

Chapitre 4 – Les fondements historiques du management

PLAN DU COURS

- I. L'APPROCHE CLASSIQUE DES ORGANISATIONS**
 - A. LA VISION DE FREDERICK TAYLOR (1856-1915)**
 - B. LA VISION D'HENRI FORD (1863-1947)**
 - C. LA VISION D'HENRI FAYOL (1841-1925)**
 - D. LA VISION DE MAX WEBER (1864-1920)**
- II. L'APPROCHE DES ORGANISATIONS SELON L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES**
 - A. PRESENTATION DE L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES**
 - B. QUELQUES APPORTS DE L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES**
 - 1. ELTON MAYO (1880-1949)**
 - 2. ABRAHAM MASLOW (1908-1970) ET FREDERICK HERZBERG (1923-2000)**
 - 3. DOUGLAS MCGREGOR (1906-1964)**

DOCUMENT N°1 : L’algorithme se met au travail.

Dans le taylorisme, caricaturé par Chaplin dans le film *Les Temps modernes*, le salarié est un rouage dans une machine qui le dépasse et dont il ne comprend plus le fonctionnement. Au XXI^e siècle, la machine prend les commandes. Hors des plates-formes logistiques, les algorithmes commencent à s’imposer dans tous les secteurs. C’est le manager dont le travail se voit aujourd’hui le plus transformé par l’intelligence artificielle (IA), affirme une étude de l’Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), publiée en décembre 2021. Juste derrière le professionnel de la finance. L’essor du big data dans les années 2000, couplé à l’utilisation de systèmes informatiques capables de traiter une quantité de données sans précédent, a permis le développement de logiciels ultra-perfectionnés, capables de participer aux décisions les plus stratégiques dans l’entreprise. Environ 32 % des emplois risquent d’être modifiés radicalement par le progrès technologique, estime une autre étude de l’OCDE parue en 2019. Selon l’organisme international, les fonctions supérieures d’encadrement et de décision sont les prochaines sur la liste.

MANAGEURS DÉFIÉS PAR LA MACHINE

Dopée au progrès technologique, la machine a gravi les échelons de l’entreprise. Chez le géant du prêt-à-porter H&M, d’ici à 2025, l’ensemble des décisions opérationnelles seront prises en tenant compte des recommandations d’une intelligence artificielle, a annoncé Errol Koolmeister, à la tête du pôle « intelligence artificielle », à l’occasion d’un événement organisé en avril 2021 par le Hub Institute. Chez Honda, un outil d’analyse de données développé par SAS, l’éditeur de logiciels spécialisé en informatique décisionnelle, est capable de prédire les designs de moto qui seront les plus appréciés par les utilisateurs. Prudent, Mouloud Dey, directeur de l’innovation et du développement business de SAS, préfère parler « d’aide à la décision » : « Les outils prédictifs permettent de ne pas simplement se fier à son intuition, mais de bénéficier de la puissance de l’analytique. »

Dans l’usine de Somfy à Rumilly (Haute-Savoie), labellisée Vitrine industrie du futur, un écran tactile a remplacé le manager pour la formation des salariés. A côté de la zone de fabrication, une tablette est là pour aider le nouvel entrant quand il a un problème. « Pour les personnes de moins de 40 ans, cela paraît normal qu’on leur dise d’aller chercher l’info sur un écran, fait valoir Sylvain Canon. Elles peuvent désigner une pièce, un boulon par exemple, et le logiciel lui montre comment la démonter. » L’ancien manager qualité du site tire un bilan plutôt positif de cette transformation : numériser



la formation des salariés fraîchement recrutés leur a donné plus d’autonomie et a permis de libérer du temps pour les managers. « Ils ont souvent plus d’infos à donner en préparation, mais ils peuvent ensuite se recentrer sur d’autres activités. »

Selon une enquête réalisée par le cabinet de conseil Accenture en 2016, les managers consacrent plus de la moitié de leur temps à la coordination administrative et aux tâches de contrôle. Des tâches qui « peuvent facilement être automatisées », souligne Jean-Philippe Couturier, président de la société Whoz, qui numérise le recrutement et les ressources humaines. L’auteur de *Lorsque mon boss sera une intelligence artificielle* (VA Press, 2019) estime que, défié par la machine, le manager doit redéfinir sa place. D’autant que la hiérarchie verticale n’a plus vraiment la cote dans l’entreprise : la ten-

dance est au management « agile », où la fonction de chef d’équipe tourne en fonction des projets. « Selon le cabinet de conseil Gartner, d’ici à 2024, 30 % des équipes n’auront plus de patron et se géreront toutes seules », souligne Jean-Philippe Couturier. Toutes seules – ou presque.

