

MBA marketing communication et innovation
Devinci Executive Education



AGILITÉ IA GÉNÉRATIVE INTELLIGENCE COLLECTIVE

LES PILIERS DE L'ÉCOSYSTÈME NUMÉRIQUE DE DEMAIN

Thomas Bellec

MBA
MCI
LET'S GO DIGITAL

MBA Marketing, Communication & Innovation #MBAMCI
« Manager du Marketing Digital »

Certification professionnelle Niveau 7, code NSF 326 ; 312
enregistrée au [RNCP](#) sous le numéro 36621,
par décision d'enregistrement de France Compétences en date du 01 juillet 2022



Thomas Bellec

THÈSE PROFESSIONNELLE
L'AGILITÉ, L'IA ET INTELLIGENCE COLLECTIVE :
LES PILIERS DE L'ÉCOSYSTÈME NUMÉRIQUE DE DEMAIN

Promotion : Octobre 2023
Directeur Pédagogique : Louis Durouille
Tuteur Académique : Antoine Dubois

Devinci Executive Education
47, boulevard de Pesaro – 92000 Nanterre

INTRODUCTION

En 1989, l'Internet de Tim Berners-Lee voit le jour et le WEB (*World Wide Web*) se tisse à travers le monde. Une révolution technologique, sociétale, culturelle et économique va dévoiler le futur de notre monde moderne. Un monde numérique, digital, interconnecté et ouvert qui poursuit son expansion.

Il n'aura fallu que 60 petites années pour voir la quatrième révolution industrielle apparaître. La frontière entre le monde physique et digital s'amointrit. Le numérique, le digital et l'Internet des objets colonisent nos écosystèmes organisationnels. Nous sommes connectés en permanence avec nos pairs et nous échangeons en masse des quantités de données sur le Net. En 1980, 1990, les méthodes de projets et le Lean Management inspiré du Toyotisme se développent pour répondre à la demande croissante des marchés et faire face aux bouleversements économiques de nos temps modernes.

En 2001, 17 spécialistes du domaine des logiciels se réunissent pour discuter de leurs pratiques. Le Manifesto for Agile Software Development (dit « Manifeste Agile ») est créé et donnera naissance à la notion d'Agilité et de ses 4 grandes valeurs :

- Des individus et leurs interactions plutôt que des processus et des outils.
- Un logiciel fonctionnel plutôt qu'une documentation exhaustive
- La collaboration avec le client plutôt que la négociation contractuelle
- L'adaptation au changement plutôt que le suivi d'un plan

Le 30 novembre 2022, l'Intelligence Artificielle grand public, « générative » est rendue accessible sous 3 lettres G. P. T. En l'espace de 2 ans, de nombreux modèles de langage, les LLM (large language model) sont développés, par de nouveaux acteurs : des géants technologiques, rois de l'Internet et des services Cloud.

L'avènement de l'IA dans notre quotidien et sa hype virale divise et séduit. Il n'est plus seulement question de l'emploi des « classes ouvrières » remplacées par des machines comme les précédentes innovations des révolutions industrielles de ces 70 dernières années. Aujourd'hui, les « cols blancs » sont aussi impactés. Tous les domaines d'expertise peuvent être augmentés et remis en cause pour se saisir du saint Graal du XXIe siècle : la data.

Les technologies de l'IA générative (IA Gen) alimentées en data, collectent, s'entraînent, produisent et s'automatisent. Le savoir-faire « parler machine » devient vite une compétence obsolète avec les prompts conversationnels de l'humain vers la machine. La machine nous comprend, réfléchit et simule des comportements proches de l'humain.

Les utilisateurs, les prospects, les clients et nous, individuellement, utilisons au quotidien des outils qui démultiplient nos capacités : l'ordinateur, l'Internet, les smartphones et aujourd'hui l'IA générative. Ils remodelent nos comportements sociaux, culturels, psychologiques, et donc nos interactions humaines. Ils impactent notre façon de travailler, d'échanger des informations et la manière dont nous consommons notre temps. Les nouveaux modes de libre-échange ont fait de notre société moderne un monde de partage de la donnée, de matières premières, d'énergie et de consommation de premier ordre.

Les organisations modernes doivent constamment se réinventer, se transformer pour s'adapter à de nouveaux marchés complexes et mouvants afin de satisfaire des utilisateurs avertis. Pour être demain au cœur des enjeux business, stratégiques et sociétaux, nous nous intéresserons à la collaboration de ces équipes et comment ces organisations peuvent mieux ajuster leurs cas d'usage. Nous formulerons la problématique suivante :

Comment l'Agilité et l'IA générative peuvent-elles être mises au service de l'intelligence collective des organisations ?

Pour tenter de répondre à ces changements et parcourir les solutions et les bonnes pratiques du futur du travail augmenté. Nous allons, dans un premier temps, explorer les fondements de l'Agilité et son importance dans la force d'adaptation de nos organisations. Quelles approches permettent aux entreprises de saisir les nouvelles tendances des marchés et de faire face à une concurrence toujours plus croissante ?

Dans un second temps, nous parlerons de l'IA générative, une opportunité soumise à des règles complexes portées par une innovation disruptive qui va refondre le visage de nos sociétés.

Enfin, nous terminerons par poser notre regard sur les équipes et les individus qui aujourd'hui collaborent au quotidien dans nos organisations numérisées. Nous nous intéresserons à leurs

dynamiques de collaboration, à l'intelligence collective qu'elles développent, à leurs réactions face aux changements et à leur résilience face à la technologie toujours plus innovante.

En finalité, nous nous intéresserons à la valeur humaine et à sa complexité, à sa capacité unique de pouvoir créer et s'émuler en groupe, autour d'une vision, d'un but, d'un idéal commun. Nous explorerons alors le triptyque Agile / IA Gen / Intelligence collective comme nouveau modèle organisationnel. Quelles synergies ce triptyque peut-il délivrer et quels sont les défis qu'il peut rencontrer ? Comment pouvons-nous nous projeter et peut-être apporter des premières réponses sur un futur modèle du management 4.0 ?



[Écouter le podcast](#)

REMERCIEMENTS

Le triptyque Agilité, IA et intelligence collective est un sujet qui explore les nouveaux enjeux du futur du travail augmenté. L'écriture d'un tel sujet a été un vrai défi. J'ai eu plaisir à l'approfondir, d'y confronter mes idées et de m'ouvrir à d'autres perspectives.

Je remercie l'ensemble des 12 professionnels ¹qui se sont prêtés au jeu des interviews et qui ont répondu à mes questions durant ces 9 heures d'échanges !

- Caroline Loisel,
- Éric Touchard,
- Yoann Léméni,
- Aline Henry,
- Nicolas Duteil,
- Louis Piechowiak,
- Grégory Chazalon,
- Romain Gillot,
- Sidonie Vrillaud,
- Anne Tuet,
- Louis Quignon,
- Dalia Koukou

Merci pour votre écoute et le temps que vous avez consacré à ce sujet.

Je remercie Jean-Luc Villette, Manager de l'équipe Pratiques du Crédit Agricole Assurances, de m'avoir accueilli dans une équipe de passionnés et d'experts de l'Agilité où je me suis épanoui.

Je tiens particulièrement à remercier Romain Gillot, mon tuteur d'alternance, pour sa pédagogie et son amour des mots et des concepts justes. Merci également à Grégory Chazalon pour la pertinence de nos échanges sur les principes Agiles. Merci à Ioury Adelaïde pour sa méthodologie Scrum sans faille.

Je remercie également Cédric Bouviala, Sébastien Brauda, Lise Criqui, Jérôme Sanchez et Zian Cazemajou pour leurs conseils, leur écoute et leur accueil chaleureux durant cette année.

¹ [Répertoire des interviews](#)

Je tiens à exprimer ma gratitude envers mon tuteur de thèse, Antoine Dubois, pour tous nos échanges passionnants. Cela m'a permis de grandir et de pousser ma réflexion sur mon sujet de thèse.

Merci à Louis Durouille, directeur Pédagogique du MBAMCI pour la passion qui l'habite et sa satisfaction à nous pousser dans nos retranchements pour viser plus haut !

Je remercie également David Guirado, Président du bureau des Alumni's du MBAMCI pour son écoute et ses mises en relations précieuses pour approfondir ce sujet !

J'ai une grande pensée pour ma promotion d'octobre 2023 et pour mon équipe cœur, les Guimoo, avec qui j'ai partagé une année intense et passionnante, merci à vous tous.

Enfin, je remercie Aude, ma compagne, pour son soutien et son oreille bienveillante durant toute cette année intense.

J'espère que ce sujet résonnera en vous et que vous prendrez plaisir à le parcourir.

Table des matières

Introduction.....	3
Remerciements.....	6
Résumé.....	10
Summary.....	12
Partie A : Les fondements de l'Agilité et de l'IA générative.....	14
Chapitre I : Enjeux et approches de l'Agilité.....	15
I. Définition de l'Agilité.....	15
II. Enjeux de l'Agilité.....	23
III. Performance et innovation.....	28
IV. Approches agiles.....	33
Chapitre II : L'IA générative, innover et collaborer dans un monde numérisé.....	43
I. Fondements de l'IA générative.....	43
II. Le SWOT IA.....	48
III. Ressources humaines augmentées.....	56
Partie B : Transformation Agile et intelligence collective numérique.....	62
Chapitre I : Transformation Agile et la résistance au changement.....	63
I. Les défis de la Transformation Agile.....	63
II. Résistance aux changements.....	67
III. Les stratégies.....	71
IV. Agilité Organisationnelle.....	78
V. L'approche systémique.....	81
VI. Le management 3.0.....	84
Chapitre II : Collaborer à l'ère du numérique.....	88
I. Les défis du distanciel.....	88
II. Réduire l'impact de l'hyper connexion.....	93
III. Maintenir le lien social et les échanges informels.....	96
IV. Les outils.....	99
Partie C : Agilité/IA et intelligence collective, un nouvel écosystème.....	108
Chapitre I : Un mix Agile/IA.....	109
I. Vers une équipe Agile augmentée.....	109

II. Le leader Agile augmenté	117
Chapitre II : L'organisation augmentée : entre IA et compétences humaines	121
I. Projection du futur du travail avec l'IA	121
II. La nécessaire transformation organisationnelle	127
III. La Dépendance À LA technologie	130
IV. Un nouvel écosystème.....	133
Recommandations	137
Conclusion	140
Méthodologie	142
Bibliographie	148
Répertoire des interviews.....	154
Annexes.....	156
Glossaire	157
Bibliographie détaillée	180
Interview et résumés	197
Caroline Loisel	197
Éric Touchard	199
Yoann Léméni	202
Aline Henry.....	205
Nicolas Duteil	208
Louis Piechowiak.....	210
Grégory Chazalon.....	213
Romain Gilot	216
Sidonie Vrillaud	219
Anne Tuet.....	222
Louis Quignon	225
Dalia Koukou	231

RESUME

La 4^e révolution industrielle, initiée en 2010 par l'Internet des objets, les services Cloud et l'utilisation de l'IA, a donné naissance à un monde numérique. En parallèle, le management 3.0² vient soutenir l'émergence de ces nouveaux moyens technologiques et prône une organisation plus Agile, adaptative, tournée vers l'humain.

De la start-up, championne de l'innovation, à nos grands groupes puissants, mais rigides, la transition des marchés n'épargne personne. Pour être compétitifs, nous devons être créatifs, courageux et audacieux. L'Agilité propose un cadre propice à l'introspection, à une gestion des projets et à des produits plus adaptatifs. Les approches et les méthodes de travail Agiles existent maintenant depuis plus de 20 ans et elles évoluent encore. Les entreprises cherchant un appel d'air pour leur croissance, se tournent vers la transformation Agile pour rester dans la course. La mise à l'échelle des chaînes de valeur et de leurs processus est un des enjeux majeurs pour s'adapter à un environnement en constante évolution.

L'intelligence artificielle, en tant qu'algorithme super-évolué et auto-apprenant, s'est développée en masse depuis plus de 10 ans. Nous avons atteint un pic, avec la génération des IA Transformer (les GPTs) et les modèles LLM (large language model) qui offrent de nouvelles perspectives. L'IA générative (IA Gen) devient un levier stratégique pour accélérer, innover et percer les plafonds de verre des entreprises cherchant un appel d'air dans un marché de plus en plus complexe.

La collaboration des équipes s'est vue chamboulée avec l'apparition soudaine de la COVID-19. En un laps de temps très court, les entreprises ont dû s'adapter. Le travail s'est transformé avec l'ajout de nouveaux modes de communication, d'échanges et de collaboration. Maîtriser les outils numériques n'est plus une option. La technologie est devenue indispensable et se greffe désormais à de nombreuses expertises et compétences reines de l'avant COVID.

Alors, l'Agilité soutenue par l'IA générative au service de l'intelligence collective des organisations, sera-t-elle le futur modèle organisationnel de demain ? Cette thèse va s'engager dans cette voie et tenter d'apporter des notions, des approches et les bonnes pratiques pour tendre vers cet idéal.

² [Le management 3.0](#)

Un nouvel écosystème va naître et nous devons nous saisir de cette opportunité pour négocier au mieux le virage managérial, technologique et humain qui se devine pour demain. Quel sera donc l'avenir de nos organisations et du travail face au monde de plus en plus complexe et incertain qui nous attend ? L'intelligence collective aura-t-elle toujours sa place face aux technologies apprenantes des IA Gen ?

À travers ce guide, vous aurez peut-être une partie de la réponse à votre contexte ou de nouvelles perspectives pour vos cas d'usages.

En nuage de tags



©Thomas Bellec

SUMMARY

The 4th industrial revolution, initiated in 2010 by the Internet of Things, Cloud services, and the use of AI, has given rise to a digital world. At the same time, Management 3.0 supports the emergence of these new technological means and advocates for a more Agile, adaptive, and human-centered organization.

From startups, champions of innovation, to our powerful yet rigid large corporations, the transition in markets spares no one. To be competitive, we must be creative, courageous, and bold. Agility offers a conducive framework for introspection, project management, and more adaptive products. Agile approaches and working methods have been around for over 20 years now, and they continue to evolve. Companies seeking a breath of fresh air for their growth are turning to Agile transformation to stay in the race. Scaling value chains and their processes is one of the major challenges in adapting to an ever-changing environment.

Artificial intelligence, as a highly evolved and self-learning algorithm, has been developing massively for over 10 years. We have reached a peak with the generation of Transformer AIs (GPTs) and LLMs (Large Language Models), which offer new perspectives. Generative AI (Gen AI) is becoming a strategic lever to accelerate, innovate, and break through the glass ceilings of companies seeking a breath of fresh air in an increasingly complex market.

Team collaboration was disrupted with the sudden appearance of COVID-19. In a very short time, companies had to adapt. Work has been transformed with the addition of new modes of communication, exchange, and collaboration. Mastering digital tools is no longer an option. Technology has become indispensable and is now grafted onto many key pre-COVID skills and expertise.

So, will Agility, supported by generative AI in the service of collective intelligence within organizations, become the organizational model of the future? This thesis will explore this path and attempt to provide concepts, approaches, and best practices to strive towards this ideal.

A new ecosystem is about to be born, and we must seize this opportunity to best negotiate the managerial, technological, and human turn that lies ahead. What will be the future of our organizations

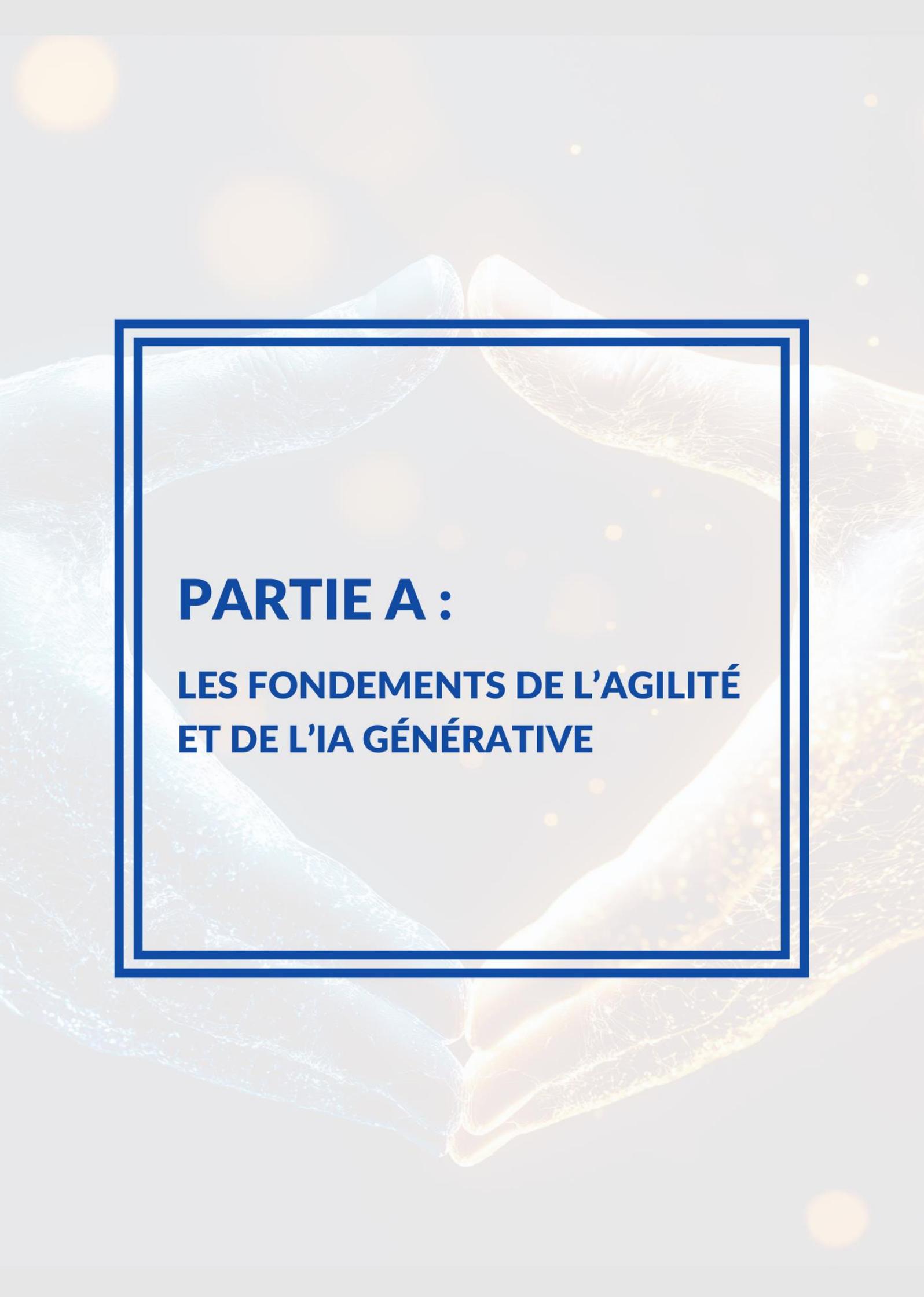
and work in the face of an increasingly complex and uncertain world? Will collective intelligence still have its place in the face of the learning technologies of Gen AI?

Through this guide, you may find part of the answer to your context or new perspectives for your use cases.

Tag cloud



©Thomas Bellec



PARTIE A :

**LES FONDEMENTS DE L'AGILITÉ
ET DE L'IA GÉNÉRATIVE**

CHAPITRE I : ENJEUX ET APPROCHES DE L'AGILITE

I. DEFINITION DE L'AGILITE

I.1 ORIGINE ET CONTEXTE

Quelles sont les raisons qui ont incité 17 experts métiers à s'interroger sur un nouveau modèle organisationnel pour améliorer leurs projets industriels ? L'Agile est née du constat suivant : l'échec des modèles du Taylorisme et du Fordisme comme modèle de gestion des projets.

En 1880, le taylorisme apporte la vision de l'OST, l'Organisation scientifique du travail. Cette vision consiste à découper le travail en tâches unitaires et à spécialiser les ouvriers sur un type de tâche seulement pour maximiser l'efficacité et l'efficience... Les décideurs sont relégués dans les bureaux pour penser les stratégies et déterminer les orientations futures de l'entreprise. Cela va dans le sens de la technologie : la mécanisation progressive des usines pour produire mieux et plus.

En 1910, le fordisme va aller encore plus loin et diviser plus finement les tâches. Le temps est alors une qualité de mesure importante et la standardisation des produits manufacturés va permettre la production en masse en réduisant les coûts. La Ford T est née.

Après la Seconde Guerre mondiale, les restrictions et la défaite des Japonais vont amener le pays à s'engager dans une démarche d'amélioration continue pour gagner en compétitivité face aux pays vainqueurs. L'industrie nipponne, et notamment Toyota, va alors réformer son organisation du travail. C'est alors William Edwards Deming, consultant pour le syndicat automobile japonais, qui en 1950 va introduire son principe de PDCA (Plan Do Check Act) plus connu sous le nom de la roue de Deming³.

En 1950-1970, Taiichi Ono, ingénieur chez Toyota, va développer une nouvelle vision du travail. Elle se caractérise par la recherche constante de l'amélioration de la qualité en réduisant les tâches inutiles.

³ [Roue de Deming \(PDCA\) pour l'amélioration continue](#)

L'outil et le poste de travail sont optimisés dans cette optique et l'outil de production fonctionne en flux tendu pour limiter les stocks. On cherche à maximiser le temps de réponse entre la demande du client (son besoin) et la livraison effective du produit en main propre.

Le Toyotisme est né et les collaborateurs sont incités à proposer des solutions à leur niveau pour participer à l'effort de gain de temps. Le Lean va bousculer les méthodes d'organisation du travail et s'imposer comme une clé de réussite des géants industriels. La méthode Kanban va largement être utilisée comme suivi de production et du reste à faire, aidant à la visualisation claire du travail en cours (WIP : Work In Progress) et à la supervision des flux entrants et sortants. Le management visuel est alors une force pour ce modèle.

