

Conclusion de l'ouvrage

Manager en responsabilité à l'ère du numérique

De quelle responsabilité est-il question à l'ère du numérique ?

Jean-Pierre Boutinet

Septembre 2021

Avec l'avènement de l'ère du numérique, comment *définir les contours d'un nouveau modèle de gouvernance responsable...comment responsabiliser davantage ses collaborateurs ?* (Cf. B. Raveleau, Introduction générale)¹. Sur un plan plus général de quelles responsabilités sont porteuses les technologies du numérique, actuellement en plein développement ? Ces technologies qui vont de l'ordinateur le plus sophistiqué au smartphone devenu le simple compagnon du quotidien de tout un chacun, bousculent nos modes d'existence et initient la digitalisation de notre vie de tous les jours à travers de nouvelles formes de management et d'organisation du travail, entre autres la priorité à la communication orale à distance par rapport à la relation en présentiel ou à la communication écrite. Mais cette digitalisation, qui doit en répondre, c'est-à-dire qui se sent en charge de l'assumer et à quelles conditions, au lieu de la subir ? Quelle que soit la diversité des situations, l'ère du numérique ne saurait faire exception par rapport aux ères précédentes, du labourage à la charrue, de la lettre envoyé par courrier postal ou du déplacement en diligence : ni les ordinateurs, ni les robots, ni les smartphones ne sont en mesure d'assumer par eux-mêmes ce qu'ils réalisent, car dépendant d'une quelconque autorité humaine qui les a initiés en se positionnant, selon les cas comme l'auteur ou le superviseur du dispositif numérique. Quel que soit le robot ou tout autre système numérique, il relève tôt ou tard de la responsabilité de l'auteur qui l'a conçu ou de l'utilisateur qui le manipule. Mais alors, à l'ère du numérique, comment décliner cette responsabilité de l'auteur ou de l'utilisateur ?

¹ Les citations en italiques accompagnées du nom de leur auteur, à partir desquelles est construite la présent Conclusion sont tirées des textes qui précèdent.

1. Comment assumer la responsabilité des transformations numériques ?

Les acteurs humains selon les situations ont à répondre, à titre individuel ou collectif de ce qu'ils font, entre autres des dispositifs numériques qu'ils ont créés ou qu'ils utilisent. Ils le font comme auteurs s'ils se positionnent en tant qu'acteurs centraux, notamment dans un travail de création ou d'innovation, soit comme acteurs parties prenantes, notamment s'ils participent à un travail collaboratif de mise en œuvre.

Il y a un enjeu de responsabilité chez ces différents auteurs et acteurs parties prenantes dans la mesure où ils peuvent justifier d'une autonomie suffisante dans leurs modes de pensée et d'agir : pas de responsabilité possible sans autonomie dans les initiatives à prendre aussi bien par les acteurs individuels que par les collectifs de travail : de ce point de vue l'exercice de la responsabilité revêt une dimension existentielle, sinon elle devient une caricature à travers une figure qui nous est devenue de plus en plus familière, spécialement à l'ère du *Corona virus* actuel, l'injonction à la responsabilité : faute de se sentir capable d'exercer soi-même une responsabilité, on obtempère à un ordre donné. Cette figure se matérialise entre autres à travers le slogan déployé aujourd'hui par de nombreux responsables institutionnels œuvrant à cette ère du *Corona virus*, tels que *Tous responsables, tous vaccinés*.

L'alliance assurée entre responsabilité et autonomie va la plupart du temps se concrétiser à travers la démarche de recherche de sens : prendre telle ou telle responsabilité, s'engager dans l'une ou l'autre responsabilité amène à devoir la justifier par soi-même dans l'explicitation du sens que l'on veut donner, à propos de la responsabilité que l'on entend exercer, un sens singulier, donc motivant, c'est-à-dire propre à chacun aux prises avec sa situation. Aussi la prise de responsabilité implique-t-elle d'être associée à une justification qui lui donne sa pertinence en l'écartant de l'une ou l'autre forme d'absurde. Mais cette prise de responsabilité, entre autres dans telle ou telle initiative numérique, peut au contraire selon les circonstances devenir aliénante, lorsqu'au désir d'autonomie porteur de responsabilité se substitue un assujettissement de l'ordre de la répétition mortifère, du type *faire comme les autres* : la responsabilité se transforme alors en déresponsabilisation : ainsi à propos du télétravail : *Les salariés ne sont pas égaux face aux répercussions de la digitalisation ; celle-ci intervient de façon ambivalente, pourvoyeuse de la recherche de sens comme de la perte de sens* (Cf. S. Fauvy) ; le recours à l'usage du numérique peut alors perdre son sens pour devenir une façon d'occuper l'instantanéité ou d'imiter les autres : *les zones chaotiques se multiplient...les organisations deviennent*

