EFICIO



GOUVERNANCE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (IA) DANS LES ORGANISATIONS

Comment y parvenir?

SOMMAIRE

1 Comment encourager les initiatives d'intelligence artificielle dans les organisations ?

Pages 3 - 10

2 Aspects organisationnels de l'implantation de l'IA

Pages 11 - 16

3 Aspects humains

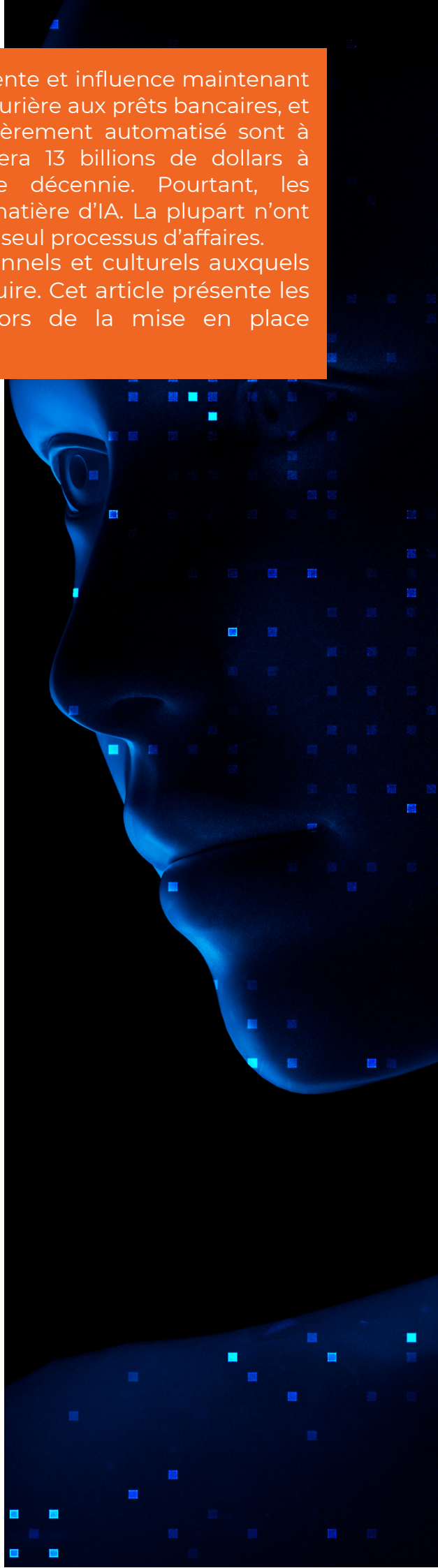
Pages 17 - 21



GOUVERNANCE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (IA)

COMMENT ENCOURAGER LES INITIATIVES D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LES ORGANISATIONS ?

L'intelligence artificielle (IA) est en plein essor. Elle oriente et influence maintenant beaucoup de décisions, allant de l'exécution manufacturière aux prêts bancaires, et des utilisations comme le service à la clientèle entièrement automatisé sont à l'horizon. En effet, McKinsey estime que l'IA ajoutera 13 billions de dollars à l'économie mondiale au cours de la prochaine décennie. Pourtant, les organisations peinent à augmenter leurs efforts en matière d'IA. La plupart n'ont exécuté que des projets ad-hoc ou appliqué l'IA sur un seul processus d'affaires.
La clé est de comprendre les obstacles organisationnels et culturels auxquels font face les initiatives d'IA et de chercher à les réduire. Cet article présente les aspects organisationnels et culturels à traiter lors de la mise en place d'investissement en intelligence artificielle.



L'intelligence artificielle est en train de remodeler les affaires, mais pas au rythme effréné que beaucoup supposent. Certes, l'IA oriente désormais toutes les décisions, partant l'exécution manufacturière jusqu'aux prêts bancaires, et quand des perspectives illusoires telles qu'un service client totalement automatisé s'annoncent déjà. Les technologies qui permettent l'IA, comme les plateformes de développement et la puissance de traitement et de stockage de données, progressent rapidement et deviennent de plus en plus abordables. Le moment semble donc propice pour les organisations de tirer profit de l'IA. En effet, McKinsey estime que l'IA ajoutera 13 billions de dollars à l'économie mondiale au cours de la prochaine décennie.