Qualité totale, Lean, Six sigma, l'impact de ces méthodes et cette vision du travail vont être exponentiels et s'adapter à toute l'industrie et pas seulement au secteur automobile. Le Kaizen (amélioration continue) va devenir une recherche de tous les instants pour que ces industries puissent s'adapter (Agile manufacturing), répondre rapidement aux besoins des clients et aux évolutions du marché. La course à la performance optimisée, contrôlant ses coûts et délivrant de la qualité sera le nouveau credo de nos économies modernes.

Ce contexte complexe et instable va pousser 17 experts du logiciel à se réunir et à partager leurs pratiques. Ces experts estimaient que le traditionnel mode de développement en cascade (waterfall) et en cycle en V (1970-1980) ne correspondait plus aux exigences des organisations. En effet, ces modèles d'organisation du travail sont très linéaires et séquentiels, offrant peu de marge de manœuvre et de souplesse dans leur exécution. L'objectif était de trouver de nouveaux moyens pour s'adapter rapidement aux changements du marché évoluant dans un monde VUCA (*volatile, incertain, complexe, ambigu*) pour rester compétitifs.

En 2001, ils rédigent le Manifesto for Agile Software Development et introduisent officiellement la terminologie Agile dans leurs approches.

I.2 PRINCIPES FONDAMENTAUX

L'Agilité est une réponse à un monde complexe, changeant et instable. Elle se fonde sur 4 grands axes de vision de l'Agile Manifesto for Software Development⁴.

- Des individus et leurs interactions plutôt que des processus et des outils.
- Un logiciel fonctionnel plutôt qu'une documentation exhaustive
- La collaboration avec le client plutôt que la négociation contractuelle
- L'adaptation au changement plutôt que le suivi d'un plan

I.2.1 DES INDIVIDUS ET LEURS INTERACTIONS PLUTOT QUE DES PROCESSUS ET DES OUTILS

Une discussion en face-à-face sera plus efficace que de longs échanges d'e-mails ou de messagerie professionnelle pour résoudre un problème. Il faut parfois passer outre les processus pour débloquer une situation. Ce que suggère l'Agilité, c'est plus d'horizontalité dans les organisations. Les équipes doivent être en proximité physique les unes des autres pour favoriser la communication. Les échanges informels sont tout aussi importants pour débloquer des situations et trouver des solutions. L'ensemble des parties prenantes doivent être accessibles rapidement. Les canaux de communication sont clairs et bien définis.

Les points d'échanges sont efficaces et productifs, ils mènent à des plans d'actions lorsque c'est pertinent. L'intérêt de cette valeur est de gagner en efficacité. Elle permet de penser Lean et de supprimer les obstacles à la collaboration. Néanmoins, nos modes de travail hybrides nous obligent à fractionner nos échanges. Une équipe aujourd'hui est obligée de partager son attention sur la communication directe (*en face-à-face*) et indirecte, via des outils collaboratifs. Cependant, les interactions humaines sont toujours au centre. C'est ce qui fait le ciment d'un collectif et la richesse des échanges sociaux.

⁴ <https://agilemanifesto.org/>

I.2.2 UN LOGICIEL FONCTIONNEL PLUTOT QU'UNE DOCUMENTATION EXHAUSTIVE

Cela ne veut pas dire « aucune documentation ». Il y a méprise lorsque l'on comprend cette valeur de travers. Ce que dit l'Agilité, c'est que la documentation est écrite au fil de l'eau. Elle est vivante et évolue avec le produit et reste simple. Elle n'est pas figée dans un cahier des charges. Elle n'est pas écrite de façon trop détaillée au début du projet, mais est enrichie à chaque réalisation d'une user story (US).

Ainsi, les membres d'une équipe Agile renseignent explicitement ce qui est attendu. Il s'agit ici de démarrer le plus tôt possible afin de livrer rapidement tout en ajoutant les détails strictement nécessaires à la réalisation du produit, incrément, fonctionnalité, etc. Cette démarche va donc s'employer à détailler de manière plus unitaire chaque petit élément.

Par exemple, cela peut prendre la forme d'un wiki, ou bien la lecture des informations par US dans un outil de gestion de projet comme Jira. L'important, c'est de consacrer le temps et l'énergie de l'équipe à déployer une solution fonctionnelle rapidement avec son guide d'utilisation au fur et à mesure.

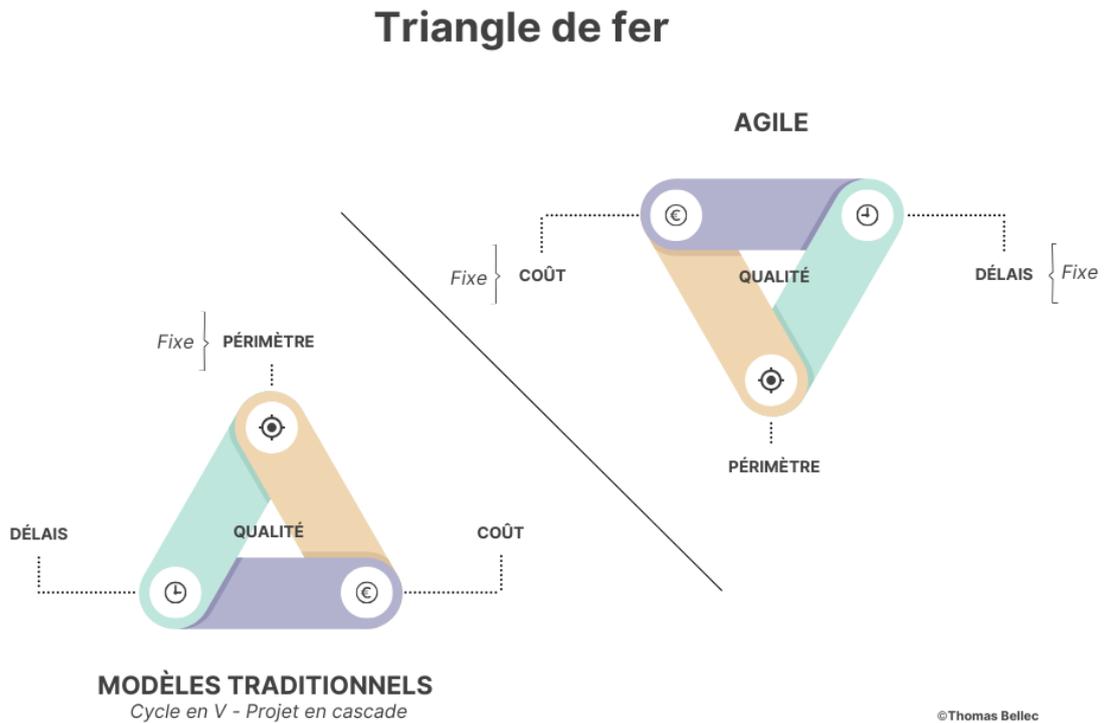
I.2.3 LA COLLABORATION AVEC LE CLIENT PLUTOT QUE LA NEGOCIATION CONTRACTUELLE

Les approches Agile mettent un point d'honneur à avoir un échange régulier avec leurs clients, leurs utilisateurs. Cette recherche de feedback est essentielle dans une transformation Agile. Ici, l'important est de garder près de soi et dans une communication saine et transparente la voix du client dans tout le processus. Les événements Agile participent à l'atteinte de cet objectif.

L'Agile sous-entend une plus grande implication et une collaboration active dans le plan de fabrication d'une solution, qu'elle soit numérique ou non. Ces courtes itérations permettent d'affiner au plus près le besoin client.

Dans une négociation contractuelle, le besoin est totalement exprimé, contractualisé dans un cahier des charges et immuable. Le besoin exprimé est alors de nature intangible. Les équipes et l'entreprise s'engagent sur ce qui a été convenu, même si, à la fin, cela ne correspond plus à la réalité du marché.

Les modèles traditionnels de gestion de projet offrent aussi la possibilité de faire des arbitrages en cours de projet. Néanmoins, cette nouvelle gestion contractuelle génère des délais supplémentaires, des coûts accrus et de la fatigue de la part des équipes.



Le concept du triangle de fer illustre parfaitement la distinction entre les méthodes traditionnelles et Agiles : les aspects considérés sont le périmètre (*adaptable*), le coût et le délai étant fixes en Agile influant sur la qualité.

Ce que l'on cherche, c'est travailler main dans la main avec le client pour éviter de se disperser et d'éliminer les gaspillages de temps et de budget afin de réaliser un projet de manière efficace et efficiente.

1.2.4 L'ADAPTATION AU CHANGEMENT PLUTOT QUE LE SUIVI D'UN PLAN

Cet axe met en avant la flexibilité que peuvent avoir les équipes et les organisations à s'adapter à leur environnement. Il faut parfois faire preuve de courage pour changer de vision ou embrasser une

nouvelle technologie. Le suivi d'un plan étape par étape peut être sécurisant, mais limitant dans certains cas.

Dans le cycle en V, les étapes s'enchaînent une fois que la précédente est terminée. La recherche de la valeur pour l'utilisateur final est fixée au début du projet lors de la phase de cadrage et est délivrée tout à la fin. En Agile, la valeur client est captée au fil de l'eau. Cela permet de prioriser les fonctionnalités en fonction du besoin actuel de l'utilisateur final et de gérer l'effort budgétaire au bon moment.

Ainsi, une fonctionnalité phare peut être développée au plus tôt, au lieu d'attendre la fin d'une étape pour être implémentée dans la solution. L'objectif ici est de maximiser l'apport de valeur à l'utilisateur final. De cette manière, on gagne en marge de manœuvre. C'est aussi un changement d'état d'esprit et une approche budgétaire capacitaire des projets. On s'adapte pour gagner en compétitivité, pour rester impactant sur son marché, pour livrer vite et souvent. Cela permet de jouer fortement sur l'image de marque et d'élever la satisfaction des utilisateurs.

Un autre point est celui de la valeur du travail perçu par les équipes. Elles travaillent sur un élément qui est très concret. En apportant un sens au travail, la motivation et l'engagement sont plus forts. Le travail gagne en intérêt et le sentiment d'appartenance devient une source de motivation. Cela participe à l'amélioration continue par une volonté plus forte de l'équipe pour faire mieux et aller dans le sens de la vision d'entreprise.

L'application de ces valeurs dans une stratégie de transformation Agile est un fil conducteur du management de projet. La prise en compte de ces idées développe positivement l'engagement, la collaboration, le time-to-market, la relation client/fournisseurs et le respect du budget.

I.3 OBJECTIFS DE L'AGILITE

L'objectif premier de l'Agilité dans sa mise en œuvre est d'améliorer la flexibilité et l'adaptabilité des entreprises aux changements du marché. Ce sont donc des opportunités d'amélioration et d'évolution pour gagner en compétitivité. Faire plus avec moins devient une nécessité dans notre écosystème économique et l'Agilité peut aider à réaliser cet objectif.

L'Agilité et ses approches tendent toutes à maximiser la valeur délivrée pour le client final, l'utilisateur. En favorisant une communication claire et très en amont des projets, l'Agilité implique dès le départ les parties prenantes. La co-construction fait partie de la mise en œuvre des approches Agile. On ne parle plus alors de gestion de projet, mais de gestion de « produit ». Le produit désigne un ensemble de corps de métiers qui vont tous s'efforcer de répondre à un objectif et à une vision commune à réaliser.

C'est la chaîne de valeur métier qui prime. Si l'ensemble des acteurs de la construction du produit sont réunis, alors les forces de l'approche Lean font tout leur sens. En effaçant le plus possible les barrières et les freins dans le dialogue entre équipes, la vision est plus holistique. Cela permet ainsi une grande efficacité dans les prises de décisions et une efficacité accrue dans les processus.

En favorisant cette collaboration étroite, l'Agilité cherche à délivrer de la valeur ajoutée le plus tôt possible, au bon moment, avec les bonnes ressources, pour le besoin actuel. Cela va augmenter la visibilité et la transparence dans la mise en œuvre des projets dits Agile. En de courtes itérations et en livrant rapidement des solutions simples et clés, cela permet de réduire les risques et les coûts sur le long terme.

Les 3 grands enjeux d'une transformation Agile sont :

- **Enjeux culturels et humains** : faire évoluer les mentalités, les comportements, les savoir-être et les compétences.
- **Enjeux organisationnels** : casser les silos, adapter le management et rendre horizontales les prises de décisions ainsi que développer la culture d'entreprise vers une entreprise apprenante.
- **Enjeux techniques et méthodologiques** : implémenter les bons outils, les bonnes technologies avec des méthodes adaptées à notre environnement de marché pour maximiser la performance.

L'objectif des approches Agile joue également sur la gouvernance des entreprises et prend du temps parce que c'est sur le long terme qu'elles montrent toute leur force. Une transition est donc nécessaire pour imprimer une action positive dans toutes les sphères de l'écosystème organisationnel.

« L'objectif derrière ça c'est vraiment de gagner en efficacité, de faire en sorte que les équipes vraiment délivrent de la valeur, à la fois de la valeur utilisateur, parce que ça c'est ce qu'on aime dire en agilité, on délivre de la valeur utilisateur, on adore ça, faut aussi arrêter de se mentir, on délivre de la valeur business, on délivre de la valeur stratégique pour les organisations. »

Louis Piechowiak, Chef de projet Senior, PM et Coach Agile

II. ENJEUX DE L'AGILITE

II.1 ADAPTABILITE ET RESILIENCE

Nous l'avons vu, la transformation Agile s'appuie sur trois enjeux : l'humain, les organisations et la technique (*les technologies, les compétences*). Il est important de considérer que ces enjeux affectent autant les individus que les organisations.

Afin de favoriser l'Agilité à tous les niveaux d'une entreprise, il est essentiel de considérer chaque élément de ce système complexe.

D'une part, un système ne peut pas fonctionner de manière efficiente avec un élément défectueux. Des retards dans la livraison d'une solution, des désaccords humains sur la vision et un turnover répété fragilisent les qualités structurelles. L'individu a un impact sur la capacité d'adaptation et le bon fonctionnement d'une organisation.

« Du coup, je pense que ça c'est vraiment la première valeur, c'est la valeur d'efficience, c'est à quel point on est capable d'apporter beaucoup de valeur et donc de potentiellement générer du business, de l'argent pour les entreprises dans lesquelles on bosse. »

Louis Piechowiak, Chef de projet Senior, PM et Coach Agile

D'autre part, une organisation traditionaliste souffre de lourdeur dans la prise de décision. Le blocage de la communication et des retours terrain au sein de la chaîne hiérarchique émousse les innovations des acteurs opérationnels.

« Comment faire redescendre la bonne information, les bons objectifs, la stratégie et la mission de l'entreprise vers les équipes, notamment avec la méthode OKR, objectif qui résulte, qui vient vraiment vivre avec les principes de l'agilité pour justement faciliter cette communication. »

« C'est hyper important que cette communication verticale, elle se fasse dans les deux sens, que les équipes puissent remonter les problématiques utilisateurs... »

Louis Piechowiak, Chef de projet Senior, PM et Coach Agile

Ces constats forcent nos organisations à se réinventer et à développer de nouvelles compétences. À l'image du corps humain, notre cerveau principal ne peut pas commander avec efficacité les échanges complexes de notre système digestif tout en tenant compte des exigences de notre cerveau cœur.

La solution ?

Une vision forte et commune, mue par la survie de notre système organisationnel, pour lequel chacun fait preuve de résilience dans son habileté à faire les bonnes choses au bon moment et de la manière la plus efficiente possible.

Notre monde économique ne pardonne pas les erreurs d'aiguillage de nos stratégies de marchés. L'organisation de demain doit être à l'écoute des signaux faibles de son écosystème. Il faut se concentrer sur le mieux à faire avec le moins d'efforts possible. Il s'agit de maximiser ses atouts et de combler ses manques.

La clé de nos organisations, c'est l'adaptabilité au service de la résilience. C'est affronter les nouveaux défis de nos sociétés et trouver l'opportunité dans les crises et imprévus sociétaux qui surgissent chaque jour.

Ces 3 axes sont complémentaires. Dans tous les cas, le besoin est de :

- coordonner un ensemble d'équipes entre elles (pas de blocage ou de temps d'attente d'une équipe par rapport à une autre);
- transformer globalement de l'entreprise jusqu'aux plus hautes strates.

Auxquels s'ajoutent d'autres objectifs comme :

- Réduire le 'time to market'**
en étant plus libres dans l'introduction de nouvelles idées, de nouvelles technologies pour s'adapter aux évolutions du marché, et plus réactifs sur leur introduction sur le marché.
- Apporter plus de valeur aux clients**
mettre le client au cœur des échanges au sein du projet afin de limiter les écarts entre la réalisation et le besoin.
- Optimiser les processus**
L'optimisation des process fait partie intégrante de la démarche agile afin d'avoir une organisation optimale pour les parties prenantes du projet. Cela implique que les process soient susceptibles d'évoluer en cours de projet. Ex : durée d'une itération, workflow de validation de mise en production, automatisation...
- Donner du sens au travail des collaborateurs**
autonomie, responsabilisation, dynamique de groupe, clarté des rôles et fluidité des interactions. L'agilité permet aux collaborateurs de développer leurs compétences et leur expertise. Cette dynamique permet également d'attirer et de motiver les talents.

3
Les raisons d'y aller

Source 1 : [SoftFluent, Livre Blanc, l'Agilité à l'échelle](#)

II.2 CULTURE D'ENTREPRISE AGILE

L'entreprise Agile est une organisation apprenante. C'est le socle des enjeux culturels et humains, organisationnels, techniques et méthodologiques⁵. Elle réunit les conditions nécessaires à leur mise en œuvre. Nous l'avons déjà vu avec l'apport précoce à tous les niveaux de la notion de valeur ou de chaîne de valeur.

Il s'agit d'impliquer l'ensemble des parties prenantes d'un produit, d'un projet. Casser les silos et permettre une meilleure perméabilité entre les services. C'est l'un des leviers d'une entreprise Agile. Le client et la satisfaction de son besoin sont au cœur de la stratégie de l'entreprise. Cela est induit par une collaboration forte des équipes et du leadership à tous les niveaux hiérarchiques. Soutenu par une communication transparente et ouverte hiérarchiquement, le droit à l'erreur est à cultiver pour permettre « le test and learn ». Élément fondamental de l'amélioration continue et de la responsabilité des collaborateurs, la confiance est également recherchée.

Mettre en place une culture Agile demande des moyens humains, financiers et du leadership managérial orienté dans une démarche bottom-up (*de l'opérationnel vers le management*). Le top management est alors le moteur et un facilitateur de transformation Agile des processus et de cette culture désirée.

Les bénéfices d'une telle amorce organisationnelle peuvent se mesurer par la minimisation des risques et leur prise en compte dans son processus. La culture d'entreprise Agile est un pari sur le long terme.

La montée en compétences des équipes va stimuler l'engagement et l'innovation grâce à un environnement propice à la créativité et à l'expérimentation collective et individuelle. Donner du sens à ses tâches quotidiennes joue sur la compétitivité à petite échelle et l'organisation gagne en flexibilité et en réactivité face aux imprévus des marchés.

L'amélioration continue à tous les niveaux de l'entreprise doit être une recherche permanente d'efficacité à la manière du Lean pour gagner en fluidité. L'incarnation des rôles clés et le soutien des *ressources* humaines pour apporter le changement au sein de l'organisation. C'est un premier pas vers une organisation plus apprenante.

⁵ Votre transformation Agile s'est mal passée. Avez-vous oublié l'essentiel ? Groupe Onepoint, 2020. En ligne. <https://www.groupeonepoint.com/fr/publications/votre-transformation-agile-sest-mal-passee-avez-vous-oublie-lessentiel/>

« En fait, on ne fait jamais de changement en Big Bang, on y va vraiment petit à petit. Donc, en effet, on commence par faire des sessions d'acculturation. C'est quoi la culture agile ? Alors, ce n'est pas en en parlant que les gens l'adoptent ou la comprennent, mais en tout cas, au moins, on fait des premières sessions d'acculturation et puis ensuite, on commence à rentrer dans de la méthode.

Donc, on leur présente les méthodes. Donc, c'est vraiment pour moi, c'est le socle qui permet ensuite grâce un peu à l'exemple de quand tu fais telle cérémonie ou quand tu écris des user stories de telle manière, voilà comment tu contribues à la culture agile. C'est en fait après une espèce de cercle vertueux où la culture va servir la méthode et la méthode va servir la culture. »

Louis Piechowiak, Chef de projet Senior, PM et Coach Agile

II.3 LE LEADERSHIP AGILE

Le leadership Agile s'incarne par la proximité avec ses équipes opérationnelles. Un leader Agile ne dirige pas, il adopte un rôle de servant leader facilitant le travail et l'épanouissement des collaborateurs. L'état d'esprit est tourné vers l'expérimentation et le droit à l'erreur, maintenant un lien constant à travers la communication bidirectionnelle. Il ne s'agit pas de diriger, mais de guider.⁶

L'humain dans toute sa complexité est reconnu et considéré dans ses réussites comme dans ses échecs. Le management bienveillant cherche à inspirer et à faire écho aux ambitions et aux valeurs de l'entreprise grâce à l'empathie, à l'intelligence émotionnelle et à l'adaptabilité. La notion de confiance est clé et est permise par une sécurité psychologique propice à la libération de la parole et de la pensée critique.

C'est cette quête de sens et de partage de vision que le leadership veut construire. Pour cela, des rôles clés sont indispensables : facilitateurs, coachs ou ambassadeurs, tous professionnels des processus et des relations humaines au service de l'Agilité. Ces relais vont ainsi porter au cœur de l'organisation les valeurs de la transformation, de la culture Agile et de l'amélioration continue.

⁶ Pour une exploration approfondie du leadership agile et des pratiques de Management 3.0, voir "Management 3.0 : vers un leadership agile ?

