

OUTILS IA & MANAGEMENT

Séance 5

Transformation humaine

Intervenants : Laurence Metzke (CHRO) & Julien (Change Management) - Capgemini Invent

TL;DR

- **L'adoption prime sur la technologie** : 40 milliards investis dans l'infrastructure IA en France, mais l'investissement dans l'accompagnement humain n'est même pas chiffré. Les entreprises qui gagneront ne sont pas celles qui dépensent le plus - ce sont celles qui accompagnent le mieux.
- **L'IA transforme les modèles, pas seulement les processus** : passage du temps vendu au résultat vendu, du service au produit, de la pyramide au diamant. Ce n'est pas une optimisation - c'est une refonte.
- **L'humain reste au sommet** : mais à condition de maîtriser l'IA. Ceux qui la maîtrisent remplaceront ceux qui ne la maîtrisent pas. La question n'est plus « faut-il s'y mettre » - c'est « comment ».

1) Les paradoxes de la transformation IA

Premier paradoxe - investissement massif vs sous-investissement humain

Plus de 40 milliards d'euros sont prévus en France pour les infrastructures IA - data centers, GPU, réseau. La communication des acteurs américains porte ce chiffre. En face, l'investissement dans l'accompagnement humain - formation, conduite du changement, adaptation des processus - n'est pas chiffré. Il n'existe pas de budget équivalent.

Implication : on construit une infrastructure sans préparer les gens qui doivent l'utiliser. C'est l'équivalent de construire des autoroutes sans permis de conduire.

Second paradoxe - promesses vs réalité

Métrique	Chiffre
Gains de productivité annoncés par Anthropic (moyenne)	80 %
Gains annoncés dans le healthcare	90 %
Amélioration réelle de la productivité dans l'économie américaine	1,8 %

L'écart s'explique par les difficultés d'intégration dans les processus existants et par une adoption insuffisamment accompagnée. La technologie est prête - les organisations ne le sont pas.

2) Impact sur les modèles organisationnels

Le conseil comme laboratoire de la transformation

Le secteur du conseil est considéré comme une « révolution industrielle pour le tertiaire ». L'automatisation touche en priorité les tâches d'entrée dans le métier : études de marché, résumés de réunion, gestion de projet. Conséquences visibles : vagues de licenciements dans les grands cabinets, émergence de plateformes de conseil par abonnement.

De la pyramide au diamant

Les structures pyramidales classiques (VP, Directeurs, Managers) sont remises en question. Trois modèles émergent :

Modèle	Logique
Pyramide (actuel)	Hiérarchie classique - beaucoup de juniors, peu de seniors. L'IA automatise la base.
Diamant	Concentration de l'expertise au niveau intermédiaire. Les niveaux d'entrée et de direction se réduisent.
Obélisque	Structure verticale affinée - moins de niveaux hiérarchiques, supervision plus directe.

Nouveaux rôles créés par l'IA

Rôle	Fonction
AI Facilitator	Orchestration et repensée des workflows - le lien entre métier et technologie.
Forward Deployment Engineer	Intégration continue des processus dans les outils IA. Fusion entre code et définition de processus.
AI Architect	Vision macro de l'architecture IA dans l'organisation.
AI Champion / AI Lead	Ambassadeur de la transformation - leadership distribué dans les équipes.

Compétences critiques émergentes

- **Critical thinking** : capacité à challenger la qualité des données et la pertinence des résultats IA.
- **Prompt engineering** : architecture de la demande - spécifier le résultat, les nuances, les sources, le format. Enjeu économique direct : consommation à la requête.
- **Knowledge management** : identifier et qualifier les sources de connaissance, définir des niveaux de qualité.
- **Rapid prototyping** : créer des démos fonctionnelles en 30-60 secondes via des outils comme AI Studio (Google).

3) Transformation du modèle économique

Du temps vendu au résultat vendu

Le modèle historique du conseil repose sur le Taux Journalier Moyen (TJM) - on facture du temps homme. L'IA rend ce modèle obsolète : si un consultant produit en 2 heures ce qui prenait 2 semaines, facturer au temps n'a plus de sens.