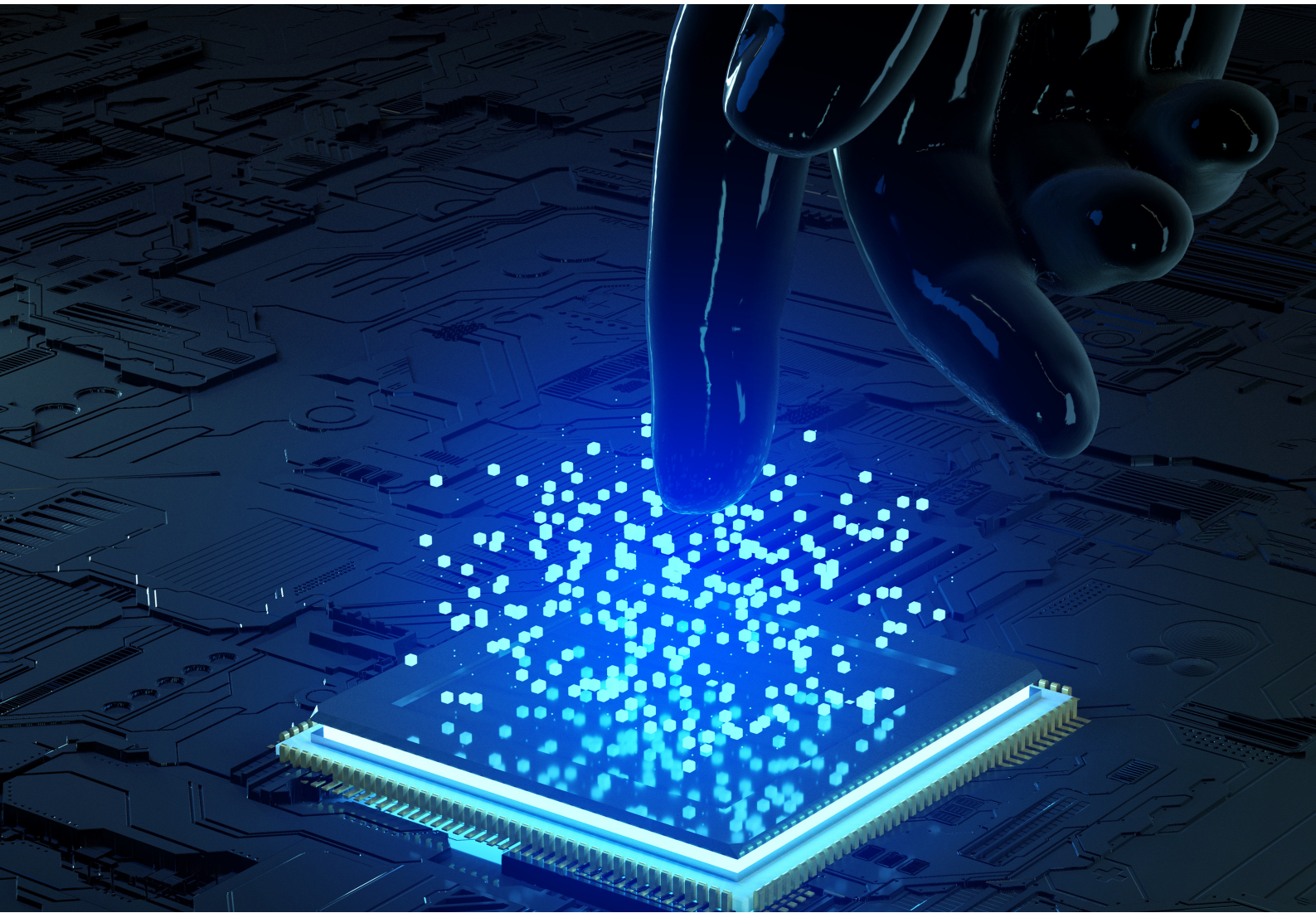
Pourtant, malgré la promesse de l'IA, de nombreuses organisations n'y parviennent pas malgré leurs efforts. McKinsey a interrogé des milliers de dirigeants sur la façon dont leurs organisations utilisent et s'organisent pour l'IA. Les données montrent que seulement 8% des organisations s'engagent dans des pratiques de base qui soutiennent une adoption généralisée. La plupart des organisations n'ont mené que des projets pilotes ad-hoc ou appliquent l'intelligence artificielle en un seul processus opérationnel.

Pourquoi progressons-nous si mal ? Au plus haut niveau, c'est le reflet d'un échec à rebrancher l'organisation. Dans des enquêtes et des travaux menés avec des centaines de clients, il s'avère que les initiatives d'IA se heurtent à de formidables barrières culturelles et organisationnelles. Mais il a été également constaté que les leaders qui, au départ, prennent des mesures pour éliminer ces obstacles peuvent saisir efficacement les opportunités de l'IA.

PRENDRE LE VIRAGE

Une des plus grandes erreurs que les leaders font est de voir l'IA comme une technologie plug-and-play avec des retours immédiats. En décidant de lancer quelques projets, ils commencent à investir des millions dans l'infrastructure de données, les outils logiciels d'IA, l'expertise en matière de données et le développement de modèles. Certains pilotes réussissent à réaliser de petits gains pour les organisations. Mais ensuite, des mois ou des années passent sans apporter les grands bénéfices tant attendus par les dirigeants. Les organisations ont du mal à passer des programmes pilotes aux programmes plus généraux au niveau des organisations, et à mettre l'accent sur les problèmes d'affaires discrets, comme l'amélioration de la segmentation de la clientèle, aux grands défis d'affaires, comme l'optimisation de l'ensemble du parcours client.

Les leaders pensent trop souvent aux exigences en matière d'IA. Bien que la technologie de pointe et le talent soient certainement nécessaires, il est tout aussi important d'harmoniser la culture, la structure et les méthodes de travail d'une organisation pour favoriser l'adoption globale de l'IA. Mais dans la plupart des organisations qui ne sont pas nées à l'ère numérique, les mentalités traditionnelles et les façons de travailler vont à l'encontre de celles nécessaires pour l'IA.



POUR ACCROÎTRE L'IA, LES ORGANISATIONS DOIVENT APPORTER TROIS CHANGEMENTS :

1 . Du travail en silo à la collaboration interdisciplinaire.

L'IA a un impact plus grand lorsqu'elle est développée par des équipes inter-fonctionnelles avec un mélange de compétences et de perspectives. Le fait que dirigeants d'organisations et employés opérationnels travaillent en étroite collaboration avec des experts en analyse garantira que les initiatives répondent aux grandes priorités organisationnelles, et pas seulement aux problèmes d'exploitation isolés. Diverses équipes peuvent également réfléchir aux changements opérationnels que les nouvelles applications peuvent nécessiter. Elles sont plus susceptibles de reconnaître, par exemple, que l'introduction d'un algorithme qui prédit les besoins de maintenance doit s'accom-pagner d'une refonte de processus de maintenance. Et lorsque les équipes de développement impliquent les utilisateurs finaux dans la conception des applications, les chances d'adoption augmentent considérablement.

2 . De la prise de décision basée sur l'expérience et pilotée par les dirigeants à la prise de décision basée sur les données en première ligne.

Lorsque l'IA est adoptée à grande échelle, les employés de haut en bas dans la hiérarchie augmenteront leur propre jugement et intuition avec des recommandations d'algorithmes pour arriver à de meilleures réponses que les humains ou les machines pourraient atteindre par eux-mêmes. Mais pour que cette approche fonctionne, les gens à tous les niveaux doivent faire confiance aux suggestions des algorithmes et se sentir habiles à prendre des décisions, ce qui signifie d'abandonner l'approche traditionnelle descendante. Si les employés doivent consulter un supérieur avant d'agir, cela nuira à l'utilisation de l'IA.

3 . De rigide et averse au risque à agile, expérimental et adaptable.

Les organisations doivent se débarrasser de l'optique selon laquelle une idée doit être entièrement raffinée ou qu'un outil de travail doit comporter tous les gadgets possibles avant d'être déployés. Lors d'un premier essai, les applications d'IA ont rarement toutes les fonctionnalités souhaitées. Une mentalité de test et d'apprentissage recadrera les erreurs en tant que source de découvertes, réduisant ainsi la peur de l'échec.



