



**HAL**  
open science

# Transition digitale et reconfiguration des métiers dans les organisations : le rôle du Manager de Transition

Emmanuel Okamba

► **To cite this version:**

Emmanuel Okamba. Transition digitale et reconfiguration des métiers dans les organisations : le rôle du Manager de Transition. 20e Université de Printemps de l'audit social de l'Institut International de l'audit social: Face aux enjeux actuels comment réussir la transformation des organisation: l'apport de la fonction RH et de l'Audit social, May 2018, Gosier-Guadeloupe, France. halshs-01799732

**HAL Id: halshs-01799732**

**<https://shs.hal.science/halshs-01799732>**

Submitted on 25 May 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Transition digitale et reconfiguration des métiers dans les organisations : *le rôle du Manager de Transition***

Par : **Emmanuel OKAMBA**

Maître de Conférences HDR en Sciences de Gestion  
UFR Sciences Economiques et Gestion  
Laboratoire Institut de Recherche en Gestion  
Université de Paris Est, Mame La Vallée  
[okamba@univ-mlv.fr](mailto:okamba@univ-mlv.fr)

## **Résumé**

La transition digitale reconfigure les emplois et génère des nouveaux métiers dont les profils restent à définir. Elle repose sur une innovation destructrice, liée à la maîtrise des cinq sauts numériques dans laquelle, les emplois à faible empathie sont automatisés et les plus empathiques se reconfigurent pour laisser émerger les métiers à visage humain. Le Manager de Transition est l'un des vecteurs de cette innovation.

## **Mots clés**

Transition Digitale, Manager de Transition, Robotisation, Disruption.

## **Abstract**

The digital transition reconfigures jobs and generates new jobs whose profiles have yet to be defined. It is based on a destructive innovation, linked to the mastery of the five digital jumps in which jobs with low empathy are automated and the most empathetic reconfigure to let emerge trades with a human face. The Transition Manager is one of the vectors of this innovation.

## **Keywords**

Digital Transition, Transition Manager, Robotization, Disruption.

## Introduction

La digitalisation des économies est un puissant levier de création des richesses, dès lors que les organisations opèrent efficacement leur transition digitale en maîtrisant les cinq sauts numériques : les télécoms, les services financiers mobiles, l'e-commerce, l'e-gouvernement et l'économie des plateformes collaboratives. Elle repose sur l'innovation destructrice, au sens de la disruption, approche stratégique consistant à identifier les conventions culturelles dominantes puis à les mettre en question pour construire et mettre en œuvre une nouvelle approche plus adaptée au contexte (Dru, 1997). La robotisation et l'informatisation des tâches les plus pénibles et rébarbatives nécessitant moins de relations empathiques dans l'organisation, libèrent l'homme et améliorent la productivité du travail. Plus un métier nécessite moins de relations empathiques, plus il a des chances d'être automatisé pour laisser émerger un métier plus empathique. La transition digitale humanise le travail en améliorant les relations empathiques et l'efficacité dans l'organisation.

Nous voulons développer cette idée en nous basons sur les données de l'étude de l'Université d'Oxford (Frey, Osborne, 2013) et du Cabinet de Conseil Deloitte qui ont développés un outil mesurant la probabilité qu'un emploi disparaisse du fait de la robotisation sur un échantillon de 702 emplois américains d'une part, de d'autre part, des données du baromètre de la Fédération Nationale du Management de Transition de 2016 auprès d'un panel de 1 200 entreprises françaises ayant eu recours au Manger de Transition par l'intermédiaire des 15 Cabinets de recrutement des Managers de Transition. Nous complétons ces données par celles issues de la première édition du baromètre de Deloitte (2018) sur la «Maturité digitale des entreprises africaines», issues des déclarations de 400 personnes (Digital Pioneers) dans 7 pays francophones. Après avoir présenté l'état de l'art de la théorie de l'empathie de l'emploi, nous analyserons l'influence de la digitalisation sur l'emploi en Occident et en Afrique.

### **I- Etat de l'art de l'empathie de l'emploi**

Selon Pacherie (2004), par empathie on désigne la capacité qu'un individu à se mettre à la place d'autrui afin de comprendre ce qu'il éprouve. Pour Rogers (1961), l'empathie consiste « *à saisir, avec autant d'exactitude que possible, les références internes et les composantes émotionnelles d'une autre personne, et à les comprendre comme si on était cette autre personne* ». L'empathie consiste donc à concevoir rationnellement le processus de connaissance d'autrui, d'accéder à sa vie mentale, pourtant imperceptible en tant que telle. Elle implique une sorte de projection de soi dans une relation avec autrui comme l'indiquent, Narme et al. (2010) pour qui l'empathie est : « *une capacité fondamentale dans les relations interpersonnelles, qui implique à la fois une composante*

*émotionnelle (contagion émotionnelle) et une composante cognitive (TDE, régulation...)* ». Son rôle central dans les interactions sociales est que la personne empathique prenne part à l'émotion éprouvée par autrui, en partageant sa souffrance ou plus généralement son expérience affective. L'empathie s'oppose alors à la sympathie qui met en jeu des fins altruistes et suppose l'établissement d'un lien affectif avec celui qui en est l'objet. L'empathie, en revanche, est un jeu de l'imagination qui vise à la compréhension d'autrui et non à l'établissement de liens affectifs. Elle se manifeste comme l'indique Lipps (1979) par « *un mécanisme d'imitation inconsciente et automatique d'autrui, de sa posture, de sa mimique, qui permet de réactiver en soi le souvenir d'une émotion analogue à celle ressentie par autrui* ». Ce mécanisme lui permet de distinguer quatre formes d'empathie : l'empathie aperceptive générale, tendance humaine à projeter de la vie dans les formes et à s'incorporer en elles. Elle est complémentaire de l'empathie empirique ou d'animation de la nature qui est la réalisation de cette tendance générale en relation avec une forme donnée qui la détermine. Ces deux premières formes d'empathie reposent sur le génie algorithmique ou émotionnel fondement de la dimension esthétique qui rythme l'imitation inconsciente et automatique. La troisième forme est « l'empathie d'états d'âme » qui relève de la capacité de produire un état psychique correspondant au caractère de la forme expérimentée. La quatrième concerne la relation avec d'autres êtres humains et rend intelligibles tant leur apparence sensible que leurs manifestations vitales. Ces deux dernières catégories d'empathie reposent sur le génie génétique fondement de la dimension cognitive. Ces deux dimensions interagissent et l'influence le rendement du travail.

