

Manager à l'ère de l'IA : quels nouveaux équilibres ? *Ce sera l'IA et moi*¹

La question n'est plus de savoir si l'intelligence artificielle va transformer les organisations mais a-t-on suffisamment de recul pour analyser l'impact que l'intelligence artificielle va avoir sur le travail et le management ? Quelles sont les nouveaux équilibres à construire pour que les collaborateurs performant avec les intelligences artificielles et développent de nouvelles compétences afin de rester employable dans le temps ?

L'impact de l'intelligence artificielle sur les métiers

L'intelligence artificielle est un ensemble de briques technologiques qui s'appuient sur l'informatique, les

mathématiques et les neurosciences. Les usages actuels permettent de définir 4 grands domaines d'application de l'intelligence artificielle autour de : la vision, la parole, l'automatisation et la robotique, l'optimisation des connaissances. Actuellement l'IA est performante dans ces domaines bien délimités qui peuvent être assemblés dans des innovations comme la voiture autonome. Au niveau du travail, l'intelligence artificielle peut effectivement remplacer, assister, décupler le collaborateur sur un certain nombre de tâches. Actuellement, l'intelligence artificielle ne remplace pas de nombreux métiers mais va remplacer, de façon accélérée, de nombreuses tâches bien précises. Plus un métier sera composé d'une multitude de tâches de natures différentes, intégrant à la fois de la technicité et des relations humaines moins il sera totalement remplaçable par une intelligence artificielle.

L'impact de l'intelligence artificielle sur le management

Le manager n'est pas près d'être remplacé par une intelligence artificielle. Il sera toujours un pilier dans la gestion des crises, pour prendre des décisions face aux aléas et aux incertitudes, pour fournir la réponse argumentée dans une situation inédite. Pourtant force est de constater que l'intelligence artificielle aura un impact non négligeable sur les pratiques managériales. Au sein du Learning Lab Human Change, chaire partenariale financée par le cabinet Julhiet Sterwen et Malakoff Humanis, nous avons pu mettre en évidence que l'intelligence artificielle va transformer 7 grands domaines

d'activité dans le management: l'analyse, la décision, la gestion des talents, le pilotage, le reporting, le contrôle, la prédiction.

L'IA permet d'obtenir quatre avantages récurrents dans ces 7 domaines :

- **Temps réel** : l'IA permet de réaliser des tableaux de bord en temps réel et de façon comparative au sein de l'entreprise ou avec l'extérieur

- **Volume** : l'IA permet de traiter un gros volume de données et d'arriver à des niveaux d'exhaustivité qui n'était pas à la portée de l'humain

- **L'apprentissage** : avec le machine Learning, l'IA est capable d'apprendre en continu et donc d'améliorer ses fonctionnalités de départ

Ainsi nous voyons émerger quatre nouveaux styles de management à l'ère de l'IA :

- **Management par notification** : ex : Uber, l'IA donne l'ordre d'exécution et ses caractéristiques, contenu d'une commande en temps réel

- **Management ultra individualisé** : ex : Microsoft et my analytics qui aide le collaborateur à être plus efficace en proposant une analyse sur le temps passé sur outlook, skype, team, one drive et sharepoint.

- **Management par prédiction** : ex : Predpol, l'IA prévoit le lieu du délit et en informe le policier

- **Management par datavisualisation** : ex : Français des jeux, au sein de la data factory, l'IA permet de piloter finement le business