[...]

Il n’existe pas encore d’étude poussée sur les répercussions de ces outils en matière de bien-être au travail. Mais « le risque existe d’une perte d’autonomie du salarié, soumis à un contrôle automatisé de plus en plus insidieux, avec les risques psychosociaux associés », avançait, en 2018, un rapport de France Stratégie sur l’utilisation de l’intelligence artificielle au travail. Les managers ne vivent pas forcément bien le fait d’être secondés, voire remplacés par une machine. « Quand on a déployé la digitalisation de nos supports de formation, nos managers ont vécu un véritable deuil : ils n’étaient plus les seuls détenteurs du savoir », constate Sylvain Canon.

« La fonction managériale est aussi symbole de pouvoir et, quelque part, l’IA lui retire une partie de ce pouvoir », souligne Mouloud Dey. Pendant le déploiement d’une solution de gestion des carrières dans une entreprise française de plusieurs dizaines de milliers de salariés, il y a quelques années, le directeur s’est heurté à une forte résistance en interne. « Bien qu’aucun manager n’aurait été capable d’avoir une vision aussi globale des parcours des salariés, ils ne voyaient pas l’intérêt d’utiliser les mathématiques pour une problématique humaine », se souvient-il.

[...] L'implication des managers s'avère tout aussi nécessaire, ajoute Sylvain Canon : « *Ils ont participé à la création de nos formations numériques; clairement, cela les a aidés à ne pas se sentir trop dépassés.* » Si la machine est venue redéfinir les fonctions des managers, elle les a aussi confortés dans leur savoir-faire pour tout ce qui touche l'intelligence sociale et émotionnelle, souligne-t-il : « *Quand un salarié n'est pas bien, le manager peut s'en rendre compte et, éventuellement, le mettre sur un poste moins exposé. Cela, un robot ne saura jamais le faire.* »

Venant seconder le manager sur une partie de ses fonctions, la machine ne reste qu'une aide, s'accordent à dire les experts interrogés. « *Un manager ne pourra jamais être remplacé par une machine dans son rôle de leader, de conducteur du changement* », déclare Jean-Philippe Couturier. « *L'IA n'est qu'un outil complémentaire, tranche Cécile Dejoux, professeure des universités au Cnam et professeure affiliée à l'ESCP Europe, autrice de *Ce sera l'IA et/ou moi* (Vuibert, 2020). Le manager reste irremplaçable pour tout ce qui est accompagnement humain dans le temps et cohésion d'équipe. Il est aussi là pour voir si l'IA est allée trop loin.* »

Mais collaborer avec un logiciel n'est pas si évident. Les technologies mobilisant l'intelligence artificielle impliquent des calculs tellement complexes que même leurs concepteurs sont incapables d'expliquer leurs résultats. Le gros « bug » de l'IA de recrutement testée par Amazon, en 2014, hante l'esprit de tous les directeurs des ressources humaines. Alimenté par dix années de CV majoritairement masculins, l'algorithme s'est mis à favoriser automatiquement des candidatures d'hommes. « *Une intelligence artificielle se nourrit des données qu'on lui fournit* », rappelle Jean-Philippe Couturier. Basée

sur la norme, la machine ne laisse pas place à l'exception. Elle démultiplie les biais de genre ou de race.

Si un salarié a suivi les recommandations d'un algorithme, la question de la responsabilité judiciaire en cas d'erreur se pose également. « *Lorsqu'il y a désaccord entre le salarié et la machine, à qui donnera-t-on raison ? Au robot, qui ne peut pas se tromper – en théorie – ou au salarié, qui a une expérience, un toucher... que n'a pas l'algorithme ?* », interroge encore Xavier Tedeschi.

Source : Le Monde, février 2022.

Questions

1. Identifiez quelle fonction pourrait être menacée par le développement de l'intelligence artificielle (IA).
2. Répertoriez les opportunités et menaces associées au développement de l'IA pour ce type de fonction.