

Chapitre 5 - Quel leadership à l'ère de la révolution digitale ?

Charles-Henri Besseyre des Horts

DANS **RÉINVENTER LE LEADERSHIP 2017**, PAGES 74 À 82
ÉDITIONS **EMS ÉDITIONS**

ISBN 9782376870227

DOI 10.3917/ems.frimo.2017.01.0074

Date de mise en ligne : 21/05/2019

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/reinventer-le-leadership--9782376870227-page-74?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour EMS Éditions.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

CHAPITRE 5

QUEL LEADERSHIP À L'ÈRE DE LA RÉVOLUTION DIGITALE ?

Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS

1. La révolution digitale, un enjeu de mutation du leadership

La révolution digitale touche depuis quelques années toutes les entreprises, petites et grandes, avec un impact déterminant sur les structures et les processus conduisant à repenser la conception même du travail comme le défendent avec conviction Sandra Enlart et Olivier Charbonnier dans leurs deux ouvrages publiés en 2013 et 2014¹. Même si la dimension technologique de la révolution digitale est cruciale pour comprendre les transformations actuellement en cours dans les entreprises, il ne faut pas oublier les principes fondateurs de l'école socio-technique qui montraient, dès les années 1950, l'importance de considérer simultanément le système technique, représenté ici par la digitalisation des activités, et le système social de l'entreprise dans lequel le phénomène du leadership joue un rôle central. Il suffit, pour s'en convaincre, d'observer les innovations liées à la révolution digitale parmi les plus remarquables telles qu'elles sont identifiées chaque année par le forum Netexplorateur² depuis 2008 à l'échelle mondiale. Une grande majorité d'entre elles annonce des révolutions à venir dans de nombreux domaines mais elles ont, pour la plupart, en commun de transformer assez profondément le travail et l'organisation sociale des entreprises. On peut citer le cas de l'impression 3D identifiée lors de la première édition en 2008 à l'origine de la révolution des « *FabLabs* » ou celui de la réalité augmentée en 2010 permettant à des opérateurs de réparer des machines sans en avoir même les plans ! Après avoir présenté les principaux aspects de la transformation du travail liés à la révolution digitale, nous analyserons ensuite les caractéristiques de la mutation nécessaire du leadership dans les entreprises confrontées à un tel bouleversement de leurs structures et processus³.

2. Révolution digitale et transformation du travail

2.1. Un travail plus virtuel

Comme nous l'avons observé depuis plus de 50 ans dans certaines industries, l'industrie cimentière par exemple, de nombreuses situations de travail ont été dématérialisées notamment par l'automatisation des *process*. L'arrivée de l'Internet et plus récemment de la révolution digitale ont conduit à une virtualisation croissante du travail comme le souligne une étude de l'Université d'Oxford en 2013 qui montrait que près de 50 % des emplois aux USA seraient virtualisés au cours de la prochaine décennie ! On le voit tous les jours avec notre mode de consommation qui évolue sans cesse par les achats de biens et services sur Internet et jusqu'à l'État qui impose progressivement les déclarations et le paiement des impôts en ligne.

1. Enlart S. et Charbonnier O. (2013 et 2014), *À quoi ressemblera le travail demain ? et Quelles compétences pour demain ?*, Dunod.

2. www.netexplo.org

3. Roumilhac A. et Karsenty G. (2016), *Digital, emploi et compétences : terres nouvelles ; droit devant*, Eyrolles, Collection « L'instant qui suit ».

2.2. Un travail plus connecté

Une autre transformation profonde du travail est la connectivité permanente des personnes pour mener à bien leurs activités professionnelles. Si le nombre d'objets connectés a dépassé au plan mondial le chiffre de 6 milliards fin 2016 et dépassera 20 milliards en 2020 selon le cabinet Gartner, beaucoup le sont encore pour des usages personnels. Mais ce qui va réellement changer est le fameux IoT « *Internet of things* »⁴ (Internet des choses) qui va amener les entreprises à connecter de plus en plus les situations de travail et les personnes jusqu'à, et c'est un risque important, créer un monde « *Big Brother* » où toute activité serait surveillée, par exemple, sur le plan de la qualité par des mesures prises en permanence par des capteurs ou sur le lieu d'exercice du travail par la géolocalisation !

