

## SOMMAIRE

<b>Introduction</b> .....	15
<b>Chapitre I</b>	
Vous avez dit <i>talent</i> ? .....	21
<b>Chapitre II</b>	
Éloge de l'imperfection .....	45
<b>Chapitre III</b>	
L'école des talents .....	71
<b>Chapitre IV</b>	
La nouvelle donne de l'emploi .....	99
<b>Chapitre V</b>	
Les métamorphoses de l'entreprise .....	129
<b>Chapitre VI</b>	
L'économie des talents .....	157
<b>Chapitre VII</b>	
L'homme réconcilié .....	185
<b>Chapitre VIII</b>	
L'avenir du talent .....	209
<b>Épilogue</b>	
Le talent, puissance de demain .....	227

## INTRODUCTION

*« Aucune époque n'aura su comme celle-ci qu'elle était provisoire, qu'elle marquait la fin d'un monde : pour nous, c'est tous les matins l'entrée d'Alaric à Rome. »*

ANDRÉ MALRAUX

*Le Miroir des Limbes, II. La Corde et les Souris*

Les révolutions industrielles se succèdent et ne se ressemblent pas. Alors que, dans le secret des bureaux d'étude et des laboratoires, les nouvelles technologies se développent à une vitesse sans précédent, l'automatisation des processus devient partout la règle. Certains ont d'abord pensé que seul le travail ouvrier serait touché ; l'irruption de l'intelligence artificielle a démenti toutes leurs prévisions.

La « quatrième révolution industrielle » a commencé.

Elle s'appuie principalement sur deux piliers. En premier lieu, la numérisation des unités de production optimise et rend autonomes tous les processus. En second lieu, la création de nouveaux algorithmes d'intelligence artificielle vise à remplacer, dans de nombreux domaines, les interventions humaines.

L'avènement de ces nouveaux procédés dans chaque champ de la société nous confronte à l'une des ques-

## LE SAVOIR N'EST PLUS LE POUVOIR

tions les plus profondes de notre histoire contemporaine : devons-nous lutter contre cette révolution, ou l'intégrer à nos modes de vie ?

Une lutte pérenne semble impossible. Les machines portent en elles des promesses fertiles de compétitivité économique ; elles semblent préparer le triomphe de ceux qui les utilisent dans le jeu de la concurrence. Dans le domaine de la santé, elles préparent les remèdes et les guérisons dont le futur sera tissé. Elles offrent par ailleurs des perspectives enfin réjouissantes pour lutter contre les grands fléaux – ces trois Parques que sont les épidémies, la famine et la guerre.

De fait, il nous est impossible de contrer ces bouleversements. L'avènement de l'intelligence artificielle n'est pas une révolte : c'est une révolution.

Mais quel modèle alors adopter ? Quels objectifs se fixer ?

Toute révolution définit de nouveaux rapports de pouvoir. Il faut donc, pour construire un nouveau modèle de société, identifier les puissances qui naissent des ruines de l'ordre ancien. La première révolution industrielle avait consacré la mainmise du capital sur le travail ; la deuxième avait œuvré à la naissance des grandes usines fordistes, et aux rapports de pouvoir qui en résultaient ; la troisième, à la fin du <sup>xx</sup>e siècle, avait annoncé le triomphe des ingénieurs en électronique et en informatique.

## INTRODUCTION

La quatrième révolution industrielle détruira des figures et en bâtera d'autres ; lesquelles détruira-t-elle d'abord ?

Aujourd'hui, les machines intelligentes sont capables non seulement de s'insérer dans un processus de production mais aussi de s'intégrer dans le cadre de professions dites « intellectuelles ».

Par exemple, la jeune start-up française Predictice calcule grâce à des analyses statistiques et à un algorithme d'intelligence artificielle les probabilités de succès d'une stratégie de défense imaginée par un avocat ou un procureur pour un procès. Certes, cet outil pourrait se substituer à un avocat dans un grand nombre de tâches essentielles, comme la recherche juridique ou l'analyse d'arrêts.

Cette nouvelle technologie n'est pas un cas isolé : les médecins, les financiers, ou encore les professeurs devront eux aussi se confronter à de tels procédés.

Ces professions intellectuelles avaient fondé leur légitimité sur le savoir. De tels savoirs, qui assuraient auparavant à leurs détenteurs une haute position sociale, risquent d'être immolés sur l'autel du progrès technique. Le développement de l'intelligence artificielle porte en effet dans son sillage le transfert aux machines des connaissances, voire de la recherche même de l'information.

De tels procédés existent déjà, et leur intégration dans les entreprises, encore balbutiante aujourd'hui, risque rapidement de devenir la norme.