« Comment définir un coach agile ? On va faire un parallèle avec l'entraîneur de football. Un bon entraîneur de football, c'est quelqu'un qui a déjà joué sur le terrain. C'est souvent un ex-joueur, quelqu'un qui avait des accointances avec le sport. C'est quelqu'un qui a déjà pratiqué par lui-même le jeu en question et qui sait comment transmettre son savoir et accompagner une équipe dans une démarche de progression. »

Grégory Chazalon - Coach Agile Crédit Agricole Assurances

L'humain, la communication et le dialogue sont au cœur de ces processus pour porter les bonnes pratiques. Les réflexes du management traditionnel verticalisé sont à déconstruire. L'empirisme devient un chemin sur lequel de nouvelles compétences doivent émerger.

III. PERFORMANCE ET INNOVATION

III.1 MESURE DE LA PERFORMANCE ET INNOVATION

Approche	Réussis	Challengés	Échoués
Cycle en V (2013-2020)	13%	28%	59%
Agile (2013-2020)	42%	47%	11%

Ces données extraites de l'étude **Chaos Report de 2020** du Standish Group nous démontrent que les projets Agile sont plus performants, mais qu'ils rencontrent des difficultés malgré leurs meilleures performances. Par exemple, les feedbacks réguliers sur les projets amènent les parties prenantes à réévaluer le périmètre. Le projet est plus vivant et s'adapte aux contraintes du marché grâce aux itérations fréquentes.

Une autre étude de Khoza et Marnewick en 2020 indique que les approches Agile sont 60% plus efficaces que les traditionnels cycles en V en développement des processus. Notons cette nuance : le succès business entre les deux approches n'est pas significatif. Alors pourquoi considérer l'Agilité comme moteur de la réactivité et de l'innovation ?

Le même rapport du Standish Group nous éclaire sur une donnée : la loi de Pareto est maîtresse dans nos utilisations digitales. En effet, seulement 20% des fonctionnalités délivrées sont réellement utilisées par les utilisateurs finaux et 66 % d'entre elles ne le sont jamais. De plus, les dérapages de budget et les dépassements des délais augmentent la complexité et l'épuisement des équipes.

La gestion de projets en Agile, nous l'avons vu, axe son effort sur le time-to-market. L'adoption de l'agilité est jugée essentielle par 86% des entreprises pour livrer rapidement des logiciels de qualité. Les organisations agiles ont 2,7 fois plus de succès dans les projets complexes. 74% gèrent mieux les priorités changeantes et 64% améliorent la productivité des équipes. L'agilité réduit aussi les échecs : 46% des agiles ont un taux d'échec projet inférieur à 20%, contre 19% des non-agiles⁷. Le principe du

⁷ Digital.ai, "17th State of Agile Report", 2023, <https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/RE-SA-17th-Annual-State-Of-Agile-Report.pdf>

triangle de fer qui détermine le trio coûts, délais et périmètre avec en son centre la qualité est un concept qui s'inverse en Agile. Les coûts et les délais sont fixés en amont, mais c'est le périmètre qui est l'élément mobile et flexible. Nous entendons par périmètre l'ensemble des fonctionnalités d'un produit ou d'un service.

L'Agile n'est pas plus rapide, mais délivre plus tôt et par courtes itérations des éléments de travail (fonctionnalités) qui ont de la valeur pour l'utilisateur final. Cela signifie que notre produit minimum viable (PMV) est mis sur le marché plus vite et génère des revenus et des interactions plus tôt dans le processus. Ces retours utilisateurs sont utilisés pour guider nos efforts et offrir un produit qualitatif le plus vite possible. Là est la force des projets Agile. L'idée globale est de livrer vite, en récupérant des retours clients pour orienter le travail des équipes et délivrer de la valeur pour notre organisation et surtout pour nos utilisateurs.

III.1.1 METHODE OKR

Mesurer l'impact d'une équipe Agile et son efficacité est complexe. Néanmoins, des outils comme la méthode OKR (Objectives Key Results) peuvent apporter ces réponses⁸. La définition de l'objectif S.M.A.R.T (Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste, Temporalité) est la première étape ! Elle est le plus souvent précédée par la définition de la mission de l'entreprise ou de l'équipe. L'objectif permet ainsi de fixer un but à atteindre. Cela engage l'équipe et la motive à l'atteindre. Cet objectif doit être collectivement élaboré. Les dirigeants ou les responsables d'équipes visent à évaluer 3 à 5 résultats mesurables, à analyser leurs effets et à confirmer l'atteinte de l'objectif. Généralement, ils sont évalués sur une échelle de 0 à 100 %.

Les OKR peuvent être définis à plusieurs niveaux et éclatés en sous-ensemble. Ils peuvent se construire au niveau stratégique et impacter la vision de l'entreprise, son image de marque... Ils peuvent s'apprécier par l'attractivité et la performance d'une application ou d'un service. Enfin, ils peuvent être de niveau équipe, comme en Scrum, par exemple, avec le sprint Goal.

Les principes clés de cette méthode s'observent par la transparence, car visibles par l'entreprise et connus de tous. Des courts cycles, fixés entre 1 et 3 mois, permettent de fonctionner de manière

⁸ Voir la section 'Best practices of overachievers' dans le rapport '[Global State of OKRs](#)'. Ce rapport détaille comment les entreprises performantes utilisent les OKRs pour améliorer l'alignement stratégique et la performance organisationnelle.

itérative et de s'améliorer en continu. Ambitieux, ils viennent remettre en cause les pratiques d'équipes, par exemple, pour provoquer un changement, une innovation, un engagement. Ils sont focalisés sur 3 à 5 buts à atteindre et enfin l'élément le plus important : ils doivent être alignés avec les autres OKR de l'entreprise.

III.1.2 D'AUTRES FORMES DE MESURE

D'autres méthodes et moyens existent ⁹comme le pirate metrics ou AARRR (acquisition, activation, rétention, revenu, référencement). Ce framework crée des métriques liées aux applications, sites web ou services et mesure finement l'impact du travail des équipes Agile sur le résultat final de l'incrément développé.

Des KPIs de la mesure humaine peuvent être déployés comme l'IMR (indice de la mesure de la responsabilité) ou encore le NPS (net promoter score). Ils renvoient grâce à l'analyse de terrain des indicateurs concrets sur l'impact des approches Agile et la manière dont celles-ci affectent le bien-être au travail.

III.2 CULTURE DU FEEDBACK

En Agilité, la culture du feedback permet d'analyser, sous forme d'irritants, les besoins de l'équipe. Plus finement encore, la revue de code, les tests en développement, le nombre de bug et le délai de réalisation des US sont aussi des indicateurs. On parle de stabilité ou encore de vélocité d'équipe. Cela permet de faire de la prédictibilité sur le travail que peut réaliser une équipe en un temps donné et de tenter de prévoir dans combien de temps une fonctionnalité peut être mise en service pour les utilisateurs.

La finalité de la mesure de la performance en Agilité est encore une fois la maximisation de la valeur. Il s'agit de s'améliorer en continu.

⁹ Pour une exploration plus approfondie des méthodes de mesure en contexte Agile, lire l'ouvrage 'Agile à l'échelle : Optimiser les projets de développement', qui détaille l'utilisation des métriques et KPIs pour évaluer l'efficacité des équipes agiles."

III.3 UN ENVIRONNEMENT PROPICE

Donner du sens à son travail et s'aligner avec les objectifs de l'organisation favorise l'engagement et la responsabilité des équipes et des individus. La focalisation des efforts et des ressources maximise l'efficacité humaine et opérationnelle. Le fonctionnement par itération permet de s'adapter le plus vite possible. Le « test and learn » ou « Fail fast / Learn fast » sont quelques-unes des notions Agiles de la performance. Enfin, la transparence et la communication claire des objectifs, des échecs et des réussites aux parties prenantes augmentent la confiance.¹⁰

III.4 L'INNOVATION

Toutes ces données ainsi cumulées peuvent être compilées et utilisées pour cultiver une amélioration continue et l'émergence de l'innovation au sein des organisations. L'IA aujourd'hui est capable d'analyser un grand nombre de data et d'en faire une synthèse claire. Établir des plans d'actions cohérents issus de ces données opérationnelles pourrait être intéressant pour suivre leur bonne exécution. À travers ces chiffres clés, l'intelligence humaine peut déployer de nouvelles stratégies innovantes pour faire preuve de créativité face à ses concurrents. L'impact business est réel et l'enjeu de la mesure de la valeur est un levier d'accélération et de transformation fort pour nos organisations modernes.

III.5 L'ADAPTATION AU CHANGEMENT

Les entreprises se doivent de comprendre les signaux faibles des marchés pour prendre les virages technologiques, sociétaux et humains au bon moment. Adapter rapidement leurs outils de production est une nécessité. Par exemple, certaines entreprises comme Nokia ou Kodak ont disparu, car elles ont décidé de ne pas se saisir d'opportunités technologiques naissantes.

« Demande à Kodak ce qu'il fallait faire, demande à Nokia si c'était intéressant de faire de l'agile, ceux qui n'ont pas vu les smartphones arriver. En fait, rien n'est plus dangereux que de reposer sur ses acquis de l'entreprise, dans la vie en général... » « Et si tu es trop lent à réagir, si tu mets 18 mois, 24 mois à sortir un projet stratégique, tu es mort » ... « En fait, c'est une question de survie... »

Grégory Chazalon – Coach Agile Crédit Agricole Assurances

¹⁰ voir ['Agilité à l'échelle de l'entreprise transforme le mode de fonctionnement et favorise le bonheur au travail'.](#)"

III.5.1 UNE ADAPTATION AU CHANGEMENT TARDIVE

Nokia, alors leader sur le marché des mobiles, trop focalisé sur ses acquis et ses technologies vieillissantes, ne s'est pas saisi de l'engouement pour les smartphones. Avec des processus de développement et d'innovation trop lourds, Nokia n'a pas réagi à temps et a rapidement cédé sa position de leader. Nokia a perdu de sa superbe et n'a pas su réagir aux nouveaux acteurs bien connus du marché comme Google, Apple...

Kodak a dominé l'industrie de la photographie pendant la majeure partie du XXe siècle. L'arrivée soudaine de concurrents plus Agile et tournés vers les nouvelles technologies de la photo numérique n'a pas convaincu Kodak, pourtant pionnier dans cette nouvelle technologie. Kodak n'a pas su réinventer son modèle de production et a tardé à les développer. Ces choix lui ont valu un rapide décrochage sur le marché de la photographie.

III.5.2 UN VIRAGE REUSSI

L'industrie des montres suisses a dû faire face à la concurrence des circuits imprimés et de l'avènement du quartz au Japon. L'essor des montres à pile cadencées au quartz offrant des montres plus précises, à faible coût de production et des designs d'actualité a menacé cette industrie horlogère d'excellence. Swatch, alors grand groupe horloger, a su prendre le pari de se réorganiser.

D'une part, l'entreprise a choisi d'adapter son outil de production en automatisant la conception de ses montres plastiques tendance avec du quartz.

D'autre part, elle a décidé de monter en gamme sur la production de garde-temps prestigieux en s'appuyant sur le savoir-faire horloger.

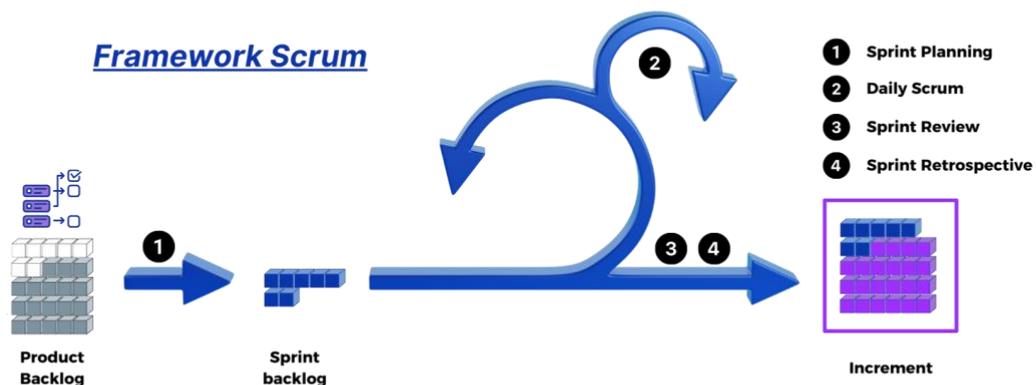
Aujourd'hui, Swatch est bien connu pour ces petites montres colorées à piles, mais également par ses marques iconiques qui nous font rêver : Omega, Breguet, Blancpain...

L'adaptation au changement doit faire partie de l'ADN des entreprises et cultiver cette notion dans leurs organisations est primordial pour résister au monde économique, géopolitique dans lequel elles évoluent.

IV. APPROCHES AGILES

Aujourd'hui, l'Agilité est connue depuis plus de 20 ans. De grandes entreprises se sont saisies de ces approches pour développer leurs organisations et procéder à des transformations Agile. Ces organisations cherchent un nouveau souffle dans leur méthode de gestion de projets pour mieux répondre aux attentes de leurs clients et s'adapter à un environnement complexe et incertain. Le plus connu de ces cadres de travail est sans doute Scrum.

IV.1 FRAMEWORK SCRUM



©Thomas Bellec

Tout ce dont nous devons savoir sur le Framework Scrum (cadre de travail) est défini dans le Scrum Guide. ¹¹Ce document de quelques pages dresse la manière dont une équipe Scrum s'organise. Il adresse les rôles de chacun, les attendus et enfin les bénéfices.

Le Scrum guide est clair et léger. Tout n'est pas écrit. Selon les entreprises et les équipes, des ajouts dans le cadre peuvent s'opérer. Scrum ce sont 3 piliers que sont la Transparence, l'Inspection et l'Adaptation. Ces piliers trouvent leur raison d'être dans les 5 valeurs de Scrum que toute équipe se

¹¹ Aller plus loin sur le Framework Scrum : [Scrum Guide 2020](#)

doit de cultiver : le focus, l'ouverture, le respect, le courage et l'engagement (F.O.R.C.E). Ces piliers et ces valeurs servent la Scrum Team qui est composée d'un Scrum Master, d'un Product Owner et de Developers. Pour adresser Scrum, la Scrum Team gravite autour d'événements qui jalonnent la vie d'équipe.

- Le sprint Planning
- Le Daily Scrum
- Le sprint Review
- Le sprint Rétrospective

Ces événements fournissent à la fois des livrables et des attendus. Les livrables visibles de Scrum sont : le Product backlog, le sprint backlog et l'incrément de sprint. Ces éléments sont motivés par l'atteinte du Product Goal, qui est décliné en Sprint Goal et respectant la Définition of Done (DOD).

Pour les non-initiés, ces premières lignes sont difficiles à comprendre et le cadre de travail est flou. Cela est dû à la notion intrinsèque du cadre Scrum et des approches Agile en général : l'empirisme.

L'état d'esprit Agile est cette notion avec laquelle l'on cherche à atteindre la valeur d'un produit, d'un service, dans une amélioration continue permanente. Se remettre en question, réfléchir à ces biais cognitifs, fonctionner de manière efficace est une quête de chaque instant. Nous retrouvons ainsi le principe de Test and Learn ou le droit à l'erreur comme faisant partie du processus.

IV.1.1 L'OBJECTIF DE SCRUM

Le but de Scrum est de travailler sur de courtes périodes (sprint) de 2 à 4 semaines et de développer une partie de la solution (incrément de valeur), une fonctionnalité, plutôt que le produit en une seule fois. Le but est de fournir à chaque fin de sprint un élément fonctionnel ou technique viable, utile et utilisable par le client ou l'utilisateur.

IV.1.2 LA SCRUM TEAM

Elle se compose de trois rôles, le Product Owner (PO), le Scrum Master (SM), les Developers (dev team). Chacun de ces rôles possède un périmètre, des tâches et des responsabilités claires et bien définies.

LA DEV TEAM

La dev team est composée de toutes les personnes qui produisent l'incrément de valeur. Par essence, ce sont ceux qui possèdent le savoir-faire nécessaire pour construire la solution. La dev team est responsable de la réalisation de l'incrément du sprint. Ils peuvent être composés de ce type de compétences (liste non exhaustive) :

- Des développeurs
- Des business analysts
- Des quality analysts
- UX designer
- UI designer
- Et cetera.

LE PRODUCT OWNER (PO)

Le PO est responsable du backlog. Il priorise et maximise sa valeur pour la Scrum team en ordonnant le backlog. Le PO est le représentant et la voix du client. Il « sélectionne » les éléments à développer pour créer un incrément de valeur utile et utilisable pour l'utilisateur.

LE SCRUM MASTER

Le SM est un facilitateur dans l'équipe. Il met tout en œuvre pour faciliter le travail de la Scrum team. Il gère les irritants et est proactif dans la gestion des risques. Il communique avec les parties prenantes et est un soutien pour le PO dans la gestion du backlog, mais n'en est pas le responsable. Il est garant du cadre Scrum et de sa bonne exécution. Il veille au bien-être de l'équipe et travaille avec elle sur son amélioration continue.

IV.1.3 LA COMITOLOGIE

Un projet Agile mené dans un cadre Scrum s'opère de manière cadencée par des sprints successifs délivrant de la valeur en continu. Le cadre Scrum est très utile pour les projets dont le périmètre est globalement connu, mais fluctuant. Travaillant par courtes itérations, la Scrum team est capable de s'adapter rapidement aux aléas du marché, des besoins clients et de la charge de travail. Dans Scrum, nous cherchons à atteindre une stabilité d'équipe qui permette de fournir un effort constant de la Dev

Team avec un rythme soutenable dans le temps. La recherche de la qualité du produit est un facteur clé de réussite.

L'avantage de Scrum est sa facilité d'implémentation. Des rôles clairs, des événements bien définis, des experts nombreux et tout un écosystème qui gravite autour de ce cadre. Le cadre se veut rigide par son organisation. En effet, les événements se succèdent et cadencent le travail de l'équipe toujours de la même manière. Un sprint type de deux semaines s'articule de cette manière : Sprint Planning > Daily Scrum > Backlog Refinement > Sprint Review > rétrospective.

SPRINT PLANNING :

L'équipe se réunit pour discuter des éléments de travail proposés par le PO et discute du sprint goal à atteindre. Le Sprint backlog est créé à ce moment-là, c'est-à-dire l'ensemble des user stories (US) que la dev team va développer. Le sprint commence dès la fin de cette réunion.

DAILY SCRUM :

Chaque jour, à heure et lieu fixes, la dev team se réunit pour inspecter ensemble le Scrum board (*management visuel du travail en cours*). C'est un moment d'échanges où chacun peut s'exprimer sur le travail en cours, lever les irritants et s'adapter le cas échéant. Le PO n'est pas nécessairement présent, mais à la demande de la dev team, il peut contribuer. Le Scrum Master (SM) veille à ce que les échanges aient bien lieu et que le timing de 15 minutes maximum soit respecté. Il tient le rôle de facilitateur et est proactif dans la gestion des irritants.

LE BACKLOG REFINEMENT ET LE POKER PLANNING :

Ce sont deux éléments non prévus par le cadre Scrum mais qui font partie des bonnes pratiques pour le bon fonctionnement du sprint.

Le Backlog Refinement permet d'affiner les éléments du Product backlog sous l'angle méthodologique, technique et syntaxique. L'élément de travail (US) doit être compris de tous, il doit être clair. C'est la seule documentation requise à l'exécution du travail de la Scrum Team.

Le poker planning permet d'estimer les US afin de leur donner un poids ou une valeur (*on parle d'effort*). Cette estimation permet d'avoir une idée de la complexité des US à réaliser et à les comparer.

Cet outil va permettre à la Scrum Team de mieux appréhender la charge de travail de chaque user story dans les sprints futurs. Il s'agit d'un outil utile pour calculer par la suite la vélocité et la prédictibilité d'une équipe en Scrum.

LA SPRINT REVIEW :

C'est un événement qui vise à présenter le résultat du sprint aux parties prenantes. Cela permet de démontrer l'avancement du projet, de faire preuve de transparence et de récolter du feedback en direct avec le client final. La Scrum team est présente et apporte ces explications aux parties prenantes.

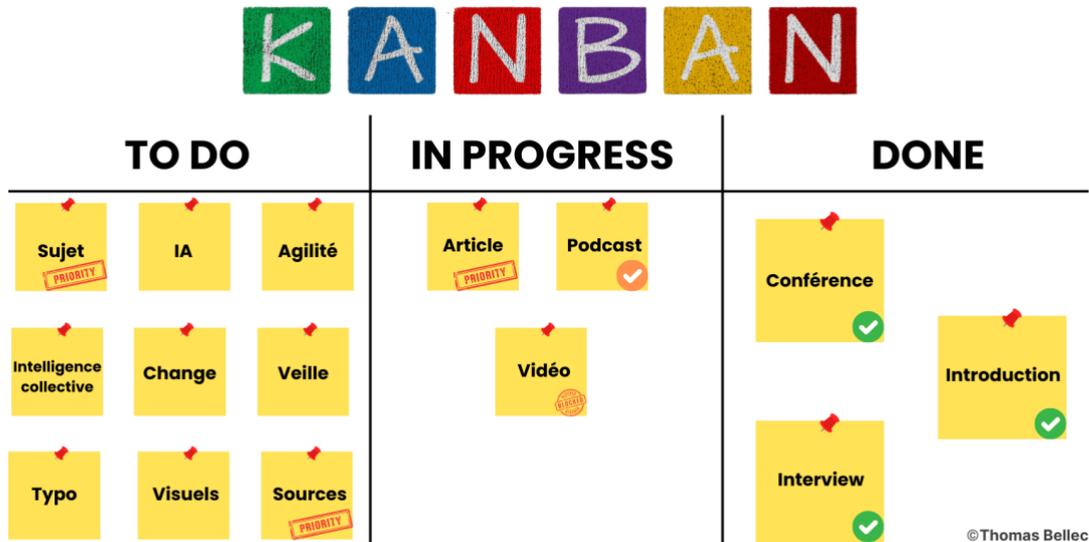
LA RETROSPECTIVE :

C'est la phase terminale d'un sprint. À la fin de celle-ci, le sprint se termine et un autre commence. Le but pour la Scrum team est de se réunir pour capitaliser sur le sprint. Qu'est-ce qui s'est bien passé, qu'est-ce qui doit être amélioré, comment peut-on faire mieux à présent ? Cet événement est généralement mené par le Scrum Master qui va travailler les valeurs de Scrum, mais également la cohésion d'équipe pour lever des sujets d'amélioration continue.