2.3. Un travail plus nomade

Lié à cette connectivité permanente de la situation de travail, le nomadisme s'est imposé dans de très nombreuses situations professionnelles avec, comme illustration, le développement du télétravail mis en place par de nombreuses entreprises dont la Société Générale qui l'a proposé à 3 000 collaborateurs volontaires travaillant à l'est de Paris. L'explosion du phénomène du nomadisme va bien au-delà du télétravail puisqu'on estime à près de 1,3 milliards de personnes qui seraient en situation de travail nomade en 2016 selon le cabinet IDC ! Ce nomadisme est une réalité quotidienne lorsqu'on observe les salles d'embarquement des aéroports qui sont devenus de bureaux annexes pour de nombreux managers et autres professionnels.

2.4. Un travail plus instantané

Un autre aspect de la transformation du travail par le digital est celle de la relation au temps qui a été d'abord bouleversée par l'arrivée des outils nomades dont le Blackberry au début des années 2000 qui amenait, pour la première fois, les emails dans nos poches nous incitant fortement à y répondre sur le champ. La révolution numérique n'a fait qu'accélérer le phénomène avec des supérieurs hiérarchiques, des collègues, des clients toujours plus exigeants puisque les outils technologiques existent... Cette culture de l'instantanéité est devenue la règle dans de nombreuses situations de travail avec des conséquences, parfois désastreuses, sur la qualité des décisions prises et surtout le niveau de stress des collaborateurs.

2.5. Un travail plus flexible

La dimension évoquée ici est celle de la flexibilité des situations de travail permise par la révolution numérique avec une recomposition des activités qu'autorisent les transformations déjà évoquées. Le modèle traditionnel de la description de poste dans les entreprises fortement impactées par le digital est, par exemple, aujourd'hui obsolète et remplacé par la notion de rôle correspondant à une situation de travail définie par des missions qui restent mesurées par l'atteinte d'objectifs négociés. Cette flexibilité du travail constitue le fondement de l'entreprise « agile »

4. Porter M.E. et Heppelmann (2014), « How connected products are transforming competition », *Harvard Business Review*, November, p. 65-84.

qui n'est pas l'apanage des seules *start-up* de l'Internet comme le démontrent les expériences menées par des entreprises comme Saint-Gobain ou Michelin au niveau des équipes de travail dans les usines ou les centres de distribution.

2.6. Un travail potentiellement enrichi

L'enrichissement du travail par le digital fait référence à la possibilité qu'ont les collaborateurs d'accéder à des informations dont le nombre s'accroît tous les jours en quantité et en qualité pour assurer les missions qui leur sont confiées. Il est clair, cependant, que cet enrichissement n'est possible que si ces informations sont réellement utiles et surtout si l'on ne tombe pas dans le risque déjà évoqué de l'excès d'informations ou « infobésité ». Un rôle que les managers peuvent alors jouer est celui de *coachs* ou guides pour mieux utiliser ces informations vis-à-vis de collaborateurs qui deviennent eux-mêmes de plus en plus des « sachants » comme le montre aujourd'hui l'évolution du métier de facteur à La Poste qui devient, par exemple, un véritable agent de contact pour les sociétés d'assurance. Ces sociétés confient aux préposés la responsabilité de prendre des photos d'un petit sinistre domestique (dégât des eaux, porte fracturée...) avec des smartphones qui sont envoyées ensuite par mail au service sinistre de ces entreprises.

2.7. Un travail plus collaboratif

S'il est une qualité reconnue du digital, c'est bien celle de la mise en relation des personnes entre elles hors des hiérarchies traditionnelles. Et ceci est particulièrement important dans des entreprises qui sont souvent marquées par le syndrome de l'organisation en silos. Le digital donne des possibilités nouvelles de collaboration à l'intérieur de l'entreprise, entre les employés, et à l'extérieur de l'entreprise avec les partenaires (clients, fournisseurs...). Il suffit pour s'en convaincre de voir la part prise par les réseaux sociaux internes dans les échanges entre les collaborateurs qui n'hésitent pas à créer des communautés virtuelles centrées autour de problématiques professionnelles communes. Le succès du réseau social d'Orange Plaza, créé en 2010, pour renforcer les liens entre des personnes qui n'avaient pas l'habitude de communiquer entre elles, est suffisamment exemplaire pour illustrer le renforcement de la collaboration dans une entreprise plus marquée auparavant par une culture de la compétition.