victimes de la perte de sens de l'avenir. C'est là toute l'ambivalence de la digitalisation concrétisée dans l'oscillation aliénation-émancipation (Cf. Yves Perez).

2. Cinq figures typiques de la responsabilité tissent aujourd'hui leurs liens dans le champ de la digitalisation

La responsabilité est un concept plurivoque, plus spécialement encore dans notre langue française que chez ses voisines qui, elles, recourent souvent à plusieurs termes pour désigner différentes figures que le français regroupe sous le substantif de *responsabilité* et le qualificatif de *responsable*. C'est donc avec cette plurivocité, apparue très tôt avec le vieux français issu du latin, pour désigner le garant, qui s'est renforcée au Siècle des Lumières avec l'apparition des deux types de responsabilité, celle qui assume, celle qui impute, en même temps qu'à la même époque on s'est soucié de distinguer la responsabilité collective de la gouvernance à la fin de l'Ancien Régime, par rapport à la responsabilité individuelle d'actes commis, telle que cette dernière sera redéfinie dans notre Code civil au début du XIXème siècle ; et depuis, le champ de la responsabilité s'est encore diversifié jusqu'aux responsabilités sociale et sociétales aujourd'hui de plus en plus présentes.

A travers la lecture des textes qui précèdent, pour parler de la responsabilité, telle qu'elle se manifeste présentement dans le champ du numérique, il est très intéressant de constater que cinq figures caractéristiques émergent que nous allons passer en revue, figures qui contribuent à cerner ce qu'il en est actuellement de la gouvernance responsable et donc des implications humaines à l'ère du digital ; ces figures de la gouvernance responsable mises en évidence dans les textes qui précèdent, nous les dénommerons successivement de la façon suivante :

- Assumer individuellement les actions que nous menons au sein de l'entreprise ;
- Répondre de l'autre proche en position de vulnérabilité ;
- Développer les dispositifs de coresponsabilité ;
- Coordonner, collaborer, coopérer au titre de la responsabilité sociale de l'entreprise ;
- Se soucier des lendemains que nous préparons au sein de la responsabilité sociétale.

3. Assumer individuellement au sein de l'entreprise agile ses responsabilités

Ces dernières décennies ont vu l'effondrement du modèle économique de la production de masse en même temps que l'émergence de *l'entreprise agile s'appuyant sur des technologies notamment numériques aptes à faciliter une communication transverse*. (Cf. M. Ajzen). Cette entreprise agile va se soucier d'une décentralisation des décisions, s'efforcer de donner plus de souplesse aux processus de fabrication et de communication, aménager une flexibilité du temps, augmenter l'autonomie dans l'espace de travail en permettant une plus grande responsabilisation dans le nouvel espace : *chaque salarié est rendu autonome et responsable, voire même entrepreneur dans la gestion de son temps, des lieux et de sa charge de travail*.

Le manager, en ce qui le concerne, doit prendre en compte *l'importance des innovations technologiques qui contribuent de manière significative à la productivité des entreprises* (Cf. E. Tesse). Il lui faut se former pour comprendre les enjeux actuels de la prise de décision, de l'élaboration de stratégies et de la mise en œuvre de projets innovants en faveur des entreprises car il doit savoir se situer pour *être en mesure d'assumer la responsabilité du développement d'activités stratégiques et innovantes*.

