

gence artificielle, n'y croit pas une seule seconde. Il n'est pourtant pas le dernier à prédire la disparition totale d'un certain nombre de métiers comme les comptables, les chauffeurs ou la mutation de dizaines d'autres, du radiologue au dermatologue en passant par les avocats ou les opérateurs des services clients. Mais quand il s'agit des managers, l'homme s'emporte devant « les fantasmes » et extrapolations douteuses que certains peuvent faire pour prédire la fin des managers. « Je ne vois absolument pas comment le décideur peut disparaître, s'interroge-t-il. Il y a un moment où il faut arrêter les fantasmes : on est loin, très loin, d'une technologie d'intelligence artificielle qui pourrait faire ce que fait un manager ou un patron. Ce n'est pas parce qu'une IA est bien meilleure qu'un humain pour détecter un cancer, pour examiner des scanners et reconnaître des *patterns* qu'elle peut être capable de gérer madame Michu dans



Céline Dejoux, professeur au Cnam : « On verra apparaître d'autres types de managers : des éleveurs d'IA, des gardiens de la connaissance. Ils devront être plus formés, agiles d'esprit. »

une entreprise. Le manager décisionnel qui prend des décisions multi-sectorielles et qui a un métier transversal et multidisciplinaire ne sera pas remplacé par des algorithmes. Pour cela, il faudrait une IA forte, ce

qu'on n'est pas près d'avoir. On ne sait même pas si on y arrivera. »

Cécile Dejoux, professeur des universités au Cnam et auteur du livre *Métamorphose des managers*, abonde également dans ce sens. Impensable que les décisions stratégiques dans nos entreprises ne soient plus, un jour, entre les mains de leurs décideurs. « L'intelligence artificielle prend des décisions rationnelles, rétorque-t-elle. Or, on le sait bien : les décisions des managers intègrent les dimensions politiques, émotionnelles et relationnelles. L'IA est incapable de se comporter dans des situations aléatoires et ne sait pas faire face à la complexité de nouvelles situations... »

Rajeunir son « comex »

Reste que l'avenir que dessinent l'intelligence artificielle et le numérique s'annonce différent.

Vraiment très différent. Cela changera sensiblement la donne et l'on peut aisément anticiper de lourds bouleversements pour les managers actuels. « Il faudra rajeunir les dirigeants des entreprises et les managers, prévoit Laurent Alexandre. Les patrons actuels ne seront plus adaptés. Il vaut mieux, dès à présent, avoir des jeunes aux postes clés des entreprises plutôt que des vieillards cacochymes face aux défis de plus en plus numériques et complexes du business de demain. La technologie devient tellement forte et stratégique qu'on assistera à de profonds changements dans les *comex* (*comités exécutifs*, *Ndlr*). »

Et surtout, les managers qui veulent réussir à l'avenir devront aligner de nouvelles compétences pour faire face à ce monde en changement. « L'IA aura de nombreux impacts dans la vie du manager, analyse Céline Dejoux. D'abord, elle remplacera certaines de ses tâches : elle le rendra plus efficace en fixant pour lui des rendez-vous ou en priorisant ses e-mails. Elle va aussi l'assister dans certaines tâches voire... l'augmenter. En effet, certaines des tâches de manager, à l'avenir, ne seront possibles que grâce à l'IA. Par exemple la *curation*, à savoir la possibilité de scanner toutes les infos présentes dans des bases de données et d'en faire des analyses. Imaginez le cas d'une compagnie d'assurance : l'IA pourra scanner toutes les offres en temps réel chez les concurrents, les analyser et faire des offres de prix en conséquence. Cela constituera inévitablement une aide à la décision. » Et une manière, pour le manager, de ne plus se concentrer sur les déci-

Gestionnaire ou disrupteur ?

« Lorsque l'appareil photo numérique est arrivé (qu'ils ont eux-mêmes inventé et breveté), les responsables de Kodak se sont dit que c'était une bonne nouvelle pour leur métier, qui consistait à imprimer des photos, écrit Stéphane Mallard dans son livre *Disruption*. Erreur fatale : Kodak n'a pas compris que c'est le comportement des utilisateurs qui avait changé : regarder ses photos sur un smartphone est devenu la norme. »

L'auteur pointe l'arrivée violente du phénomène de disruption qui n'est, pour lui, plus un cas particulier mais la norme. « La disruption est universelle. » Il insiste donc : il faut penser comme un entrepreneur et plus comme un gestionnaire. Pour cela, les managers doivent être prêts à se saborder et à pivoter. « Il faut s'imaginer déjà mort pour penser autrement son activité et se demander où sera la valeur dans le futur. » Mais pour y parvenir, il faut une vision. Pas un plan stratégique à trois ou cinq ans mais savoir où va le marché à long terme car, comme l'illustre l'exemple Kodak, le marché peut disparaître. L'entrepreneur « voit ce que personne d'autre n'a vu, continue Stéphane Mallard. Il imagine là où sera la valeur avant tout le monde et va la chercher ». Mais être précurseur a un prix : celui d'avoir raison contre et avant tout le monde...