2.8. Un travail avec un pouvoir plus partagé

Il est curieux de devoir garder un terme anglo-saxon, *empowerment*, pour évoquer un véritable partage du pouvoir entre les acteurs d'une même organisation. Dans cette perspective, il est possible d'affirmer que la révolution digitale est susceptible de contribuer à une certaine forme de prise de pouvoir par les collaborateurs comme les consommateurs l'ont fait vis-à-vis des marques et des entreprises. Cette possibilité nouvelle de s'exprimer et de participer aux décisions est l'une des caractéristiques principales du Web 2.0. L'entreprise libérée, popularisée par Isaac Geetz et Brian Carney⁵, ne serait sans doute pas une réalité si

5. Geetz I. et Carney B. (2012), *Liberté et Cie : quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Flammarion, coll. « Champs ».

le digital n'offrait pas à ses collaborateurs une autonomie inconnue jusqu'alors pour peu que le management accepte le renversement de la pyramide. C'est ainsi que la société nantaise Chronoflex a pu développer un modèle d'organisation très original dans lequel le partage du pouvoir est une réalité.

2.9. Un travail plus transparent

L'une des nouveautés apportées par la révolution digitale est celle de la transparence où l'on sait presque tout sur n'importe qui et n'importe quoi. Dans l'entreprise, cette transparence devient aujourd'hui une réalité attendue notamment par des jeunes collaborateurs. L'écart entre les discours et la réalité est de plus en plus mal vécue avec le risque que cette réalité soit communiquée à l'extérieur sur les réseaux sociaux pouvant nuire ainsi à la réputation de l'entreprise. Cette transparence inévitable doit conduire évidemment les managers à être plus vigilants dans leurs attitudes et comportements au quotidien. Mais cette transparence a ses propres limites lorsque les sources des informations sont anonymes et les informations divulguées ne sont pas vérifiées. C'est la raison pour laquelle les entreprises mettent en œuvre des dispositifs dans lesquels l'anonymat est proscrit et les informations validées par la communauté des collaborateurs concernés.

2.10. Un travail plus évalué

Dernier point à souligner à propos des conséquences de la révolution digitale, les pratiques d'évaluation se sont développées dans de nombreux secteurs comme celui de l'hôtellerie, de la restauration, des loisirs et plus généralement pour tous les achats de produits et services en ligne. L'entreprise n'échappe pas, de son côté, au recours systématique à l'évaluation dans de nombreux domaines depuis les produits et services jusqu'aux pratiques managériales. Cette tendance concerne directement la situation de travail avec des évaluations de managers postées sur des sites comme « Glassdoor » ou « Getagreatboss »⁶. Les pratiques d'évaluation conduisent de plus en plus d'entreprises à se préoccuper de l'expérience collaborateurs tout autant que de la marque employeur. Ces transformations du travail ne concernent évidemment pas de façon identique les entreprises. Chaque réalité observée est fonction de l'histoire, du métier, et du secteur d'activités de chacune de ces entreprises... mais ce qui semble être cependant un point commun à l'ensemble des entreprises confrontées à la révolution digitale est la question du leadership le mieux adapté pour répondre aux défis de cette révolution. C'est cette question que nous allons maintenant examiner en identifiant certaines caractéristiques de ce renouveau du leadership qui présente, à bien des égards, une véritable rupture par rapport à la vision traditionnelle du leadership.