Le concept de transformation digitale occupe aujourd'hui une place prépondérante dans l'actualité (Cf. M. Aquilina) ; pour la première fois dans l'histoire, l'arrivée des technologies digitales deviennent accessibles massivement aux individus, *de façon ubiquitaire et universelle* et ce par *désintermédiation amenant à la disparition de nombreux intermédiaires : chaque collaborateur devient un acteur de cette transformation dans un processus permanent de co-design, de co-construction*.

Toutefois cet adulte responsable, capable de gérer temps, espace, charge de travail grâce à la transformation digitale peut dans certaines situations se sentir bousculé par la présence croissante des robots et notamment des robots sociaux, spécialement dans le contexte de l'aide à la personne. Cette présence peut générer la peur de se sentir dominé(e), d'être dans la perte de contrôle face à un robot susceptible de prendre le pouvoir sur l'homme qui ne se sent plus être en mesure d'assumer ses responsabilités : *peur de l'intelligence artificielle embarquée qui pourrait prendre le pouvoir sur l'homme, peur de la surveillance continue, peur de la déshumanisation et le fait que les robots nous rendraient incapables d'avoir une relation sociale équilibrée avec les autres humains* (Cf. Livia Bahier), ce que souligne par ailleurs L. Devillers (2017).

4. Répondre de l'autre, d'autrui, fragilisé

L'une des premières figures de la responsabilité nous vient des Romains lorsqu'ils ont créé ces deux variantes proches l'une de l'autre, celles du *sponsor* et du *responsor*, le garant et le conseiller, ces personnes qui répondent d'autrui, de ses engagements, de ses dettes. Ces figures ont été réactualisées à la fin du XX^e siècle par le philosophe E. Lévinas (1972), soucieux de pouvoir répondre de la vulnérabilité de l'autre. C'est cette vulnérabilité à prendre en charge que l'on retrouve dans les nouvelles fonctions que le manager doit assumer : *de très nombreuses turbulences traversent actuellement la fonction managériale : des cadres vivent des situations de souffrance, d'épuisement, de désenchantement* (Cf. P. Duperray). Si l'introduction des technologies numériques dans les pratiques professionnelles ouvrent sur de nouvelles perspectives pour les salariés appelés à travailler autrement et plus efficacement à distance, il faut constater que *l'arrivée sur le marché du travail des générations très connectées sont mues par des besoins relationnels importants*, amenant le manager, interpellé par les turbulences de sa fonction à déployer *une autorité de charisme plus que de statut dans sa responsabilité managériale concrétisée dans le souci de prévenir, détecter, accompagner*.

L'organisation du télétravail implique de la part du manager l'instauration d'une relation de confiance avec les opérateurs pour encourager ceux qui manifestent une capacité à s'organiser, à le faire eux-mêmes, pour proposer à ceux qui doutent d'eux-mêmes, à accepter l'une ou l'autre forme d'accompagnement ; *cette relation de confiance est fondamentale dans la mise en place du télétravail*, (Cf. M. EL Hadj Schem) : que ce télétravail soit organisé individuellement ou par équipe, que l'équipe soit regroupée ou dispersée, *le télétravail ne va pas de soi*. *Manager* devient la pierre angulaire du télétravail, *en vue de responsabiliser les salariés* qui ont besoin de l'être à travers la recherche d'un compromis équilibrant la situation des télétravailleurs en situation de responsabilité par rapport aux télétravailleurs en situation d'accompagnement car certains ont besoin d'un management dirigé quand d'autres aspirent à un management avec plus de liberté. Le rôle essentiel du manager sera donc d'adapter son mode de management, en prenant une posture de facilitateur en vue d'une relation de confiance réciproque, une relation de confiance qui n'est pas donnée mais construite.