Mais il faut tout de même relativiser l'apport de l'intelligence artificielle

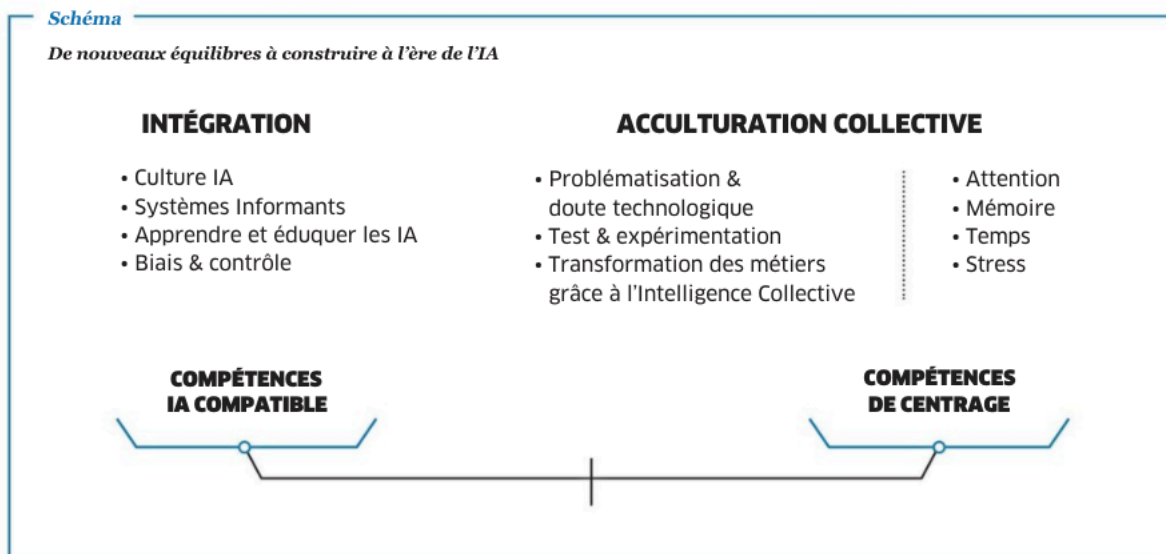


Cécile DEJOU

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

Schéma

De nouveaux équilibres à construire à l'ère de l'IA



au management car à trop faire confiance aux résultats des systèmes d'IA le manager peut prendre de mauvaises décisions ou ne pas contrôler suffisamment les systèmes. Il faudra toujours avoir à l'esprit qu'une des compétences essentielles pour travailler avec les intelligences artificielles est d'exercer « le doute technologique ».

Plan d'action pour les managers et les DRH

Donc la première responsabilité des managers et des DRH sera de sécuriser l'emploi en donnant aux collaborateurs des tâches diversifiées. La deuxième responsabilité consistera à expliquer ce qu'est l'IA aux collaborateurs afin qu'ils acceptent de transférer certains de leur savoir-faire, de travailler avec elle et de créer de nouvelles tâches qu'ils ne pourraient pas faire sans elle. La troisième action nécessaire sera de rendre les collaborateurs « IA compatibles » en les formant à la culture IA, aux compétences d'intégration des IA et d'acculturation à l'IA. Enfin la quatrième action nécessaire pour maintenir des collaborateurs engagés, innovants et force de proposition sera de développer des « compétences de centrage ». Il s'agit de revenir au basique du développement person-

nel quel que soit le métier exercé. Nous travaillons sur un référentiel des « compétences de centrage » qui intègre : l'attention, la mémoire, le temps, le stress et l'identité.

- **L'attention** : Les IA risquent de nous envoyer de plus en plus de notification pour faire des tâches, pour nous donner des informations. Nous sommes dans l'ère de la captologie, où tout est fait pour contrôler la direction de notre attention. Or, sans attention, pas de mémoire, pas de concentration. Développer son attention s'avère nécessaire pour rester force de proposition dans une équipe.

- **La mémoire** : Les IA seront de plus en plus garantes des connaissances. Mais sans mémoire l'homme ne peut plus réseau raisonner et faire des ponts entre les idées. Donc exercer sa mémoire est un basique du développement cognitif.

- **La gestion du temps** : De plus l'IA, sous couvert de performance et d'individualisation, va gérer de plus en plus nos agendas. Or c'est dans la maîtrise de son propre agenda que se situe la liberté d'apprendre, de réfléchir, et surtout de séquencer son temps comme on le souhaite.

- **La gestion du stress** : l'IA parce qu'elle est rapide, parce qu'elle est partout, parce qu'elle est en auto apprentissage générera de nouveaux types de stress professionnel. Il faut dès à présent équiper les collaborateurs avec des techniques pour que le stress reste gérable et positif et ne devienne pas un facteur d'exécution.

- **L'élaboration de son unicité professionnelle** : comment peut-on devenir unique grâce à l'intelligence artificielle ? La définition du talent est à reconsidérer avec l'Intelligence Artificielle qui peut aider le collaborateur à prendre conscience de compétences cachées (ex Talentsoft).

Il s'agit donc bien de construire de nouveaux équilibres entre le fait d'être « IA compatible » et de posséder des « compétences de centrage ». Ainsi, le manager, garant de ces nouveaux équilibres pourra accompagner les collaborateurs à accepter de transférer à la machine leurs savoirs et savoir-faire et à imaginer de nouvelles tâches et projets réalisables grâce à l'IA et à ses « compétences de centrage ». ●

1. Titre de l'ouvrage de Cécile Dejoux, Ce sera l'IA et moi, Vuibert, 2020