Évolution : passage à la vente de valeur et de résultats. Le client paie pour l'objectif atteint, pas pour l'accompagnement. Cela impose de définir et mesurer la valeur créée - un exercice que beaucoup d'organisations n'ont jamais fait.

Du service au produit

L'IA permet de transformer une solution développée pour un client en un actif réutilisable. Exemple : un système de traitement des remboursements d'assurance santé conçu pour un assureur peut être adapté et revendu à d'autres. Le cabinet de conseil évolue vers un modèle hybride service + software.

4) Le framework Resonance AI

Framework développé par Capgemini pour structurer la transformation IA. Trois cercles concentriques, de l'infrastructure à l'humain :

Cercle	Contenu	Questions clés
Access(Accès)	Choix technologique, architecture data, souveraineté	Quelle IA utiliser ? Où sont les données ? Qui contrôle l'accès ?
Adapt(Adaptation)	Adaptation aux besoins spécifiques, garde-fous, gouvernance	Comment sécuriser ? Comment contrôler la qualité ? Quels garde-fous ?
Adopt(Adoption)	Alchimie humain-IA, stratégies d'adoption, accompagnement	Comment donner envie ? Comment mesurer l'adoption ? Qui accompagne ?

Double objectif de création de valeur :

- **Transform for Today** : améliorer l'existant - efficacité opérationnelle, hyperpersonnalisation client.
- **Build for Tomorrow** : créer de nouveaux modèles business - comparable à l'impact d'Airbnb ou Uber lors de la révolution digitale.

5) Human AI Chemistry - le concept central

Définition : la science de combiner les personnes et l'IA pour être productif, se faire confiance et réussir à produire rapidement avec qualité. L'objectif est une collaboration symbiotique - pas un remplacement.

Les 3 piliers

Pilier	Ce qu'il couvre	Indicateur
Chimie cognitive	Comprendre le fonctionnement de l'IA, maîtriser son utilisation	L'utilisateur sait-il ce que l'IA peut et ne peut pas faire ?
Chimie relationnelle	Définir les rôles, organiser les processus, fréquence de collaboration	Les interactions humain-IA sont-elles structurées ?
Chimie émotionnelle	Réduire les inquiétudes, créer la confiance, gérer les peurs	Les collaborateurs se sentent-ils en sécurité ?

Point fondamental : l'approche ne positionne pas l'humain contre l'IA. Les deux sont considérés comme des partenaires. L'IA ne doit pas imiter les compétences humaines - elle doit les amplifier.

Niveaux de maturité IA - de L1 à L5

Niveau	Description
L1-L2 (actuel)	IA assistante - répond aux requêtes, produit du contenu sur demande.
L3-L4	IA collaborative - intégrée dans les processus, capable d'initiative encadrée.
L5 (cible)	IA agentique - opère comme un collaborateur indépendant, capable d'actions autonomes.

Nuance critique : tous les processus n'ont pas besoin d'atteindre L5. L'enjeu est d'adapter le niveau de maturité IA à la maturité organisationnelle. Forcer L5 sur une organisation L1 est une recette pour l'échec.

6) Stratégie d'adoption et conduite du changement

Top-down vs bottom-up

Capgemini a d'abord choisi une approche bottom-up : pas de prescription globale, expérimentation locale, conviction que la plus grande valeur serait créée par les consultants chez les clients ou dans leur temps libre.

Résultat : 80 % des collaborateurs utilisent les outils IA en moins d'un an. Mais après la phase d'expérimentation, nécessité d'hybridation - devenir plus prescriptif sur la sécurité des données, les outils communs, le partage.

Approche recommandée : donner accès d'abord, laisser la curiosité opérer, proposer des formations quand les utilisateurs se sentent limités. Éviter la sur-prescription initiale.

Les 5 questions stratégiques face au FOMO

01 Quelle valeur ?

Définir clairement la valeur attendue de la transformation IA.

02 Quelle technologie ?

Choix des solutions, avec conscience de la vitesse d'évolution - nouveautés tous les 15 jours.