Dans la recherche de l'efficacité, l'école classique a, depuis Taylor (1916), exclu les relations humaines empruntent d'empathie cognitive de l'organisation scientifique du travail. L'idée directrice de Taylor était qu'il est possible d'augmenter le rendement de l'ouvrier sans augmenter sa fatigue et de le gratifier, en conséquence, de meilleurs salaires. L'élimination de la fatigue au travail conduit à développer davantage le génie algorithmique que le génie génétique de l'ouvrier, à travers la mécanisation des tâches pour optimiser son comportement, afin d'obtenir le rendement le plus élevé possible. Elle conduit à la robotisation de l'ouvrier qui exécute les tâches programmées dénouées d'empathie cognitive. Cette pensée « lean », ou d'une gestion sans gaspillage, permet d'identifier les sources de valeurs pour les clients internes et externes et à éradiquer toutes les autres sources de non-valeur. Elle touche aussi, les tâches programmables de l'employé de bureau ou du bureaucrate (Weber, 1964) et celles du cadre (Fayol, 1911) qui évoluent vers cette logique de la recherche de l'efficacité par l'automatisation des tâches nécessitant moins de relations empathiques. Les travaux sur l'effectivité du travail ou la satisfaction au travail de Mayo (1933), ont montré que les conditions matérielles des ouvriers augmentent davantage le rendement que si la relation

d'emploi améliore davantage leur empathie cognitive que leur empathie esthétique. L'immersion du digital dans l'organisation du travail influence la relation d'emploi et redéfinit un nouvel équilibre entre l'empathie cognitive et l'empathie esthétique. Elle s'exprime par le recours croissant aux technologies de types intelligence artificielle, analytique prédictive, cloud et Internet des Objets, des disruptions surviennent et remodelent, l'entreprise jusqu'aux méthodes de travail de ses équipes. Les DRH se concentrent sur l'accélération de l'innovation et de la croissance, tout en réduisant les risques en pilotant la transformation du métier dans une nouvelle relation d'emploi.

**1) La nouvelle relation d'emploi :** La relation d'emploi est une transaction ayant une valeur économique susceptible de prendre des modalités diverses, régissant les rapports entre les apporteurs d'inputs (par exemple entre employeurs et salariés, entre mandants et mandataires, ...). Parmi ces modalités, le contrat de travail établit entre un employeur et un employé, agents particulièrement opportunistes et doués de rationalité limitée, fixe le cadre et les structures du contrôle (subordination économique et/ou juridique) entre les parties pour maîtriser l'efficacité et l'efficience au travail. Dans ce contrat, chaque partie a des droits et des obligations vis-à-vis de l'autre. L'approche néoclassique (Simon, Teznan Du Montcel (1978), Amadiou et Groux (1997)), applique les principes du marché à cette relation sous deux hypothèses : l'homogénéité du travail et la transparence de l'information. La première hypothèse permet d'assimiler le travail à une marchandise et de considérer le marché du travail comme un espace fluide où le salaire représente le prix de ce travail obtenu par l'équilibre de l'offre et la demande de travail. La deuxième évoque l'idée de la perfection de l'information qui rendrait claire le lien entre les parties. Le contrat complet éliminerait alors toute incertitude liée aux éventuels problèmes de démotivation, car le salaire serait un moyen pour maîtriser toute « flânerie » de l'ouvrier en suscitant sa participation. Tout comportement contraire à celui prévu dans le contrat serait détecté et sanctionné par l'employeur.

Cependant, la fluidité du marché de travail vue uniquement sous l'angle économique est réductrice, car le travailleur de la société du savoir ou de l'information est mobile. Il dispose des qualifications et des compétences ayant cours sur le marché et peut de ce fait, changer d'employeur pour profiter d'éventuel écart de salaire ou de conditions de travail plus favorables. Les comportements opportunistes du travailleur du savoir trouvent leur expression dans le « rapport d'autorité » que Simon (1951) développe dans sa théorie formelle de la relation d'emploi. Pour lui, le rapport d'autorité entre employeur et employé issu du contrat du travail, serait supérieur en termes de performance organisationnelle à une relation marchande d'achat et vente du travail entre ces deux parties.

Mais, ce qui est essentiel pour les parties dans ce rapport, c'est la procédure les conduisant vers un accord sur le choix de la quantité et sur le prix du travail. Une fois ce choix effectué et cet accord conclu, le contrat est sensé s'exécuter sans coût supplémentaire, car chaque partie est tenue de respecter ses engagements faute de sanctions. Mais, la rationalité de l'employeur et de l'ouvrier est une rationalité limitée en termes de qualité et de quantité de l'information et de modèle nécessaire pour la traiter.

Ainsi, la transition digitale bouleverse les fondements de l'organisation du travail. Le travailleur du savoir, quelle que soit sa catégorie socioprofessionnelle passe du statut de simple facteur de production, de coût et de variable d'ajustement qu'il faut optimiser et contrôler les tâches et les responsabilités, à la ressource humaine qu'il faut équilibrer son empathie esthétique et son empathie cognitive. Le travailleur du savoir qui est aussi mobile et autonome que les complexes faisceaux d'informations qu'il gère, est devenu une variable stratégique, un capital que l'employeur est appelé à valoriser en relation avec la stratégie de développement de l'organisation. Drucker (2000) relève à ce propos que : *« Les travailleurs du savoir ne sont pas des « subordonnés » ; ce sont des « associés » (partenaires). Car une fois accomplie son apprentissage, le travailleur du savoir est tenu d'en savoir davantage, concernant son travail, que son propre patron – si non il n'est bon à rien. En fait, être plus compétent sur son travail que n'importe qui d'autre dans l'organisation fait partie de la définition même du travailleur du savoir »*. L'ouvrier de l'ère du digital bénéficie des connaissances et des progrès technologiques de son temps. Il travaille sur des nouvelles formes de machines (machines à commande numérique, robots, ordinateurs, tablettes, ...) et dans les usines de plus en plus complexes (usines flexibles) qui nécessitent non seulement de la qualification, mais des compétences et des qualités humaines spécifiques renouvelables en permanence. C'est agent intelligent qui travaille sur des machines intelligentes est acteur de son job. Il est connecté en permanence au réseau d'information que le *knowledge management* ou la gestion des connaissances alimente et lui permet d'optimiser son travail.