5. Etre en co-responsabilité dans le mentorat inversé ou dans un autre dispositif avoisinant

La co-responsabilité, le fait pour deux personnes d'assumer ensemble une tâche commune est bien mise en scène, à l'heure du digital dans *la pratique du mentorat inversé*. Par cette pratique, *le numérique peut devenir une force pour l'harmonie des générations au travail* (Cf. P. Martin). Ce mentorat inversé entend se substituer au mentorat traditionnel dans lequel des professionnels seniors accompagnent et initient des juniors dans leur nouveau poste de travail. Si le mentorat traditionnel est unilatéral, à travers une transmission d'informations et de compétences du senior vers le junior, le mentorat inversé se veut bilatéral, prenant en compte pour s'en servir les fragilités générationnelles. Le senior issu du *baby boom* après des années d'expérience professionnelle arrive avec des compétences reconnues et une pratique confirmée mais il se trouve dépourvu en compétences numériques, peu à l'aise dans la culture du numérique. En revanche le junior de la génération « millénaire », inexpérimenté se voit offrir la possibilité de partager ses connaissances numériques avec un professionnel expérimenté ; sans expérience professionnelle, il prend conscience qu'il possède déjà une solide familiarisation avec les outils technologiques de l'information et de la communication.

Dans ce contexte le mentorat inversé entend proposer une approche constructive qui s'appuie sur un fossé intergénérationnel, au-dessus duquel jeter des ponts : l'employé de la génération millénaire guide un employé plus âgé de la génération baby-boom dans les méandres du numérique quand cet employé plus âgé va conduire le plus jeune dans les sinuosités de la vie en entreprise, l'un et l'autre étant soucieux de développer à cette occasion des liens intergénérationnels. La pratique de mentorat mutuel qu'est le mentorat inversé s'appuiera sur le partage de responsabilités à partir duquel la réussite ne peut être que commune aux deux acteurs, constituant une occasion de rendre plus harmonieuses des relations intergénérationnelles en même temps que de créer une nouvelle dynamique dans les relations de travail.

A côté du mentorat inversé, porteur de co-responsabilité, les managers doivent adopter de nouvelles manières de décider en vue *d'inspirer, de responsabiliser les équipes et d'accompagner l'innovation et aussi les collaborateurs dans leur développement* (M. Aquilina). L'appropriation des TIC amène à une *transformation culturelle et managériale* qui doit l'accompagner à travers les réseaux porteurs d'une force collaborative pour *réagir, commenter, évaluer, partager, enrichir*. Mais par le fait que *les internautes en navigant dans un labyrinthe d'informations où se mélangent le vrai et le faux, le numérique ne*

remplace pas l'humain (Ibid) qui est lui-même appelé à exercer sa fonction critique sur ce labyrinthe.

Les salariés donnent du sens à la démarche qu'ils entreprennent, en refusant explicitement toute compétition interne au profit de la qualité des relations et une forte intégration entre managers et opérateurs, la généralisation de l'entraide et du soutien entre salariés, l'acceptation du temps long et des échecs.

6. Coordonner, collaborer, coopérer en guise de responsabilité sociale de l'entreprise

Si les salariés doivent s'acculturer au numérique et changer leur mode de travail, la démarche numérique s'est au préalable acculturée aux pratiques concrètes de travail en se pliant aux exigences opérationnelles de terrain. *La participation des salariés au travers des cercles de qualité, d'espaces de discussion, ou de délibération sur le travail amènent à une responsabilisation des collaborateurs à travers la co-construction managers-opérateurs* (J. Glaisner et O. Masclef). Ceci présuppose de prendre en compte au préalable *l'aspect participatif bien souvent oublié de la transformation numérique : c'est aux salariés de s'acculturer au digital*. Mais le management dans la transformation numérique doit aussi s'acculturer à l'opérationnel pour adapter l'infrastructure digitale aux situations opérationnelles liées à la production. C'est dire si la transformation digitale ne saurait se laisser identifier à un outil de comparaison interindividuelle et de pression ; c'est au contraire *une culture de l'entr'aide systématique en guise d'appropriation entre opérateurs et niveaux hiérarchiques* d'où la nécessité d'enrichir le dialogue entre opérateurs et managers de proximité, comme le met en scène le dispositif *Lean* soucieux de responsabiliser les collaborateurs dans la conduite des améliorations en faisant jouer le principe de subsidiarité par lequel un échelon supérieur refuse de faire les tâches qu'un échelon inférieur peut être à même de réaliser. De ce point de vue en permettant une appropriation la plus forte possible, le *lean* suscite une culture de l'entr'aide systématique entre opérateurs, entre niveaux hiérarchiques

