

Kit de survie du collaborateur, à l'ère du numérique et de l'IA

Nombreuses sont les entreprises qui sont en cours de transformation numérique. Celle-ci impose avant tout un changement de culture, de modèle économique et surtout de méthodes de travail¹. La prochaine étape est celle de l'introduction de l'Intelligence Artificielle, comme outil d'aide à la décision ou robot compagnon. Il s'agira, alors, de laisser certaines tâches aux systèmes, d'être assisté (c'est-à-dire « faire avec ») sur d'autres tâches, d'inventer de nouvelles tâches qui ne pourraient pas être réalisées sans l'IA et de renforcer nos spécificités humaines pour faire évoluer chacun des métiers en créant de nou-

velles tâches à forte valeur ajoutée à réaliser par les collaborateurs.

Ainsi, force est de constater que le numérique et maintenant l'IA bouleversent l'organisation et la relation au travail. Deux dimensions sont particulièrement difficiles à acquérir : s'adapter à la sollicitation continue et accepter que la performance des systèmes progresse plus vite que celle de l'homme.

Aussi, dans ce contexte, le manager doit changer de prisme et de cadres de référence pour intégrer ces changements radicaux. Nos recherches au sein du Learning Lab Human Change² mettent en avant l'importance, d'une part, de développer des « compétences de centrage » et d'autre part, de trouver de nouveaux équilibres.

À l'ère du numérique et de l'IA, il faut à la fois comprendre les opportunités qu'offre l'IA et développer ses spécificités humaines avec les compétences de centrage

Nous n'avons plus le temps d'être pour ou contre le numérique et l'IA. Ce sont des technologies qui sont présentes dans notre vie de tous les jours. Notre unique choix va consister à ne pas externaliser à l'IA ce qui fait notre spécificité humaine. Aussi, il est important d'en prendre conscience et de les développer avec les compétences de centrage qui sont la gestion de son temps, le développement de la mémoire et l'optimisation de l'attention.

- **Gérer son temps** : Avec les outils numériques, le temps s'accélère et pour répondre à de multiples sollicitations qui pour la plupart sont véhiculées par des outils numériques. Nous sommes amenés à privilégier le multitâche qui nous fait perdre 30% de notre productivité (cf. les travaux de Lledo (2017), Houdé (2019)). L'IA de son côté est capable de proposer des outils d'optimisation du temps et de nous conseiller dans l'organisation de notre agenda (ex : My analytics de Microsoft aux USA). Aussi, si l'on veut rester performant, à l'échelle humaine sans que notre planning ne soit imposé par une IA, il est nécessaire de repenser sa propre gestion du temps en mode séquentiel : le temps des mails, des réunions, de l'apprentissage, du lobbying, ne rien faire etc. Les collaborateurs doivent repenser leur utilisation du temps professionnel et personnel avec le numérique et l'IA, comme aide à la décision et non en réaction à des notifications.

- **Développer sa mémoire** : Avec le numérique, il est très facile de trouver des informations, des réponses aux questions en 3 clics, alors pourquoi mémoriser puisque tout est à portée de clavier ? Nous avons tendance à faire confiance à nos stratégies de recherche numérique, plus qu'à notre mémoire. L'IA en apprenant des data crée sa propre mémoire à partir de laquelle elle élaborera des réponses et des stratégies pour arriver à son objectif. Nous devons garder un lien avec notre mémoire afin de rester créatif et innovant.



Cécile DEJOUX

Professeur des universités au Cnam et affiliée à l'ESCP Europe
Fondatrice et Directrice de la Chaire Learning Lab Human Change

De plus sans mémoire, on ne sait plus raisonner. Un raisonnement a besoin d'un stock d'information à mettre en perspective et en questionnement. La mémoire fait vivre ce stock. Alors que le numérique et l'IA nous poussent à externaliser notre mémoire aux systèmes, les collaborateurs doivent apprendre à acquérir des stratégies de mémorisation (cf. méthode de Martinez, S (2018)).