Obtenir les premiers retours des utilisateurs et les intégrer à la prochaine version permettra aux organisations de corriger les petits problèmes avant qu'ils ne deviennent plus grands. Le développement s'accélérera, permettant aux petites équipes d'IA de créer des produits minimums viables en quelques semaines plutôt qu'en quelques mois.

De tels changements fondamentaux ne se produisent pas facilement. Ils exigent des leaders qu'ils préparent, motivent et équipent la main-d'œuvre pour apporter le changement. Mais les dirigeants doivent d'abord être préparés eux-mêmes. Nous avons vu des échecs causés par le manque de compréhension fondamentale de l'IA chez les cadres supérieurs.

PRÉPARER AU SUCCÈS

Pour impliquer les employés et faciliter la réussite des lancements d'initiatives en IA, les dirigeants doivent apporter une attention particulière à plusieurs tâches :

1 . Expliquer pourquoi.

Une histoire captivante aide les organisations à comprendre l'urgence des initiatives de changement et la façon dont elles profiteront à tous. Ceci est particulièrement critique avec les projets d'IA, car la peur que l'IA supprime des emplois augmente la résistance des employés.
Les leaders doivent fournir une vision qui rassemble tout le monde autour d'un objectif commun. Les travailleurs doivent comprendre pourquoi l'IA est importante pour l'organisation et comment ils s'intégreront dans une nouvelle culture axée sur l'IA. En particulier, ils ont besoin d'être rassurés sur le fait que l'IA améliorera plutôt que diminuer ou même éliminer leurs rôles.

2 . Partager la vision et changer les mentalités.

Lorsqu'une grande entreprise de distribution a voulu rallier ses employés à sa stratégie d'IA, la direction l'a présentée comme un impératif existentiel. Les dirigeants ont décrit la menace que représentaient les détaillants numériques et comment l'IA pourrait aider à la repousser en améliorant l'efficacité opérationnelle et la réactivité de l'organisation. En lan-çant un appel aux armes dans une lutte pour la survie, la direction a souligné le rôle essentiel que les employés devaient jouer.

En partageant leur vision, les dirigeants de l'organisation ont mis en lumière les travailleurs qui avaient piloté un nouvel outil d'IA qui les a aidés à optimiser les assortiments de produits des magasins et à augmenter les revenus. Cela a inspiré d'autres travailleurs à imaginer comment l'IA pourrait augmenter et améliorer leur performance.

3 . Anticiper les barrières au changement.

Certains obstacles, tels que la peur des travailleurs de devenir obsolètes, sont communs à toutes les organisations. Mais la culture d'une organisation peut aussi avoir des caractéristiques distinctives qui contribuent à la résistance. Par exemple, si une organisation a des chargés de clientèle qui sont fiers d'être à l'écoute des besoins des clients, ils peuvent rejeter l'idée qu'une machine pourrait avoir de meilleures idées sur ce que veulent les clients et ignorer les recommandations de produits personnalisés d'un outil d'IA. Et les responsables des grandes organisations qui pensent que leur statut est basé sur le nombre de personnes qu'ils supervisent pourraient s'opposer à la prise de décision décentralisée ou à la réduction des rapports que l'IA pourrait autoriser.

Dans d'autres cas, les processus cloisonnés peuvent empêcher l'adoption généralisée de l'IA. Les organisations qui attribuent des budgets par fonction ou unité commerciale peuvent avoir du mal à réunir des équipes agiles interdisciplinaires.

Comprendre les obstacles au changement peut non seulement informer les dirigeants sur la façon de communiquer avec la main-d'œuvre, mais aussi les aider à déterminer où investir, quelles initiatives d'IA sont les plus réalisables, quelle formation devrait être offerte, quelles incitations peuvent être nécessaires, et plus encore.

4 . Budgétiser autant pour l'intégration et l'adoption que pour la technologie (sinon plus).

Dans l'une des enquêtes McKinsey, près de 90 % des organisations qui s'étaient engagées dans des pratiques de mise à niveau réussies avaient consacré plus de la moitié de leurs budgets d'analyse à des activités qui ont conduit à l'adoption, telles que la refonte du flux de travail, la communication et la formation. Pour les organisations ayant eu des échecs, seulement 23 % des organisations avaient engagé des ressources similaires.

5 . Équilibrer entre faisabilité, investissement en temps et valeur.

La poursuite d'initiatives excessivement difficiles à mettre en œuvre ou nécessitant plus d'un an pour être lancées peut saboter les projets actuels et futurs d'IA.