3. Le renouveau du leadership à l'ère de la révolution digitale

Pour faire face en effet aux défis de la révolution digitale, le leadership doit en effet se réinventer par rapport à une approche traditionnelle qui se veut beaucoup plus élitiste, c'est-à-dire réservée à quelques « *happy few* », plus *top-down* avec le leader « sachant » qui impose sa vision, et plus orientée vers le contrôle avec

6. www.glassdoor.fr et www.getagreatboss.com

le développement phénoménal du *reporting*. C'est dans cette perspective que le PDG de Hewlett-Packard Enterprise France, Gérald Karsenti, propose dans un petit ouvrage récent⁷ une analyse de l'évolution du leadership face à la révolution digitale en décrivant les caractéristiques des leaders qu'il qualifie de « troisième type ». En s'appuyant sur cette description, il est possible maintenant de proposer quelques pistes éclairant les spécificités du leadership à l'ère de la révolution digitale.

3.1. Une plus grande aptitude à donner du sens

Cette aptitude était déjà celle du leadership traditionnel mais, dans un monde marqué par la révolution digitale, il semble de plus en plus nécessaire pour les leaders, à tous les niveaux de l'entreprise, de la renforcer dans la mesure où les transformations sont susceptibles de faire perdre leurs repères à de nombreux collaborateurs qui peuvent se sentir menacés jusqu'à leur identité. Dans un contexte où les *business models* sont aujourd'hui bouleversés par l'ubérisation de l'économie, les leaders doivent être en mesure d'expliquer le pourquoi des transformations qui sont inéluctables sur les plans de la culture, de la stratégie, de l'organisation et des métiers de l'entreprise. Cette plus grande aptitude à donner du sens est d'autant plus importante que la révolution digitale permet aux personnes d'être des acteurs de la transformation de l'entreprise par les capacités nouvelles de communication, notamment par les réseaux sociaux internes et externes, qui renforcent l'exigence de transparence.

3.2. Une capacité à partager le leadership

Dans la mesure où la révolution digitale permet de redonner la parole aux personnes, quel que soit leur statut, de nouveaux leaders sont susceptibles d'émerger à tous les niveaux de l'entreprise en dehors des canaux traditionnels. Les leaders formellement reconnus devront de plus en plus être capables de partager leur leadership avec ces nouveaux leaders qui peuvent être déterminants pour le succès de l'entreprise. La réussite phénoménale d'entreprises comme Google ou HCL en Inde a été, par exemple, largement fondée sur ce partage du leadership entre des acteurs, à tous les niveaux de l'entreprise, qui ont été capables de répondre plus rapidement et de façon plus innovante que leurs concurrents aux besoins de clients toujours plus exigeants. On est très loin ici du modèle traditionnel de leadership qui a fondé sa légitimité sur le mythe de l'homme (ou la femme) providentiel(le) imposant sa vision à l'ensemble de l'entreprise qui devait alors s'aligner totalement sur cette vision. Cette capacité à partager le leadership ne signifie cependant pas la disparition totale du leader « chef d'orchestre » mais celui-ci joue alors plus le rôle de chef d'un orchestre de jazz, où l'improvisation est synonyme de réussite, que celui de chef d'un orchestre symphonique.

3.3. Une propension à développer l'innovation

L'innovation est aujourd'hui un impératif par rapport à un environnement concurrentiel toujours plus menaçant avec les possibilités offertes par la révolution di-

7. Karsenti G. (2016), *Leaders du troisième type : pour redonner du sens à notre engagement*, Eyrolles.

gitale. Les temps de conception et de mise sur le marché s'accroissent, les clients sont de plus en plus exigeants, les fameuses « barrières à l'entrée » ont tendance à disparaître, des technologies « disruptives » apparaissent... Les leaders, à tous les niveaux de l'entreprise, doivent pouvoir créer un environnement propice à l'innovation en misant sur l'intelligence émotionnelle et la curiosité au détriment de l'hyper rationalité qui marque depuis toujours notre culture très cartésienne. Au-delà des frontières de l'entreprise, les leaders doivent être également en mesure d'intégrer des personnes et des idées extérieures dans une logique d'« *open innovation* » à l'opposé du fameux syndrome du NIH (*Not Invented Here*) qui a caractérisé longtemps l'entreprise traditionnelle.