Les transformations culturelles amenées par la digitalisation sont l'occasion d'améliorer les processus stratégiques et opérationnels existants, en même temps que d'insuffler une nouvelle culture organisationnelle porteuse d'innovation, notamment à travers une organisation du travail collaborative caractéristique de l'ère du digital. Cette organisation collaborative implique pour les acteurs qui tentent de la promouvoir de s'émanciper d'une condition souvent aliénante pour penser et promouvoir des modèles de management participatif et d'*empowerment*

basés sur autonomie et responsabilité. Ces modèles auront alors pour objectif de définir les conditions à partir desquelles il sera possible aux opérateurs de participer avec les managers aux *décisions régulatrices de la vie des entreprises* (Cf. K. Flamme et X. Leon).

L'avènement de la digitalisation au sein des entreprises amène avec elle trois cultures organisationnelles qui se substituent à l'ancienne culture hiérarchique, *coordination, collaboration, coopération* (Cf. E. Chevalier et J-C. Coallier). Ces trois cultures en synergie entre elles contribuent à définir le nouveau cadre de la R.S.E. (Responsabilité sociale de l'entreprise). Ce nouveau cadre incite à un engagement mutuel des participants en coordination avec une autorité identifiée pour résoudre un ensemble de problèmes. Il offre par ailleurs davantage d'autonomie aux participants soucieux d'apporter une valeur ajoutée à une démarche collective.

Dans ce contexte, le manager change de rôle en se souciant désormais de traduire les orientations choisies par la direction en actions opérationnelles pour les équipes dont il a la responsabilité ; il aura à donner du sens aux nouvelles pratiques attendues en se souciant de cohérence.

7. Avoir la responsabilité sociétale comme préoccupation

Le gouvernement de l'entreprise inclut les acteurs principaux et les acteurs impliqués parties prenantes. L'entreprise oriente progressivement sa responsabilité vers de nouveaux champs, passant de l'économique au social et maintenant au sociétal (Cf. D. Delaigue et V. Lejeune). La notion de profit devient inséparable de la notion de sens ; ce dernier est concrétisé dans les buts privilégiés et les valeurs recherchées en interrogeant ce qui peut relever du bien commun et de l'intérêt général, deux finalités inséparables. *Le monde change, l'innovation accélère, la tyrannie de l'immédiat menace, les risques environnementaux et sociaux n'ont jamais été aussi grands, faisant du travail et de l'emploi un enjeu pour nos sociétés* (ibid). Trop souvent hommes et entreprises deviennent gouvernés et insécurisés par certains des dispositifs techniques dont la vitesse et la complexité ne cessent de s'accroître, générant un sentiment d'urgence permanent associé à une compression du temps : *multitasking, zapping, instantanéité, diffusion massive d'informations...*

Cette responsabilité sociétale encore naissante est en quête d'une *intelligence collective* à faire émerger comme *intelligence* créative (Cf. D. Delaigue et V. Lejeune) à travers la capacité pour un groupe plus ou moins large de personnes de collaborer pour esquisser un avenir possible à notre société capable de se transformer en devenir : ceci implique pour ce groupe ou ces groupes collaboratifs

de pouvoir poser des questions pertinentes au regard de la situation actuelle et à rechercher les réponses munies de la même pertinence.

Les *digital natives* sont hyper-connectées et hyper-sollicitées à travers des plateformes qui se positionnent à l'inverse des organisations en silos. La digitalisation transforme les métiers en contact avec les clients en ancrant la connectivité, la mobilité et l'instantanéité des technologies dans les modes de consommation, tel le *smartphone devenu un véritable compagnon de voyage, amenant un changement des fondamentaux concernant la gestion des interactions humaines au cœur de l'action* (Cf. B. Raveleau et A. Giacomel). C'est là reconnaître l'extrême flexibilité et la rapidité des outils numériques permettant une adaptation à des exigences des clients plus élevées. Le gain de temps obtenu par la digitalisation des procédures constitue une opportunité qui va donner la possibilité aux opérateurs et aux managers de s'approprier des thématiques comme celle de la *gouvernance humaine* que l'on peut identifier à la *responsabilité sociétale*.

