur sont décrites, ainsi que les modèles communautaires, des communautés en ligne aux réseaux sociaux, des contenus générés par les utilisateurs aux différents usages. Cette nécessité de rentrer dans les usages du client n'est pas sans poser quelques questions éthiques. Une étude de cas sur ManoMano montre les vicissitudes possibles des clients comme ressources.

Le dernier chapitre se focalise sur comment concevoir et gérer une plateforme. L'auteur y décrit la plateforme comme l'hybridation de trois logiques : moteur de transactions, infrastructure de confiance et moteur d'innovation. Isaac y aborde de façon complète la typologie des modèles de plateforme et les enjeux afférents : places de marché, contenus générés par l'utilisateur, réseaux de données, de communication, systèmes d'exploitation, modèles hybrides.

Il traite alors de la façon de concevoir une plateforme, avec une étude de la matrice d'intensité de la plateformes par industrie et l'examen de la pertinence, au-delà des modèles d'affaire, d'une approche



spécifique (*Platform Canvas*), et des instruments afférents. Il finit par les enjeux de management d'une plateforme. C'est là un guide assez complet sur ce sujet fondamental des plateformes.



Ludovic Cinquin, co-fondateur et CEO d'OCTO Technology, qui maintenant est devenu une filiale d'Accenture, fait part de son expérience personnelle au sein de son entreprise dans **Devenir une entreprise agile**.

De son long cheminement, il nous fait une leçon de choses de la manière dont il a agi pour rendre son entreprise agile, c'est-à-dire une *"entreprise capable de mobiliser son intelligence collective de manière à générer de la valeur et à évoluer en continu, avec une économie de moyens et d'énergie et en créant l'épanouissement de ses membres"*.



C'est l'idée des leçons de vingt ans de transformation, faites d'expérimentations, échecs compris, qui peuvent donner de l'inspiration à ceux qui auraient une intention similaire.

Ce livre est une leçon de transformation "agile", hors des cadres normatifs des Scrum, SAFe,... Il nous montre en filigrane qu'il n'y a pas besoin d'être un expert en méthodologie pour réussir, "juste" de poursuivre sans relâche les bonnes intentions initiales, de se poser les bonnes questions et d'avoir la patience d'avancer en marchant, en acceptant de faire parfois des erreurs.

L'auteur s'exprime sur différents thèmes. Chacun des thèmes est un exposé de ce qui a été fait, des questions qui se sont posées, des questionnements qui ouvrent le débat.

Dans la comparaison de l'entreprise agile à celle de l'entreprise classique, les responsabilités sont confiées à des équipes pluridisciplinaires et non à des équipes spécialisées. Cette notion de coopération est un gage de transversalité.

— Sur le sujet *Comment nous avons adopté les méthodes agiles*, l'une des ruptures consiste à mettre l'accent sur la coopération.

— Sur celui *Les leçons tirées de notre stratégie agile*, l'auteur nous indique que le changement est un processus qui peut devenir très violent car il génère des tensions. Sans douleur, pas de changement.

On aborde alors la construction du projet commun.

— Sur le sujet *Comment nous créons du sens*, écrire un "pourquoi ?" inspirant et incarné, constitue un excellent point de départ.

— Revenir au pourquoi des choses est un levier pour plus d'efficacité, plus de pertinence et plus d'engagement des membres de l'équipe. C'est un point fort du thème *Comment nous partageons le pourquoi des choses*.

Qui dit partage dit coopération et donc transversalité. L'auteur aborde alors les principes de fonctionnement :

Dans l'organisation en tribu adoptée, les employés créent et rejoignent les équipes qu'ils souhaitent, en toute autonomie, mais avec des règles du jeu strictes. Qui dit règles du jeu, fait nécessairement référence à la notion de processus de fonctionnement connus et appliqués.

On peut noter pour le thème *Comment nous gérons les bonus* que les bonus individuels sur la performance présentent de nombreuses tares, notamment quand l'objectif est de favoriser la créativité et la collaboration. Faire travailler en transversal, avec un objectif commun, commande de définir des bonus liés à des performances collectives de création de valeur.