3.4. Une exemplarité irréprochable

Il est certain qu'avec la transparence apportée par la révolution digitale, les leaders sont de plus en plus confrontés à des situations où l'écart entre ce qu'ils (elles) disent et ce qu'ils (elles) font est mesuré par les personnes, internes ou externes, qui n'hésitent pas à le faire savoir sur les réseaux sociaux ou sur des sites comme Glassdoor. La question de l'exemplarité devient encore plus centrale pour les leaders dont les comportements concrets sont tous les jours évalués par les collaborateurs dans leur cohérence par rapport à leur discours. Ce qui est en jeu ce n'est plus ce que l'entreprise affiche comme le modèle de ses leaders mais ce qui est vécu au quotidien vis-à-vis de ces leaders par les personnes qui doivent trouver dans leurs comportements une source d'inspiration. Les leaders à l'ère de la révolution digitale sont donc beaucoup plus soumis à la pression de la transparence les conduisant à être beaucoup plus authentiques dans leurs comportements. Cette attitude peut être difficile pour certains leaders à mettre en œuvre dans des contextes où le « paraître » était beaucoup plus important que « l'être ».

3.5. Une faculté à faire preuve d'humilité

Comme le souligne Gérard Karsenti⁸, les leaders doivent être accessibles, empathiques, à l'écoute des autres, ouverts et accepter qu'ils ne peuvent réussir seul. Même si cette caractéristique n'est pas forcément liée à la révolution digitale puisqu'elle fait partie de certaines descriptions du leader traditionnel⁹, il n'en reste pas moins que les hiérarchies de statuts et de savoirs sont susceptibles d'être bouleversées par les transformations liées à cette révolution ce qui doit conduire les leaders à faire preuve de beaucoup plus d'humilité. Certains défendent même l'idée selon laquelle les leaders devraient être au service de leurs collaborateurs selon la théorie du « *servant leadership* » (leadership serviteur) qui met l'accent sur une double dimension altruiste et éthique¹⁰. Dans cette perspective, les leaders serviteurs sont attentifs aux préoccupations de leurs collaborateurs, notamment sur le plan de la qualité de vie au travail, ce qui correspond

8. Karsenti G., *op.cit.*

9. Bass B. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press.

10. Plane J.-M. (2016), Les théories du leadership : évolution des pratiques et des modèles, in F. Noguera et J.-M. Plane, *Le leadership, recherches et pratiques*, Vuibert AGRH, chap. 1, p. 7-32.

bien aux attentes des fameuses générations Y, et bientôt Z, qui sont nées et ont grandi avec le digital.

3.6. Une capacité à promouvoir la collaboration

La collaboration est un maître mot de la révolution digitale grâce aux divers outils de communication qui ont révolutionné les modes de travail dans l'entreprise comme le réseau social interne ou les Webchats et autres messageries instantanées. Promouvoir la collaboration est devenu pour les leaders, à l'ère de la révolution digitale, une capacité essentielle car si la technologie représente une condition nécessaire, leurs talents de leadership constituent l'indispensable condition suffisante pour que les comportements de collaboration entre des individus et des entités deviennent une réalité. La collaboration n'est pas naturelle, en effet, dans l'entreprise car celle-ci a fonctionné traditionnellement en silos au détriment des comportements de collaboration qui n'étaient ni reconnus ni favorisés entre les silos. Dans le monde d'aujourd'hui où les modèles organisationnels cloisonnent encore les unités opérationnelles et isolent les individus, la force des leaders est de parvenir à créer une véritable cohésion.

3.7. Une aptitude à développer la stabilité dans le changement

Comme le soulignent Laurence Horen-Jaubert et Laurent Dupeyrat dans leur blog¹¹ les leaders vont devoir apprendre à développer une stabilité dans le changement. En cela, comprendre que le changement, la mutation, est une des caractéristiques fondamentales du vivant, et enfin ! l'intégrer dans l'organisation managériale. Cela ne pourra pas être effectué, cependant, si le dirigeant ne l'a pas lui-même, personnellement, assimilé. Finie, la pensée des hommes et des femmes et des structures qui se développent exponentiellement sans fin, éternellement ! Pour renforcer cette aptitude, les leaders doivent accepter de se remettre en cause sur un plan personnel car c'est d'abord aux individus de se transformer, d'évoluer car ce sont eux qui peuvent faire changer les structures et non l'inverse. Dans cette perspective, la pratique de la méditation apparaît comme un outil fondamental de connaissance de soi et de la réalité car elle permet de développer stabilité, ouverture et clarté de vision. Il n'est pas étonnant d'observer aujourd'hui un nombre croissant d'entreprises qui ont intégré la méditation dans les pratiques de développement du leadership.