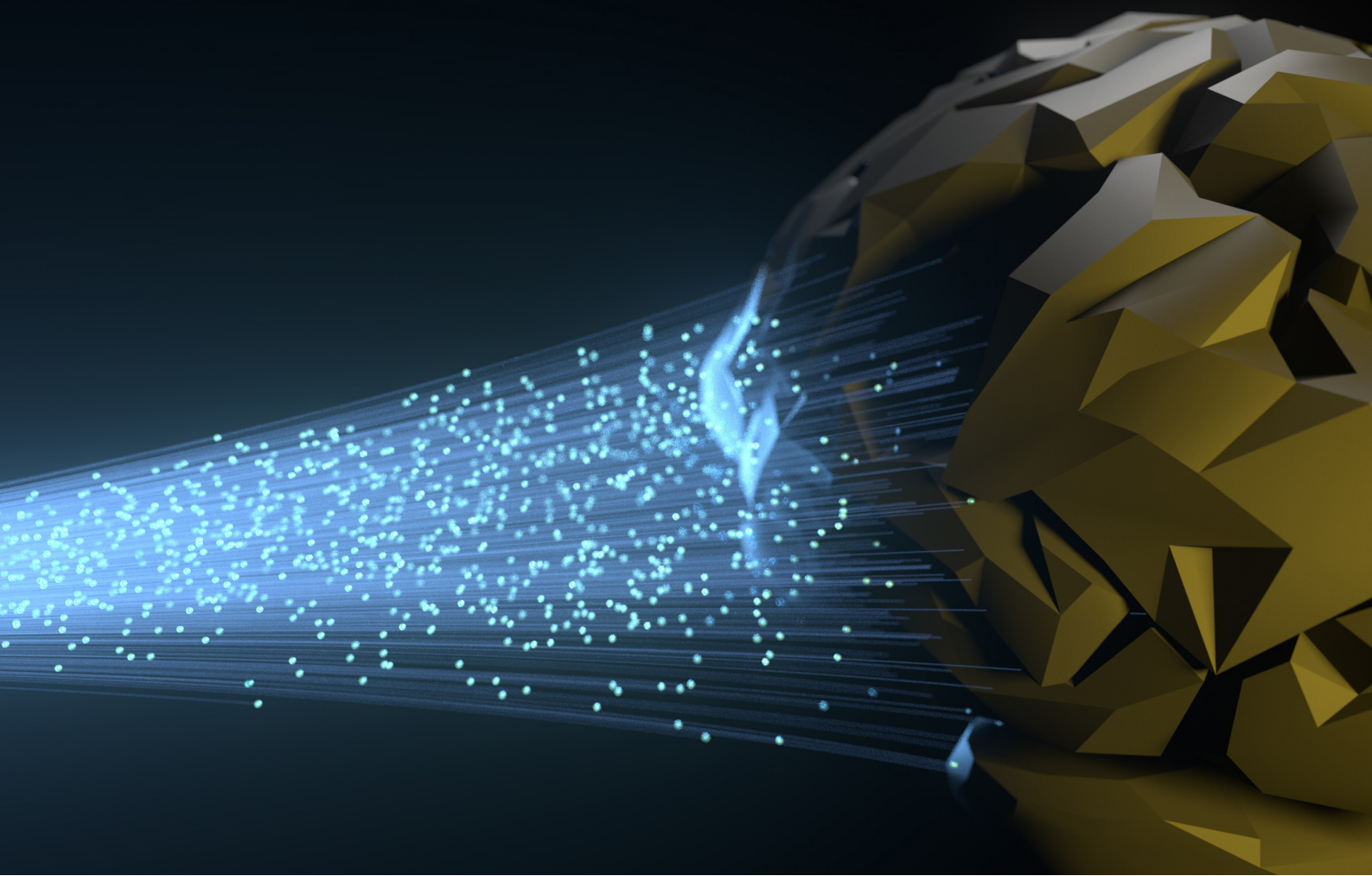
Les organisations n'ont pas besoin de se concentrer uniquement sur les gains rapides ; ils devraient développer un portefeuille d'initiatives avec des horizons temporels différents. Les processus automatisés qui ne nécessitent pas d'intervention humaine, tels que la détection des fraudes assistée par l'IA, peuvent générer un retour en quelques mois, tandis que les projets nécessitant une implication humaine, tels que le service client assisté par l'IA, sont susceptibles de porter leurs fruits sur une plus longue période. La hiérarchisation doit être basée sur une vision à long terme (généralement sur trois ans) et prendre en considération la manière dont plusieurs initiatives avec des délais différents pourraient être combinées pour maximiser la valeur.

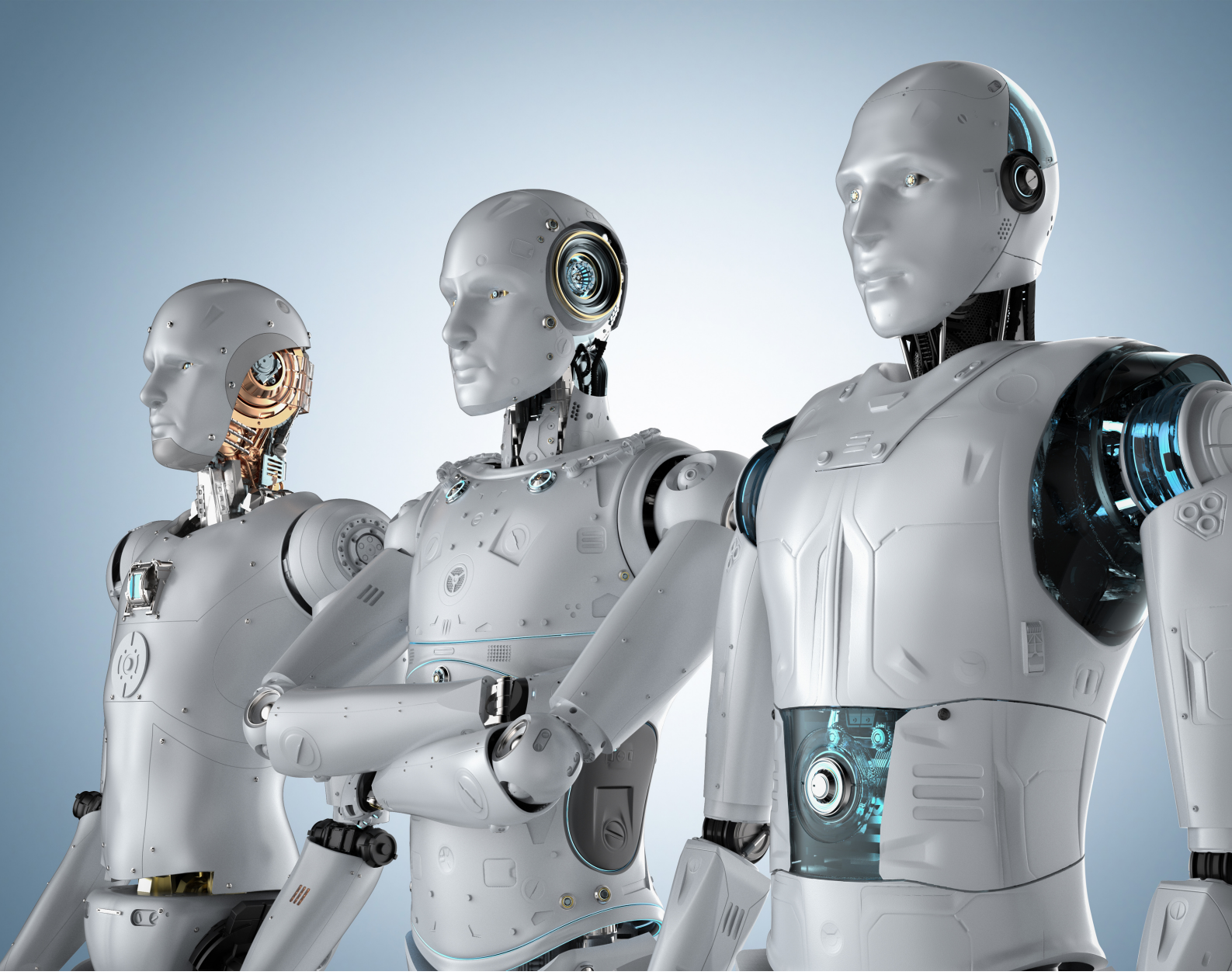


Par exemple, pour obtenir une vue des clients suffisamment détaillée pour permettre à l'IA d'effectuer une micro-segmentation, une organisation peut avoir besoin de mettre en place un certain nombre d'initiatives de vente et de marketing. Certaines, telles que les offres ciblées, peuvent générer de la valeur en quelques mois, tandis qu'il peut s'écouler entre 12 et 18 mois pour que l'ensemble de la suite de fonctionnalités atteigne son plein impact.