**2) Le partage des connaissances et la valorisation de l'intelligence :** La gestion des connaissances est une démarche managériale pluridisciplinaire, regroupant l'ensemble des initiatives, des méthodes et des techniques permettant de percevoir, identifier, analyser, organiser, mémoriser, partager les connaissances dans les organisations (Constantinescu, 2009), Prax, 2012)). Ces connaissances sont créées par l'entreprise elle-même (intelligence artificielle) ou acquises de l'extérieur par le biais de l'intelligence économique. Elles permettent à l'agent intelligent de reconquérir la fonction d'Intelligence cognitive de l'ouvrier que l'Organisations Scientifique du Travail de Taylor avait attribué à l'ingénieur. Cette réappropriation de l'Intelligence par l'ouvrier

conduit à l'équilibre entre l'empathie esthétique et l'empathie cognitive qui favorise l'autonomie et le progrès pour créer davantage de la valeur.

## **II- La Digitalisation des organisations et la reconfiguration des métiers**

Selon une étude du cabinet américain Wagepoint (2015) : 60 % des métiers qui seront exercés en 2030 n'existent pas encore. Dans le même temps, la robotisation et l'informatisation conduisent à l'automatisation des tâches les plus pénibles et rébarbatives pour améliorer la productivité du travail à tous les niveaux de la hiérarchie. L'OCDE (2016) estime à 9 %, les emplois qui présentent un risque élevé d'automatisation (plus de 70 % des tâches) et à 25 % ceux qui seront considérablement modifiés par l'automatisation (plus de 50 % des tâches).

En 2013, les chercheurs de l'Université d'Oxford (Frey, Osborne) et le Cabinet de Conseil Deloitte ont développé un outil qui mesure la probabilité qu'un travail disparaisse du fait de la robotisation. La méthodologie adoptée évalue chaque métier à partir de 9 critères ou qualifications professionnelles les moins accessibles aux robots : clairvoyance sociale, négociation, persuasion, assistance aux autres, originalité, sens artistique, dextérité des doigts, dextérité manuelle et nécessité de travailler à l'étroit. Moins un métier nécessite ces qualifications, plus il a de chances d'être robotisé dans le futur. Plus un métier nécessite ces qualifications plus il sera moins robotisé. Les 702 métiers américains étudiés, avec une probabilité d'informatisation comprise entre 0 et 1 à un horizon d'une ou deux décennies, ont été classés en 3 catégories : 33% des travailleurs en probabilité d'informatisation faible ( $< 0,3$ ) ; 19% en probabilité moyenne (entre 0,3 et 0,7) et 47% en probabilité haute ( $> 0,7$ ). Les auteurs ont établi le top 20 des métiers les plus menacés par la robotique avec une probabilité de plus de 96% d'être digitalisés. Les 20 moins menacés par la digitalisation avec une probabilité de moins de 2% (empathie cognitive) (Tableau n°1).

Tableau n°1 : Évolution des métiers selon leur degré d'empathie

## Les métiers les plus menacés

Rang	Métier	Pourcentage de chance de disparition
1	Démarcheur téléphonique	99,0%
2	Dactylographe	98,5%
3	Secrétaire juridique	97,6%
4	Gestionnaire de compte financier	97,6%
5	Peseur, niveleur ou trieur	97,6%
5	Testeur ou inspecteur	97,6%
7	Administrateur des ventes	97,2%
8	Expert comptable	97,0%
8	Responsable financier	97,0%
10	Employés d'assurance	97,0%
11	Employés de banques	96,8%
11	Employés d'administration financière	96,8%
11	Directeur d'ONG	96,8%
13	Responsable administratif au niveau local	96,8%
15	Bibliothécaire	96,7%
16	Assembleur	96,7%
17	Opérateur dans l'industrie du bois et du papier	96,5%
18	Opérateur de communication	96,5%
18	Standardiste	96,5%
20	Opérateur dans l'industrie textile	96,1%

## Les métiers les moins menacés

Rang	Métier	Pourcentage de chance de disparition
1	Conseiller en éducation	0,4%
2	Tenancier de bar	0,4%
3	Hôteliers	0,4%
4	Orthophoniste	0,5%
5	Employés de l'éducation	0,7%
6	Responsable de services de santé	0,7%
7	Psychologue	0,7%
8	Autres thérapeute	0,7%
9	Responsable de services sociaux	0,7%
10	Professeur	0,8%
11	Professeur du secondaire	0,8%
12	Infirmière	0,9%
13	Sage-femme	0,9%
14	Analyste TI et administrateur système	1,1%
15	Éducateur spécialisé	1,2%
16	Ergothérapeute	1,2%
17	Professionnel de la santé	1,2%
18	Pédicure	1,2%
19	Pharmacien	1,2%
20	Directeur des ventes et du marketing	1,4%

D'après Carl Benedikt Frey et Michael Osborne (2013), opt. cité

Les métiers d'éducation, d'intelligence sociale, de santé et tout métier où l'humain et sa compréhension jouent un rôle essentiel, les robots sont disqualifiés au profit de l'homme. Ce sont les métiers dominés par l'empathie esthétique que par l'empathie cognitive. Les seconds métiers sont ceux dominés par l'empathie cognitive qu'esthétique où, la créativité de l'homme et son ingéniosité deviennent les critères humanisant les relations humaines dans les organisations, tels que les métiers les moins empathiques sont compensés par l'émergence de nouveaux métiers plus empathiques.

Cependant, 4 ans après la parution de cette étude, Morissea (2017) a refait le bilan des 172 emplois américains les plus menacés dont la probabilité de digitalisation était supérieure à 90% entre 2013 et 2016. La destruction de l'emploi n'a pas lieu. Au contraire, le nombre d'emplois relevant de ces métiers a augmenté de 4,4% en 3 ans. Sur les 172 métiers différents, 57% ont vu leurs effectifs progresser. Ce taux est relativement proche de celui de l'emploi américain dans son ensemble qui est au total de +5,9%. Il permet d'établir le top 10 des emplois hautement menacés qui croissent le plus vite, et le top 10 de ceux qui déclinent rapidement (Tableau n°2). Les métiers en développement sont les plus empathiques comme ceux de la restauration (en cuisine comme en salle), et les métiers en repli sont les moins empathiques comme les postes de bureau et de support administratif qui sont de plus en plus informatisés.