3.8. Une propension à faire confiance

Last but not least, la confiance est le lien indispensable entre les diverses capacités et aptitudes évoquées plus haut. Les leaders, à l'ère de la révolution digitale, doivent en effet être capables de réellement déléguer.

Face à la complexité et à l'imprévisibilité actuelles, déléguer - c'est-à-dire faire confiance - devient un impératif. La confiance est certainement le plus vieil outil

11. Horen-Jaubert L. et Dupeyrat L. (2017), « Le management dans l'entreprise : une évolution nécessaire 2/2 », publié le 3 janvier 2017 (https://www.linkedin.com/pulse/le-management-dans-lentreprise-une-evolution-en-2017-22-dupeyrat?trk=hb_ntf_MEGAPHONE_ARTICLE_POST)

de management, mais il est aussi aujourd'hui l'un des plus essentiels aux yeux des personnes issues de toutes les générations actuellement au travail et en particulier les plus récentes (Y et Z). La culture « *Command and Control* » est progressivement remplacée dans un certain nombre d'entreprises par une culture nouvelle « *Trust and Accountability* », c'est-à-dire une culture de confiance et de responsabilité¹². Il faut cependant s'interroger sur certains modèles d'entreprises comme celui de l'entreprise libérée¹³ qui prône, certes la confiance dans l'entreprise, mais aussi la prééminence d'un leader libérateur. Cette situation semble un peu contradictoire lorsqu'on observe que le management par la confiance est alors le plus souvent imposé par le leader libérateur plutôt que choisi librement par les individus.

4. Les leaders à l'ère digitale : des managers aux compétences multiples susceptibles de mettre en œuvre du « *corporate hacking* »

Comme le démontre avec conviction Cécile Dejoux¹⁴, la distinction entre les managers et les leaders n'est plus réellement de mise à l'ère de la révolution digitale puisqu'il s'agit avant tout de développer l'agilité de l'organisation avec des leaders dont les compétences seront multiples : ils développeront des compétences (1) de managers qui gèrent les problèmes du quotidien intégrant les compétences numériques, (2) de leaders qui imaginent le contexte et la stratégie de demain, (3) d'influenceurs qui prennent part à des communautés internes et externes, et (4) de « *startuper* » qui imaginent de nouveaux usages et de nouvelles façons de travailler. Dotés de ces compétences, les leaders auront la capacité de mettre en œuvre le « *Corporate Hacking* ». Comme le montrent avec force Stéphanie Baquere et Marie-Noéline Viguié dans un ouvrage disruptif¹⁵, le *corporate hacking*, contrairement à la vision traditionnelle du *hacking* perçu comme nuisible à l'entreprise, est une philosophie managériale nouvelle où il s'agit de prendre des initiatives en court-circuitant le système, de changer les choses de l'intérieur, une à une, petit à petit, et parfois même diffuser de nouvelles pratiques de travail en mode virale. L'objectif ultime est de rendre l'entreprise beaucoup plus agile et surtout plus innovante pour développer un avantage concurrentiel durable. Gageons que les leaders, à l'ère de la révolution digitale, sauront être des « *hackers* » pour le bien de l'entreprise.

12. Le terme « *Accountability* » n'a pas de traduction directe en Français, le terme « responsabilité » à la signification la plus proche mais il s'agit réellement d'être en situation de « rendre des comptes ».

13. Geetz I. et Carney B., *op.cit.*

14. Dejoux C. (2016), « Du manager au leader startuper ou l'art d'être agile dans une grande entreprise qui se transforme, à l'ère du numérique », in F. Noguera et J.-M. Plane, *Le leadership, recherches et pratiques*, Vuibert AGRH, chap. 6, p. 113-120.

15. Bacquere S. et Viguié M. N. (2016), *Makestorming, le guide du corporate hacking*, Diateino.