6 . La maturité des capacités d'IA.

Lorsqu'une organisation est au début de son parcours d'IA, il est souvent logique que les responsables, les scientifiques/ingénieurs de données, les concepteurs d'interface utilisateur, les spécialistes de la visualisation qui interprètent graphiquement les résultats de l'analyse, etc., se réunissent à l'aide d'un réseau centralisé et soient déployés au besoin des unités d'affaires.





GOUVERNANCE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (IA)

ASPECTS ORGANISATIONNELS DE L'IMPLANTATION DE L'IA

Dans la section précédente, nous cherchions à comprendre les obstacles organisationnels et culturels auxquels font face les initiatives d'IA et à identifier comment réduire ces freins.

Le présente section cherche à expliquer comment les équipes doivent s'organiser pour renforcer les bénéfices de l'intelligence artificielle dans l'entreprise,

1 . S'ORGANISER POUR ÉVOLUER

À l'heure actuelle, il y a débat sur l'emplacement de la responsabilité et des capacités de l'Intelligence artificielle (IA) et d'analyse au sein des organisations. Souvent, les dirigeants se demandent simplement : quel modèle organisationnel fonctionne le mieux pour un déploiement réussi de L'IA? Après avoir pris connaissance de ce qui a réussi dans d'autres organisations, ils effectuent l'une des 3 actions suivantes :

Consolider la majorité des capacités d'intelligence artificielle et d'analyse au sein d'un « hub» central;
Les décentraliser et les intégrer principalement dans les unités opérationnelles; ou,
Les répartir entre les deux à l'aide d'un modèle hybride.
Nous avons constaté qu'aucun de ces modèles n'est meilleur l'autre pour faire évoluer l'IA ; le bon choix dépend du contexte de l'entreprise.

2 . LES ORGANISATIONS AYANT DE BONNES PRATIQUES D'ÉVOLUTION IA ONT CONSACRÉ LA MOITIÉ DE LEURS BUDGETS D'ANALYSE À L'ADOPTION.

Prenons deux grandes institutions financières. L'une d'elles a regroupé ses équipes d'Intelligence Artificielle et d'analyse dans un hub central, avec tout le personnel d'analyse relevant du responsable des données et déployé dans les unités de travail selon les besoins.

La seconde a décentralisé la quasi-totalité de ses talents en matière d'analyse, en faisant résider des équipes et en relevant des unités opérationnelles. Les deux entreprises ont développé l'IA sur une échelle au sommet de leur industrie. Une des organisations est passée de 30 à 200 initiatives rentables en matière d'IA en seulement deux ans. Ils ont tous deux choisi leur modèle en tenant compte de la structure, des capacités, de la stratégie et des caractéristiques uniques de leur organisation.

4 . LE HUB CENTRAL.

Certaines responsabilités spécifiques sont toujours mieux gérées par un hub et dirigées par le responsable d'analyse ou de la gestion des données. Il s'agit notamment des responsabilités reliées à :

- la gouvernance des données,
- la stratégie de recrutement et de formation en matière d'intelligence artificielle,
- la collaboration avec des fournisseurs de services et de logiciels d'analyse de données et d'intelligence artificielle.

Les hubs devraient soutenir les compétences d'IA, créer des communautés où les experts en IA peuvent partager les meilleures pratiques et mettre en place des processus de développement de l'IA dans l'ensemble de l'organisation. La recherche montre que les organisations qui ont appliqué l'IA à grande échelle ont trois fois plus de chances que les autres d'avoir un hub et 2.5 fois plus de chances d'avoir une méthodologie claire pour créer des modèles, interpréter les idées et déployer de nouvelles capacités d'IA.

Les hubs devraient également être responsables des systèmes et des normes liés à l'IA. Ceux-ci devraient être motivés par les besoins des initiatives des organisations, ce qui signifie qu'ils devraient être développés progressivement, plutôt que d'être mis en place d'un seul coup, avant que les analyses de rentabilisation soient déterminées. Nous avons vu plusieurs organisations gaspiller beaucoup de temps et d'argent — dépenser des centaines de milliers de dollars — dès le départ pour des projets de nettoyage et d'intégration des données à l'échelle de l'organisation, pour abandonner ces efforts à mi-chemin, ne réalisant que peu d'avantages ou rien du tout.

5 . DÉCENTRALISER (« SPOKE »).

D'autres responsabilités devraient presque toujours appartenir aux unités d'affaires parce qu'elles sont les plus proches de ceux qui utiliseront les systèmes d'IA. Parmi celles-ci figurent des tâches liées à :

- L'adoption, y compris la formation des utilisateurs finaux,
- La restructuration des flux de travail,
- La mobilisation sur l'IA et les programmes incitatifs,
- Le suivi de la performance, des résultats et des impacts.

Pour encourager les clients à adopter les services axés sur l'intelligence artificielle offerts avec son équipement intelligent et connecté, l'organisation des ventes et des services d'un fabricant a créé une équipe d'intervention « SWAT » qui a aidé les clients à utiliser le produit et a élaboré un plan de tarification pour en favoriser l'adoption. Un tel travail relève clairement de la ligne d'affaires et ne peut pas être délégué à un centre d'analyse centralisé.

Les entreprises axées sur l'IA répartissent les rôles clés entre un hub et les secteurs d'activité. Quelques tâches sont toujours détenues par le hub, et le secteur d'activité est toujours responsable de l'exécution. Le reste du travail reste une zone grise, et les caractéristiques individuelles d'une organisation déterminent où les responsabilités doivent résider.

La zone grise.
Une grande partie du travail dans les transformations réussies de l'IA tombe dans une zone grise en termes de responsabilité.