Tableau n°2 : Évolution des métiers menacés par la digitalisation



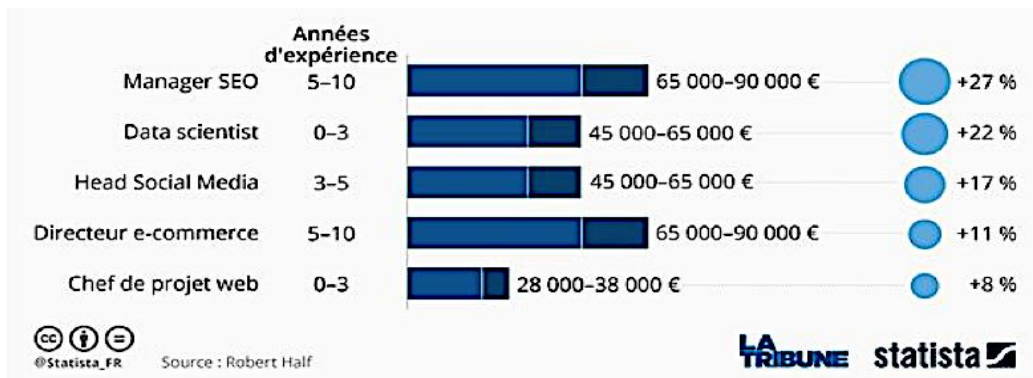
Occupation	Computerization probability	2013 employment (in th)	2016 employment (in th)	Growth rate
Cement Masons and Concrete Finishers	0.94	142	174	23%
Production Workers, All Other	0.92	207	252	22%
Molding, Coremaking, and Casting Machine Setters, Operators, and Tenders	0.95	125	146	17%
Insurance Claims and Policy Processing Clerks	0.98	236	274	16%
Cooks, Restaurant	0.96	1,058	1,217	15%
Combined Food Preparation and Serving Workers, Including Fast Food	0.92	3,023	3,426	13%
Parts Salespersons	0.98	221	249	12%
Hosts and Hostesses, Restaurant, Lounge, and Coffee Shop	0.97	361	404	12%
Medical Records and Health Information Technicians	0.91	181	200	11%
Counter Attendants, Cafeteria, Food Concession, and Coffee Shop	0.96	452	500	11%
Data Entry Keyers	0.99	208	195	-6%
Payroll and Timekeeping Clerks	0.97	170	160	-6%
Meat, Poultry, and Fish Cutters and Trimmers	0.94	161	150	-7%
Telemarketers	0.99	232	215	-7%
Order Clerks	0.98	200	177	-12%
Legal Secretaries	0.98	221	191	-13%
File Clerks	0.97	153	131	-14%
Machine Feeders and Offbearers	0.93	106	88	-17%
Bill and Account Collectors	0.95	369	299	-19%
Switchboard Operators, Including Answering Service	0.96	118	91	-23%

Source : Frey & Osborne, 2013; US Bureau of Labor Statistics, 2013 and 2016 Occupational Employment Statistics

Un rapport de Dell et l'Institut pour le Futur, Think Thant Californien (Acemoglu, Restrepo, 2017), auprès de 4000 décideurs de haut rang autour du monde, estime que la moitié d'entre eux ne savent à quoi ressemblera leur industrie d'ici trois ans ; 45% d'entre eux craignent d'être « obsolètes » d'ici trois à cinq ans ; alors que l'Intelligence Artificielle créera 21 millions d'emplois d'ici 2030 dont 73% dans le numérique. Les robots ont détruit jusqu'à 670.000 emplois dans l'industrie manufacturière américaine entre 1990 et 2007. Un robot détruit cinq à six emplois pour 1.000 ouvriers.

Une étude du MIT, montre les cinq profils de métiers émergents dès 2018 (Tableau n°3) : Technicien en énergie renouvelable, le Coach des robots (20 000 emplois), l'Ingénieur en Intelligence Artificielle et Vidéaste des jeux vidéos (25 000 emplois), Soignant en Intelligence Artificielle (entre 426.000 et 754 000 emplois), ouvriers du web (45 et 90 millions personnes). Ces travailleurs du savoir travailleront davantage en « freelance », sans poste fixe, cumulant différentes missions auprès d'employeurs multiples.

Tableau n°3 : Évolution des métiers émergents et leurs salaires bruts de 2017 à 2018



À l'heure de la transformation numérique et de la dématérialisation et optimisation des données, certains profils sont particulièrement recherchés. (Crédits : Statista\*)  
 SEO (Search Engine Optimization)

Enfin, une enquête de Hellowork.io (2017), auprès de 1258 professionnels du digital dont 47% des hommes et 53% des femmes, montre que 61% des professionnels du digital sont heureux, mais seulement 10% d'entre se sentent très heureux. Ils se sentent reconnus dans leur métier à 51%. Mais, 26% d'entre eux estiment que leur travail n'a pas de sens. Ils subissent à 48% du stress lié à la charge de travail (55%), aux objectifs trop élevés (53%), aux conflits avec les collègues ou la hiérarchie (36%), à la nécessité d'être connecté en permanence (32%) et aux conflits liés aux valeurs (éthique, 27%). Les métiers de bizdev (62%) et de chef de projet (57%) sont les plus stressants, à l'inverse des métiers du design (41%) et de l'acquisition (38%). Ces facteurs de stress poussent 42% des répondants à envisager une reconversion vers un métier n'ayant aucun rapport avec le web : 10% y réfléchissent dès aujourd'hui, 32% pour une reconversion à plus long terme. Cette tendance touche l'ensemble des professionnels du digital, quels que soient leur métier, leur genre et leur lieu de travail.

