

L'intelligence artificielle

Acculturer les collaborateurs à l'intelligence artificielle constitue une nouvelle responsabilité sociétale de l'entreprise



Par **Cécile Dejoux**¹
 Professeur des Universités au Cnam
 et affiliée à l'ESCP Europe
 Conférencière reconnue et Directrice
 du Learning Lab Human Change

La transformation numérique dans les organisations représente un axe stratégique toujours d'actualité. Force est de constater qu'elle se doit d'investir un nouveau champ : l'intégration de la thématique de l'Intelligence Artificielle qui affecte aussi bien la sphère personnelle que professionnelle des collaborateurs. Cet article a pour objectif de proposer une méthodologie de réflexion et d'action sur ce sujet.

La transformation numérique dans les organisations représente un axe stratégique toujours d'actualité. Force est de constater qu'elle se doit d'investir un nouveau champ : l'intégration de la thématique de l'intelligence artificielle qui affecte aussi bien la sphère personnelle que professionnelle des collaborateurs. Cet article a pour objectif de proposer une méthodologie de réflexion et d'action sur ce sujet.

Plusieurs constats nous amènent à penser que l'entreprise a une nouvelle responsabilité sociétale : éduquer les collaborateurs à ce qu'est l'intelligence artificielle et comment elle va être introduite dans la stratégie de l'organisation.

1^{er} constat : Alors qu'on assiste à un nombre incalculable d'articles sur l'intelligence artificielle dans la presse grand public, les entreprises restent frileuses pour aborder ce sujet en interne.

Que dit la presse sur l'intelligence artificielle ? Il y a les articles polémiques, les nouvelles solutions, les affaires politiques (Huawei au Canada), les stratégies des pays (Chine et son système de notation sociétale avec l'IA), les ouvrages et les *start up* ou très grandes entreprises qui proposent de nouvelles solutions. Ce flot d'informations est lu par les collaborateurs et pourtant lorsqu'ils arrivent dans leur entreprise, l'intelligence artificielle n'est pas un sujet sur lequel on les acculture

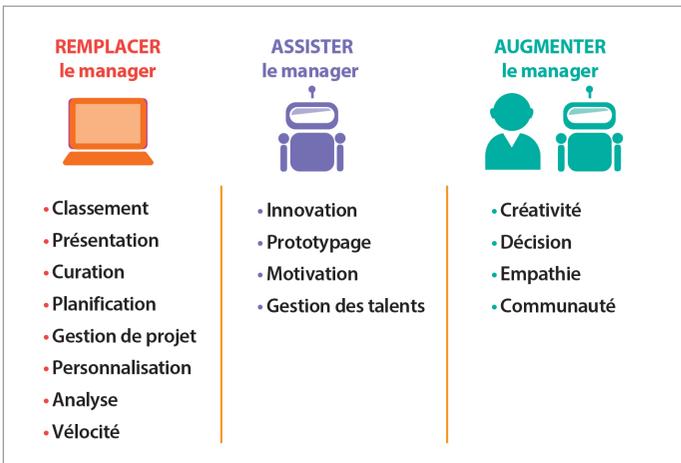
ou les forme. Pourquoi ? par manque de réflexion stratégique ? par peur ? pour méconnaissance ? Ainsi ils restent dans le flux du savoir et non dans le champ de la compréhension.

2^e constat : Les entreprises qui innovent en Intelligence Artificielle développent surtout des solutions pour leurs clients et n'investissent pas nécessairement en termes d'information ou de formation afin de faire monter en compétence leurs collaborateurs et qu'ils comprennent comment l'intelligence artificielle va affecter leurs métiers.

Formés à l'intelligence artificielle, à ses risques et à ses opportunités, les collaborateurs seraient un atout pour repenser leurs propres périmètres d'activités. Alors que les pratiques de management introduisent de plus en plus de principes sur la collaboration, la confiance, l'autonomie, il faut saisir l'occasion d'introduire dans l'organisation le sujet de l'intelligence artificielle qui peut au départ questionner et imposer des débats d'idées : l'intelligence artificielle va-t-elle remplacer mon métier ? Va-t-elle décider à la place de l'homme ? Est-ce que la recherche de la productivité avec l'intelligence artificielle est un danger pour la montée des niveaux de performance demandés aux collaborateurs ?

3^e constat : L'IA va nécessairement redéfinir le contenu et les frontières de tous les métiers

Les recherches que nous avons menées au sein du *Learning Lab Human Change* – Julhiet Sterwen montrent que l'IA redessinent les modèles économiques des organisations quel que soit leurs tailles et leurs domaines d'activités. Prenons l'exemple des managers, l'intelligence artificielle va remplacer des tâches, elle va également assister le manager (c'est-à-dire faire avec lui pour qu'il gagne en productivité) et l'augmenter² (lui permettre de faire tâches qu'il ne pourrait pas faire sans elle).