IV.1.4 POINT D'ATTENTION

Il est une chose à garder à l'esprit : faire du Scrum ce n'est pas faire de l'Agilité, car sans cet état d'esprit, pas de bénéfices sur le long terme ! Ce cadre peut être un bon moyen pour une jeune équipe d'appréhender l'Agilité et d'en saisir les principes par l'expérimentation. Cependant, attention au travers que peut avoir Scrum avec une comitologie parfois écrasante et un rythme non soutenable qui épuise les équipes.

IV.2 METHODE KANBAN



Kanban, qui signifie « petite carte » ou « fiche cartonnée » en japonais, a servi d'élément de suivi du travail en cours dans l'industrie automobile japonaise. Elles ont servi de base au développement de la méthode Kanban¹² que Taiichi Ono a mise au point chez Toyota dans les années 1950. Le kanban est avant tout un outil de visualisation de flux. Il permet de l'organiser via un flux de travail établi et de l'améliorer en continu pour gagner en efficacité en suivant les principes du Lean.

Le kanban est surtout utilisé pour produire en flux tendu à la demande du client. Il tend à réduire au maximum le temps entre l'émission du besoin client et la livraison finale. Il permet d'allouer les éléments financiers en temps voulu grâce à un flux de travail plus prédictible et mieux maîtrisé. La méthode Kanban incite les collaborateurs à s'investir dans le processus le plus tôt possible pour y apporter toute amélioration nécessaire à l'optimisation du flux.

IV.2.1 LES PRINCIPES

La méthode s'appuie sur 4 grands principes éprouvés :

- La pensée systémique : on considère l'ensemble du processus.

¹² En savoir plus sur la méthode et sa méthodologie : [Guide Kanban fr](#)

- Les principes du Lean : on cherche à réduire les gaspillages de temps et de coût en suivant le principe du « Muda, Mura, Muri » (« gâchis », « déséquilibre » et « surcharge »)
- La théorie des files d'attente : on cherche à limiter les éléments du Work In Progress (*WIP*) et les goulots d'étranglement.
- La variabilité et la qualité : maintenir un flow continu, mais soutenable, et travailler sur la qualité dès le début du travail.

IV.2.2 LES METRIQUES

La méthode Kanban est une méthode utilisant le Pull System (le tirage de flux). Les membres de l'équipe Kanban chercheront l'amélioration continue du Flow system à travers les métriques suivantes :

- **Le WIP** : le nombre de travaux démarrés et non terminés. Plus le Work In Progress est élevé, moins le système est rapide.
- **Le débit de sortie** : nombre d'éléments de travail au statut terminés par unités de temps : productivité et prédictibilité.
- **L'âge des éléments de travail** : le temps écoulé entre le statut de démarré (le début) et l'instant « T » (quand on le regarde). Cela sert à identifier les goulots d'étranglement et les freins du workflow.
- **Le temps de cycle** : qui identifie le temps écoulé entre le statut démarré et le statut terminé.

$$\text{Temps de cycle moyen} = \frac{\text{WIP moyen}}{\text{Débit moyen}}$$

La clé du système Kanban est la loi de Little. Cette loi indique que plus il y a d'éléments de travail en cours, plus il faudra de temps pour les terminer. Il se calcule de la manière suivante :

$$\text{Work in Progress (WIP)} = \frac{\text{Lead Time}}{\text{Time}}$$

Cela démontre que la méthode fonctionne sur l'empirisme et l'amélioration continue pour adapter dans le temps la gestion du flux afin d'en maximiser l'efficacité.

IV.2.3 LES ROLES

Aucun rôle n'existe dans la méthode Kanban. On parle plus de responsabilités. Nous pouvons identifier celles-ci :

- **Service Delivery Manager (SDM)** : son rôle est de piloter, monitorer le board Kanban, d'organiser les réunions de synchronisation de l'équipe et de veiller à ce que les tâches avancent sans blocages. Il est un peu l'équivalent d'un Scrum Master pour Scrum, il tient le rôle de facilitateur.
- **Service Request Manager (SRM)** : à la charge de prioriser les entrées dans le Kanban et sert d'intermédiaire entre le client et les équipes de delivery. Il facilite l'arrivée des nouvelles demandes en tenant compte du travail. Il réduit par son travail les risques liés aux changements de priorités. Il est un peu l'équivalent du Product Owner pour Scrum.
- **Kanban Team (l'équipe Kanban)** : hormis les précédentes responsabilités, l'équipe Kanban a la charge de la mise à jour et du suivi du board. Par ailleurs, elle remonte les points de blocages et participe à l'amélioration continue du processus et des boucles de feedback.

IV.2.4 LES AVANTAGES DE KANBAN

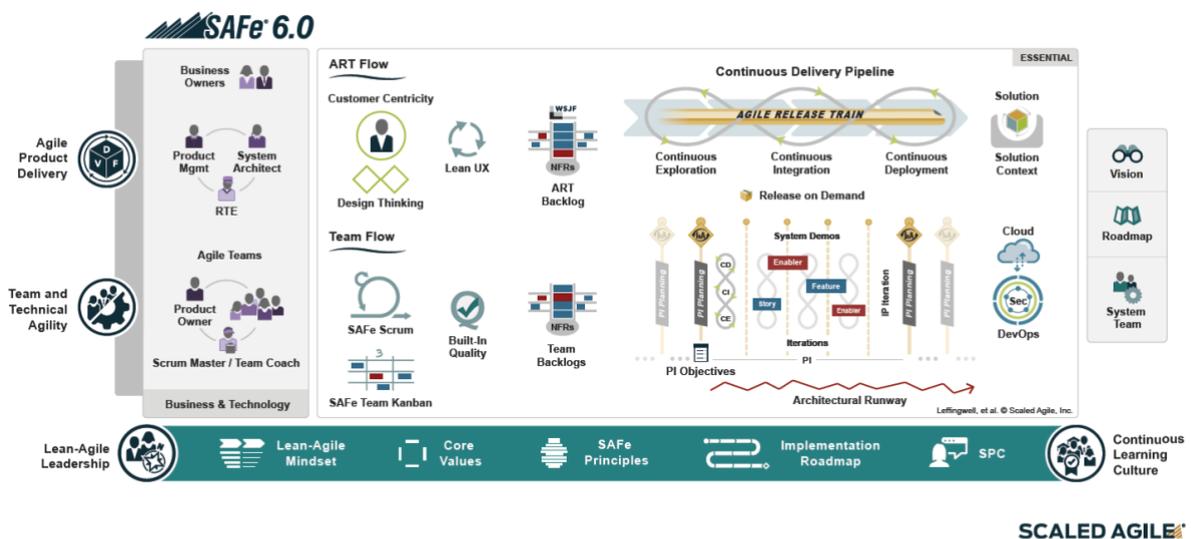
Les avantages sont dans la visualisation claire et simple du travail en cours et des points de blocages. Le kanban met l'accent sur l'amélioration continue à toutes les étapes du travail. Il convient tout à fait au secteur de l'édition de logiciels, mais également à un service de communication ou de marketing qui travaille de manière transverse. Contrairement à Scrum, la méthode est plus flexible. Néanmoins, l'importance des boucles de feedback et du daily de synchronisation rejoint le fonctionnement de Scrum.

IV.2.5 LES FREINS DE LA METHODE

La méthode est moins adaptée pour des courts projets, car le flux est continu et nécessite une plus grande discipline dans la limitation du travail en cours. Le système de management visuel nécessite une plus grande vigilance pour maintenir les priorités et ne possède pas de temporalité définie comme Scrum.

Implémenter Kanban dans une équipe dépendra du contexte de celle-ci et de la nature de son activité.

IV.3 SCALED AGILE FRAMEWORK (SAFE)



© Scaled Agile, Inc.

La limite des frameworks Agile est leur fonctionnement isolé. Une équipe Agile est par définition auto-organisée, autonome et dispose de toutes les compétences nécessaires pour réaliser le produit ou le service. Les organisations Lean ont parfois besoin de faire travailler plusieurs équipes sur une même chaîne de valeur qui dessert un but commun, une vision, un axe stratégique. On parle d'alignement et de mise à l'échelle.

Scaled Agile Framework (SAFe) est un cadre méthodologique créé par Dean Leffingwell en 2011. SAFe vise à répondre à la notion d'alignement de plusieurs équipes Agile de façon coordonnée.¹³ SAFe est le framework à l'échelle le plus utilisé dans le monde. Il est utilisé à 35 % par les entreprises qui se transforment à l'échelle (*donnée issue du 14th State of Agile de 2020*).

Son adoption comme modèle leader de la mise à l'échelle s'appuie sur les principes Agile du Lean, du DevOps, du Design Thinking et de la pensée systémique. Il est très détaillé et est applicable à une grande variété de contextes organisationnels.

¹³ [SAFe le site référence](#)

IV.3.1 LES ROLES

De nombreux rôles sont au cœur de SAFe et ceux-ci (pour certains) sont proches de ceux qui existent en Scrum ou Kanban.

- Le Product Owner (PO)
- Le Product Manager (PM)
- Le Release Train Manager (RTE)
- L'Epic Owner
- Le Scrum Master
- Et cetera...

La grande particularité de SAFe est son fonctionnement en train Agile, piloté par le RTE qui coordonne lors du Program Increment (PI) l'ensemble des équipes qui travaillent sur le produit. Les équipes alors en Scrum ou Kanban effectuent des sprints de 3 à 4 semaines avec leurs comitologies propres. Elles travaillent sur les éléments décidés en PI Planning (*événement de planification pour toutes les équipes*) et suivent le planning établi lors de celui-ci. Un incrément SAFe se déroule sur 3 à 4 mois, débute par un PI planning et se termine par un événement d'inspection et d'adaptation (Inspect & Adapt).

IV.3.2 AVANTAGES

La promesse de SAFe est l'accroissement du Time-to-Market (*30 à 75 % en moyenne*), de la productivité (*de 20 à 50 % en moyenne*) et de la qualité (*25 à 75 % en moyenne*). Les collaborateurs annoncent une amélioration de leur satisfaction au travail de 10 à 50 % en moyenne. La synchronisation et l'alignement des équipes fournissent un atout indéniable dans un monde où la recherche de la performance est un but constant.

IV.3.3 FREINS

Néanmoins, SAFe n'est pas adapté à toutes les structures. Il est plutôt destiné aux grands groupes qui imposent de synchroniser des équipes en silos. Il permet d'identifier les interdépendances entre les équipes et les technologies qui affectent l'organisation hors train. SAFe ne convient pas aux start-up. Le jargon SAFe peut sembler nébuleux et nécessite des efforts sur la conduite du changement. Qui dit synchronisation de multiples équipes, dit contrôle du top management et moins d'autonomie pour les équipes.

CHAPITRE II : L'IA GENERATIVE, INNOVER ET COLLABORER DANS UN MONDE NUMERISE

I. FONDEMENTS DE L'IA GENERATIVE

I.1 LES POINTS CLES POUR COMPRENDRE L'IA GENERATIVE

En 1940-1950, Alan Turing déchiffre la machine Enigma qui permettait aux forces allemandes de communiquer. C'est aussi Alan Turing qui en 1950 va publier *Computing Machinery and Intelligence*, un test destiné à évaluer si les machines ont un comportement intelligent.

Depuis lors, la puissance de calcul et la modernisation des ordinateurs n'ont fait que croître. La loi de Moore (*Gordon Moore, cofondateur d'Intel en 1965*), stipule que le nombre de transistors par puce doublait tous les 18-24 mois à coût constant. Malgré le fait que cette tendance ne soit plus très actuelle, la puissance de calcul continue d'augmenter de manière linéaire !

Pour preuve :

- En 1997, le superordinateur Deep Blue d'IBM bat le champion du monde d'échec Garry Kasparov.
- En 2016, L'IA Alpha Go de Deep Mind bat le champion du monde de Go Lee Sedol.
- En 2017, une IA appelée Libratus a battu 4 des meilleurs joueurs de Poker au Texas Hold'em sans limite.
- En 2018, une IA d'OpenAI bat des équipes amateurs et professionnelles dans le jeu multijoueur DOTA.¹⁴

¹⁴ [Article sur la victoire de l'IA au jeu DOTA](#)

I.1.1 ÉVOLUTION DE L'IA

L'IA est passée d'une machine déterministe entraînée sur des schémas préétablis et limités. Puis la machine a évolué vers des modèles statistiques et probabilistes (*dit prédictifs*) de grande envergure alimentée par la donnée. La puissance de calcul et la connexion au savoir mondial ont alors boosté son expansion. L'avènement aujourd'hui de nouveaux modèles de langage nous propulse vers des machines apprenantes et empiriques. Elles apprennent et explorent le monde de la data et de la fabuleuse collection de données non structurées du WEB. L'IA générative est de celles-ci. Capable de créer à partir d'une commande vocale ou textuelle humaine. Aujourd'hui, l'IA est devenue multimodale. Elle est capable de lire, de voir, d'entendre, de comprendre et parfois de faire preuve d'empathie simple et d'interagir avec son environnement.

"Désormais, on interagit avec ces machines en langage naturel. Ça, ça change beaucoup de choses, à la fois dans notre intégration de la machine, la façon dont on va co-évoluer avec la machine, et ça change aussi la façon dont on va interagir avec les humains."

Yann Ferguson, Directeur scientifique du LaborIA Inria, Les rencontres du numérique By CA

I.1.2 COMMENT S'ENTRAINENT LES IA¹⁵

- Modélisation : les schémas et scénarios sont entrés dans la machine. Elle les suit et répond à la requête dans son périmètre.
- Apprentissage supervisé : les données sont annotées par l'humain pour définir à quoi correspond la donnée, le token. C'est ce que l'on appelle des données étiquetées.
- Apprentissage non supervisé : l'algorithme doit découvrir à quoi correspond la donnée en l'analysant.
- Apprentissage par renforcement : la machine demande confirmation de son analyse à l'humain et l'humain contrôle le résultat final pour augmenter le taux de réponse positive et spécialiser les modèles dans la génération des réponses.
- Les réseaux de neurones et le deep learning : ces ensembles de techniques vont entrer par couches dans la compréhension de notions complexes sous la forme d'un entonnoir. Elle va

¹⁵ [Types of Machine Learning](#), cet article propose un aperçu complet des différents types de Machine Learning.

découper la donnée en petits ensembles et en déterminer le sens. Elles le font le plus souvent à partir d'un grand ensemble de jeux de données pré-étiquetés.

I.1.3 BIAIS DE L'IA

Cet entraînement complexe et parfois obscur ¹⁶(*on ne sait pas réellement comment et pourquoi la machine choisit ses réponses*) est un mixte de plusieurs méthodes. La machine est remplie de biais.

En effet, si la donnée n'est pas traitée ni vérifiée en amont, elle peut influencer sur la réponse que l'IA va donner. Si un modèle est entraîné à partir de données orientées vers une idéologie, l'IA peut reproduire ces comportements. Parfois, elle hallucine et produit de fausses réponses, car son modèle d'entraînement et ses paramètres l'obligent à fournir une réponse. Si les données ne sont pas assez représentatives, ses réponses porteront les traits des défauts de la qualité de la donnée.

Par conséquent, si la donnée est entraînée sur des data liées à un pays où le taux de criminalité correspond à une ethnie particulière, elle reproduira cette orientation dans ces réponses : la délinquance n'est pas la même aux États-Unis qu'au Japon.

I.1.4 TOKEN ASEMANTIQUE

Est-ce que cela en fait une machine intelligente ? Yann Ferguson affirme que la machine ne comprend rien ! Du point de vue humain, la machine nous fournit du contenu intelligible, mis en forme et structuré sous la forme et le ton que nous lui demandons. Elle puise son savoir dans ces données d'entraînement et ses milliards de paramètres. Comment analyse-t-elle notre requête : par l'algorithmie statistique et par les tokens ?

Les tokens sont des éléments, des lettres, des mots, des phrases, des paragraphes que l'IA assemble par corrélations statistiques. Elle estime que parce que ces tokens sont les plus pertinents et annotés, qu'ils correspondent à la meilleure réponse.

Il faut savoir que la machine est asémantique, c'est-à-dire qu'elle peut écrire une phrase tout à fait grammaticalement correcte, mais qui n'a aucun sens ni contexte. C'est pourquoi aujourd'hui les prompts humains sont très utilisés pour apporter les notions et nuances que la machine ne peut

¹⁶ [Intelligence artificielle : opportunités et risques](#)

déceler. L'humain doit donc faire preuve d'esprit critique dans son utilisation pour vérifier, discerner les vraies informations des fausses et savoir comment les interpréter.

« Qu'est-ce qui est un peu la ligne de partage théorique entre nous et la machine ? La machine, admettons c'est une forme d'intelligence, c'est discuté, c'est discutable, mais on va reconnaître ça. Elle est très faible quand elle a peu d'informations parce qu'elle ne comprend rien. C'est une machine asémantique. C'est une machine qui ne relie pas le mot à la chose, le signifiant et le signifié. Donc, comme elle ne comprend rien, elle ne peut pas compenser le manque d'informations par la compréhension du monde. Par contre, quand elle a beaucoup d'informations, elle ne comprend toujours rien, mais elle va être capable de produire quelque chose qui a du sens par corrélation entre toutes ces informations. Donc elle va sortir des motifs dans les datas, et ces motifs vont révéler une vérité ou une résolution de problème. L'humain, c'est le contraire. »

Yann Ferguson, Directeur scientifique du LaborIA Inria, Les rencontres du numérique By CA

I.2 ÉTYMOLOGIE ET COMPLEMENTARITE

I.2.1 ÉTYMOLOGIE L'INTELLIGENCE

Le mot intelligence vient du latin "intellegere", lui-même composé d'"inter" (entre) et "legere" (choisir, lire) qui signifie discerner, comprendre. C'est la notion de sélectionner les informations pertinentes et de leurs mises en relation qui fait la force du cerveau humain.

La machine nous pulvérise sur nombre de capacités humaines, comme le dit Jean-Philippe Desbiolles : mémorisation, calcul, vitesse. Néanmoins, l'humain pulvérise la machine sur la cognition, les émotions, la contextualisation, la créativité. Alors, un combo de ces deux forces cache un potentiel inégalé.

I.2.2 ÉTYMOLOGIE ARTIFICIELLE

Étymologiquement, le mot Artificiel vient du latin "artificilis" dérivé de "artificium" qui signifie art, métier, savoir-faire. À partir du 16^e siècle, en France, le mot artificiel prend le sens du produit par la main de l'homme et non naturel.

I.2.3 COMPLEMENTARITE DES COMPETENCES IA ET HUMAINES

Jean-Philippe Desbiolles attire notre attention sur la combinaison des hards skills et des softs skills et prône pour un rééquilibrage des forces. Nous ne devons pas perdre de vue la compréhension technique des machines parce que ne pas comprendre son fonctionnement peut nuire à notre libre

arbitre et à notre sens critique. L'IA est donc une notion plus vaste que la seule génération de textes ou d'images. C'est un nouveau contrat social qui va transformer nos métiers, nos usages, nos modes de communication.

« La manière dont on échange avec les machines est fondamentalement différente parce que jusque-là, en tant qu'utilisateur, nous devions comprendre le langage de la machine. Vous appreniez Excel et vous appreniez le langage d'Excel pour essayer de faire marcher Excel. Désormais, on interagit avec ces machines en langage naturel. Ça, ça change beaucoup de choses, à la fois dans notre intégration de la machine, la façon dont on va co-évoluer avec la machine, et ça change aussi la façon dont on va interagir avec les humains, puisque si on interagit en dialogue naturel avec des machines, forcément, ça va modifier notre structure relationnelle, la façon dont on équilibre nos rapports machine-humain et humain-humain. »

Yann Ferguson, Directeur scientifique du LaborIA Inria, Les rencontres du numérique By CA

II. LE SWOT IA

Le SWOT est un outil de planification stratégique utilisé pour évaluer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une entreprise, d'un projet ou d'une organisation. Cela nous permet de cartographier une vue d'ensemble réaliste de nos atouts internes (forces et faiblesses) et les influences externes (opportunités et menaces).

II.1 FORCES

Les forces de l'IA vont nous permettre d'augmenter nos capacités : calcul, vitesse d'exécution, travail en parallèle, agrégation complexe de données en grande quantité, analyse, code et cetera.

II.1.1 AUTOMATISATION ET PRODUCTIVITE¹⁷

- L'IA permet l'automatisation des tâches répétitives et chronophages, libérant du temps pour les équipes pour se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. (*Exemples rédaction de notes ou de comptes rendus automatiques libérant du temps pour la mise en œuvre du plan d'action*).
- Sa capacité à analyser de grandes quantités de données complexes offre une alternative simple et accessible de les traiter sans nécessiter d'expertise technique et à moindre coût.

Bénéfices clés : Efficacité, gain de temps, réduction des coûts, accessibilité

II.1.2 CREATIVITE ET INNOVATION

- Elle permet de stimuler les idées novatrices et stimule l'intelligence collective en créant de nouveaux champs des possibles.
- Elle aide à la génération de contenu, vidéos, audios, images et aide à surmonter les freins créatifs.
- Ajoute un angle d'approche différent dans la génération rapide de contenu impactant.
- Explore des nouveaux angles de réflexion hors de biais cognitifs individuels.

Bénéfices clés : Innovation, créativité, intelligence collective augmentée, génération de contenu

¹⁷ Aller plus loin avec cet article - IA : [comment débloquer son potentiel en entreprise ?](#)

II.1.3 MAXIMISATION DE LA VALEUR AJOUTEE

- Automatisation des tâches à faible valeur ajoutée permet à l'utilisateur de se concentrer sur les éléments stratégiques et complexes via ses compétences métiers (*expertise*).
- Donne du sens au travail et des leviers de satisfaction pour les collaborateurs.
- Possibilité de développer de nouvelles niches de valeur ajoutée grâce aux gains de temps et à la diminution de la charge mentale.
- Optimiser son retour sur investissement (*ROI*) en faisant plus avec moins.