Les tâches clés telles :

- La définition de l'orientation des projets d'IA,
- L'analyser les problèmes à résoudre
- La construction des algorithmes,
- La conception de outils outils,
- Le test avec les utilisateurs finaux,
- La gestions de changement et la création d'infrastructure de TI de soutien

Peuvent appartenir au hub ou être décentralisées aux lignes d'affaires ou même être partagées par les deux.

Décider où doit se situer la responsabilité au sein d'une organisation n'est pas une science exacte, mais elle doit être influencée par trois facteurs :

a. La maturité des capacités d'IA.

Lorsqu'une entreprise est au début de son parcours d'IA, il est souvent logique que les responsables de l'analyse des données, les concepteurs d'interface utilisateur, les spécialistes de la visualisation qui interprètent graphiquement les résultats de l'analyse, etc., s'assoient dans un hub et/ou soient déployés au besoin dans les lignes d'affaires. En travaillant ensemble, ces acteurs peuvent établir les actifs et les capacités de base de l'organisation en matière d'IA, tels que les outils d'analyse communs, les processus de données et les méthodologies de livraison. Mais à mesure que le temps passe et que les processus se normalisent, ces experts peuvent résider dans les lignes d'affaires efficacement.

b. Complexité du modèle opérationnel.

Plus le nombre de fonctions opérationnelles, de secteurs d'activité ou de géographies que les outils d'IA soutiendront sera grand, plus il sera nécessaire de créer des guildes d'experts en IA (par exemple, des scientifiques ou des concepteurs de données)). Les entreprises aux activités complexes consolident souvent ces guildes dans le hub, puis les attribuent selon les besoins aux unités opérationnelles, aux fonctions ou aux zones géographiques.

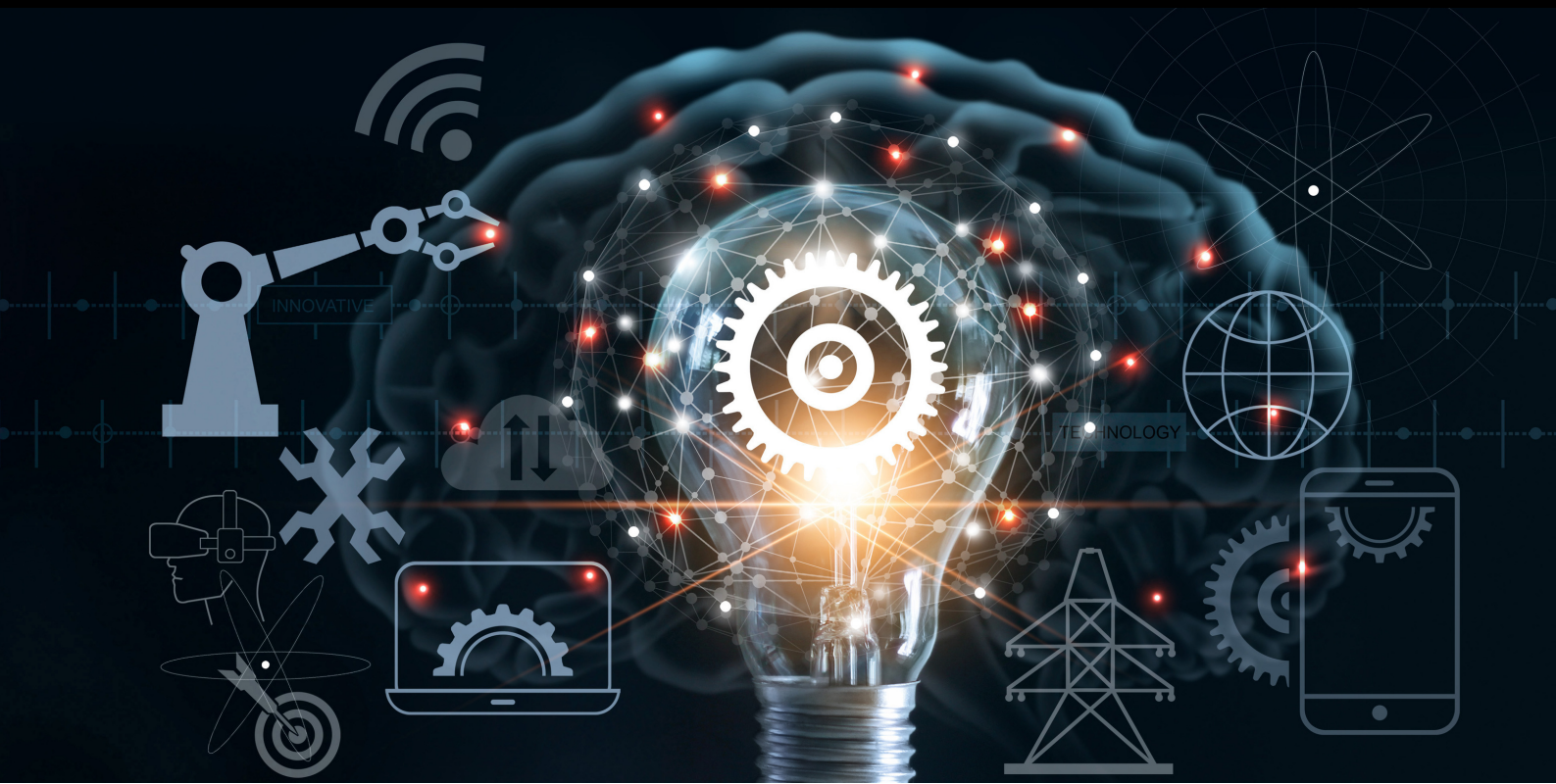
c. Le rythme et le niveau d'innovation technique requis.

Lorsqu'elles ont besoin d'innover rapidement, certaines entreprises mettent davantage de stratégies et de capacités IA dans le hub, afin qu'elles puissent mieux suivre l'évolution de l'industrie et de la technologie et déployer rapidement des ressources en IA pour relever les défis de la concurrence.

Les organisations qui ont placé leurs équipes d'analyse au sein de son hub avaient un modèle d'affaires beaucoup plus complexe et une maturité relativement faible en matière d'IA. En concentrant ses scientifiques des données, ses ingénieurs et de nombreux autres experts de la zone grise au sein du hub, l'entreprise a veillé à ce que toutes les unités commerciales et les fonctions puissent accéder rapidement au savoir-faire essentiel en cas de besoin.