Les critères qui déterminent le mieux leur bonheur au travail sont les missions qu'ils exercent (67%), l'équipe avec laquelle ils travaillent (63%), la rémunération qu'ils perçoivent (60%), le cadre de travail (40%), le management (36%) et les perspectives d'évolution (25%). Les hommes sont particulièrement attentifs à leur rémunération (64%) avant de penser à leurs missions (60%) et leur équipe (60%), tandis que les femmes s'intéressent d'abord à leurs missions (73%), puis à leur équipe (67%) et leur rémunération (56%). Si 84% des professionnels du web interrogés aiment leur métier, 66% aiment leur entreprise et 80% apprécient leur secteur d'activité. Les métiers les plus appréciés par leurs pairs sont : SEO, SEA (90%), Community manager (89%), les métiers de la communication (89%), les métiers du marketing (87%), Designer (84%), Développeur (80%), Chef de projet (79%) et Business Developer (77%). Tous ces nouveaux métiers se développent dans les organisations de plus en plus digitalisées. Selon le rapport sur le développement de la Banque

(2016), le nombre d'internautes à travers le monde a triplé depuis 2005 pour atteindre 3,2 milliards d'utilisateurs, laissant 60% de la population mondiale sans accès à l'Internet à travers la planète.

**II-I- La fracture digitale :** En Afrique, seuls 20 % de la population ont accès à Internet contre environ 75 % en Europe et 32 % en Asie. Mais, l'Afrique est le deuxième plus grand marché des technologies mobiles au monde, derrière l'Asie-Pacifique, avec 12 % des abonnés uniques mondiaux, demeure paradoxalement, le continent le moins couvert par le digital. La croissance des technologies numériques mobiles a permis de pallier l'insuffisance des infrastructures terrestres. La faible extension des réseaux, le coût élevé d'accès au service favorisent des offres faiblement adaptées aux enjeux locaux qui cachent une fracture digitale entre les ménages, les entreprises et les administrations. On compte 1% des enfants africains qui quitte l'école avec des compétences de base en programmation. Dans ces conditions, la promotion des postes nécessitant des compétences numériques adéquates est incertaine.

Or, l'Afrique compte 17000 km de câble sous-marin d'une capacité potentielle de 12,8 Tb/s grâce à la technologie 100 Gb/s, relie le continent à Internet par 117 hubs digitaux entre la France et l'Afrique du sud. L'accès à l'internet à haut débit varie entre 2 à 173 \$ le gigabit de données par mois, alors que 74 réseaux 4G existent. Les téléphones portables à bas coût dont les prix de vente sont passés à 160 \$ en moyenne en 2015 contre 230 \$ en 2012 ont amélioré le taux de pénétration de la téléphonie mobile de 5 % en 2003 à 73 % en 2014. L'utilisation des smartphones passera de 18% en 2015 à 50% d'ici 2020. L'internet apportera 10% de croissance du PIB africain d'ici 2025 (Deloitte 2017). Le projet américain One Laptop Per Child, lancé dans plusieurs pays africains en 2005, équipe à bas coût les écoles en ordinateurs portables. Il a permis à 2 millions d'éducateurs et d'élèves d'avoir 2,4 millions d'ordinateurs au prix d'environ 200 \$ l'unité avec une plate-forme pédagogique libre. La création des incubateurs favorise le développement des start-ups. La convention de l'Union Africaine sur la protection des données personnelles permet aux grands groupes internationaux de s'implanter en Afrique comme Orange et son Orange Money ou Safaricom et son service M-Pesa qui facilitent les transferts d'argent internationaux. L'Afrique réalise 52% des transactions mondiales via le téléphone portable (Deloitte, 2017).

**II-2- Faible consolidation des cinq sauts numériques :** En Afrique, la transition digitale est freinée par la faible consolidation des cinq sauts numériques au niveau :

- **des ménages :** 11 % des ménages connectés qui possèdent souvent plusieurs cartes prépayées, cumulent 965 millions de SIM à la fin 2015. Ce nombre atteindra 1,3 milliard vers 2020. Le taux de pénétration d'internet en Afrique subsaharienne est passé de 1,22 % en 2006 à 10,84 % en 2014, quand dans les pays développés il est passé de 60% à 80% ;

- **des entreprises** : Une étude réalisée par McKinsey (2013) estime la contribution de l'Internet au PIB africain à 300 milliards \$ en 2025, et 75 milliards \$ chaque année par le commerce en ligne et 300 milliards \$ de gains de productivité seront accomplis dans les secteurs clés. En 2014, sur un panel de 2 300 entreprises dans 6 pays africains (Ghana, Kenya, Ouganda, RDC, Tanzanie, Zambie) « les entreprises qui ont recours à internet affichent des taux de productivité 3,7 fois supérieurs à celles qui l'utilisent pas ». Cette divergence dans l'intensité de l'utilisation de l'Internet par les entreprises s'observe à l'intérieur d'un même secteur selon les pays. La part de la fabrication et des services varie de 22% en Tanzanie à 73% au Kenya. Parmi les entreprises manufacturières au Kenya, 41% sont habituées à gérer leurs stocks, contre 27% en Zambie et seulement 6 pourcent en Ouganda. Dans les services 41% au Kenya et en Zambie, 12% en Ouganda et 8% en République Démocratique du Congo et en Tanzanie. Ces performances sont limitées par le prix élevé de l'abonnement aux offres internet qui cache la difficulté des pays à surmonter le coût de la construction des « 1 000 derniers kilomètres d'infrastructures » qui permettraient d'amener le réseau jusqu'aux usagers finaux. L'enclavement majore de 232 \$ le coût moyen mensuel d'accès à internet. Le prix d'une connexion internet haut débit en parité de pouvoir d'achat est en moyenne de 206,61\$ par mois sur les côtes, contre 438,82 \$ en moyenne dans les pays enclavés du continent, quand ce coût n'est que 8,53 \$ par mois en moyenne dans les pays de l'OCDE.

