

# Éditorial

Les limites des modèles de management basés sur le commandement et le contrôle font ressortir les avantages de managers et dirigeants inspirants et capables d'influencer. L'influence permet de déployer ses talents et de favoriser ceux des membres des équipes tout en faisant progresser les organisations. L'influence se confirme dans le temps et réclame présence, clarté, courage, crédibilité et réputation. Mais qu'est-ce qui constitue l'influence ? Est-elle une compétence ? Comment s'exprime-t-elle ? Peut-elle vraiment s'acquérir ? Si oui, comment maîtriser l'art de l'influence et le maintenir ? Quelles dimensions travailler pour augmenter l'influence ? Quelles formes prennent les stratégies d'influence ? Sur quoi reposent-elles ? Le statut ? Le pouvoir hiérarchique ? L'expertise ? Pour aborder ces questions à forts enjeux, la revue *Question(s) de management* a souhaité consacrer un cahier spécial sur « L'influence en question(s) ». Olivier KUBLI et Richard DELAYE-HABERMACHER ont accepté d'en assurer la responsabilité éditoriale et nous les en remercions vivement. Ce cahier contient l'éditorial d'Olivier KUBLI et Richard DELAYE-HABERMACHER et cinq articles : « Intelligence artificielle, accélérateur de cybercriminalité : appréhender le rôle complice de l'intelligence artificielle en matière de cybercriminalité » (Hassan MOUHEB), « IA et employabilité, un mariage de raison ? Le cas LinkedIn » (Cynthia BLANCHETTE, Anis CHARFI, Dominique BARUEL BENCHERQUI et Zahir YANAT), « Modèle d'analyse de la place des femmes dans les métiers du digital et du numérique : l'influence du genre » (Annie CORNET, Isabelle COLLET et Simon WUIDAR), « Explicabilité et conditions d'appropriation de l'intelligence artificielle : une ressource au service du management ? » (Yann FERGUSON, David RODRIGUEZ, Didier CHABANET et Damien RICHARD), et « The impact of humanizing digital interfaces on UX. A study of human-Chatbot interaction » (Bouchra LEBZAR et Dounia AIT EL BOUR).

Dans le cadre du cahier la revue a sollicité des enseignants-chercheurs, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables opérationnels, experts et consultants de nombreux pays pour répondre à la question : « L'influence : nouvelle compétence managériale ? ». 101 contributeurs dans 19 pays – Algérie, Angola, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Canada, Côte d'Ivoire, États-Unis, France, Gabon, Grande-Bretagne, Inde, Italie, Liban, Maroc, Québec, Roumanie, Russie, Suisse, Togo – ont accepté de répondre à cette question et de croiser leurs regards.

Merci à Abdelwahab AÏT RAZOUK, Marie-Noëlle ALBERT, Boualem ALIOUAT, Hassane AMAAZOUL, Hervé ANDORRE, Christophe ASSENS, Isabelle ATTIA, Zeineb ATTIA, Nehmé AZOURY, Hervé AZOULAY, Ionut-Cosmin BALOI, Cordula BARZANTNY, Armand Polycarpe BASILE GBEDJI, Moez BEN YEDDER, Gérald BENARD, Amina BENRAISS, Bouchra BENRAISS, Laïla BENRAISS-NOAILLES, Philippe BERTHEUIL, Mustapha BETTACHE, Maëlys BEULQUE, Mireille BLAESS, Cynthia BLANCHETTE, Ben BOUBAKARY, Mounira BOUZOUITA, Pengemali Mathieu BULUNDWE, Vincent CALVEZ, Philippe CANONNE, Cornelia CASEAU, Didier CHABANET, Malika CHAOUKY, Pierre CHAUDAT, Adil CHERKAoui, Mireille CHIDIAC EL HAJJ, Philippe CLERC, Valérie CORDIER, Giovanni COSTA, Abdelhafid DAOUDI, Patricia DAVID, Stéphane DIEBOLD, Dominic DRILLON, Christine DUGOIN-CLEMENT, Jean-Marc DULOU, Michelle DUPORT, Jean-Marie ESTEVE, Janette FARJALLAH, Jean-Marie FESSLER, Rémy FEVRIER, Guillaume FLAMAND, Fabrice FORT, Jean-Michel GARRIGUES, Éric GAUTIER LAURENT, Hind GHIFFI-ENGLINGER, Guillaume GILMANT, Cécile GRAS BAZIN, Olfa GRESELLE-ZAÏBET, Yves GUIHENEUF, Pierre HADDAD, Hanane IDRISSE EL HASSANI, Abderrahman JAHMANE, Citenge KAKWATA, Assya KHIAT, Eileen KIM, Bertin Léopold KOUAYEP, Arnaud LACAN, Hubert LANDIER, Nadia LAZZARI DODELER, Christelle LE BERRE, Romain LECOQ, Jimmy LEPANTE, Augustin MADOU, Dominique MARIANI, Roula MASOU, Mohammed MERI, Gérémy Adonice MOUTOUKOULA, Théodore NADZIGA, Philippe NEGRONI, Hadj NEKKA, Sorelle Gertrude NGOUNGOURE NGOULOURE, Olivier OFFROY, Zié OUATTARA, Diti Moussa PALENFO, André PERRET, Yannick PLANTE, Jean-Jacques PLUCHART, Nadezhda N. POKROVSKAIA, Alain PONS, Elena de PREVILLE, Elisabeth PROVOST VANHECKE, Yann QUEMENER, Martin RICHER, Robert SANGUE FOTSO, Arnaud SCAILLEREZ, Peter STOCKES, Nino