Bénéfices clés : Valeur ajoutée, sens, expertise, optimisation

II.1.4 COLLABORATION

- L'IA facilite les synergies collaboratives, fluidifie les échanges et facilite la synchronisation des équipes.
- L'IA permet l'alignement et le maintien d'un collectif en détectant les signaux faibles dans les freins de la collaboration humaine. (*Par exemple, désengagement dans la participation aux réunions, absentéismes ou prise de paroles inexistante*).
- Favorise les synergies organisationnelles et la performance individuelle par l'augmentation des capacités individuelles dans l'équipe ($1+1=3$).

Bénéfices clés : Collaboration, alignement, synergies, performance collective et individuelle

« Je pense que la collaboration, de toute façon, quand il y a des équipes qui doivent travailler ensemble, elle se doit d'être humaines. C'est comme ça que ça fonctionne. On est des humains, des hommes et des femmes qui avons des sentiments. Et donc, voilà, quand il y a des choses qui ne vont pas bien, etc., il faut forcément de l'humain pour résoudre ça. Et ce n'est pas l'IA qui va résoudre ça, pour moi, en tout cas à court terme, peut-être qu'elle ne le fera jamais d'ailleurs. »

Romain Gillot, Coach Agile et Coach d'organisation Crédit Agricole Assurances

II.2 FAIBLESSES

L'IA générative n'est pas toute-puissante et l'outil a besoin d'être appréhendé pour en tirer le meilleur parti. Steve Jobs disait : « *Ce qu'est un ordinateur pour moi, c'est l'outil le plus remarquable que nous n'ayons jamais conçu.* » « *C'est l'équivalent d'un vélo pour notre esprit.* ». Un mauvais cycliste, même avec le meilleur vélo du monde, ne finirait pas le Tour de France. L'important est de trouver le juste équilibre. Nous pourrions aujourd'hui appliquer ce concept à l'IA.

II.2.1 BIAIS D'ENTRAÎNEMENT ET HALLUCINATIONS

- L'IA peut présenter des biais d'entraînement par ses données d'origine et d'un paramétrage arbitraire qui provoquent des hallucinations et la génération de réponses erronées ou parcellaires.
- Faire preuve d'esprit critique face à la prolifération de contenus générés par l'IA et ne pas tomber dans des biais de contentement d'un résultat rapide.
- Il est impératif que nous comprenions le fonctionnement de l'intelligence artificielle pour devenir dépendants de la technologie et de conserver un regard objectif.

Points d'attention : Biais, hallucination, esprit critique, dépendance

L'année dernière, on a entendu parler d'un avocat qui a voulu défendre un client qui avait reçu le chariot de l'hôtesse de l'air dans le genou et donc il avait très mal, il voulait attaquer la compagnie. Et l'avocat a conçu son argumentaire à partir d'une recherche de jurisprudence avec Chat GPT4. Et lorsqu'il est arrivé devant le juge, il lui a présenté le dossier, Trois jours plus tard, il a été convoqué, il a eu 5 000 \$ d'amende. Tout était faux. Tout était faux, tout avait été inventé. Halluciné, comme on dit.

Yann Ferguson, Directeur scientifique du LaborIA Inria, Les rencontres du numérique By CA

II.2.2 QUALITE ET PERTINENCE DE LA DONNEE

- Les modèles grand public entraînés avec des données à grande échelle ne sont peut-être pas les plus pertinents pour votre cœur de métier.
- Les données doivent être vérifiées, qualifiées et adaptées pour servir notre expertise métier.
- Une gouvernance de la donnée est nécessaire pour garantir la pertinence des données et leur conformité.

Points d'attention : Pertinence, qualification des données, gouvernance, data

II.2.3 RESPECT DE LA PROPRIETE INTELLECTUELLE ET TRANSPARENCE

- Le contenu généré par l'IA doit être exempt de droits d'auteur pour éviter la violation de la propriété intellectuelle.
- Les contenus générés par l'IA doivent clairement être identifiés comme tels pour ne pas tromper nos parties prenantes.
- Les collaborateurs doivent être transparents sur leur utilisation de l'IA et justifier la valeur ajoutée induite.
- La confiance passe par la transparence des contenus générés avec l'IA.

Points d'attention : Droits d'auteur, identification de contenu, transparence, confiance

II.3 OPPORTUNITES

L'IA offre des opportunités nouvelles et des promesses de productivité inégalées. L'outil conversationnel qu'est l'IA générative va redessiner nos organisations, nos métiers et nos interactions sociales. C'est un nouveau paradigme technologique qui s'applique à tous nos métiers. D'après le dernier rapport du FMI 60 % des emplois vont être impactés, et 10 % vont disparaître.

Another reason to expect this technology to spread quickly is that it is an easy one for people to start working with. They just talk to it. Most of generative AI's users don't have to master a new user interface or programming language; they instead use natural human language. It requires time and practice to become proficient at interacting with generative AI, but it doesn't require many "computer skills." The technology, in short, is immediately available to people and quickly useful to them.

This easy access contributes to pervasive use. A 2023 survey of 14,000 users across a range of professions in 14 countries found 28% of respondents already using generative AI at work, even without much support from their organizations; of generative AI's users, 55% had worked with unapproved tools and 40% with banned tools. 71% of users said the technology made them more productive, and 58% reported feeling more engaged because of it. In some professions, generative AI use is already almost universal: by June of 2023, 92% of programmers surveyed were using it at work.

Source 2 : [Generally Faster, The Economic Impact of Generative AI, April 25th, 2024 - Andrew McAfee](#)

II.3.1 DEMOCRATISATION DE L'IA ET EMERGENCE DE METIERS AUGMENTES

- Démocratisation des cas d'usages IA/Humain et de nouvelles capacités pour toutes les organisations permettant de nouvelles synergies.
- Démultiplication de la productivité pour faire mieux avec moins.
- Création de nouveaux métiers à l'aide de l'IA pour soutenir la croissance des nouvelles tendances des marchés économiques.
- Générer des solutions et des services plus robustes et personnalisés améliorant l'expérience clients et collaborateurs.

Mots-clés : Métiers augmentés, synergies hommes/machines, ultra-personnalisation

Thomas Bellec :

Est-ce que tu penses que l'IA c'est un avantage ou juste un gadget technologique supplémentaire qu'on nous impose ?

« Les deux, mon capitaine. C'est un avantage parce que je pense qu'il y a vraiment, sur les problèmes de classification, Quand tu vois que l'IA arrive à détecter des tumeurs qui sont invisibles à l'œil humain du radiologue, je pense que ça, c'est un avantage. »

Grégory Chazalon – Coach Agile Crédit Agricole Assurances

II.3.2 PRODUCTIVITE DECUPLEE ET NOUVEAU RELAIS DE CROISSANCE ECONOMIQUE

- Nouvel appel d'air économique pour les grandes et petites entreprises.
- Création de nouveaux marchés de niches et automatisation des tâches à faible valeur ajoutée.
- Augmentation de la capacité de création de contenu à grande échelle à moindre coût pour la petite et moyenne entreprise.
- Accessibilité de l'analyse complexe de données pour tous.

Mots-clés : Productivité, croissance économique, marchés de niches, accessibilité technologique.

II.3.3 OPTIMISATION DES PROCESSUS ET GESTION DE PROJET

- Aide à la décision et capacités de résolution de problèmes.
- Meilleur suivi des objectifs et des calculs de KPIs pertinents en temps réel d'une organisation ou d'une équipe.
- Amélioration des tâches quotidiennes avec la réduction des tâches répétitives et chronophages pour plus de valeur ajoutée.
- Automatisation des points d'étapes et suivi des jalons (*rappel des échéances*).

Mots-clés : Optimisation, processus, gestion de projet, automatisation, suivi des KPIs

II.3.4 MIX IA ET INTELLIGENCE COLLECTIVE

- Libération de temps et de ressources qui stimule la créativité et l'innovation des collaborateurs.
- Émergence de nouveaux métiers stratégiques et opérationnels augmentés.
- Améliorations des compétences individuelles et professionnelles grâce aux synergies d'IA.
- Nouvelles synergies et ouverture du champ des possibles avec l'IA générative.
- Partenaire conversationnel structurant en temps réel pour nos cas d'usage.

Mots-clés : IA, intelligence collective, créativité, innovation, synergies, compétences

II.4 MENACES

L'IA générative est une formidable opportunité technologique qui bouscule nos acquis de compétences, nos métiers et nos organisations. Elle présente toutefois des menaces sur son utilisation dans nos quotidiens professionnels et personnels.

Novel Risks and Harms

For all their benefits, general-purpose technologies can also introduce new risks and amplify existing ones: Cybercrime, for example, is expected to incur global costs of \$10.5 trillion by 2025. Computers make all of us more productive — including criminals, unfortunately.

Source 3 : *Generally Faster, The Economic Impact of Generative AI, April 25th, 2024 - Andrew McAfee*

II.4.1 RISQUES DE CYBERSECURITE ET DE CONFIDENTIALITE DES DONNEES

- L'IA démultiplie les menaces d'attaques cyber mais renforce aussi les protections.
- La génération de deepfakes et de contenus non modérés peut affecter la donnée non supervisée.
- L'IA qui ne fonctionne pas en local sur un réseau fermé peut nous exposer à d'autres risques d'intrusion comme la fuite de données organisée.
- Le contrôle de la confidentialité des données est un sujet complexe qui touche à la souveraineté des organisations.

Points d'attentions : Cybersécurité, deepfakes, modération, fuite des données

II.4.2 DEPENDANCE ET PERTE DE CONTROLE

- Qualité du rendu IA sans relecture du collaborateur qui se satisfait d'un résultat rapide, structuré, mais non pertinent.
- Délégation aveugle des décisions stratégiques à une entité IA.
- Gestion et répartition des ressources humaines par l'IA sans contrôle humain.
- Génération de code standardisé qui ne correspond pas aux exigences métiers.
- Hallucinations et défaut de modération des IA dans le cadre réglementaire.

Points d'attentions : Dépendance, perte de contrôle, décisions stratégiques

II.4.3 IMPACTS SOCIO-ECONOMIQUES, ETHIQUES ET RESPONSABLES

- Disparition de métiers à faible valeur ajoutée et à fortes tâches répétitives automatisables.
- Transformation sociétale de nos usages hommes/machines.
- Nouveaux paradigmes de l'organisation du travail.
- Pertes d'expertise dans les métiers techniques numériques.
- Augmentation des coûts d'entretien des data centers avec la multiplication des contenus IA.
- Consommation électrique des data centers équivalente à celle des Pays-Bas.
- Bilan environnement désastreux avec l'augmentation de 48 % du bilan carbone de Google en 5 ans à cause de l'IA.
- Biais des IA dans sa production de contenu par les humains et des IA vers l'IA.
- Désengagement des collaborateurs vis-à-vis de leurs missions avec les nouvelles méthodes de travail augmenté.
- Restructuration des équipes, réduction des effectifs grâce au bénéfice de l'IA.

- Droits d'auteur bafoués et copie illégale d'œuvres d'art numérique.
- Biais raciaux et reproduction des traits discriminatoires dans la génération de résultats.
- Interprétations des résultats biaisées par les modèles d'entraînements et paramétrages humains selon leurs cultures.
- Pertes d'emplois et fractures sociales.

Points d'attentions : Organisation du travail, impacts sociaux, automatisation des tâches, mutation du travail, disparition des métiers à faibles valeurs ajoutées, impacts éthiques et environnementaux.

Regarde le Parlement européen, il y a 27 pays Je pense qu'il doit y avoir plus de langues que de pays. Donc, il doit y avoir une trentaine de langues. Il y a des traducteurs qui sont là 24h24 quand il y a les sessions pour traduire dans toutes les langues. Et ça, dans 5 ans, c'est fini. Dans 5 ans, tu parles à ton smartphone et il sort le truc dans le bon langage. Tous ces métiers-là vont être fortement impactés. Donc, il y a un aspect sociologique qui va être très fort sur l'IA. On n'a pas encore bien mesuré, je trouve. On sent qu'il y a quelque chose qui arrive, mais on n'a pas mesuré. Ça, c'est un peu dommage. C'est un vrai danger pour moi et ça peut fracturer la société encore plus.

Grégory Chazalon – Coach Agile Crédit Agricoles Assurances

« L'IA va automatiser. Et va automatiser quoi ? Elle va automatiser les tâches à faible valeur ajoutée. Mais pas selon la ligne de crête historique, qui était travail manuel, travail intellectuel, mais selon la ligne de crête répétitive, non répétitive. Finalement, plus vous mobilisez la créativité, plus vous mobilisez la perception et la manipulation, c'est-à-dire les artisans, et plus vous mobilisez votre intelligence sociale, moins vous seriez exposé à nous. Ça, c'est ce qu'on disait en 2013, et ça atterrissait sur les métiers plutôt opérateurs et administrations bureaucratiques, employés bureaux... »

« ...Contre toute attente, surtout en disant, la science de l'IA, parce que l'IA c'est une science, a davantage avancé sur les tâches cognitives de haut niveau non répétitives. Qu'est-ce que ça veut dire en matière de compétences, ces applications ? Les cinq compétences professionnelles sur lesquelles il y a le plus avancé, nous le dit l'OCDE, c'est l'ordonnancement de l'information, c'est-à-dire organiser l'information à partir d'une règle pré-établie, la mémorisation, la vitesse de perception, la capacité à saisir les différences et les ressemblances et les similitudes dans un ensemble de données, la vitesse de structuration, la capacité à organiser des datas et des données dans un schéma cognitif, et la flexibilité de structuration, c'est cette même capacité, mais en allant chercher les données qui sont masquées par des données qui sont perturbantes. Et de fait, l'OCDE nous dit, qui mobilise le plus ces cinq familles de compétences ? Les directeurs généraux, les managers et les ingénieurs... »

Yann Ferguson, Directeur scientifique du LaborIA Inria, Les rencontres du numérique By CA

III. RESSOURCES HUMAINES AUGMENTEES

L'IA c'est d'abord une nouvelle compétence. Du prompt à la création de contenu généré par IA, de nouvelles compétences apparaissent. L'intelligence Artificielle vient augmenter nos capacités. À l'image des ordinateurs, qui sont aujourd'hui l'extension de nos vies numériques professionnelles, l'IA va sans aucun doute affecter nos organisations.

Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines doit se saisir de ces nouvelles technologies pour anticiper l'explosion, les transformations et les mutations des compétences de demain.

III.1 LA PLACE DES RESSOURCES HUMAINES

III.1.1 DEFI GENERATIONNEL

L'IA offre de formidables outils pour faire face au fossé démographique qui se dévoile. En effet, l'âge médian aujourd'hui en France est de 35 à 44 ans. En 2030, c'est une hausse de plus de 50 % des catégories de 65 à 80 ans qui se profile. Un défi de taille va secouer nos organisations : comment faire pour faire travailler ensemble des générations aux aptitudes numériques obsolètes et les talents IA natifs de la nouvelle génération, dans une synergie productive ? Comment parler et toucher les jeunes générations de professionnels et rendre attractifs nos métiers en perte de vitesse face aux nouveaux enjeux éthiques, écologiques, économiques et technologiques ?

III.1.2 INCERTITUDES GEOPOLITIQUES

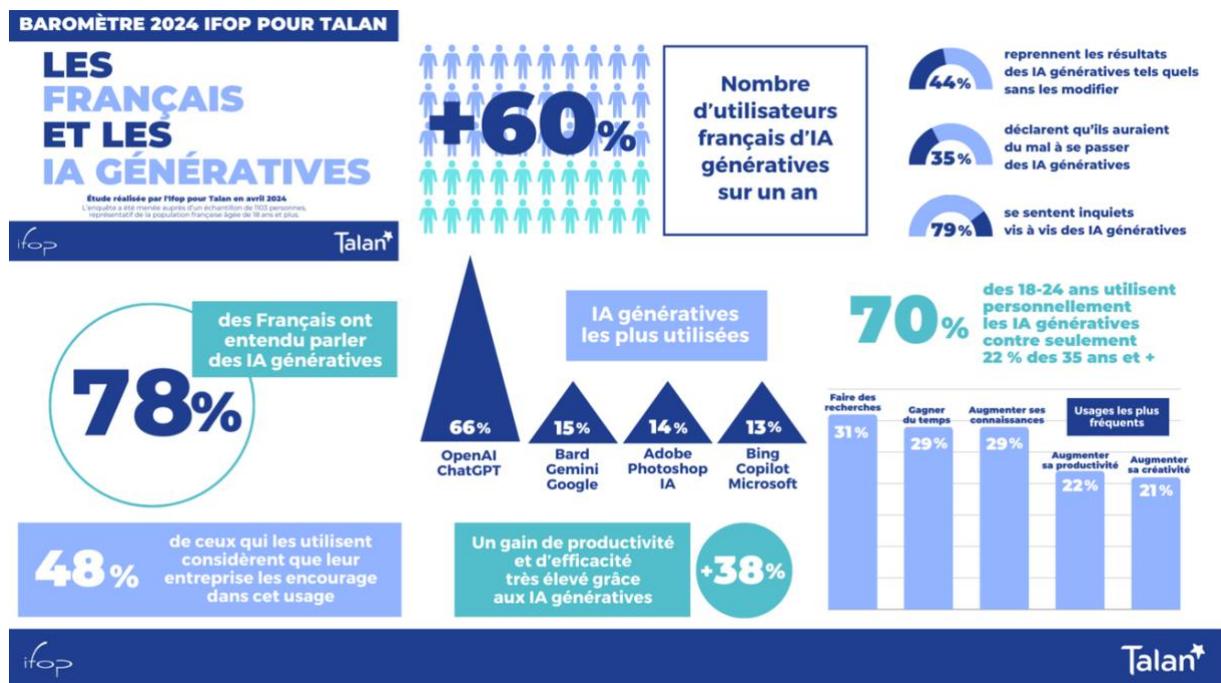
Les organisations sont confrontées à de nombreux enjeux géopolitiques qui influencent leurs stratégies. Le monde de l'économie est constamment plongé dans un flou projectif. Les plans stratégiques des entreprises se raccourcissent pour s'adapter. La montée en puissance de l'IA va venir accélérer cette transformation forcée en impactant profondément les compétences requises dans le monde du travail.

De nouveaux acteurs accèdent à des monopoles de marché (Nvidia) et les tensions géopolitiques peuvent les faire changer de mains (conflit Taiwan et Chine). La puissance de calcul des puces IA et leurs importances stratégiques sont prises très au sérieux par les États-Unis. Les États prennent des

mesures pour empêcher ces développements et garder une avance technologique. D'autres possèdent les ressources nécessaires et les métaux rares à leurs constructions.

La technologie est donc politique et stratégique pour asseoir sa position sur la scène mondiale. Les récents événements de la guerre en Ukraine font trembler nos économies et menacent nos pouvoirs d'achat. Le monde est instable et l'IA va accélérer ces incertitudes (deepfakes, cyberattaques, propagande organisée...).

III.1.3 DES NOUVELLES COMPETENCES CACHEES



Source 4 : [Études ifop cabinet talent les Français et l'IA générative](#)

C'est un fait, 20 à 25 % des salariés utilisent l'IA dans leurs tâches quotidiennes. Une grande partie de cette utilisation se fait de manière clandestine vis-à-vis de leurs managers (44%). Pourquoi le font-ils ? Parce que l'entreprise aujourd'hui est en retard sur l'usage de la technologie ? Elle n'est encore qu'au lancement de POC (proof of concept) et de quelques initiatives très cadrées de son utilisation. Aujourd'hui, ce sont les employés qui sont en avance sur son usage.

Ce n'était pas le cas autrefois. L'entreprise s'équipait en terminaux et proposait ses infrastructures numériques et matérielles aux salariés qui ne pouvaient pas se les payer. Le coût était en majorité le frein le plus important pour l'accessibilité aux technologies.

En novembre 2022, Open Ai a lancé Chat GPT3 au grand public. En l'espace de 1 mois, plus de 57 millions d'utilisateurs uniques ont été comptabilisés sur la plateforme. L'engouement fut mondial et désormais l'IA générative est partout.

Cependant, l'IA, nous l'avons vu, pose plusieurs questions sur la confidentialité des données, les fuites d'informations, l'aspiration de contenu hautement confidentiel. De plus, selon les acteurs, les biais d'entraînement ou ses capacités de modération ne sont pas en accord avec la jeune réglementation sur ces technologies émergentes. Les géants de ces technologies posent des questions de gouvernance, voire d'équité commerciale. En effet, les acteurs sont en majorité américains, chinois ou européens et ne se battent pas avec les mêmes droits réglementaires.

Ces solutions hébergées dans le Cloud outre-Atlantique se développent dans les giron des grands groupes étatiques d'Internet comme Amazon (AWS), Microsoft (Azure), Google (GCP).

III.2 LES RESSOURCES HUMAINES AUGMENTEES

La technologie va affecter nos quotidiens et les RH doivent anticiper cette vague.

Pour anticiper les nouvelles compétences de demain, les GRH vont aussi s'augmenter et embrasser la technologie. Les bénéfices de l'IA peuvent aider les RH à mieux appréhender un monde VUCA et à se réinventer en se concentrant sur la valeur humaine grâce à l'automatisation de leurs tâches par l'IA :

- Tri des CV intelligents.
- Analyse des verbatims.
- Lecture des lettres de motivation et résumé des points saillants d'un candidat.
- Génération automatique de questions orientées et personnalisées pour chaque candidat.
- Création d'offres d'emploi plus proches du terrain grâce à la collecte des fiches de poste en entreprise, collecte des retours métiers et collaborateurs.
- Création de planning d'entretien automatique.
- Omnicanalité et automatisation des profils candidats par scraping du web et des données d'entreprises.
- Génération de contenu attractif pour la connaissance des métiers et l'explication des missions.