En Afrique, neuf startups sur dix meurent sans avoir pu bénéficier d'un accompagnement en coaching et en financement, alors qu'ils y sont les nouveaux leviers incontournables de la création des PME, des nouveaux métiers et de la création de milliers d'emplois. Selon Deloitte (2018), les principaux domaines où les entreprises africaines utilisent l'intelligence artificielle sont: 44% détection des intrusions de sécurité ; 41% résolution de problèmes technologiques ; 34% évaluation de la conformité interne ; 19% prévisions des achats ; 17% opérations financières et 16% améliorations du placement média. 66% des cadres interrogés estiment que le numérique représente une chance pour les entreprises et organisations africaines, quels que soient leur secteur, leur taille et leur activité. Dans ces entreprises de moins de 50 à 10.000 salariés réalisant le chiffre d'affaires de 5 millions à plus de 500 millions €, plus de 67% des DP estiment que le digital aura un impact élevé sur leur organisation ainsi que sur leur activité. Dans le public, cette estimation s'élève à 77%. Plus de 54% des DP estiment avoir réussi à minimiser les processus manuels de ses employés grâce à des initiatives digitales, et 65% des DP déclarent disposer de systèmes efficaces et simples à utiliser. Ils ont déjà implanté des initiatives digitales (nouveaux types de canaux de vente, paiement mobile, etc.), et ce dans l'objectif d'améliorer ou adapter ses produits et services à plus de 80%. 66% sont en cours d'expérimentation de nouveaux canaux de vente et/ou d'interaction digitaux (social commerce, applications mobiles, in-store digital). L'objectif principal déclaré est d'accroître

la base des clients/prospects et de renforcer le volume de données clients à analyser/monétiser. A 29% ils utilisent la démarche Top down, 26% Bottom UP, 26% des expérimentations ou pilotes et à 22% des équipes fonctionnelles transversales. 63% disposent des compétences internes pour réaliser les projets. Ils envisagent de développer des projets de e-learning de 12 milliards \$ en 2017 et 56,6 milliards \$ en 2021;

- **des administrations** : plus d'une vingtaine de pays ont mis en place des registres de cartes d'identité et électoraux biométriques. La dématérialisation des documents s'observent dans les programmes de l'e-Nantis de l'Afrique du Sud pour l'enregistrement des voitures, dans celui de la carte Chifa algérienne, du projet e-Healthcare du Gabon, qui a modernisé le système d'assurance maladie du pays en délivrant des cartes de santé, et du programme SMS for Health de la Gambie, de la dématérialisation des procédures douanières au Sénégal.

Ainsi, le digital rapproche l'offre de la demande, l'administration du citoyen. Son développement nécessite des infrastructures performantes et des faibles coûts des services pour passer de la consommation numérique de masse à la production de contenus et de services à forte valeur ajoutée.

L'irruption du digital dans les organisations africaines, liée à la connectivité du téléphone mobile pallie les insuffisances des réseaux physiques et des infrastructures, mais ne consolide pas les cinq sauts numériques, à cause du coût, malgré la présence permanente du Manager de Transition .

### **III- Le rôle du métier du Manager de Transition**

Créé dans les années 70 aux Pays-Bas sous le nom d'Intérim Manager, le métier de Manager de Transition est très répandu en Angleterre et dans le Nord de l'Europe ; alors qu'en France, il n'a commencé à se développer qu'à partir de 2000. Le Manager de Transition était au départ un cadre extérieur à l'entreprise qui remplaçait en urgence un cadre de l'entreprise lors d'un départ non anticipé. Il est devenu un gestionnaire du changement plus qu'un gestionnaire de crise, mis à la disposition des entreprises par des cabinets spécialisés, de façon temporaire. Il dispose d'un profil pointu et est expérimenté pour mener à bien un projet spécifique durant 6 à 9 mois à la tête d'une société ou d'une direction opérationnelle qui opère les nécessaires changements afin de gagner en performance. Il fait face aux évolutions brutales de l'environnement économique, technique, réglementaire et social, nécessitant la mise en œuvre des changements majeurs de direction et d'organisation. L'enjeu principal réside dans l'anticipation des mutations, la nécessité de la formation, l'acceptation de redevenir un débutant dans certains cas et l'ouverture à de nouvelles perspectives. Son profil repose sur les points suivants :

**Expérience solide** : Les expériences professionnelles sont un facteur clé dans le métier du management de transition. Le profil recherché démontre au moins 15-25 années d'expérience professionnelle dans des postes à forte responsabilité ;

**Mobilité** : Les missions peuvent s'effectuer partout en France, ou à l'international ;

**Adaptabilité** : les entreprises qui ont recours au management de transition se trouvent dans des situations d'urgence et nécessitent un manager qui est opérationnel à 100% très rapidement ;

**Leadership** : capable de mobiliser les équipes dans des situations tendues. Par conséquent, une autorité naturelle est exigée ;

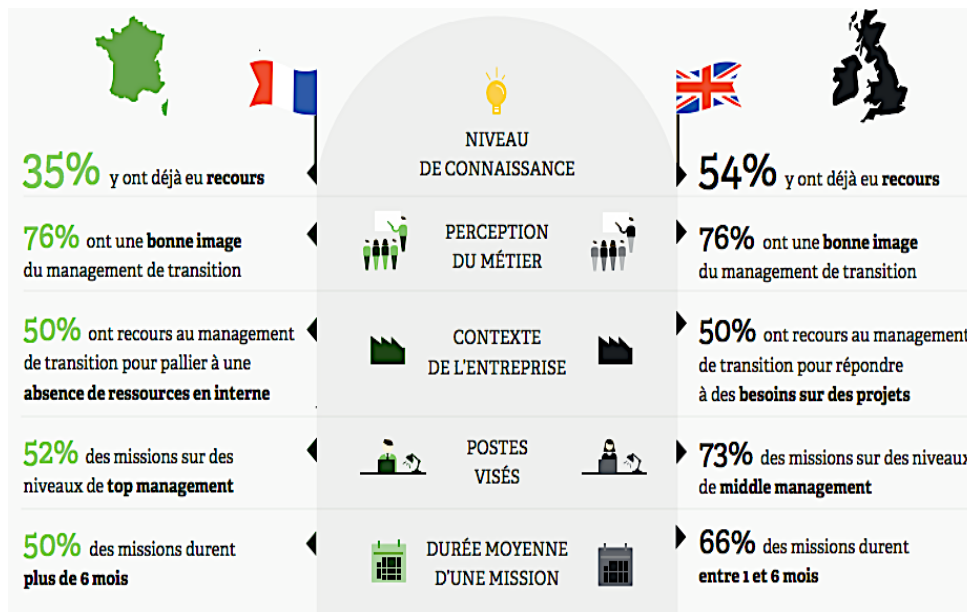
**Orientation vers les objectifs et les résultats** : Le Manager de Transition est un opérationnel capable de choisir rapidement la solution générant le plus de résultats. Il s'oriente clairement dans une logique de contribution et non plus une logique de pouvoir.