TANDILASHVILI, Nathalie TESSIER, Frédéric TEULON, Aimé TOGODO AZON, Oumar TRAORÉ, Gaël TRIVIDIC et Gilles VERRIER. La revue de quelques thèses récentes sur l'influence par Maria Giuseppina BRUNA complète ce cahier.

Ce numéro contient également cinq articles hors cahier : « Les entreprises marocaines à l'épreuve de l'inclusion des personnes en situation de handicap : entre attentes et réalités » (Adil CHERKAOUI et Ahmed BELGAID), « Intégrité scientifique : entre perception et menaces. Le cas de la recherche en sciences de gestion » (Houda ELABIDI et Dominique BARUEL BENCHERQUI), « Les valeurs individuelles déterminent-elles les choix d'investissement en *equity crowdfunding* ? » (Christian GOGLIN), « Étude exploratoire sur un leadership empathique. Le cas d'un prix Nobel de la paix » (Catherine POURQUIER) et « Proposition d'articulation pratique des théories du bien-être et du mal-être au travail » (Jean-Yves OTTMANN).

Nous espérons que nos lecteurs, enseignants-chercheurs et praticiens, trouveront dans ce cahier matière à alimenter leurs recherches, leurs réflexions et leur action sur le thème de l'influence. Les prochains cahiers porteront sur « Le changement en question(s) » (N°50, septembre 2024) et « La marque employeur en question(s) » (N°51, novembre 2024) et « Les entreprises familiales en question(s) » (N°52, janvier 2025).

Jean-Marie PERETTI

Professeur titulaire de la « Chaire ESSEC du changement » et de la  
« Chaire Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle », ESSEC Business School  
Professeur émérite de l'Université Pascal Paoli de Corse  
Président d'honneur de l'IAS et de l'AGRH  
Président de l'ASMP (Académie des Sciences de management de Paris)  
Rédacteur en chef de *Question(s) de Management*

# Questions d'influences

## Editorial

Influence, manipulation, éthique, réseaux sociaux, intelligence artificielle (IA), voilà des paradigmes qui viennent nourrir de nombreuses thèses et discussions ces trois dernières années. Il faut avouer que la période postpandémique que nous vivons est quelque peu en clair-obscur et la devise de Genève, « *Post Tenebras Lux* » n'a pas (encore) retrouvé toute sa superbe dans les actes de management au quotidien. Une nouvelle lumière semble poindre, mais elle perd de la candeur à l'évocation des ténèbres encore très présents dans les esprits, telles de véritables scarifications qui peinent à cicatriser. Les temps ont, certes, changé, tout comme les habitudes de consommation, les attitudes et les comportements sociaux, et nous demeurons persuadés que l'IA, les réseaux sociaux et les technologies numériques ont joué un rôle de catalyseur dans la transformation de la société qui était inéluctable.

Néanmoins, il serait malhonnête de minimiser, voire d'occulter, les impacts positifs que ce *tsunami numérique* a pu avoir sur nos différents environnements. C'est justement cette volonté de faire débat qui a motivé deux institutions éducatives suisses à organiser un colloque académique, la HEG – Haute école de gestion Arc de Neuchâtel, au travers de son Institut de la Communication et du Marketing Expérientiel (ICME), dirigé par le Pr Julien Intartaglia et l'International Management School Geneva avec son laboratoire, co-dirigé par le Pr Jacques Gagnon.

Le présent cahier spécial du n°49 de la revue *Questions de Management*, est composé de cinq articles qui ont été sélectionnés dans le cadre de cette manifestation scientifique. Ils interrogent les différentes formes d'influences que les réseaux sociaux, l'IA et les technologies numériques peuvent exercer sur les sphères professionnelles et organisationnelles.