La culture est bien évidemment une thématique clé :

Faire le pari de la confiance, ne pas manager pour les 3 % qui dysfonctionnent, conduit à une réelle réflexion sur la notion de processus. En effet le propos de l'auteur est le suivant : pour limiter la tendance à la bureaucratie, il faut toujours se poser la question de la pertinence d'une nouvelle règle (d'un nouveau processus). On écrit donc un processus de fonctionnement que quand cela le nécessite et non pour contrecarrer les éventuels risques d'abus de quelques-uns (les 3 %).

Il faut définir ses processus. Chez OCTO, les modes de fonctionnement restent très "processés". La règle qui prévaut est qu'un processus doit avant tout être une aide pour plus d'efficacité et de fiabilité. Si c'est le cas il doit être respecté. S'il est un frein à l'activité, tout le monde peut en proposer une amélioration. Deux points importants : une entreprise agile n'est pas une entreprise sans processus (au contraire) et il est du rôle de chacun des acteurs de rester vigilants pour suggérer les actions de manière à les rendre plus pertinents.

Partager de l'information en interne doit avoir comme règle principale la transparence. L'ouverture de l'information, couplée au sens, donne à chacun la possibilité de contribuer du mieux possible à l'entreprise. Là encore cette manière d'agir se fonde sur le principe de la transversalité et de la coopération. C'est également vrai pour le partage des savoirs au sein de l'entreprise. L'information est horizontale, appartient à tout le monde. N'importe qui peut demander à partager, durant un ou deux jours, le quotidien d'une autre personne sur son projet ou sur une mission pour découvrir une activité, un sujet, une technologie.

Tout ceci pourrait être considéré comme un témoignage global d'autosatisfaction. Le chapitre *Ce que nous ratons* montre que ce n'est pas le cas. Sont repris à ce niveau un certain nombre de points que je considère plus comme des pistes d'amélioration à travailler que comme des ratés, même si pour l'auteur, le fait de les avoir identifiés montre que de son point de vue, ce sont des choses qui ont été ratées.

Il reste toujours des questionnements dans un tel parcours :

- Toute organisation est un organisme vivant, un système en interaction avec son environnement et donc sujet à évolution constante. C'est d'ailleurs le propre de l'entreprise agile que de s'y adapter.
- Un point à retenir : beaucoup d'organisations très avancées dans leur fonctionnement affichent la suppression des managers comme principe. Mais n'est-ce pas plutôt le comportement de petit chef qui est à remettre en cause plus que le rôle de manager ?



Ce livre offre un grand intérêt à maints égards :

- C'est une aventure vécue que nous offre l'auteur, sans pour cela nous dire ce qu'il convient de faire, mais plutôt en indiquant les situations qu'il a vécues, les actions qui ont été conduites, les interrogations qu'il a pu avoir et qu'il a encore.
- Il montre aussi que devenir une entreprise agile ressort d'un ensemble de points à mettre en cohérence (principe de la systémique), que ce mode de fonctionnement s'accommode fort bien de la présence des processus (à la condition de faire en sorte qu'ils servent et non qu'ils asservissent), que les principes d'autonomie, de responsabilisation et de coopération sont utiles et conduisent à faire travailler ensemble (en transversalité) tous les acteurs de l'entreprise.

Ecrit dans un style très simple, ce livre est d'une lecture aisée, les points importants sont mis en exergue. Le livre est préfacé par Gilles Babinet, co-président du Conseil national du numérique, marquant par là même la qualité de l'ouvrage. Ce livre parle de sujets qui sont au cœur des préoccupations de toutes les organisations : transformation organisationnelle, agilité, transversalité, efficacité opérationnelle, révolution technologie et digitale, innovation managériale. Ce n'est pas un livre de management qui pose des théories en surplomb (comme on en lit beaucoup trop). Il relate une expérience concrète, vécue, à l'échelle d'une entreprise tout entière.