## LE SAVOIR N'EST PLUS LE POUVOIR

Dans le jeu de la concurrence, la mise en place de ces machines pourrait même être hâtée par les groupes : plus elles sont mises en place tôt, plus elles apprennent vite, et plus leur rentabilité s'en trouve accrue. Un rapport de 2017 publié par PwC chiffrait à 14,7% la croissance du PIB obtenue du seul fait de l'intelligence artificielle d'ici à 2030.

Que deviendront alors les modèles anciens ? Une chose est sûre : dans la nouvelle société, le savoir érudit ne sera plus le pouvoir. Il s'agit de bâtir en fonction de ce bouleversement.

Mais nous bâtissons face à l'urgence : déjà le progrès technologique est là, qui frappe à la porte. Alors qu'Elon Musk a annoncé qu'en 2022 nous maîtriserions la technologie pour relier directement le cerveau humain aux objets connectés, Facebook travaille sur un projet de télépathie entre les cerveaux, qui pourrait voir le jour avant 2050.

Le premier risque serait donc de s'engager à contre-cœur dans les bouleversements qu'impose le progrès et, ainsi, de rechigner à prendre position : s'ensuivraient alors, pour ceux qui n'auraient pas suffisamment anticipé les mutations, des suppressions d'emplois, des interrogations lancinantes sur les rapports entre l'homme et la machine, ou des faillites en série.

L'arrivée de l'intelligence artificielle pourrait même ébranler le concert des nations, et définir une nouvelle donne diplomatique.

## INTRODUCTION

En ce temps de révolution, le talent peut sauver les hommes.

Les machines, si elles sont capables d'atteindre des puissances de calcul difficilement imaginables, ou de se substituer à l'homme dans un certain nombre de tâches, ne pourront jamais avoir de talent. C'est que le talent demande de la créativité, de l'empathie, de l'adaptation, et s'enracine dans l'imperfection constitutive de l'homme.

La valorisation des talents institue un rapport pérenne entre l'homme et la machine. Dans le monde du travail, les compétences se périment de plus en plus vite au gré de l'évolution des technologies ; les talents, au contraire, se bonifient avec le temps. Dans l'univers scolaire, les savoirs érudits sont parfois imposés de manière autoritaire ; les talents, au contraire, constituent des sources d'autonomie et d'épanouissement.

La société des talents permet donc de répondre à la révolution en cours. Mais son avènement demande d'instaurer des règles nouvelles. À l'âge de l'intelligence artificielle, le savoir n'est plus le pouvoir. Le talent doit le remplacer.

\*\*\*

## ÉPILOGUE

### Le talent, puissance de demain

Nous entrons dans l'âge des machines : qui les possède parvient au faîte de la puissance ; qui les invente maîtrise l'avenir ; qui apprend à les intégrer dans les processus de production décuple son pouvoir. Alors que Microsoft a déposé 103 brevets concernant l'intelligence artificielle entre 2015 et 2017, le monde entier se demande comment gagner la bataille de l'innovation. Dans cette lutte, le talent est un facteur de puissance.

Longtemps, la puissance avait été le fait presque exclusif de la démographie, de la richesse et de l'armée. Le *soft power* – le pouvoir d'influence d'un État – constituait évidemment une importante variable, mais son rôle demeurait marginal face aux trois principaux piliers – les armes, la richesse et les hommes – qui définissaient la puissance. La théorie néolibérale des relations internationales, en insistant sur les flux économiques internationaux et sur l'influence, a pris avec raison la mesure des changements de modèle qu'imposaient la fin des batailles rangées et la mondialisation des flux économiques<sup>72</sup>.

Aujourd'hui plus que jamais, la puissance est le fait de l'influence : toutes les armées du monde ne pourraient

---

72. Voir notamment Joseph S. Nye, Robert O. Keohane, *Transnational Relations and World Politics*, Harvard University Press, 1973.

pas lutter contre Google, dont le moteur de recherche est chaque jour sollicité 3,3 milliards de fois. Les États, dans le concert des nations, s'étaient habitués à craindre la puissance de feu de leurs ennemis : voici maintenant qu'ils doivent craindre les monopoles des entreprises les plus importantes, et le pouvoir qu'elles possèdent, et ont accru, sur leurs utilisateurs.

Une telle influence est tissée d'innovations et de maîtrise technologique.

Le résultat opérationnel d'Alphabet au 1<sup>er</sup> trimestre 2018 s'élevait à 9,4 milliards de dollars<sup>73</sup>. Fort de cette marge exceptionnelle, le groupe peut investir à l'envi dans les progrès technologiques, dans la modernisation de ses algorithmes et dans la consolidation de ses stratégies d'influence. Une telle trésorerie permet au groupe de se développer de manière agile et de racheter, dans de nombreux secteurs, les start-up les plus prometteuses. Pour consolider sa puissance, il investit sur la maîtrise de l'information et des talents.