D'une manière générale, deux qualités majeures distinguent ce manager : la hauteur de vue, et la capacité à mettre en œuvre un plan d'action. Il exerce à la fois des missions de conseil et de cadre opérationnel supérieur, travaillant au niveau de l'exécutif ou en collaboration avec le Comité de Direction de l'entreprise pour générer davantage de valeur. C'est un poste à forte empathie. Sa rémunération varie entre 70 000 € et plus de 250 000 € par an.

Une enquête de Delville-Management (2006) sur 800 entreprises de France et du Royaume Uni, montre qu'à 76% ces entreprises ont une bonne image du Manager de Transition dans les deux pays. 35% des entreprises françaises ont eu recours à un Manager de Transition contre 54% au Royaume Uni ; 50% des entreprises en France l'emploie pour réguler une crise contre 50% au Royaume uni qui l'utilisent pour gérer les projets. Le poste visé est à 50% le top management en France et le middle management au Royaume Uni. La durée de mission est de plus de 6 mois en France à 50% contre 66% de moins de 6 mois Royaume Unis (Tableau n°4).

Ces résultats sont confirmés par les enquêtes de la Fédération Nationale des Managers de Transition (FNMT) de 2014 et 2016, montrent que les clients des Managers de Transition en France sont des PME et ETI, pour la majorité dans le secteur de l'industrie (54%), les Services 22%, le secteur non marchand 13% et la Distribution 11%. Les missions de gestion de crise sont passées de 30% en 2014 à 33% en 2016 ; dans le même temps, les missions de gestion de projet sont passées de 41% à 58%. Ces missions concernent à 92% la fonction de PDG ou DG, 89% la Direction des Ressources Humaines, 86% la Direction Administrative et Financière et 100% la Direction du Système d'Information.

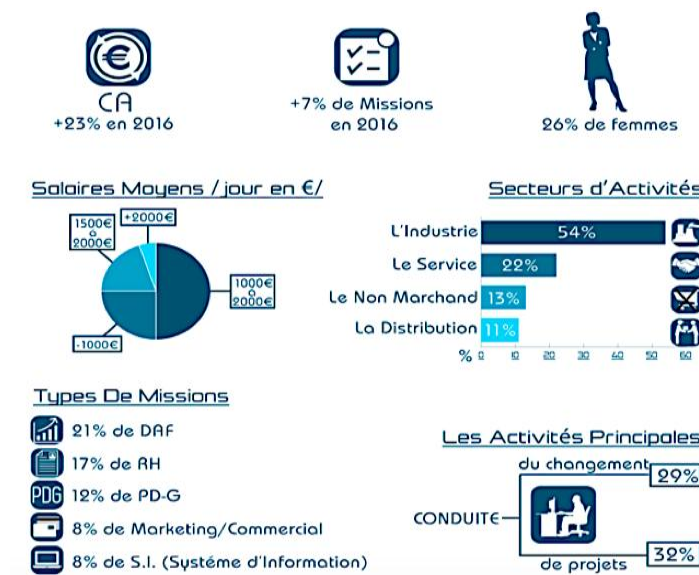
Tableau n°4 : Etude comparée du profil du Manager de Transition en France et au Royaume Uni en 2016



D'après : Delville-Management (2016)

Le baromètre de la FNMT de 2016 indique que sur 1200 dirigeants des entreprises interrogés (Tableau n°5), 86 % des dirigeants connaissent cette pratique, et 57 % y ont déjà eu recours. Les entreprises concernées comptent, pour 44 % d'entre elles, 500 à 5 000 salariés, pour 30 % de moins de 500 salariés, et pour 26 % plus de 5 000 salariés.

Tableau n°5 : Baromètre de la Fédération Nationale du Management de Transition de 2017



Source : D'après FNMT, 2017

Les missions sont confiées aux hommes à 74% contre 26% aux femmes. Parmi les dirigeants interrogés, 94 % d'entre eux ont une image positive du management de transition, dont 26 % une très bonne. La raison principale : de très bons résultats observés parmi les clients ayant fait appel à

un Manager de Transition. Au final, 77 % des clients interrogés considèrent qu'ils ont eu une réponse appropriée à leur besoin. 58% des entreprises interrogées estiment que le management de transition est la solution appropriée pour conduire le changement de l'entreprise (30%) et pour gérer des projets (28%). 70% d'entre elles voient le management de transition comme un moyen de transformer l'entreprise.

En matière de chiffre d'affaires, le périmètre confié se chiffrait majoritairement entre 0 et 50 millions € dans l'Hexagone (66 %), et entre 0 et 60 M d'euros au Royaume-Uni (80 %). La durée des missions est en moyenne entre 4 et 12 mois. Les équipes encadrées comprennent de moins de 50 personnes (49 % en France et 51 % au Royaume-Uni). Ils n'étaient que 11 % en France et 9 % outre-Manche à gérer plus de 500 salariés au cours de leur mission. Mais, le portage salarial est préféré à 41%, supplantant largement le CDD (19%) et la création de structure SASU et EURL (40%).

En Afrique, ce sont les entreprises multinationales de tous les secteurs d'activités qui recherchent des Managers de Transition pour des fonctions variées. La plupart des missions s'effectuent auprès d'entreprises anglo-saxonnes ou françaises, et encore peu dans les firmes nationales africaines. Les profils recherchés ciblent une expertise pointue et une solide expérience professionnelle doublée d'une excellente connaissance de l'Afrique. Les cabinets de Management de Transition européens exigent aux cadres quinquagénaires ou retraités occidentaux, une vingtaine d'années d'expérience, dont une dizaine en Afrique pour une mission d'au moins un an. Ils font rarement appel aux compétences de la diaspora africaine, en raison de sa faible expérience dans les groupes internationaux. Quelques pays hôtes occidentaux financent des missions temporaires d'appui technique de la diaspora en Afrique. Le taux de retour des jeunes africains en Afrique est de 75% même si les pays d'origine ne leurs offrent pas toujours les possibilités de retour, alors qu'ils y ont à gagner en industrie. Comme l'indique, Dubertrand (2016), l'idéal est d'organiser un passage de relais, à travers un transfert de compétences dans le tandem composé d'un Manager de Transition européen aguerri et d'un jeune cadre africain qui prendra la suite à la fin de la mission.