8. Perspectives : le manager comme ordonnateur des responsabilités à promouvoir

Les contributions que nous venons de passer en revue se sont interrogées sur les contours possibles d'un nouveau modèle de gouvernance responsable des travailleurs et des entreprises à l'ère du numérique. Ces contours se sont focalisés sur le manager, invité à quitter sa posture hiérarchique dans laquelle une certaine tradition l'avait confiné pour devenir un ordonnateur central des responsabilités à promouvoir.

Ce manager *new look*, afin de pouvoir se former en conséquence, gagne à savoir se situer pour prendre en compte l'importance des technologies du numérique, comme ouvrant sur de nouvelles perspectives. Il lui appartient par ailleurs de saisir les enjeux actuels liés à la prise de décision et à l'élaboration des stratégies pour la mise en œuvre des projets innovants qui contribuent de manière significative à la productivité des entreprises. De ce point de vue il doit être en mesure d'assumer la responsabilité du développement d'activités innovantes.

Dans un autre domaine, celui des technologies du numérique, le manager est considéré comme la pierre angulaire du télétravail en responsabilisant les salariés qui ont besoin de l'être.

Par ailleurs il est demandé au manager d'être un facilitateur pour responsabiliser les opérateurs et collaborateurs ainsi que les équipes dans des

démarches de co-construction. Ce facilitateur a pour caractéristique de se montrer sensible à l'aspect participatif de la transformation numérique ainsi qu'à la culture de l'entr'aide.

9. Références bibliographiques

- Alcouflé, A., Ferrari S., (2002). « Les enjeux du développement durable », *Sciences de la société*, 57, 3-13.
- Arendt, H., (1961). *Condition de l'homme moderne*. Paris : Calmann-Lévy, trad.
- Astier, I., (2007). *Les nouvelles règles du social*. Paris : Puf.
- Boltansky, L., Chiapello, (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- Boutinet, J-P., « Un imaginaire contemporain saturé de responsabilité », *Education permanente*, 9-21.
- Boutinet, J-P., (2017). « Les pratiques sportives face à leur responsabilités », in F. Wille, *La responsabilité des acteurs du sport et de l'éducation, expertises et controverses* (pp. 15-30), Villeneuve d'Asq : Presses universitaires du Septentrion
- Boutinet, J-P., (2019). « Dans le champ de la formation professionnelle, quel partage des responsabilités pour aujourd'hui ?, *Savoirs*, 50, 129-153.
- Duvoux, N. (2009). *L'autonomie des assujettis*. Paris : Puf.
- Ehrenberg, A., (2010). *La société du malaise*. Paris : Odile Jacob.
- Henriot, J., (1977). « Note sur la date et le sens de l'apparition du mot responsabilité », *Archives de philosophie du droit*, 22, 59-62.
- Honneth, A., (2000). *La réification, Petit traité de théorie critique*. Paris : Gallimard, 2007.
- Jonas, H., (1979). *Le principe responsabilité : une éthique pour la civilisation technologique*. Paris : Cerf, 1990, trad.
- Lallement, M., Zimmerman, B. (2019). « Tous responsables ? Transformation du travail, métamorphoses de la responsabilité », *Sociologie du travail*, 61 (2), 1-14.
- Lebart, Ch., (2008). *L'individualisation*. Paris : Sciences PO Les Presses.
- Lesourd, E., (2018). *Survivre à l'anthropocène*, Paris : Puf.

- Levinas, E., (1972). *Humanisme de l'autre homme*. Montpelleir, Farta Morgana.
- Paugam, S., (2000). *Le salarié de la précarité*. Paris : Puf.
- Revault d'Allonnes M., (2008). *L'homme compassionnel*. Paris : Le Seuil.
- Revault d'Allonnes M., (2012). *La crise sans fin : essai sur l'expérience moderne du temps*. Paris : L Seuil.
- Truc, G., (2008). *Assumer l'humanité*. Bruxelles, Editions de l'Université libre de Bruxelles.
- Viley M., (1977). « Esquisse historique du mot responsable ». *Archives de philosophie du droit*, 22, 45-58.