03 Comment passer à l'échelle ?

Au-delà des équipes naturellement à l'aise, comment déployer aux populations créatives et experts métiers.

04 Quelle part d'équipe ?

Rôles, profils, répartition - et gestion des résistances.

05 Combien investir ?

Incluant technologie ET accompagnement humain. La question implicite : la décision est-elle réversible ou irréversible ?

Conduite du changement - 6 étapes

Étape	Contenu
1. Assessment	Étude de la situation de départ - culture, processus actuels, niveau de maturité.
2. Cartographie	Identification de toutes les réalités impactées - processus, culture, compétences.
3. Définition des actions	Plan d'action basé sur la compréhension des changements nécessaires.
4. Formation	Donner les clés d'utilisation des nouveaux outils - formats courts et ciblés.
5. Communication	Expliquer la transformation en cours - adaptée par personas.
6. Mesure et ajustement	Suivi continu de l'adoption et de l'impact - Chemistry Score.

Durée observée : de 1 an (migration simple, processus bien définis) à 7 ans (transformation globale type SAP chez Air Liquide). Il n'existe pas de benchmark universel. Pour la conduite du changement et l'acceptation à l'usage d'outils cela peut aller de quelques semaines à quelques mois.

7) Freins et points de vigilance

Freins culturels et psychologiques

- **Le passé comme frein** : processus établis, investissements récents non amortis, résistance à réinvestir.
- **Anxiété et discours anxiogène** : rapports annonçant 5 millions de postes supprimés en France. Peur généralisée.

- **AI Fatigue** : après la phase de nouveauté, plateau d'utilisation voire baisse.
- **AI Surfing** : production massive de contenu similaire et peu intéressant qui inonde les organisations. Questionnement sur la pertinence et le sens.
- **Perte de contrôle** : sur les données, sur la prise de décision, sur le sens du travail si les décisions sont déléguées.

Risques organisationnels

- **Fracture IA** : populations déconnectées face à la digitalisation. Dimension sociale de l'exclusion.
- **Échec de la conduite du changement** : sous-estimation de la résistance, déconnexion top management / terrain, formations trop génériques.
- **Cohérence avec la marque** : un client LVMH achetant un sac de luxe veut-il interagir avec une IA ? Acceptabilité variable selon les secteurs.

Risque sur l'expertise

Métaphore de la calculatrice : on a appris les multiplications avant d'utiliser la calculatrice. Si on délègue toute la connaissance à l'IA, que reste-t-il en cas de panne ? Comment gérer les hôpitaux, les infrastructures critiques ? Conviction centrale : l'IA ne remplace pas - elle augmente. L'humain doit rester au sommet.

8) La grille Valeur × Risque × Dépendance enrichie

Depuis la séance 1, vous utilisez cette grille pour analyser tout projet IA. En Séance 5, chaque dimension s'enrichit d'une couche humaine et organisationnelle.

Dimension	Ce qu'elle révèle après S5
Valeur	Les gains promis tiennent-ils si l'adoption échoue ? Un outil IA déployé mais non utilisé ne crée aucune valeur. La valeur dépend de l'alchimie humain-IA, pas de la technologie seule.
Risque	Le risque n'est plus seulement technique ou juridique. Il est humain : AI Fatigue, perte d'expertise, fracture IA, résistance culturelle. Un projet qui ignore la dimension humaine du risque est incomplet.
Dépendance	La dépendance n'est pas seulement technologique. Elle est organisationnelle : dépendance aux profils qui maîtrisent l'IA, risque de perte de compétences internes, vulnérabilité si l'IA tombe.

À retenir

- **L'adoption est le vrai goulot d'étranglement.** Pas la technologie, pas le budget - l'accompagnement humain.
- **L'IA doit être vécue, intégrée au quotidien.** Elle doit être « dans la salle », pas seulement en image.
- **Donner envie plutôt qu'imposer.** La désirabilité est la condition de l'adoption - pas la prescription.
- **Personne n'a la boîte à outils miracle.** Ce sont des pistes actuelles, susceptibles d'évoluer dans 6 mois. Accepter l'incertitude est une compétence.