



Une IA pour faire tout ce que nous voulons ? Oui, mais que voulons-nous vraiment ?

Cécile Roche

La question se pose dans les entreprises comme dans le reste de la société. Imaginons que nous tenions la baguette magique en mains : que voulons-nous ?

De l'efficacité. Tout de suite. Des résultats à court terme. Tout comme nous prenons l'habitude d'être livrés dans la demi-journée de ce vêtement ou de cet objet indispensable, nous voulons dans les entreprises être capables de présenter un ROI sur quelques mois pour chacun de nos investissements ; nous voulons de la simplicité, de la fluidité, de la certitude.

De ces envies découle, dans chaque entreprise, un ensemble de préférences tacites :

L'alignement. Des managers qui ne font état d'aucun esprit critique, qui adoptent le point de vue dominant sans que les simulacres de « brainstormings » ou les « workshops » ne laissent jamais la place aux oppositions de s'exprimer. Pour parodier la phrase de Jean-Pierre Chevènementⁱ, un manager, « ça ferme sa gueule ou ça démissionne ». Combien en ai-je vécu, de ces réunions hypocrites où tout le monde doit donner son avis, à condition que cela soit celui du chef. Bertrand Jouvenotⁱⁱ décrit parfaitement cette *stupidité fonctionnelle* : « *un état organisationnel dans lequel la suspension du questionnement critique devient une condition de fonctionnement efficace* ». Le doute est vu comme un risque et non comme une ressource.

L'exécution. On attend des équipes qu'elles fassent ce qu'elles doivent faire, vite, en respectant les procédures. Naturellement, la phrase « vous n'êtes pas là pour penser » n'est plus prononcée (ou vraiment par accident... les RH veillent !), mais les procédures, fiches de postes, objectifs, reportings, sont là pour cadrer toute initiative. La séparation des tâches chère à Taylor s'est adaptée aux organisations modernes. Maintenant on parle d'autonomie... qu'il faut hélas ! souvent traduire par « tais-toi et rame ».

La conformité. Il est beaucoup plus important de respecter les cadres, formulaires, modèles, standards, voire coutumes, que de remettre en question le fond des sujets. Les départements qualité ne disent plus « nous devons faire comme ceci pour l'audit ISO », ce serait afficher un peu trop visiblement la perte de sens du travail. Mais beaucoup sont réduits à ne s'intéresser qu'à la forme, ayant malgré eux perdu toute possibilité de s'intéresser au fond. Le fantasme de la « best practice » que tout le monde doit adopter est l'un des plus ancrés dans les entreprises.

La communication. Il s'agit de produire des discours plus que de produire de la compréhension. Cela me rappelle un de mes anciens patrons, très charismatique : quand il parlait, tout le monde était séduit par sa présence et la clarté de ses raisonnements... jusqu'à ce que, après son départ, on en vienne à se demander ce qu'il avait voulu dire.

La certitude. La prise de décision doit être rapide. Nous avons appris (et les étudiants de nos écoles apprennent encore) à gérer des risques, pas des incertitudes. Philippe Silberzahn expliquait déjà en 2022ⁱⁱⁱ que ce n'est pas du tout la même chose. « *Le risque caractérise les situations répétées à l'identique. C'est le domaine où prévaut une logique statistique d'optimisation des moyens et d'utilisation de modèles mentaux éprouvés par le temps. Le paradigme est prédictif, concevant la décision comme un choix parmi des options possibles.*

L'incertitude caractérise, elle, les situations complexes et inédites. Le paradigme est créatif : c'est celui de la décision comme la création de nouveaux modèles. »

Tous ces mécanismes répondent à une logique d'entreprise assumée : réduire l'incertitude, accélérer les processus et maîtriser les coûts politiques internes.

Mais dans un monde complexe et imprévisible, ce modèle basé sur un paradigme prédictif est totalement inadapté. L'entreprise, les équipes et chacun d'entre nous devraient être en apprentissage permanent. L'agilité, au sens premier du terme, c'est-à-dire la capacité à fournir des réponses innovantes à des changements imprévus, est une condition de survie. Elle passe par un entraînement constant de chacun à repérer les problèmes, analyser les situations, proposer des hypothèses créatives pour y répondre.

Et l'IA dans tout ça ? Si on n'y prend pas garde, elle ne fait que renforcer tous ces mécanismes :

- Entraînée sur d'immenses corpus de données, elle est conçue pour proposer la réponse la plus vraisemblable. Vraisemblable, donc dans la moyenne, et conforme aux attentes.
- Entraînée pour donner la réponse la plus satisfaisante, elle fait ce qu'on lui demande sans remettre en question le bien-fondé de l'outil ou du contenu demandé.
- Mais plus pernicieux peut-être, la facilité d'accès à des réponses nous pousse à renoncer à apprendre. Pourquoi se fatiguer puisque la machine sait ?

Alors, tout est fichu ? Non, bien sûr. Si l'IA est le miroir grossissant de nos modèles mentaux, ce sont nos modèles mentaux qu'il faut interroger !

Améliorer la productivité, réduire les délais pour les clients, rendre le travail plus facile : toutes ces attentes sont légitimes. Mais pas à n'importe quel prix. Le lean nous oriente sur la façon d'aborder ces questions d'une manière qui renforce la capacité des équipes à s'adapter, au lieu de rendre l'entreprise plus fragile.

Être plus productif, ce n'est pas travailler plus vite en gagnant du temps un peu partout. Par définition, être plus productif, c'est augmenter le nombre de pièces BONNES par personne, sur deux axes :

- La valeur : la bonne pièce est celle qui porte une promesse qui « tire » le désir du client
- La qualité : la bonne pièce est celle qui tient cette promesse (pas de défaut, bug, fragilité...)

Ensuite être plus productif, c'est réduire petit à petit les efforts inutiles autour de ce noyau de valeur. Ce n'est pas une question "d'optimiser les process", c'est entrer de plus en plus dans la technicité du geste métier. Pourquoi ai-je pris telle ou telle décision dans ce contexte précis ? Quels sont les facteurs en jeu ? Comment pourrait-on aborder différemment cette tâche pour dissiper moins d'effort, à qualité égale ?

Au final, qu'il s'agisse de l'arrivée de l'IA ou de celle de l'électricité, nous sommes face à une opportunité : s'approprier le changement pour engager toutes les équipes dans l'approfondissement de leur propre métier. Face à la machine, le rôle de l'humain est d'être de plus en plus au clair sur l'*intention*.

La réalité du monde, c'est l'incertitude, le changement, le besoin de s'adapter. Alors adoptons un modèle qui est construit pour cela. Le Lean propose de penser autrement. La démarche Kaizen est un puissant moteur pour développer l'esprit critique, générer des idées nouvelles, mieux comprendre les clients et la société, dans le respect des personnes et de la planète. Bref, préparer l'entreprise pour le futur. Qu'attendons-nous ?

Cécile Roche

ⁱ Phrase prononcée en 1983 le jour où il a démissionné du gouvernement

ⁱⁱ IA en entreprise : pas une révolution, un miroir : <https://www.linkedin.com/pulse/ia-en-entreprise-pas-une-r%C3%A9volution-un-miroir-bertrand-jouvenot-bsbze/?trackingId=tYYNZKvNrr2R2xyYfAvWQ%3D%3D>

ⁱⁱⁱ **Les dirigeants doivent avoir une culture de l'incertitude**, Les Echos <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-les-dirigeants-doivent-avoir-une-culture-de-lincertitude-1402800>