D'autres organisations avaient un modèle d'affaires beaucoup plus simple qui permettait de se spécialiser dans moins de services. Ces organisations avaient également une expérience et une expertise considérables en matière d'IA. Elles ont donc été en mesure de décentraliser leurs talents en matière d'IA, en intégrant un certain nombre de ses experts en analyse de données, en stratégie et en technologie au sein des unités opérationnelles.

Comme ces exemples le suggèrent, un peu d'art et de subjectivité est impliqué dans le choix de l'emplacement des responsabilités. Chaque organisation a des capacités et des pressions concurrentielles distinctes, et les trois facteurs clés doivent être pris en compte dans leur ensemble plutôt qu'individuellement. Par exemple, une organisation peut avoir une grande complexité opérationnelle et avoir besoin d'une innovation très rapide (ce qui suggère qu'elle devrait transférer plus de responsabilités vers le hub) mais aussi avoir des capacités d'IA très matures (ce qui suggère qu'elle devrait les déplacer vers les lignes d'affaires).



Les dirigeants devraient mesurer l'importance relative des trois facteurs pour déterminer où, dans l'ensemble, les talents seraient déployés le plus efficacement. Les niveaux de talent (un élément de la maturité de l'IA) ont souvent une influence démesurée sur la décision. L'organisation dispose-t-elle de suffisamment d'experts en données pour que, si elle les déplaçait définitivement vers les lignes d'affaires, elle pourrait toujours répondre aux besoins de toutes les unités opérationnelles, fonctions et zones géographiques? Sinon, il serait probablement préférable de les héberger dans le hub et de les répartir dans toute l'organisation.

6 . CONTRÔLE ET EXÉCUTION.

Alors que la répartition des responsabilités en matière d'IA et d'analyse varies d'une organisation à l'autre, celles qui augmentent en capacité l'IA ont deux choses en commun :

a. Une coalition de dirigeants d'entreprises, d'informaticiens et d'analystes de données.

L'intégration complète de l'IA est un long voyage. La création d'un groupe de travail conjoint pour superviser l'IA garantira que les trois fonctions collaborent et partagent la responsabilité, quelle que soit la répartition des rôles et des responsabilités. Ce groupe, qui est souvent convoqué par le CIO (DSI), peut également jouer un rôle déterminant dans la création d'un élan pour les initiatives d'IA, surtout au début.

b. Équipes d'exécution basées sur les affectations.

Les organisations qui montent en puissance avec l'IA sont deux fois plus susceptibles de constituer des équipes interdisciplinaires au sein des lignes d'affaires. Ces équipes rassemblent une diversité de points de vue et sollicitent la contribution du personnel de première ligne lorsqu'elles créent, déploient et surveillent de nouvelles capacités d'IA. Les équipes sont généralement constituées au début de chaque initiative et tirent leurs compétences à la fois du hub et des lignes d'affaires (spokes). Chacune comprend généralement le gestionnaire responsable du succès du nouvel outil d'IA (le « propriétaire du produit »), les architectes de données, les ingénieurs et les scientifiques, les concepteurs, les spécialistes de la visualisation et les analystes d'affaires. Ces équipes traitent les problèmes de mise en œuvre tôt et extraient de la valeur plus rapidement.



GOUVERNANCE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (IA)

ASPECTS HUMAINS

Dans cette troisième partie, nous expliquerons en détails les aspects humains nécessaires à l'implantation de l'Intelligence Artificielle (IA), et plus particulièrement les volets liés à la formation et à la gestion du changement au sein de l'organisation.

A) FORMER TOUS LES COLLABORATEURS AU SEIN DE L'ORGANISATION

Pour assurer l'adoption de l'Intelligence Artificielle (IA), les organisations doivent former tous les collaborateurs, quel que soit leur niveau hiérarchique. Dans cette optique, certains lancent des académies internes de l'IA, qui intègrent généralement des travaux en classe (en mode présentiel ou à distance), des ateliers, de la formation en cours d'emploi et même des visites sur place à des pairs expérimentés de l'industrie. En premier lieu, la plupart des académies embauchent des formateurs externes pour rédiger et mettre en œuvre les programmes de formation, mais également, elles instaurent des processus pour renforcer les capacités internes des collaborateurs.

- **Leadership** : La plupart des académies s'efforcent de donner à leurs cadres supérieurs et aux chefs d'unités d'affaires une compréhension de haut niveau du fonctionnement de l'IA et des moyens d'identifier et de prioriser les opportunités. Ils fournissent également des discussions sur l'impact sur les rôles des travailleurs, les obstacles liés à l'adoption et au développement des compétences, et offrent des conseils pour inculquer les changements culturels sous-jacents nécessaires.
- **Analytique** : Ici, l'accent est mis sur le perfectionnement constant des soft skills et des compétences techniques des scientifiques de données, des ingénieurs, des architectes et des autres employés responsables de l'analyse des données, de la gouvernance des données et de l'élaboration des solutions d'IA.
- **Traducteur**: Les traducteurs de données proviennent souvent du personnel administratif et ont besoin d'une formation technique fondamentale, par exemple, sur la façon d'appliquer des approches analytiques aux problèmes opérationnels et de développer des cas d'utilisation de l'IA. Leur instruction peut comprendre des tutoriels en ligne, des stages sous la supervision des traducteurs expérimentés et un « examen » final dans lequel ils doivent réussir à mettre en œuvre une initiative d'IA.
- **Utilisateur final:** Les travailleurs de première ligne n'auront besoin que d'une introduction générale aux nouveaux outils d'IA, suivie d'une formation en cours d'emploi et d'un encadrement sur la façon de les utiliser. Les décideurs stratégiques, tels que les spécialistes du marketing et le personnel du département financier, peuvent avoir besoin de sessions de formation de niveau supérieur qui intègrent des scénarios de travail réels dans lesquels de nouveaux outils améliorent les décisions concernant, par exemple, les lancements de produits.

B) RENFORCER LE CHANGEMENT

La plupart des transformations de l'IA prennent de 18 à 36 mois, et certaines durent jusqu'à cinq ans. Pour les empêcher de perdre l'élan de départ les dirigeants doivent faire quatre choses :

La plupart des transformations de l'IA prennent de 18 à 36 mois, et certaines durent jusqu'à cinq ans. Pour les empêcher de perdre l'élan de départ les dirigeants doivent faire quatre choses :

1. Joindre le geste à la parole.

La modélisation des rôles est essentielle. Pour commencer, les leaders peuvent démontrer leur engagement envers l'IA en suivant une formation académique.