- Analyses prédictives des besoins RH en temps réel pour soutenir la productivité des organisations.
- Recensement et compilation des analyses des IMR (satisfaction collaborateurs) pour adapter les outils, les lieux de travail des collaborateurs.
- Analyse en profondeur des nouveaux besoins métiers et élaboration de nouveaux métiers.

La liste est non exhaustive et va transformer en profondeur le métier des RH. Si nous nous intéressons à ce sujet, c'est parce qu'il va irrémédiablement changer notre rapport aux compétences dont nous aurons besoin demain. Les hard skills ne seront plus le socle de nos valeurs ajoutées, car possiblement automatisables et remplaçables par l'IA. Nos softs skills et la manière dont nous nous servons de notre intelligence humaine seront les compétences recherchées de demain.

60 % des métiers de demain vont être impactés. Cependant, nous ne pouvons pas encore connaître ce que l'IA va créer comme emploi et les futures compétences requises pour opérer ces changements. Les GRH doivent être au rendez-vous de l'IA pour attirer les futurs IA Talents qui seront les profils de compétences recherchés de demain.

III.3 LA NECESSITE DE L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT A L'IA

III.3.1 FORMATION IA

La formation de nos collaborateurs est un moyen puissant pour résister au tsunami civilisationnel qui arrive. La force de la conduite du changement doit s'opérer avec des phases d'audit de l'existant, d'analyse des besoins, de formation et de sensibilisation à la technologie.

La considération des individualités et l'impact sur la confiance, les compétences et la sécurité psychologique doivent être un prérequis. L'IA doit être portée non seulement par le top management avec la vision stratégique de son implantation de manière claire et simple, mais aussi accompagnée par les acteurs du change management. La GRH doit de son côté identifier les nouvelles compétences et planifier les parcours de formation pour ce futur monde du travail.

III.3.2 ANGLE PSYCHOLOGIQUE

L'IA est ambivalente et peut être perçue comme une menace ou une opportunité. Le change management est un levier fort pour les entreprises. Il permet de conduire le changement grâce à un accompagnement terrain centré sur l'humain avec toute sa complexité et ses individualités. Il intervient sur les angles de la communication et peut transmettre nombre d'informations sur les objectifs, les enjeux et les bénéfices de l'IA dans le quotidien des collaborateurs. Ils peuvent accompagner les collaborateurs aux bonnes pratiques et à l'usage de l'IA dans leur contexte par le biais d'ateliers spécifiques, de coaching, de mentoring...

Le change management structure cette appropriation par la définition d'un plan d'action qui inclut des phases de diagnostic, de planification, de mise en œuvre par des cas d'usage et d'ancrage des habitudes. En créant des conditions favorables à l'apprentissage de nouveaux savoirs et en donnant du sens à ceux-ci, le change management favorise l'engagement des collaborateurs.

« Si je devais résumer le job, l'expliquer à un enfant de 5 ans, ce serait faire en sorte que les gens arrivent à se parler. »

Anne Tuet, Change Management Officer Crédit Agricole Assurances

L'élément humain de William Schutz offre une vision intéressante sur le concept de soi. Selon la théorie FIRO (Fundamental Interpersonnal Relations Orientation) trois dimensions sont nécessaires pour expliquer la plupart des interactions humaines : l'inclusion, le contrôle et l'ouverture.¹⁸

- Est-ce que l'on se sent important pour le monde, pour mon équipe, pour mon manager (comment on me considère) => **Inclusion**
- Est-ce que les autres nous perçoivent comme légitime (c'est-à-dire utile ?) => **Inclusion**
- Est-ce que je me sens compétent (humilier parce que je ne sais pas faire) => **Contrôle**
- Est-ce que je me sens apprécié (rejeter, car je ne suis pas dans le même cercle) => **Ouverture**

Cela aborde de manière significative la façon dont les individus perçoivent les changements à l'échelle individuelle et au sein de leur groupe de références (travail, sphère sociale, familiale, etc.). À la lumière de cette réflexion, la sécurité psychologique des individus apparaît comme un point clé dans l'accompagnement des changements technologiques et numériques.

¹⁸ [Psychological Safety at Work](#)

III.3.3 INTELLIGENCE COLLECTIVE

La force de la conduite du changement est d'apporter une démarche participative et collaborative dans la co-construction de solutions pérennes impactant l'entreprise. Il est donc nécessaire d'intégrer au plus tôt les collaborateurs dans ce processus de transition. Les managers de proximité jouent un rôle clé dans cette dynamique et doivent être formés et accompagnés pour assurer l'engagement et l'appropriation des changements par leurs équipes.

La prise en compte des attentes des collaborateurs ainsi que l'écoute active de leurs besoins et de leurs retours d'expérience favorisent la compréhension des enjeux stratégiques du management. L'IA est une technologie qui affecte l'organisation à tous les niveaux. C'est pourquoi la conduite du changement doit être associée le plus en amont possible dans l'adoption de cette technologie.

III.3.4 ANGLE TECHNOLOGIQUE

La technologie, quelle qu'elle soit, change nos usages et nos rapports au travail. L'IA génère de l'inquiétude sur nos compétences et nos savoir-faire. Le sentiment de perte de contrôle sur nos acquis peut affecter à court, moyen et long terme notre sécurité psychologique. Serons-nous à la hauteur des nouveaux enjeux face à l'IA et aux gains de productivité espérés ? L'IA va forcer l'accélération de nos organisations et faire émerger un nouveau contrat social.

L'IA sera-t-elle employée pour ce qu'elle est : un outil ou sera-t-elle détournée de son usage pour réaliser les mêmes tâches avec le même mode opératoire sans gain de plus ? À l'image des outils de communication collaboratifs qui redéfinissent nos interactions en équipe, l'IA va créer de nouveaux codes que nous devons apprendre et comprendre.



²³ Ce processus d'appropriation suit une première phase d'apprentissage au cours de laquelle l'utilisateur acquiert la maîtrise technique et cognitive de l'outil (compétence dans l'utilisation), suivi d'une phase d'incorporation de la technologie à ses routines et habitudes de vie (insertion de l'objet dans le quotidien et banalisation), et conclut par une phase de "conversion" (Silverstone & Hirsch, 1994) regroupant l'ensemble des usages créatifs et d'innovation qui excède les usages initialement prévus et prescrits par les concepteurs. Cette dernière phase peut donner lieu à toute une gamme d'usages nouveaux (Akrich, 2006) : "déplacement" (objet utilisé dans un contexte différent de celui envisagé par le concepteur), "adaptation" (objet légèrement modifié pour s'adapter au contexte d'usage), "extension" (objet greffé d'éléments élargissant ses fonctionnalités), "détournement" (par lequel un objet est utilisé à d'autres fins que celles prévues par ses concepteurs).

Source 5 : [*étude du LaborIA sur les résultats d'observation du déploiement de l'IA dans les organisations*](#)

The background features two hands, one on the left and one on the right, holding a glowing blue cube. The hands are rendered with a wireframe or mesh effect, and the cube is also glowing. The background is filled with light trails and bokeh effects, creating a sense of depth and movement. The overall color palette is light and airy, with a focus on blue and white tones.

PARTIE B :

**TRANSFORMATION AGILE ET
INTELLIGENCE COLLECTIVE
NUMÉRIQUE**

CHAPITRE I : TRANSFORMATION AGILE ET LA RESISTANCE AU CHANGEMENT

I. LES DEFIS DE LA TRANSFORMATION AGILE

La technologie est devenue omniprésente dans presque tous les aspects de nos modes de travail et dans l'implémentation de l'Agilité. Le Time-to-Market est un objectif prégnant et guide les stratégies de nos organisations modernes pour rester compétitives.

« Donc c'est bien expliciter en fait ce qu'on vient faire dans l'idée pour essayer de rassurer et faire en sorte aussi à terme, pour limiter les freins dans le temps, d'apporter de la valeur tout de suite. Leur montrer clairement qu'on peut aider tout de suite sur un petit sujet. Traiter un quick win comme on dit pour faire en sorte que ça se passe mieux dans le temps parce qu'on finit par générer de la confiance » ... « Ça permet d'atténuer dans le temps en fait, voire de solutionner complètement des résistances en rassurant, effectivement c'est très humain. »

Romain Gillot, Coach Agile et Coach d'organisation Crédit Agricole Assurances

I.1 TECHNOLOGIQUE

La technologie accompagne les transformations Agiles. C'est un levier clé, car elle fournit l'infrastructure technique pour améliorer la productivité, faciliter les échanges et réduire les freins à la communication directe. Une organisation Agile adopte la flexibilité et l'adaptabilité par l'implémentation d'outils destinés aux processus Agiles. Cela implique de réadapter une architecture SI, par exemple, pour la rendre moins rigide dans ses dépendances avec les briques applicatives de l'entreprise. Les approches cloud, API et micro services vont dans ce sens pour ajouter de la souplesse et de l'adaptabilité.

L'automatisation des tâches répétitives permet alors de libérer de la charge humaine et matérielle pour les allouer vers des centres de valeur plus critiques. L'avènement de l'IA générative et algorithmique va permettre une accélération exponentielle de ces sujets. En effet, en exploitant les datas de l'entreprise en interne, l'accès aux informations, la réduction des doublons, l'effort responsable va alléger les organisations dans l'utilisation de ses ressources. Les ERP, les CRM mais également les outils de data analytique ou encore les outils collaboratifs vont évoluer vers des systèmes apprenants et autonomes.

En somme, la technologie est partie prenante de la transformation Agile des entreprises. Elle assure une meilleure adoption et appréciation de l'Agilité comme transformation des processus organisationnels.

I.2 ORGANISATIONNELS

Une transformation, qu'elle soit Agile ou non, aura un impact profond sur la culture de l'entreprise. L'Agilité nécessite de casser les silos, d'aplanir les stratégies en reconnectant le stratégique et l'opérationnel. Les relais managériaux sont à repenser pour mieux s'articuler. La place de l'évaluation et de l'écoute sur le terrain doit s'entremêler pour former un tissu solide d'échange prônant les valeurs de transparence et de confiance.

Thomas Bellec :

Est-ce que la conduite du changement fait partie intégrante de la transformation digitale ou même agile et pourquoi ?

« Pourquoi c'est essentiel ? Parce qu'en fait, dès qu'on vient perturber un quotidien, que ce soit par l'intégration d'un nouvel outil, le remplacement d'un nouvel outil, l'évolution même d'un outil, l'évolution d'une organisation, dans les façons de faire, etc. En fait, même si c'est minime comme perturbation, ça reste un stimuli, et il y a forcément en face une réaction de la part des humains. »

Sidonie Vrillaud – Change Manager Officer Crédit Agricole Assurances

La perméabilité de la hiérarchie doit inclure plus de collaborations et l'accord d'autonomie vers les centres opérationnels. La prise de décision doit être décentralisée au plus près des acteurs qui réalisent le travail. Cet assouplissement organisationnel passe par l'apparition de nouveaux rôles et compétences. L'organisation Agile est axée vers les questions de l'intérêt client et utilisateur. Ces

enjeux sont nécessaires pour fixer des OKR forts et suffisamment clairs dans une pensée systémique de l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs.

Enfin, une transformation Agile, c'est aussi de meilleurs alignements stratégiques et opérationnels. Ce sont des valeurs et des principes guidés par une nouvelle culture d'entreprise résolument portée par chaque individu qui compose l'organisation.

I.3 HUMAINS

Une transformation technologique apporte des changements structurels dans les outils et les processus. Cela n'est possible que par les changements des mentalités de chacun à tous les niveaux hiérarchiques et organisationnels.

« Alors déjà il y a l'aspect humain l'aspect tradition qui est présent dans toute forme de transfo, que ce soit de l'agile en IT ou... Toute forme de changement, tu as des résistances. L'être humain est fait comme ça. Tu as toujours des gens qui vont te dire « ça marche très bien ce que je fais ».

Grégory Chazalon – Coach Agile Crédit Agricole Assurances

Les valeurs de l'Agilité comme la transparence, l'autonomie dans la prise de décision, la prise d'initiative, mais également le droit à l'erreur doivent être valorisés. Une organisation n'est jamais figée, et évolue et s'améliore constamment. C'est une idée essentielle à retenir. Développer cet état d'esprit va influencer sur les compétences requises pour s'approprier les nouveaux rôles d'une organisation Agile. Le management descendant et paternaliste doit muer en posture de soutien et de facilitateur du changement. L'empathie et la confiance vont donner l'autonomie nécessaire aux équipes pour gagner en responsabilité et renforcer la motivation des collaborateurs pour un travail porteur de sens.

« On est plus ou moins facilement embarqué dans une transformation et c'est quelque chose de très personnel. Il y en a pour qui ils y vont tout de suite et c'est facile pour eux. Il y en a qui ont peur parce qu'ils se demandent si leur métier demain va continuer à exister, s'ils vont être bons dans le nouveau métier qu'on leur demande d'exercer, etc. ou tout simplement dans le nouveau rôle. Ça a des impacts humains qu'il faut accompagner, clairement. Ça a des impacts aussi souvent sur les aspects collaboratifs, parce que souvent, on travaille un petit peu différemment ou il y a des outils un peu différents. »

Romain Gillot, Coach Agile et Coach d'organisation Crédit Agricole Assurances

Devenir Agile, c'est aussi accepter l'incertitude. C'est avant tout une transformation humaine dans la manière de lire et d'aborder un sujet. Sans accompagnement, la transformation Agile ne peut pas être pérenne. Dans le cas contraire, cela risque de replacer les personnes dans leur travers lorsqu'elles feront face aux premières difficultés et aux doutes.

II. RESISTANCE AUX CHANGEMENTS

II.1 LES SOURCES

Dans toute transformation et plus simplement dans tout changement, l'humain résiste. Un changement est toujours vécu émotionnellement avant de l'être logiquement. Changer une habitude et sortir de sa zone de confort implique une souplesse psychologique et une flexibilité managériale. Ces changements, qu'ils soient bénéfiques ou critiques à une entreprise, seront confrontés à de nombreux défis.

« Alors dans les freins les plus forts, clairement j'aurais envie de te dire, ... c'est un écart de perception. Un écart qui, il est normal qu'il existe, mais souvent un trop gros écart entre le top management, la cible, ce qu'on veut faire et la réalité opérationnelle. Un manque de temps et d'explications et de pédagogie. »

Anne Tuet, Change Management Officer Crédit Agricole Assurances

II.2 DES FACTEURS INDIVIDUELS ET PSYCHOLOGIQUES

La peur de l'inconnu et l'incertitude du monde VUCA qui est le nôtre soumettent les hommes à de nombreux stimuli. Ils confrontent nos équipes à de nombreux stress et angoisses qui viennent perturber leur confiance et leurs piliers de croyances. Lorsque nous sommes confrontés à ces stimuli, notre cerveau réagit à un niveau reptilien. C'est de la survie.

Pour cela, ces garde-fous nous permettent de classer, d'identifier, de programmer toute sorte d'émotion et de réaction automatique. Les biais cognitifs nous façonnent et nous rendent uniques face à l'adversité et face aux autres.

« Un biais cognitif, c'est simplement un mécanisme qui nous permet de prendre une décision dans une situation où on a trop d'informations et qui va nous permettre d'automatiser un raisonnement ou alors de le lier à l'intuition. »

Yann Ferguson, Directeur scientifique du LaborIA Inria, Les rencontres du numérique By CA

Lorsque nous sommes mis à mal par la surcharge mentale due à une sursollicitation médiatique, visuelle, sonore, olfactive, le cerveau emploie ces biais pour nous préserver. Alors, au niveau

professionnel, comment cela se matérialise-t-il ? Eh bien, la résistance au changement est une mesure de protection. Elle est bloquante si les verrous mentaux ne sont pas levés. Ce qui est dur, c'est que ces biais cognitifs nous définissent et surtout, ils nous servent à de nombreux cas d'usage au quotidien. Ils font partie de nos croyances et des idées reçues auxquelles nous croyons dur comme fer.

Il est donc nécessaire de se pencher sur la psychologie des individus pour comprendre les dynamiques de groupe et faire preuve d'intelligence émotionnelle. La communication non violente et tous ces outils de communication douce prennent tout leur sens lorsque l'on prend le temps de s'y investir. L'avenir de la transformation Agile et numérique des entreprises doit se saisir de ces processus humains.

Comprendre et donner du sens n'a jamais été aussi important qu'aujourd'hui, où la motivation et le désengagement des collaborateurs sont les plus forts.

« Quel est le diagnostic, l'état des équipes et des managers ? Ils ne sont pas toujours les mêmes. Alors, pour les uns, c'est comme si, pour les autres... » « Et voilà où on peut les emmener et prendre ce temps de se dire ok et comment on va y aller ? Comment ? Et qu'est-ce qu'on attend de toi finalement ? manager, sponsor, tu donnes le cap. Qu'est-ce qu'on attend de toi qui est dans l'opérationnalisation du projet ? Ok. Et comment on va accompagner les équipes ? »

Anne Tuet, Change Management Officer Crédit Agricole Assurances

II.3 DES FACTEURS IDENTITAIRES ET CULTURELS

L'individu est donc un tout indissociable de la culture d'entreprise. L'environnement dans lequel il évolue est tout aussi important que sa santé mentale. Nous voyons aujourd'hui fleurir des labels de great place to work. Qu'est-ce que cela veut bien dire ? Ce ne sont pas seulement des locaux agréables avec des avantages et des services pour les employés, cela va bien plus loin.

Cela touche à la sécurité psychologique des employés au travail. Un employé engagé dans son travail va être 40 % plus productif que ses homologues démotivés par leur métier. Pour cela, les entreprises humaines multiplient les annonces et, à force de travaux, dynamisent les lieux de travail. La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) devient un critère majeur dans l'adoption du changement.

« Mais oui, la sécurité psychologique, c'est ça, c'est de pouvoir s'exprimer librement, sans crainte, tu vois, sans avoir peur particulièrement, ou sans crainte particulière. Et notamment vis-à-vis de son manager, ce qui n'est pas toujours évident. Et vis-à-vis aussi de ses collègues, et pouvoir assumer aussi ses avis, ses opinions, et se sentir un peu plus libre finalement, que contraint au quotidien. »

Romain Gillot, Coach Agile et d'organisation Crédit Agricole Assurances

Auparavant, nous venions en entreprise pour bénéficier des infrastructures matérielles de celles-ci. Pendant la COVID, les personnes et les entreprises se sont rendu compte de deux choses : les employés perdaient en productivité et les collaborateurs travaillaient beaucoup plus : paradoxe ou simple réalité ?

Les entreprises ont dû réagir et s'adapter rapidement pour passer au télétravail. Les collaborateurs ont compris qu'ils pouvaient aussi bien faire de chez eux le travail qu'ils réalisaient en entreprise et le faire aussi bien.

Nouveau paradigme et sécurisation des besoins, la théorie de la pyramide de Maslow peut encore nous surprendre. La sécurité psychologique est possible chez soi, loin des collègues envahissants, être plus proche de sa famille et loin des aléas des transports. Alors voilà pourquoi les entreprises doivent redoubler d'efforts pour offrir à leurs salariés de la flexibilité, mais également de la sécurité psychologique à la collaboration intra-entreprise.

Faire revenir les collaborateurs sur site, c'est aussi possible par une culture d'entreprise forte et ambitieuse.

II.4 AMBITION ET STRATEGIES D'ENTREPRISES

On n'adhère plus à une entreprise que pour son seul rayonnement national ou mondial. Même si ce critère est encore déterminant, les valeurs de la société priment tout autant. Être en adéquation avec ses valeurs et celles de l'entreprise est un atout fort que le top management doit considérer. La mission, la raison d'être, les valeurs, la vision et l'ambition de l'entreprise doivent résonner avec nos croyances et nos valeurs intrinsèques.

Une stratégie ne se construit pas sans l'adéquation de la culture d'entreprise entre le top management et la réalité du terrain des collaborateurs. La réalité est souvent tout autre et les relais managériaux

sont ignorés pour laisser cours à l'ambition plutôt qu'à la co-construction. S'aligner, échanger, désigner des porte-parole représentatifs va aider à développer une culture du changement participative.

« Donc la culture d'entreprise elle vient d'en haut, elle vient d'en bas, et en fait c'est un espèce de consensus qui est inconscient... »

Anne Tuet, Change Management Officer Crédit Agricole Assurances

II.5 COMPETENCES ET ROLES

Les bonnes personnes, aux postes clés, assurant des rôles clairs avec des compétences managériales, humaines et techniques sont un but à poursuivre. Pour y parvenir, les GRH (gestion des ressources humaines) peuvent aider à répertorier les compétences nécessaires avec la réalité du terrain.

L'analyse fine des métiers que peut permettre l'IA va soutenir le travail d'attribution des compétences et leurs obsolescences. Ces outils augmentés vont ainsi développer une nouvelle forme d'aide au recrutement en anticipant les compétences de demain.

« Je suis chef de projet ou je suis sponsor de cette évolution, de cette transformation, c'est le principal, mais je ne peux pas avoir toutes les casquettes. Je ne peux pas avoir tous les rôles. » ...

« Et le périmètre du chef de projet ou du manager, ça n'est pas d'aller un peu gratouiller ses équipes sur ces sujets-là. Ça, c'est nous qui pouvons le faire. »

Sidonie Vrillaud – Change Manager Officer Crédit Agricole Assurances

Des rôles plus que des postes pour gagner en flexibilité et en adaptabilité. Le monde de demain ne peut pas se permettre de maintenir des systèmes hiérarchiques rigides. Les voies hiérarchiques se doivent d'être plus horizontales et d'assouplir les modèles traditionnels. L'IA peut aider à automatiser la prise de décision en accéléré et favoriser l'innovation et la créativité des équipes. En se responsabilisant, le collectif et l'individu incarnent leurs rôles et s'investissent davantage.