Comment l'IA transforme le métier de manager

Ainsi, pour permettre aux organisations, d'acculturer leurs collaborateurs aux opportunités de l'IA, nous proposons un plan d'action en 4 étapes :

– Expliquer ce qu'est l'IA

L'IA n'est pas seulement une solution technique. Elle revêt de multiples visages et applicatifs. Nous avons désigné un MOOC « L'IA pour les managers et leurs équipes » sur FUN qui donne la parole aux spécialistes français et internationaux afin de comprendre, de décrypter et d'analyser toutes les questions en débat : jusqu'où peut-on aller ? quelles sont les différences culturelles dans les approches nationales de l'IA ? Quels sont les nouveaux modèles économiques et les exemples déjà réussis.

– Fournir une culture data pour non scientifique

Comme tous les métiers vont être impactés par l'IA et que les cellules d'innovation en

IA vont devoir se mettre au service des métiers dans les organisations, il devient nécessaire de former tous les collaborateurs d'autant plus s'ils n'ont pas de culture scientifique car les cadres de pensée des *data scientists* sont différents de ceux utilisés d'ordinaire par les managers. Ils n'envisagent pas les décisions avec le prisme de la rationalité limitée (on prend la moins mauvaise décision) mais avec le prisme de la probabilité.

– Co-tester un cas fictif de transformation avec l'équipe IA

Nous préconisons ensuite, de comprendre en situation de cas car l'IA transforme de façon holistique toutes les données d'un problème. Ainsi, avec l'équipe de *data scientists* au service des métiers, il est fortement recommandé de monter un atelier en *design thinking* sur la transformation d'un modèle économique ou d'un métier avec l'IA. Ainsi, les collaborateurs, initiés précédemment à la *culture data*, auront l'opportunité de passer du savoir à la compréhension des nouveaux horizons apportés par l'IA.

– Co-construire de nouveaux périmètres

Forts de leurs nouvelles connaissances et compréhension du sujet, les collaborateurs pourront être force de propositions pour repenser leur périmètres en termes de métier et de compétences avec l'IA : quelles tâches sont-ils prêts à laisser à l'IA ? Comment peuvent-ils garder leurs valeur ajoutée ? En quoi l'IA leur permettra-t-elle de trouver de nouvelles activités en termes de conseil, service, contrôle ? Les territoires de la décision peuvent également constituer un thématique de *workshop* à ce stade.

Pour conclure, l'erreur à ne pas commettre serait d'instaurer un nouveau type de segmentation du travail entre les robots (et les solutions d'IA) et les hommes (qui les superviseraient). Si ce scénario existe il doit être complété par la mise en place d'une culture créée sur la collaboration



Plan d'action pour réussir l'acculturation de tous les collaborateurs à l'IA

entre les robots et les hommes. L'étude de H. James Wilson and Paul R. Daugherty *Human + Machine : Reimagining Work in the Age of AI* (2018) examine 1500 compagnies et montrent que les plus performantes en termes d'intégration de l'IA sont celles qui ont imaginé de nouvelles formes de coopération.

Il nous semble qu'il est temps d'utiliser l'intelligence collective pour créer de nouvelles formes de travail, de nouveaux champs de territorialités dans la prise de décision, de nouveaux métiers issus de la transformation des métiers actuels et proposés par les collaborateurs qui auront compris comment tirer avantage de l'intelligence artificielle et garder la maîtrise de ces nouvelles technologies. L'homme est à un carrefour, soit il panique, soit il fuit, soit il impose, soit, avec l'aide de l'entreprise, il essaie de comprendre comment l'intelligence artificielle va nécessairement impacter son travail et il co-crée, en intelligence collective, avec ses pairs dans et hors de l'entreprise de nouvelles missions au grès des évolutions. En effet, ce sont aux collaborateurs de s'interroger sur la façon dont les intelligences artificielles peuvent augmenter leurs capacités cognitives (créativité, capacité à innover, etc.). La pire des solutions serait de ne rien faire et de ne rien dire aux collaborateurs. ■

1 - Co-auteur du récent ouvrage *Métamorphose des managers à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle*, Pearson, 2018.

2 - Pour aller plus loin, nous invitons à aller sur la chaîne YouTube 'les jeudis de Cécile' qui proposent des interviews de 5 minutes de dirigeants, en France et à l'international sur les innovations managériales avec le numérique et l'Intelligence Artificielle : https://www.youtube.com/playlist?list=PLJUpJCqBjuwqxQo5kmt0bQ0gAo_ERLTS