**Hassan Mouheb** ouvre la réflexion avec un article précurseur qui met en évidence des liens surprenants entre l'IA et la cybercriminalité. Son étude, intitulée « Intelligence artificielle, accélérateur de cybercriminalité : appréhender le rôle complice de l'intelligence artificielle en matière de cybercriminalité » nous montre en quoi l'IA et l'IA générative deviennent de nouveaux instruments au service des cybercriminels. Il nous alerte également sur la nécessité de comprendre et de contrôler l'impact de l'IA dans l'escalade des menaces cybernétiques. L'auteur vient ainsi partager l'inquiétude du World Economic Forum (WEF) qui hisse l'IA et les cyberattaques au rang des plus grands risques pour l'année à venir, au même titre que le dérèglement climatique dans son *Global Risks Report 2024*.

Dans un article de la *Harvard Business Review* du 28 février dernier, il est fait mention d'une prévision audacieuse de l'OCDE (2019) qui annonçait que le développement de l'IA, des nouvelles technologies et des automatisations pourrait, à l'horizon de quinze ans, faire disparaître certains emplois (14 %), et en transformer profondément et durablement d'autres (32 %). Cette prédiction qui, à la première lecture, semble mettre à mal la notion d'employabilité, laisse néanmoins sous-entendre que de nouvelles compétences devront fleurir si nous voulons disposer d'un bouquet de compétences en phase avec les besoins des entreprises et nous sommes en droit de nous interroger sur la place que prendront ces outils dans le quotidien des professionnels des ressources humaines, et quels en seront les impacts sur la génération de compétences distinctives visant au développement de l'employabilité ? Avec « IA et employabilité, un mariage de raison ? Le cas LinkedIn » **Cynthia Blanchette, Anis Charfi, Dominique Baruel Bencherqui et Zahir Yanat** cherchent à répondre à cette question en mettant en évidence l'influence significative et positive de l'IA sur notre capacité à rester compétitifs sur le marché du travail. S'ensuit une analyse originale d'**Annie Cornet, Isabelle Collet** et **Simon Wuidar** qui abordent, quant à eux, le défi crucial de la présence des femmes dans les métiers du numérique, une préoccupation qui ressort du rapport du Haut Conseil à l'égalité « La Femme Invisible dans le numérique » (novembre 2023). Ce dernier rappelle qu'elles sont majoritairement représentées parmi les utilisateurs de réseaux généralistes, elles sont moins de 10 % à être autrices de contenu et représentent une part inférieure à 18 % dans les fonctions techniques ou de management dans ce secteur. « Modèle d'analyse de la place des femmes dans les métiers du digital et du numérique :

l'influence du genre » propose un modèle qui vise à influencer les institutions d'enseignement, les entreprises et les pouvoirs publics, au travers de pistes d'action visant à promouvoir le positionnement des femmes dans le numérique et les métiers liés au digital.

Alors qu'en 2020 Cécile Dejoux (*Revue Datasciences*, 2020) osait un titre choc avec une question légitime que tout dirigeant se pose désormais : comment l'IA s'attaque au manager ? **Yann Ferguson, David Rodriguez, Didier Chabanet et Damien Richard**, poursuivent la réflexion en contextualisant ses propos et en intégrant l'arrivée du *machine learning* et du *deep learning* avec un article tout aussi percutant « Explicabilité et conditions d'appropriation de l'intelligence artificielle : une ressource au service du management ? ». Il explore, dans ce dernier, la manière dont le management des entreprises et la prise de décision peuvent être influencées par l'IA.

Enfin, d'après le Conseil national du numérique (janvier 2022), la course à la captation de l'attention est redevenue un enjeu majeur de notre société, tout comme l'économie qui en découle. Elle est d'autant plus renforcée que l'apparition des plateformes numériques viennent amplifier le phénomène de trouble de l'attention au travers d'une *infobésité* omnicanale de plus en plus présente. Par ailleurs, l'intégration de technologies persuasives poussées, telles que les *nudges* ou les *Dark Patterns*, ont développé un éventail d'actions qui influencent directement l'infraconscient des individus, qui se voient privés de leurs capacités réflexives et réduits à de simples réflexes de consommation. La question que soulève **Bouchra Lebzar et Dounia Ait El Bour** dans leur article « The impact of humanizing digital interfaces on UX. A study of human-Chatbot interaction » nous invite à réfléchir à l'influence que l'humanisation des dites plateformes numériques peut avoir sur l'expérience utilisateur ainsi que sur les comportements et les jugements des utilisateurs.

Ce cahier spécial a donc été conçu à destination des acteurs du monde académique, enseignants et étudiants mais également des professionnels désireux de prendre conscience et de comprendre les nouveaux enjeux sociétaux, professionnels voire personnels sous le prisme d'une ère numérique en constante évolution. Nous vous en souhaitons une lecture enrichissante et espérons que ces travaux vous apporteront un éclairage pertinent dans le cadre de l'élaboration de vos cours, dans vos études et recherches d'emplois ainsi que dans le développement de pratiques managériales inspirantes mais surtout influentes.

Olivier KUBLI et Richard DELAYE-HABERMACHER