De la théorie à la pratique sur le terrain, les sources de la résistance au changement sont multiples et mènent toutes à des prises de décisions courageuses du management et des collaborateurs. Le changement est bilatéral.

III. LES STRATEGIES

La conduite du changement est un incontournable. Nous allons succinctement détailler quelques modèles de gestion de la conduite du changement. La mise en lumière de ces principes peut guider vers une meilleure compréhension de cet univers. Comprendre ces principes aide également à mieux appréhender la résistance au changement au sein de l'organisation.

III.1 MODELE DE KURT LEWIN EN 3 ETAPES

Dans ce modèle en 3 étapes, nous passons d'un état de décongélation (Unfreeze) puis par la transition en elle-même (Change) et enfin par l'état de recongélation (Refreeze).

Tout d'abord, préparer l'organisation en remettant en question les pratiques actuelles. Il faut démontrer pourquoi il faut changer, créer un sentiment d'urgence sur la situation actuelle. Il y a donc un temps d'évaluation de la situation actuelle et un bilan de celle-ci.

L'organisation doit créer un climat positif et ouvert pour identifier les motivations des personnes concernées et les accompagner, les entendre. La transparence fait partie de ce modèle et la synthèse de l'évaluation doit conduire à l'atteinte des objectifs dans le temps. Le plan ainsi élaboré est à détailler afin d'avancer par petits pas et de valider que l'ensemble des acteurs concernés l'ont bien compris.

La planification du plan doit être coordonnée avec les parties prenantes chargées de la transition. L'accompagnement est toujours présent. Tout au long de ce processus, les équipes, les personnes sont invitées à communiquer et à échanger. L'important est de lever le plus tôt possible les irritants qui apparaissent durant cette transition.

Une fois que les objectifs du plan sont atteints, il est temps d'évaluer leur adhésion au sein de l'organisation et de mesurer des KPIs comme :

- Les interactions entre les collaborateurs
- Le bien-être au travail (indice de satisfaction, enquête collaborateurs)
- Leur niveau d'engagement et de compétences
- Leur productivité des équipes et BU (Business Units) affectées
- Les résultats générés avant et après

Le modèle de Lewin mis au point dans les années 40, est tourné vers l'humain et interrogé sur les besoins des équipes opérationnelles en partant d'un existant pour l'améliorer, le transformer en invoquant les vraies raisons. La transparence et la communication font de ce modèle de conduite du changement un canevas incontournable de toute organisation humaine et apprenante.

III.2 MODELE ADKAR

Ce qui est intéressant avec le modèle ADKAR c'est que c'est un acronyme, donc facile à mémoriser. Ces 5 principes mis au point dans les années 90 par Jeff Hiatt se déclinent de la manière suivante :

III.2.1 AWARENESS (SENSIBILISATION, DECOUVERTE)

C'était mieux avant, pourquoi je changerais ! La résistance au changement n'est pas le simple fait de l'humain s'accrochant à ses acquis. Le changement, c'est une affaire de communication. Le besoin d'information doit être à la hauteur de la transformation. Dans cette partie, la méthodologie ADKAR cherche à déterminer le pourquoi et le bien-fondé de la nécessité d'évoluer. Cela implique de prendre les devants et informer au plus tôt les collaborateurs de cette volonté pour les sensibiliser dans un premier temps. Pourquoi ce changement est inévitable ou pourquoi est-ce un besoin aujourd'hui !

III.2.2 DESIR (DESIR)

Les acteurs du changement doivent convaincre et expliquer les bénéfices futurs ou immédiats de cette nécessaire transition. Les collaborateurs comprendront alors l'intérêt de soutenir votre démarche et seront la force pour la mettre en œuvre. Travailler étroitement avec eux assurera leur adhésion. Néanmoins, une résistance passive, ou bien vive de certains collaborateurs peut subsister. La puissance du collectif peut aider si assez de personnes sont convaincues. L'effet de conformité les poussera vers ces nécessaires changements. Si cela persiste, c'est peut-être un manque d'explication claire ou d'écoute insuffisante. La dimension sociale fait partie de la culture d'entreprise et celle-ci, incarnée par l'ensemble des membres des organisations, peut être une force.

III.2.3 KNOWLEDGE (CONNAISSANCE)

Acculturation, formation et pédagogie font partie des outils pour faciliter le changement. Dans toute transformation Agile ou numérique, des savoirs, des processus, des outils, des stratégies sont souvent

la raison des changements. Un plan de formation ambitieux distillé aux bonnes personnes sera un avantage dans l'adhésion des collaborateurs. Les compétences obsolètes et les processus rigides sont à chasser pour développer de nouveaux réflexes d'adaptabilité.

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises proposent des plans de formation à leurs salariés en interne. Ces outils ne sont pas forcément l'apanage des grands groupes et des acteurs du numérique comme LinkedIn Learning peut fournir cette technologie. Les IA peuvent aussi faciliter ces démarches en créant des formations sur mesure et personnalisées avec peu de moyens et de la créativité de prompts.

III.2.4 HABILITE (MAITRISE)

Incarner les rôles, c'est se confronter aux réalités du terrain. Il est alors fondamental d'être soutenu par des experts de l'accompagnement. Le coaching, qu'il soit professionnel, comportemental ou Agile offrira toujours des perspectives d'ouverture pour vos équipes. Cela participe à leur sécurité psychologique et à leur développement personnel. S'interroger sur la théorie et, pendant quelque temps, pratiquer avec de petites roues d'expertise est une bonne chose. La montée en compétences est une affaire de temps et d'humains sur le court et moyen terme.

III.2.5 REINFORCEMENT (RENFORCEMENT)

Une fois les nouvelles normes et habitudes apprises et acquises, il est vital d'inspecter le changement. En observant les résultats des KPIs terrain, vous vous assurez opérationnellement que les nouvelles habitudes sont ancrées dans le quotidien de vos collaborateurs. Le lien et la communication sont encore essentiels pour changer une habitude. Selon l'équipe de Philippa Lally (chercheuse à l'University College de Londres) et l'étude publiée dans le Journal Européen de la Psychologie Sociale, 2 mois en moyenne (soit 66 jours) sont nécessaires pour qu'un comportement devienne automatique. Il s'agit d'une moyenne (écart type de 18 à 254 jours). L'important dans cette information, c'est que le temps joue pour vous et contre vous. Le changement doit être suivi en amont, pendant et après sa réalisation pour s'assurer de sa réussite organisationnelle.

III.3 MATRICE MCKINSEY OU MODELE MCKINSEY DES 7S

McKinsey, célèbre cabinet de conseil, a dans les années 1980 lancé un modèle de conduite du changement pour le domaine d'activité stratégique de General Electric. Cette analyse est désormais connue sous le nom de matrice de McKinsey ou des 7S.

Il y a bien 7 grands axes dans cette méthode, ou plutôt 3 durs, qui sont des leviers actionnables par le management et 3 souples qui sont plus fluctuants et qui correspondent à la culture d'entreprise et sont donc plus abstraits. Il reste une valeur, celle qui les lie toutes entre elles, c'est la valeur partagée. Ce diagramme représente bien l'image de la culture d'entreprise stratégique et ces complexes rouages.

III.3.1 LES ELEMENTS DURS :

1. **Strategy (stratégie)** : quel est le plan d'action de l'organisation sur le long terme pour atteindre ses objectifs. Nous cherchons à déterminer nos différences face à nos concurrents, comment nous allouons nos ressources et quel est notre positionnement sur le marché.
2. **Structure (organisation)** : comment et pourquoi l'entreprise est-elle organisée de cette manière ? Quels sont les liens hiérarchiques et les relais de coordination du management opérationnel ?
3. **Systèmes (systèmes : processus et procédures)** : comment le SI est-il construit ? Comment est-il mis au service des intérêts de l'entreprise et de la prise de décisions au niveau stratégique et opérationnel ?

III.3.2 LES ELEMENTS SOUPLES :

1. **Skills (compétences)** : les compétences métiers sont-elles en phase avec l'ambition et la mission de l'organisation ? Sont-elles en suffisamment grands nombres ? Quels sont les savoir-faire et savoir-être dominants des personnes qui y travaillent ?
2. **Style (leadership managérial)** : comment le management s'opère opérationnellement ? De quel type est-il et quelles sont les règles communes qui s'appliquent, qu'elles soient induites ou non induites ?
3. **Staff (la gestion des ressources humaines dans le processus de changement)** : comment s'opèrent le recrutement, la formation, le maintien des compétences et la rétention des talents ? Comment la RSE est déployée dans l'entreprise ? Quel est le sentiment des collaborateurs ?

III.3.3 LES VALEURS PARTAGEES : UNE CULTURE D'ENTREPRISE COHERENTE

Quel est le cœur de l'identité de l'organisation et de sa culture d'entreprise qui se reflète dans l'éthique des membres qui la composent ? Quels sont les comportements attendus des collaborateurs qui reflètent l'image de marque de l'entreprise ?

Cette dernière notion est centrale dans le modèle de matrice McKinsey, car chaque élément affecte les autres. Cela marque l'importance de considérer la conduite du changement comme un tout. Une vision holistique qui va dépendre de nombreux paramètres, le plus souvent humains et organisationnels.

Pour aller plus loin, vous pouvez aussi considérer ces approches comme utiles à votre réflexion :

8 ETAPES DU CHANGEMENT DE KOTTER

1. Créer un sentiment d'urgence
2. Former une coalition puissante
3. Développer une vision et une stratégie
4. Communiquer la vision
5. Responsabiliser les collaborateurs et abaisser les obstacles
6. Générer des victoires à court terme
7. Consolider les progrès et générer davantage de changement
8. Ancrer les nouvelles approches dans la culture d'entreprise

COURBE DU CHANGEMENT DE KÜBLER-ROSS (étapes par lesquelles passe le deuil)

1. Dénier
2. Colère
3. Négociation
4. Dépression
5. Acceptation

ROUE DE DEMING (PDCA) POUR L'AMELIORATION CONTINUE

1. Plan (*identification des problèmes des irritants et planification des améliorations*)
2. Do (*appliquer le plan et collecter les données*)

3. Check (*évaluer et collecter les résultats*)
4. Act (*Ajuster le plan en fonction des résultats, standardiser les réussites, puis recommencer*)

D'autres méthodes existent avec toutes leurs idées et leurs principes. Il en ressort toujours plus de communication, d'accompagnement, de planification, de contrôle, de remise en question et de renouveau. L'humain et la gestion de ses complexes interactions et ses émotions sont toujours au centre. La conduite du changement, c'est donc mettre de l'humain au cœur des stratégies innovantes de demain.

III.4 CAS D'USAGE D'UNE CONDUITE DU CHANGEMENT REUSSIE

Rien de mieux que des exemples de cas d'usage de ces méthodes pour comprendre que la résistance au changement et les stratégies associées forcent la réussite des entreprises.

MODELE DE LEWIN : NISSAN¹⁹

Nissan Motor Company en 1999 était au bord de la faillite en raison d'une gestion financière incertaine et des baisses de part de marché constantes. La solution pour surmonter ce virage critique fut l'alliance stratégique avec le groupe Renault.

L'agent du changement de cette alliance, vous le connaissez, c'est Carlos Ghosn. Le deal était de redresser Nissan sur le marché et d'accroître les parts de marché de Renault ! Un contrat Win Win où les deux entreprises ont opéré ensemble pour la mise en œuvre d'un changement stratégique et transformationnel de Nissan.

1. État des lieux : les équipes de Carlos Ghosn ont formé des équipes cross fonctionnelles avec les bonnes compétences aux bons endroits pour analyser les inefficacités terrain (phase de unfreeze).
2. Mise en place d'une communication transparente à tout le niveau hiérarchique. Cette communication a permis de recueillir de nombreuses idées, recommandations des managers et de surmonter les résistances culturelles fortes de l'entreprise nipponne.

¹⁹ [Case Study: Nissan's Successful Turnaround Under Carlos Ghosn](#)

3. Un des défis majeurs a été l'adoption du nouveau modèle culturel de l'entreprise, celui du management à l'occidentale et de la conduite du changement impulsée par Carlos Ghosn.
4. Le choix de remobiliser les salariés a été possible par la mise en place d'une rémunération établie sur la performance et la responsabilisation des collaborateurs. (Phase de change)

En deux ans, le modèle du changement a permis à l'entreprise de redresser Nissan et à accrocher de nouveau des bénéfiques records. Des pratiques consolidées et pérennisées grâce à la relocalisation des ressources et à une réduction des coûts.

Une notion importante à garder en tête est la forte implication du top management dans la mise en œuvre de la conduite du changement de Nissan. Sans ce leadership clair, transparent et participatif, la réussite aurait sans doute un autre visage.

Toutes les stratégies que nous avons présentées peuvent être associées à ces transformations. Le travail comme leader ou facilitateur du changement est de choisir celui qui correspond au mieux à la culture d'entreprise. Le reste de la méthode, ce sont des femmes et des hommes qui se parlent et trouvent des solutions communes et qui donnent sens à l'entreprise.

IV. AGILITE ORGANISATIONNELLE

La transformation des entreprises est un sujet d'actualité. Dans un monde en constante évolution, la méthodologie transformationnelle est une bouteille à la mer qui peut jouer sur la pérennité de nos organisations.

IV.1 LE CANEVAS TRANSFORMATIONNEL

En respectant un cadre simple, il est possible de jouer les bonnes cartes et surtout de rester Agile et de s'adapter aux imprévus. Voici un cadre non exhaustif de ce que vous pouvez préalablement déterminer.

IV.1.1 LE PLAN STRATEGIQUE

LA MISSION : POURQUOI J'EXISTE ACTUELLEMENT ? QUEL EST MON PRESENT ?

C'est répondre à la question pourquoi l'entreprise existe ? C'est un élément qui porte sur le présent !

Ce n'est pas l'explication du métier de l'entreprise !

Exemple : L'Oréal, « Offrir à toutes les femmes et tous les hommes du monde entier le meilleur de l'innovation cosmétique en termes de qualité, d'efficacité et de sécurité, en respectant la diversité infinie des besoins et des désirs de beauté à travers le monde »

LA RAISON D'ETRE : QUELLE EST MON UTILITE SOCIETALE ?

C'est l'identité de l'entreprise et comment elle se positionne dans le monde actuel. Pourquoi existe-t-elle et à quoi sert-elle, pourquoi est-elle utile pour la société. La raison d'être n'a d'impact que si elle permet la transformation opérationnelle des organisations.

Exemple : Renault, « Nous faisons battre le cœur de l'innovation pour que la mobilité nous rapproche les uns des autres. »

LES VALEURS : QU'EST-CE QUE J'INCARNE ?

Quels sont les principes moraux et sociétaux qui définissent ce dont l'entreprise se sert pour évoluer et prendre ses décisions stratégiques ? Pour faire simple, c'est la vision de son dirigeant !

Exemple : Crédit Agricole, « agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société ».

LA VISION : QUEL EST MON FUTUR PROJECTIF ?

C'est la traduction orientée vers le futur de la mission de l'entreprise. Elle est pensée pour le long terme et cherche à atteindre des objectifs ambitieux.

Exemple : ENGIE vise à être net zéro carbone d'ici à 2045. Cette vision inclut la réduction de l'intensité carbone de 66 % et la réduction de la consommation d'eau douce de 70 % d'ici à 2030.

L'AMBITION : QU'EST-CE QUE JE PEUX MESURER A COURT TERME ?

C'est une destination d'étape que l'entreprise souhaite atteindre. Elle est opérationnelle et compréhensible par tous, mesurable, elle est S.M.A.R.T. C'est un objectif clair traduit par des ROIs, des KPIs, des OKR...

Exemple : Crédit Agricole, le plan « Ambitions 2025 » du Crédit Agricole vise à renforcer ses capacités de développement durable et régulier, malgré les incertitudes économiques.

Avec ce premier canevas, vous serez en mesure de mieux communiquer sur la culture transformationnelle de manière transparente afin d'aligner l'ensemble de l'organisation. C'est un premier pas vers une conduite du changement douce et sereine.

IV.1.2 UN CHANGEMENT DE BUSINESS MODEL

Si l'objectif est de mettre l'entreprise au cœur des enjeux de notre monde économique, 1 principe et 4 leviers sont à considérer pour développer votre organisation :

PRINCIPE

Toujours garder en tête d'être une entreprise qui réfléchit aux usages de demain plus qu'au produit à fournir !

Quels leviers puis-je mieux ajuster pour me différencier sur mon marché ?

- **Levier Data centrics** : comment j'utilise ma donnée, comment je l'organise, avec quelle stratégie ?
- **Levier Customer centric** : comment ma connaissance client s'affine-t-elle, avec quels outils, quelles ressources, dans quel but ?
- **Levier User centric** : comment mes chaînes de valeur répondent à son besoin et ses attentes, quelle valeur directe je peux lui apporter ?
- **Levier d'intermédiation** : comment je facilite mes interactions avec ma cible et comment je capte sa valeur vis-à-vis de mes concurrents ?

Se transformer, c'est un processus de réflexion en amont et en aval de sa stratégie. Elle est nécessairement coconstruite avec les parties prenantes de votre entreprise. Elle est liée à votre culture et à vos collaborateurs au niveau opérationnel.

V. L'APPROCHE SYSTEMIQUE

Dans toute transformation, les méthodes et les outils les plus révolutionnaires sont parfois ceux du bon sens. L'approche systémique se veut à contre-courant des transformations déclarées et mise à la vue des collaborateurs comme la solution au monde VUCA.

« L'expérience collaborateur : c'est comment je fais pour que mon collaborateur vive mieux ses transformations, ses changements. Ce n'est pas juste l'informer et le former, comme on le faisait un peu à l'ancienne. C'est anticiper tout ce qui changera pour lui, et faire en sorte que ça se passe du mieux possible. Cet embarquement à cette dimension systémique est indispensable parce que les changements sont permanents. »

Louis Quignon, Change Manager Officer Crédit Agricole Assurances

Par définition, le changement nous change tous dans notre individualité et par conséquent, nous réagissons tous différemment. Notre cerveau se protège face à ces risques et se place en mode survie : les biais cognitifs ! Face à une réaction épidermique qui naît de l'urgence et du fait accompli, la pensée systémique peut agir comme un agent facilitateur. L'important est de limiter l'impact des informations soudaines en comprenant quelles sont les interdépendances de l'organisation.

Le changement par palier semble donc le chemin à prendre. Pas si simple, car l'humain est complexe et il faut prendre ces problèmes de façon globale, partir d'un ensemble et affiner petits pas par petits pas, de manière holistique²⁰ !

V.1 L'APPROCHE SYSTEMIQUE : C'EST QUOI UN SYSTEME ?

Un système, c'est un ensemble interconnecté et interdépendant formant un tout unique et indivisible²¹. L'approche systémique axe sa méthodologie sur sa capacité à appréhender la complexité des organisations de façon globale. Son atout est de se concentrer sur l'impact des interactions entre les acteurs du système concerné.

²⁰ [Un regard neuf sur les besoins sociaux grâce à la pensée systémique.](#)

²¹ [Comprendre le changement systémique](#)

« En fait, la notion de changement, c'est qu'est-ce que tu fais d'un point A à un point B avec des impacts, L'approche systémique de l'école Palo Alto elle t'amène à réfléchir à d'autres choses, c'est qui tu es par rapport aux autres, quelle est la finalité de ce qu'on fait collectivement et quel est le meilleur endroit pour appuyer, pour avoir un impact sans trop d'effet de bord et qu'il soit positif pour tout le monde. Ça c'est l'approche systémique avec en plus être capable de comprendre un peu les patterns qui se passent autour de nous. La notion de changement c'est ce qui se passe à travers en fait, les deux sont intrinsèquement liés forcément. »

Yoann Léméni, Agent du changement, Facilitateur et Coach indépendant

V.1.2 MODELISATION DU SYSTEME

Cette première phase cherche à identifier le cadre à analyser et affecté par la transformation à venir. Les parties prenantes et les interactions avec ce système seront observées. Comment ces acteurs fonctionnent dans ce système, dans quel environnement vivent-ils et quelle est leur histoire.

Il s'agit de comprendre quelles sont les règles de ce système, sa dynamique et ses mécanismes de régulation du système. Enfin, synthétiser l'ensemble de ces données dans un modèle viable représentatif de l'état actuel. La délimitation du champ d'action est fondamentale pour maximiser l'impact de l'approche.

V.1.3 LA SCENARISATION

Quels sont les angles et les axes d'entrée pour agir sur le système ? Quelles sont les étapes de leurs mises en œuvre ? Comment allons-nous choisir les indicateurs de suivi de ce plan ? Dans cette phase, il s'agit de construire l'approche et d'exprimer ces besoins et comment nous allons agir sur le système. Nous devons bien entendre que chaque paramètre modifié a une répercussion sur l'ensemble du système. À l'image du corps humain, les questions du corps ont un impact sur celles de l'esprit, car ils sont interdépendants.

V.1.4 L'ACTION

Qui sont les acteurs ciblés et impliqués dans notre approche ? Quels résultats allons-nous récolter et comment les interpréter ? Comment ces nouveaux changements vont-ils pérenniser sur le long terme ? L'amélioration continue est essentielle pour assurer la viabilité de l'approche systémique et permettre à l'organisation de s'adapter efficacement aux changements. C'est de la capitalisation. L'approche itérative sur ces sujets est conseillée et encouragée pour aller graduellement vers le changement. À l'image de l'Agilité qui prône les interactions et la transparence dans les échanges. «

Constancy reduce complexité » : ce qui s'entend par plus de régularité en agissant sur la capacité à démêler avec efficacité les situations complexes.