- Optimiser son attention : Avec le numérique, nous avons appris « à fonctionner en mode hyperlien », c'est à dire à passer d'une idée à une autre, sans approfondir nécessairement la première. Nous raisonnons en privilégiant la vitesse à la vérification ou la profondeur de l'information. Pour présenter notre diminution de l'attention, certains auteurs affirment que nous avons moins d'attention que celle d'un poisson rouge (Patino, B. (2019) ; Lachaux, J.P (2016)). L'IA va rajouter de la justification positive à notre perte d'attention. En nous proposant des scénarios prédictifs, elle nous imposera progressivement une façon de penser et peut nous amener à une forme « d'oisiveté intellectuelle ». Aussi, pour rester dans la maîtrise des décisions à forte valeur ajoutée, les collaborateurs doivent apprendre à se concentrer pour maintenir un cerveau en bonne santé et rester décideur face à la machine.

Ces compétences de centrage valorisent nos spécificités humaines qui très vite peuvent décliner si on fait seulement confiance au numérique et à l'IA . Ces compétences sont des basiques, pour rester un collaborateur employable et performant. Elles s'accompagnent de la prise de conscience qu'il est nécessaire de réfléchir à de nouveaux équilibres à mettre en place avec le numérique et l'IA.

À l'ère du numérique et de l'IA, les collaborateurs, accompagnés par les managers, vont devoir mettre en place de nouveaux équilibres instables

Le manager n'est plus simplement pour mission d'animer un groupe, il doit accompagner ses collaborateurs dans la gestion de nouveaux équilibres et arriver à faire en sorte qu'ils mettent le curseur même s'ils arrivent à des équilibres instables. L'importance est la prise de conscience des extrêmes et la recherche d'un équilibre dans un contexte.

- L'équilibre entre l'individuel (contribution) et le collectif (rétribution) : Avec le numérique, il est important de travailler en mode collaboratif et de créer de l'intelligence collective³. Or plus vous donnez au groupe, plus il est important de se ressourcer soi-même pour rester contributif. Le rapport du collaborateur au groupe et à lui-même est une question d'équilibre dont il faut être conscient. Est-ce que le rapport contribution-rétribution est en votre faveur ?

- L'équilibre sur la connaissance de ses valeurs personnelles (sens) et les valeurs de l'entreprise (vision) : D'un côté, il est nécessaire pour le collaborateur de comprendre qu'elle est la vision de l'entreprise sur le numérique et l'intégration de l'IA et d'autre part, il est indispensable qu'il réfléchisse au sens qu'il donne à son travail et sa volonté de changer. Très souvent, les collaborateurs ne sont pas informés par l'entreprise de ce qu'elle souhaite faire avec l'IA et les collaborateurs n'ont pas précisément réfléchi à ce qu'ils attendent de l'entreprise en matière de numérique et d'IA. Sont-ils prêts à faire évoluer leur emploi avec ces technologies ? Ont-ils conscience des

valeurs de l'entreprise et de leurs valeurs personnelles concernant la thématique du numérique et de l'IA ?

- L'équilibre entre les méthodes (projet IA) et les compétences pour comprendre l'IA (IA compatible) : Avec l'IA, les entreprises vont se développer avec des chatbot, des objets connectés, des systèmes de décision mais ont-elles formé leurs collaborateurs à ce qu'est l'IA ? Il nous semble que toute organisation a une nouvelle responsabilité sociétale : l'acculturation des collaborateurs à l'IA et la réflexion collective (sous forme de workshop par exemple) sur la transformation inévitable des métiers avec l'IA. L'équilibre se situe entre les méthodes et les compétences à acquérir pour travailler avec l'IA. En ce qui concerne les managers ou les experts métiers, ils doivent comprendre qu'ils sont indispensables dans les projets IA et que leur apport sera déterminant pour le projet, mais en préambule, ils devront acquérir le vocabulaire, comprendre le processus, les opportunités et les limites. C'est dans ce sens que nous proposons le MOOC gratuit "L'IA pour tous"⁴.

Ainsi, c'est en développant des compétences de centrage et en recherchant de nouveaux équilibres que les collaborateurs pourront bénéficier des opportunités qu'apportent le numérique et l'IA tout en développant leurs spécificités humaines. ●

1. Dejoux, C., Leon, E. 2018. *Métamorphose des managers à l'ère du numérique et de l'IA*, Pearson.

2. Chaire partenariale au Cnam fondée en 2015 avec le cabinet Julhiet Sterwen www.labhumanchange.com

3. MOOC « du manger au leader : devenir agile et collaboratif » sur fun-mooc.fr (ouverture inscriptions le 15/01/19)

4. MOOC « l'IA pour tous » sur fun-mooc.fr (ouverture des inscriptions le 15/1/19)