L'enquête de Deloitte (2018) indique que 57% des DP interrogés déclarent avoir mis en place ou être en cours de déploiement d'une entité à même de les aider dans leur transformation digitale dont le responsable assure la fonction de Manager de transition. La Côte d'Ivoire est le pays le plus avancé dans ce domaine avec 62% des cas, suivie du Maroc (58%) et de la Tunisie (56%), du Bénin (54%), du Togo (47%), du Cameroun (44%) et de l'Algérie. Mais, 57% des DP estiment à seulement 1% du budget de leur organisation, la part affectée à la transition digitale.

## **Conclusion**



L'objet de cette communication était de démontrer que la transition digitale repose sur une innovation destructrice de l'emploi. La robotisation et l'informatisation des organisations conduisent à l'automatisation des tâches les moins empathiques. La digitalisation améliore l'empathie de l'emploi en humanisant le travail. Moins un métier nécessite de relations empathiques, plus il a des chances de disparaître sous l'effet de la digitalisation et de laisser émerger un métier plus empathique. Le Manager de Transition apparaît comme un métier nécessitant plus de relations empathiques qui consolide les projets structurant les cinq sauts numériques. L'irruption du digital dans les organisations n'améliore la productivité du travail que si les cinq sauts numériques sont consolidés. Le Manager de Transition est l'un des vecteurs de cette consolidation.

### Bibliographie

Acemoglu D., Restrepo P. (2016) : The Race between Machine and Man : Implications of Technology for Growth, Factor Shares and Employment” NBER Working Paper No. 22252.

Amadiou JF et Groux G. (1997) : « Production de règles, relation d'emploi et performance économique », Performance et Ressources, *Actes du colloque de l'AGRH*, coordonnés par A-M.Fericelli et B.Sire, Paris, Economica,1997, 335p.

Constantinescu M. (2009) : « Knowledge Management : Focus on Innovation and Labor Productivity in a Knowledge-Based Economy. The Icfai University » *Journal of Knowledge Management*, Vol. VII, No. 1, 2009

Dru JM. (1997) : *Disruption* Ed. Village mondial, 1997

Drucker P. (2000) : *L'avenir du management*, Paris, Village Mondial, 199p. Traduction de Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century, New York, Harper Business, a Division of Harper Collins Publishers, 2000

Dubertrand M. (2016) : Les managers de transition, des profils expérimentés que l'Afrique recherche : [http://www.lemonde.fr/afrique/article/2016/02/23/les-managers-de-transition-des-profils-experimentes-que-l-afrique-recherche\\_4870344\\_3212.html#pmzmHJHmezggAFz2.99](http://www.lemonde.fr/afrique/article/2016/02/23/les-managers-de-transition-des-profils-experimentes-que-l-afrique-recherche_4870344_3212.html#pmzmHJHmezggAFz2.99)

Fayol H. (1916) : *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1999, première édition 1916

Frey C.B, Osborne M. (2013) : « *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?* », The Economist, 2013

Lipps T.(1979) : Einfühlung, innere Nachahmung und Organempfindungen, *Archiv für die gesamte Psychologie*, vol. I, 1903, trad. angl. Empathy, inner imitation, and sense-feelings, in Melvin Rader (éd.), *A Modern Book of Esthetics. An Anthology*, 5<sup>e</sup> éd., New York - San Francisco - Dallas - Montréal - Toronto - Londres - Sidney, Holt - Rinehart & Winston, 1979, pp. 371-378.

Morissea T. (2017) : Métiers menacés par l'IA : 4 ans après l'étude d'Oxford, le verdict, <https://www.fabernovel.com/insights/economie/metiers-menaces-par-l-ia-4-ans-apres-l-etude-d-oxford-le-verdict>

Mayo E. (1933) : *The Human Problems of an Industrial Civilization : Early Sociology of Management and Organizations*. Routledge.

Narme P. et al. (2010) : Vers une approche neuropsychologique de l'empathie, *Revue de neuropsychologie*, 2010/4 (Volume 2), p. 64

Pacherie, E. (2004) : « *L'empathie et ses degrés* ». In *L'empathie*, sous la dir. de A. Berthoz & G. Jorland, Paris : Editions Odile Jacob, pp. 149-181.

Prax J-Y (2012) : *Le manuel du knowledge management, 3e édition, Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*, Ed. Dunod, 2012.

Satet R., Voraz C. (1932) : *Les graphiques, moyen de direction de l'entreprise*. Ed. Georges Frère, 1932.

Simon Y., Teznas du Montcel H. (1978) : *Economie des ressources humaines dans l'entreprise*, Paris, Masson, 1978.

Simon H.A. (1951) : « A formal Theory of the Employment Relation », *Econometrica*, vol. 19, pp.145-169

Rogers C. (1961) : *Le développement de la personne*, Dunod, Paris, 1961, 1998

Taylor F.W. (1911) : *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, 1911.

Weber M. (1964) : *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964.

### **Rapports et études**

Les enquêtes de la FNMT (2014, 2016) : Baromètre du Manager de Transition

Banque Mondiale (2016) : Rapport sur le Développement du Monde de la Banque Mondiale

Deloitte (2017) : Rapport sur la consommation en Afrique, le marché du XXIe siècle

Deloitte (2018) : Rapport sur « Maturité digitale des entreprises africaines » [https://www.deloitte-france.fr/formulaire/telechargement/barometre-de-la-maturite-digitale-des-organisations-africaines?\\_ga](https://www.deloitte-france.fr/formulaire/telechargement/barometre-de-la-maturite-digitale-des-organisations-africaines?_ga)

Delville-Management(2016) : <http://www.delville-management.com/wp-content/uploads/2015/06/Infographie-pour-11-juin1.pdf>

Blog du Modérateur et Hellowork.io : <https://ressources.blogdumoderateur.com/2017/07/chiffres-enqu%C3%AAte-professionnels-du-web.pdf>