Mais ils doivent aussi encourager activement de nouvelles façons de travailler. L'IA nécessite l'expérimentation, et souvent les premiers essais ne fonctionnent pas comme prévu. Lorsque cela se produit, les dirigeants devraient mettre en évidence les leçons apprises. Cela favorise une prise de risque appropriée.

Les modèles de rôle les plus efficaces que nous avons vus sont humbles. Ils posent des questions et renforcent la diversité des perspectives. Ils rencontrent régulièrement le personnel pour discuter des données et poser des questions comme « À quelle fréquence avons-nous raison ? » et « De quelles données disposons-nous pour appuyer la décision d'aujourd'hui ? »



2. Rendre les organisations responsables.

Il n'est pas rare de voir le personnel d'analyse devenir les propriétaires de produits d'IA. Cependant, l'analytique n'est qu'un moyen de résoudre les problèmes opérationnels, ce sont les unités opérationnelles qui doivent diriger les projets et être responsables de leur réussite. La propriété doit être attribuée à quelqu'un de l'organisation concernée, qui doit définir les rôles et guider un projet du début à la fin. Parfois, les organisations attribuent différents propriétaires à différents stades du cycle de développement (par exemple, pour la preuve de valeur, de déploiement et de progression). C'est une erreur aussi, parce que cela peut entraîner des pertes ou rater des occasions.

Une fiche de pointage («scorecard») qui saisit les mesures de rendement des projets pour tous les intervenants est un excellent moyen d'harmoniser les objectifs des équipes d'analyse et d'affaires. Une compagnie aérienne, par exemple, a utilisé une fiche de pointage commune pour mesurer le taux d'adoption, la vitesse à atteindre la pleine capacité et les résultats commerciaux d'une solution d'intelligence artificielle qui optimise les prix et les réservations.

3. Suivre et faciliter l'adoption.

La comparaison des résultats des décisions prises avec et sans l'IA peut encourager les employés à l'adopter. Par exemple, dans une société de produits de base, les négociants ont appris que leurs prévisions non appuyées par l'IA n'étaient généralement exactes que la moitié du temps. Cette découverte les a rendus plus ouverts aux outils d'IA pour améliorer leurs prévisions.

4. Les unités opérationnelles en tant que responsables de projets d'IA.

Les équipes qui surveillent la mise en œuvre peuvent adapter les cours suivant le contexte. Chez un détaillant nord-américain, un propriétaire de projet d'IA a vu des directeurs de magasin avoir du mal à intégrer les résultats d'un projet pilote dans leur suivi des résultats de performances du magasin. L'interface utilisateur de l'IA était difficile à naviguer, et les renseignements sur l'IA générés n'étaient pas intégrés dans les tableaux de bord sur lesquels les gestionnaires comptaient chaque jour pour prendre les décisions. Pour résoudre le problème, l'équipe de l'IA a simplifié l'interface et reconfiguré la sortie afin que le nouveau flux de données apparaisse dans le tableau de bord.

C) OFFRIR DES INCITATIONS AU CHANGEMENT.

Sur le long terme, la reconnaissance au travail inspire les employés. Le PDG du détaillant spécialisé commence les réunions par tourner le projecteur vers un employé (comme un chef de produit, un scientifique des données ou un travailleur de première ligne) qui a contribué au succès du programme d'IA de l'organisation.

Enfin, les organisations doivent vérifier que les incitations des employés sont vraiment alignées sur l'utilisation de l'IA. Ce n'était pas le cas chez le détaillant physique qui avait mis au point un modèle d'IA pour optimiser les prix à rabais afin de pouvoir écouler les vieux stocks. Le modèle a révélé qu'il était parfois plus rentable de se débarrasser du vieux stock que de le vendre à rabais, mais le personnel du magasin avait des incitations à tout vendre, même à des rabais élevés. Parce que les recommandations de l'IA contredisent leur norme, pratique récompensée, les employés sont devenus méfiants de l'outil et l'ont ignoré. Étant donné que leurs incitatifs à la vente étaient aussi étroitement liés aux contrats et qu'ils ne pouvaient pas être facilement modifiés, l'organisation a fini par mettre à jour le modèle d'IA afin de reconnaître le compromis entre les profits et les incitatifs, ce qui a contribué à favoriser l'adoption par les utilisateurs et à améliorer les résultats.



CONCLUSION

Les actions qui favorisent la progression dans l'IA créent un cercle vertueux. Le passage des équipes fonctionnelles aux équipes interdisciplinaires rassemble au départ les diverses compétences et perspectives ainsi que la contribution nécessaire des utilisateurs à l'élaboration d'outils efficaces. Avec le temps, les travailleurs au sein de l'organisation absorbent de nouvelles pratiques de collaboration. À mesure qu'ils travaillent en étroite collaboration avec leurs collègues d'autres fonctions et d'autres régions, les employés commencent à voir plus grand. Ils passent de la résolution de problèmes distincts à la réinvention complète des modèles opérationnels. La vitesse de l'innovation augmente alors que le reste de l'organisation commence à adopter les approches d'essai et d'apprentissage qui ont propulsé les pilotes avec succès.

À mesure que les outils d'IA se répandent dans l'ensemble de l'organisation, les personnes les plus proches de l'action deviennent de plus en plus capables de prendre des décisions une fois prises par les personnes au-dessus d'elles, aplanissant ainsi les hiérarchies organisationnelles. Cela encourage la collaboration et la réflexion.

Les manières dont l'IA peut être utilisée pour augmenter la prise de décision ne cessent de croître. Les nouvelles applications créeront des changements fondamentaux et parfois difficiles dans les flux de travail, les rôles et la culture, dont les dirigeants auront besoin pour guider leurs organisations avec soin. Les organisations qui excellent dans la mise en œuvre de l'IA dans l'ensemble de l'organisation auront un grand avantage dans un monde où les humains et les machines travaillant ensemble surpassent les humains ou les machines travaillant seules.



Ce livre est inspiré de l'article "Building the AI-Powered Organization" paru dans le numéro de juillet-août 2019 (p. 62-73) de la Harvard Business Review.