Nous avons, au cours de ce livre, rencontré un grand nombre des leviers d'influence du groupe Alphabet, du nouveau centre de recherches sur l'intelligence artificielle récemment ouvert en Afrique, jusqu'aux 475 millions d'euros investis pour « tuer la mort ». Plus encore que de brasser de nombreux capitaux, les GAFAs, de même que les BATX, étendent donc leur mainmise dans de très nombreux champs économiques – Amazon a, par exemple, acquis plusieurs entreprises pour alimenter directement

---

73. Source : Alphabet Investors Relations.



ses ventes en ligne, alors que Tencent étend en Chine son emprise, des jeux vidéo jusqu'aux messageries instantanées. Google a, quant à lui, élargi sa gamme de services, des *smart cities* à la réalité virtuelle.

À quoi tient cette puissance sans cesse renouvelée ?

Pour garantir leur rythme d'innovation, les GAFA et leurs homologues asiatiques sont capables d'attirer vers eux les plus grands talents : quelle que soit leur spécialité, ils disposent des moyens financiers nécessaires, des structures de recherche pertinentes, des organisations du travail les plus innovantes. De fait, non seulement ces groupes attirent les talents, mais encore savent-ils en tirer le meilleur parti. Les États-Unis étaient connus pour le *brain-drain* ; c'est à l'échelle des GAFA que ce phénomène s'exerce de la manière la plus magnétique.

C'est pour cela que les GAFA innoveront plus vite ; c'est aussi pour les mêmes raisons qu'ils peuvent concurrencer des États. Le Vieux Continent est entouré de huit jeunes géants : les quatre GAFA et les quatre BATX. Alors que la puissance américaine fait face à la puissance chinoise, l'Europe semble accuser un retard grandissant. En l'absence de réaction de sa part, elle pourrait se trouver reléguée au rang de puissance moyenne dans la mondialisation technologique.

Pour autant, si l'Europe parvient à garder ses talents, à les former dans ses propres entreprises et à leur accorder les conditions idoines pour qu'ils innoveront, son économie se trouvera consolidée, tout autant que son influence. En effet, influence et innovation sont intimement liées.

Il suffit, pour s'en convaincre, de considérer les sommes allouées par les entreprises les plus puissantes du monde à la recherche et au développement.

L'influence est donc le fait des innovations ; et les innovations sont le fait du talent. C'est aussi pourquoi, face aux GAFAs, et aux BATX, il existe en Europe un « vide de puissance ». Alors que nos économies entrent timidement dans l'âge des talents, nulle entreprise privée n'a été en mesure de développer une force d'innovation comparable à celle des grands groupes numériques.

L'intégration des machines dans le travail ne doit plus être un tabou ; elle doit, au contraire, se faire de manière volontariste et être couplée à un projet fort de développement des talents, ce dès l'école primaire.

La France dispose de grands groupes à la renommée mondiale, et d'un prolifique tissu de PME. Elle tient, en Europe, la place de choix dans le développement des talents : alors que la première carte mémoire est née à l'initiative du Français Roland Moreno en 1974, la France était encore, en 2018, le pays européen le plus représenté au Consumer Electronic Show, qui s'est tenu à Las Vegas. Elle pourrait donc, en exploitant ses atouts, renforcer grâce au talent son rayonnement économique et diplomatique.

En outre, les facteurs classiques de la puissance sont en pleine redéfinition. Alors que les stratégies de guerre hybride – de la cyberguerre à l'envoi anonyme de mercenaires – ont pris le pas sur les batailles rangées, une nouvelle donne démographique advient. En 2050, selon un rapport de l'ONU, il y aura sur Terre près de 10 milliards

## LE TALENT, PUISSANCE DE DEMAIN

d'habitants : l'Afrique, qui représente aujourd'hui 17 % de la population mondiale, en représentera désormais plus de 40 %. Le Nigeria sera, de la sorte, plus peuplé que les États-Unis. L'Asie, aujourd'hui forte de 60 % de la population mondiale, verra sa part décroître à 43 %. De fait, l'Europe et l'Amérique – en incluant l'Amérique du Sud – représenteraient à peine 15 % de la population mondiale, contre près de 25 % aujourd'hui.

Quelle légitimité ces continents auraient-ils alors à définir un ordre juridique international ? Comment pourraient-ils tirer leur épingle du jeu alors que leur poids relatif se trouverait si réduit ? Ils n'auraient d'autre choix que de miser sur le talent, attribut nouveau de la puissance : si les entreprises, par souci d'efficacité, achètent les machines les plus performantes et attirent à elles les profils les plus talentueux, peu importe la démographie. Microsoft, bien évidemment, mais aussi l'Indien Tata et le Coréen Hyundai ont compris la nature de ce bouleversement et, en cela, ils incarnent le futur de la puissance. Il appartient maintenant à l'Europe de réagir enfin à ces changements.

Jusque dans les relations internationales, le talent est bien le nouveau pouvoir.

\*\*\*