« La direction, les sponsors de ce genre de démarches n'ont pas forcément en tête, n'ont pas le réflexe de se poser vraiment les questions sur qu'est-ce que ça va impacter et pour qui. Donc, ils y vont comme ça, et après, ils s'étonnent que l'on n'ait pas les bons résultats au bon moment par les bonnes personnes. Encore une fois, ce n'est pas forcément sorcier. C'est juste une sorte de gymnastique intellectuelle de se dire, en fait, demain, qu'est-ce que ça va changer pour qui ? »

Louis Quignon, Change Manager Officer Crédit Agricole Assurances

V.2 NOTIONS CLES

Ce concept s'appuie sur des notions clés qui accompagnent l'agent de changement tout au long du processus.²²

- **Une vision holistique de l'organisation** et de ses interactions avec ses parties prenantes. Toute interaction est forcément bidirectionnelle et non imposée par un management top down ou bottom-up.
- La prise de conscience que chaque individu, chaque groupe, entité d'une organisation a **un but et une finalité qu'il cherche à atteindre**. Cela peut être une mission, une vision, une raison d'être, un idéal ou encore une ambition. Toujours est-il que ces objectifs définissent comment et pourquoi les acteurs agissent de cette manière.
- L'objectif de l'approche systémique est de trouver **comment les faire coexister dans un même ensemble cohérent et compris de tous !**

²² [Les fondamentaux de l'approche systémique](#)

VI. LE MANAGEMENT 3.0

Développé par Jürgen Appelo en 2010, le management 3.0 est une approche Agile humaine, interconnectée et axée sur l'approche de la collaboration entre les collaborateurs et les managers. Il s'agit d'un management Agile tourné vers les enjeux face à un monde incertain.²³

Dans cette approche, l'organisation se concentre sur l'amélioration des systèmes, l'engagement des collaborateurs et la cocreation. Elle met en avant le rôle des leaders en tant qu'agents du changement. Il insiste sur l'incarnation des rôles et la prise de responsabilités collaboratives. L'adoption des nouvelles pratiques est encouragée par l'utilisation de jeux motivationnels favorisant l'autonomie et le développement des compétences.²⁴

Ces principes sont donc très proches du manifeste Agile et en reprennent les axes majeurs. C'est pourquoi le management 3.0 est résolument tourné vers un leadership Agile.

Le management 3.0 c'est :

- Dynamiser et motiver les collaborateurs
- Donner du pouvoir décisionnel aux équipes (auto-organisation, autonomie)
- Aligner les contraintes en donnant une vision et des objectifs clairs
- Développer les compétences
- Faire évoluer la structure pour améliorer la communication
- S'améliorer en continu

VI.1 ENGAGEMENT

L'engagement des collaborateurs passe par la responsabilisation de ceux-ci dans leur environnement. Le pouvoir de la prise de décision est permis par une organisation plus horizontale. Les managers sont des leaders inspirationnels créant un cadre propice à l'atteinte de la performance en agissant plus sur le système en lui-même que sur les hommes.

²³ [Management 3.0 : vers un leadership agile ?](#)

²⁴ Aller plus loin - Ouvrage Management 3.0 : Leading Agile Developers, Developing Agile - par Jurgen Appelo

La prise de décisions est collaborative et chacun y joue un rôle qui a du sens pour eux. Les collaborateurs sont au centre de ce système et le système gravite autour d'eux.

VI.2 AMELIORATION DES SYSTEMES

Le système est défini par le management 3.0 comme un ensemble de processus, de structures hiérarchiques et de comportements interconnectés qui influencent sur la performance globale des organisations. Elle partage les convictions de la pensée systémique. Pour agir sur ce système, le management 3.0 prône l'optimisation continue avec les méthodologies Agiles telles que Scrum ou Kanban.

La visualisation du travail par les outils visuels (post-it, tableaux blancs) aux outils de gestion de projets avancés tels que Jira, monday.com, Asana, sont des solutions qui permettent un regard sur l'ensemble du travail en cours. L'intérêt est d'afficher les interdépendances et l'avancée du travail en cours de manière transparente et compréhensible par tous.

VI.3 CO-CREATION ET INTELLIGENCE COLLECTIVE

L'esprit collaboratif est le vecteur d'énergie positive du management 3.0. Par ce biais, les réunions, les groupes d'idéations, en somme, la vie d'équipe est fortement imprégnée de l'intelligence collective. La sécurité psychologique induite par l'échange fréquent où chacun peut s'exprimer permet la démultiplication d'initiatives. L'intelligence collective favorise la prise de décisions consensuelle et l'innovation dans la résolution de problèmes. Cette synergie par l'amélioration continue offre aux collaborateurs un meilleur sentiment d'appartenance au groupe et un engagement plus fort !

VI.4 JEUX MOTIVATIONNELS ET D'INCARNATION DES ROLES

Les outils du management 3.0 permettent de jouer et d'incarner les rôles dont le système a besoin pour gagner en flexibilité et en efficacité.

VI.4.1 MOVING MOTIVATORS :

Ce jeu permet à chacun d'exposer ces motivations et de leur faire connaître de tous. Ces motivations individuelles (10 au total) permettent de clairement exposer son objectif aux autres. Les collaborateurs connaissent mieux leurs équipiers et savent mieux situer la personne vis-à-vis des hards et des softs skills. Cela sert également l'individu, car il doit s'interroger sur ces motivations et les prioriser. Le jeu se déroule en 3 étapes, classer, discuter et visualiser l'impact d'un changement sur ces motivations.

VI.4.2 DELEGATION POKER :

Ce jeu de cartes aide à mieux fixer les rôles et les responsabilités de chacun dans un groupe à la manière d'un RACI. Chaque membre se positionne sur son niveau de prise de décision. Cette transparence dans le système décisionnel permet l'échange plus fluide et clarifie qui fait quoi au niveau organisationnel.

VI.4.3 KUDO CARDS :

C'est une manière anonyme de féliciter publiquement les réussites de ces collègues, quel que soit son niveau hiérarchique dans l'équipe. Des cartes de remerciement sont disposées dans une boîte sous forme de jetons, et le processus est très simple. La boîte est vidée à intervalles réguliers et les membres qui ont reçu une carte sont célébrés. L'intérêt est de récolter du feedback, d'encourager l'émulation collective et de nourrir la motivation intrinsèque du groupe. 7 niveaux décisionnels sont inscrits dans cette méthode, divisant la prise de responsabilités par niveau de complexité et en fonction du contexte de celui-ci.

VI.5 GESTION DES COMPETENCES

Dans le management 3.0 les compétences sont répertoriées pour faire un état de la maturité de l'équipe sur ces sujets. Elle se représente sous la forme d'un tableau avec les membres de l'équipe et les compétences requises pour le poste ou le projet. Sous forme de point, les forces de l'équipe sont représentées. En vert, vous êtes experts de la compétence et vous êtes capables de former les autres. En jaune, vous êtes un praticien, vous savez faire. En rouge, vous êtes novice et vous devez monter en compétence sur le sujet.

Les objectifs de cette matrice de compétences sont multiples :

- Identifier les forces et les axes d'amélioration de l'équipe
- Repérer les compétences non acquises de l'équipe
- Guider les rôles à incarner dans la montée en compétences de l'équipe.
- Planifier les formations et les sessions d'acculturation
- Faciliter la collaboration et identifier les binômes auto-apprenants (mentors novices)
- Motiver les individus en reconnaissant leurs expertises
- Anticiper les besoins de recrutement

La matrice est simple d'utilisation et permet à chaque nouvelle entrée de positionner au mieux l'équipe vis-à-vis du projet et de l'organisation sur ce qu'elle sait faire.

D'autres serious games existent si vous voulez aller plus loin : Change Management Game, Medddlers Game, les 12 étapes vers le bonheur ou la Celebration Grid.

En conclusion, le management 3.0 place l'équipe et ses membres au centre de leur système organisationnel. Il permet la gestion des dépendances et des interactions à l'intérieur et à l'extérieur du système. C'est tout un système de pensée organisationnelle centré autour des interactions d'équipe et de son environnement. Le management de ces entreprises est plutôt horizontal et lutte contre la verticalisation des systèmes hiérarchiques, trop lourd et peu Agile à réagir au marché. Les collaborateurs sont au centre et le management soutient leurs actions par un leadership inspirational.

CHAPITRE II : COLLABORER A L'ERE DU NUMERIQUE

I. LES DEFIS DU DISTANCIEL

I.1 L'IMPACT DE LA PANDEMIE SUR NOS USAGES

La pandémie de la COVID a surpris le monde en 2020. Le 16 mars 2020, le confinement a plongé des millions de personnes dans une isolation sociale forcée. De nombreuses entreprises ont massivement mis leurs salariés au chômage partiel et l'économie en a durement souffert.²⁵

Les entreprises digitalisées ont dû s'adapter rapidement pour permettre le retour au travail dématérialisé de leurs employés. Depuis la pandémie de COVID-19, le temps passé en télétravail par les salariés a été multiplié par 5 dans de nombreuses entreprises.

- 79 % des télétravailleurs ont souffert des dysfonctionnements informatiques. Cette transformation technologique a incité 66 % des entreprises à s'adapter rapidement aux nouveaux usages.
- 49 % des entreprises du service déclarent que plus de la moitié des employés recourent au télétravail comme mode de travail principal.

Le flex office et la capacité à fragmenter son temps de travail entre le présentiel et le distanciel sont aujourd'hui une norme. Même si de nombreuses entreprises prônent le retour des collaborateurs en entreprise, le télétravail est plébiscité par les collaborateurs, c'est une avancée sociale, culturelle et transformationnelle du travail.²⁶

L'impact sur les équipes est fort. Les collaborateurs peuvent être dispersés géographiquement. Les collaborateurs peuvent mieux marier leur vie professionnelle et personnelle. La connexion Internet

²⁵ [COVID-19 : Impacts sur l'environnement de travail.](#)

²⁶ [L'épidémie de Covid-19 a durablement transformé les pratiques numériques, selon l'Insee.](#)

des uns et des autres n'est pas forcément la même tant au niveau du débit que de la stabilité. Le temps de transport est économisé. Nous passons moins de temps sur nos lieux de travail.

I.2 LES BONNES PRATIQUES POUR COLLABORER EFFICACEMENT

I.2.1 MAINTENIR LA COMMUNICATION DIRECTE

55 % de la communication est visuelle²⁷. Tocs, mouvement des yeux, sourire, stupéfaction, dégoût, ses émotions se lisent sur notre visage. Ces stimuli nous informent de manière inconsciente si notre discours plaît ou déplaît. Suis-je convaincant ? Est-ce que mon auditoire me comprend ? Ai-je leur adhésion ? Parmi nos outils évolués, la caméra joue un rôle fondamental dans la connexion à l'autre. C'est pourquoi allumer sa caméra permet de garder ce lien²⁸.

Attention toutefois avec cette règle de la communication non verbale qui établit que 93% de la communication est non verbale :

- 7 % communication par le choix des mots (vocabulaire et nuances).
- 38 % communiquer par la voix (intonation, rythme).
- 55 % proxémie et communication visuelle (gestion de la bulle interpersonnelle, lecture du corps et des micro-interactions).

En effet ces chiffres issus de l'étude de Albert Mehrabian se concentraient sur les émotions et les attitudes dans un environnement donné. Cependant ces travaux ont été un vecteur d'accélération dans la compréhension des interactions humaines. Il faut donc comme pour l'IA, faire preuve de pensée critique envers les études et ne pas tomber dans des biais de confirmation.

LES FREINS

Néanmoins, la bande passante de cet outil peut vous desservir dans votre audio, car gourmande en flux de données. Cela engendre peu de coupures d'images, un audio hésitant ou encore une image en décalage avec l'audio.

²⁷ [Les clés de la communication verbale et non verbale.](#) (

²⁸ [Communication non verbale et efficacité du langage du corps.](#)

Ces désagréments participent au décrochage de la communication et à la dispersion d'attention. En effet, cela demande beaucoup plus d'énergie pour notre cerveau de combler et d'interpréter ce que l'on ne voit pas, ou que l'on entend mal, ou encore de raccorder la chronologie de l'audio et du mouvement des lèvres !

ÉCORESPONSABILITE

La caméra, c'est aussi l'ennemi de l'écoresponsabilité. En effet, le canal vidéo consomme 96 % plus d'énergie que lorsqu'elle est allumée. En parallèle, utiliser une visioconférence plutôt que de se déplacer permet de réduire de 94 % son impact carbone.²⁹

I.2.2 FATIGUE COGNITIVE

Bonnes ou mauvaises pratiques, sachez que la perte de contact visuel provoque pour celui qui parle (face à un écran noir) un sentiment d'isolement et de déconnexion. Ne pas voir les réactions des interlocuteurs rend l'échange très impersonnel.

Nous devons produire plus d'efforts pour captiver un auditoire en visioconférence, car nous ne pouvons plus accrocher leurs regards. Ce manque de feedback nous met en défaut et accroît la fatigue cognitive.

Alors, il n'y a pas de recette miracle : même si la technologie grandit et que les coûts énergétiques se réduisent, nous utilisons toujours plus de données. La meilleure solution est sans doute le bon sens. Adaptez notre usage au contexte et à l'importance de l'échange.

I.2.3 SOIGNER LE CANAL AUDIO

Dans le télétravail, l'audio est un canal très utile. Il représente 38 % de la communication non verbale. Nous l'avons vu, le signal audio peut être altéré par de nombreux facteurs extérieurs. L'équipement dont vous disposez et que vos collègues utilisent peut faire varier sensiblement la qualité d'écoute.

Les casques avec micros dédiés, une connexion à haut débit, voire fibre, sont des prérequis pour garantir la communication la plus fluide possible.

²⁹ [Digitalisation de l'environnement de travail : quels impacts | The Good Fab.](#)

UTILISER LA PUISSANCE DE LA VOIX

La voix est très utile pour vous aider à maintenir une communication non verbale efficace :

- **L'intonation** : donner du relief à la voix pour captiver l'auditoire avec un discours monocorde.
- **Le volume** : adapter le volume de la voix pour trouver le juste milieu, entre ni trop fort et ni trop faible pour maintenir l'attention.
- **Le débit** : en distanciel, les propos se doivent d'être audibles, compréhensibles. *Par exemple ralentir la diction et articuler est une solution.*
- **Le rythme** : les jeux de blancs, les pauses et le silence peuvent aider à mieux gérer le discours et capter l'attention et favoriser l'assimilation du message.
- **Le timbre** : avoir une voix claire et assurée sera perçue comme plus convaincante.

Ces premiers éléments permettront de générer un plus fort impact mémoriel et de réduire la fatigue pour vous-même et l'auditoire.

I.3 MAITRISER LES OUTILS DIGITAUX

Il existe de nombreux outils qui vous permettront de gagner sur la perte de la communication en face-à-face et du non verbal.³⁰

- Opter pour une caméra haute définition pour éviter la fatigue visuelle.
- Une caméra avec fonctionnalité avancée avec IA (*suivi des visages, floutage d'arrière-plan, ajustement automatique de la luminosité...*)
- Un bon éclairage permet aussi de maintenir votre concentration.
- Une connexion stable et rapide (*fibres, 5g, 4g...*)
- Casque audio avec micro-intégré et fonctionnalités de réduction de bruit et d'isolation passive
- Avoir des solutions de rechange au cas où (*matériel de substitution*)

I.4 LES BONNES PRATIQUES ET REFLEXES UTILES

- Savoir utiliser les écosystèmes de visioconférence
- Être à l'aise avec les options de paramétrages de l'outil pour remédier aux imprévus.

³⁰ [Le digital au service du travail collaboratif.](#)

- Pré configurer les outils.
- Avoir un fond d'écran neutre
- Couper les notifications ou programmez les notifications.
- S'assurer de communiquer les règles d'usage à tous (*questions, lever la main virtuellement, ne pas parler simultanément, caméra allumée ou éteinte, micro ouvert ou fermé*).
- Préparer sa voix
- Parler face caméra ou utiliser une seconde caméra pour faire face à l'auditoire.
- Régler la hauteur de votre caméra.
- Moduler votre voix
- Faire des pauses et des silences d'attention.

I.4.1 CAPTER L'ATTENTION

- Utiliser le chat pour poser et centraliser les questions.
- Réaliser des sondages, quizz, tableaux blancs ou autre outil collaboratif pour dynamiser les échanges.
- Inviter vos participants à participer à la conversation en les questionnant.
- Prévoir des temps d'échanges libres.

II. REDUIRE L'IMPACT DE L'HYPER CONNEXION

II.1 REDUIRE LA FATIGUE VISUELLE

Faites attention à respecter les polices d'écriture pour les écrans et à réduire la fatigue de lecture. Renseignez-vous sur les caractéristiques des polices d'écriture, notamment leur taille, serif ou sans serif, l'alignement du texte. Vous devez tenir compte des notions d'accessibilité en ayant les bons contrastes. L'UX (user experience) design peut vous aider dans ce domaine. Vous pouvez faire appel à ces professionnels pour mieux comprendre les règles d'économies.

Privilégiez des images ou des dessins ou encore des icônes pour transmettre votre message à la place de longs textes. Vous connaissez sûrement l'adage : une image vaut mille mots. Lire demande beaucoup de concentration. Même si pour nous, adultes, ce processus est devenu inconscient. En effet, il fait partie de notre système 1 (automatisé par notre cerveau pour économiser de la bande passante), si le texte est difficile à comprendre ou à lire, cela va le mobiliser. C'est notamment Daniel Kahneman qui le démontre dans ses travaux sur la psychologie cognitive.

Pensez à la règle des 20/20/20 : toutes les 20 minutes, portant votre regard à 20 mètres, pendant 20 secondes. Pensez à cliquer des yeux : en moyenne, nous clignons 2/3 fois moins face aux écrans, surtout lorsque nous sommes concentrés sur une tâche complexe ou errante.

Ajustez au mieux la luminosité de votre écran pour l'adapter à votre environnement de travail. Elle ne doit pas être plus blanche qu'un éclairage ambiant. D'ailleurs, ce même repère vous permettra de vérifier si votre luminosité d'écran n'est pas assez lumineuse (une page blanche tire vers le gris) ou s'il est éblouissant (une page blanche est trop blanche).

Enfin, pensez à faire des pauses et mettez-vous un rappel si besoin pour ne pas être accaparé par la lumière bleue de vos écrans qui ont tendance à prolonger votre temps d'écrans.

Ce qui est intéressant de mettre en lumière, c'est que la lumière bleue n'est pas forcément négative. En effet, elle participe à notre capacité de concentration en journée, nous aidant à stimuler notre vision. Mais, oui, la lumière bleue à trop forte quantité peut nuire. Ce qui est sûr, c'est que la lumière

bleue envoie un signal à notre cerveau nous indiquant qu'il fait jour. Par conséquent, le soir, la lumière bleue est à éviter le plus possible. Notre conseil, c'est de baisser la luminosité de vos écrans ou de porter des lunettes ou d'utiliser des filtres de lumière bleue pour ne pas perturber votre cycle circadien. Faire des pauses vous aidera dans l'atténuation de ces effets.

II.2 LIMITER L'IMPACT DES DISTRACTIONS

Lorsque nous sommes en communication interposée, tous devant notre écran, au travail, ou bien dans le confort de nos habitations, les distractions sont nombreuses.

- Notification et sollicitations extérieures (téléphones, e-mails, sms...)
- Bruit dans l'open space
- Machine à laver en route
- Livreur qui sonne
- Multitâches
- Temps morts ou blancs dans la visioconférence
- Sur attention à l'image de sa caméra.
- Bruits de micro et bruit de fonds

La visioconférence est un outil aujourd'hui très répandu. La fatigue visuelle et la surcharge mentale induite sont à considérer dans nos vies numériques. Considérez au mieux votre espace de travail pour le rendre le plus ergonomique possible. Cela peut aller de la chaise à la hauteur du bureau et à la place nécessaire pour disposer vos outils. Travailler si vous le pouvez dans un environnement calme et dédié au travail. Ayez les bons réflexes en désactivant les notifications non nécessaires. Fermez les outils dont vous n'avez pas besoin. Créez-vous une bulle, comme l'écoute de musique calmante, de chill-out qui favorise votre immersion.

II.3 SE CONCENTRER : L'ART DES PAUSES

Il existe des techniques pour vous aider à maximiser votre concentration et à ne pas subir de surcharge mentale en fin de journée après de longues séances de réunion. Boire suffisamment d'eau tout au long de la journée et utiliser des applications telles que Freedom pour réduire les distractions sont des mesures simples pour atteindre votre objectif. En voici quelques-unes à connaître :

II.3.1 LA TECHNIQUE DU DEEP WORK :

Nous sommes sollicités de toutes parts et cela nuit à notre concentration et favorise la charge mentale ! La méthode du deep work inventée et popularisée par Cal Newport consiste à bloquer des temps de travail intense de 60 à 90 minutes sans aucune interruption (mails, sms, notifications, collègues, réunions ou échanges). L'intérêt de cette méthode est de pouvoir se mettre dans un état profond de concentration. Faites des pauses pour garder votre intention claire.

II.3.2 LA TECHNIQUE DU POMODORO :

Inventée par Francesco Cirillo consiste à découper votre temps en intervalle des 25 minutes séparé par des courtes de pauses de 5 minutes. Après 4 cycles, vous pouvez prendre une pause plus grave. Cette technique est très utile pour éviter la procrastination et mieux gérer son temps et son énergie.

II.3.3 LA TECHNIQUE DU TIME BLOCKING

Comme son nom l'indique, divisez votre journée en blocs de temps dédiés. Il faut bien sûr être flexible et garder du temps pour gérer les imprévus de dernières minutes. Mais, à l'image du deep work, il est important de fixer dans sa journée un temps de focus sur lequel vous traitez la ou les tâches que vous aurez priorisées pour la semaine. Vous avez besoin de faire preuve de réalisme et d'ajuster ces temps pour vous synchroniser avec votre équipe ou votre environnement de travail. La transparence de votre emploi du temps et sa diffusion permettent de créer un climat de communication serein pour tous. L'erreur serait de bloquer tous vos créneaux de temps, et ainsi de rigidifier votre emploi du temps en entraînant de la surcharge et une mauvaise gestion des urgences.

III. MAINTENIR LE LIEN SOCIAL ET LES ECHANGES INFORMELS

III.1 COMMUNIQUER

L'étymologie du mot "communiquer" vient du latin *communicare* qui signifie commun, partager. Cette même racine se lit avec les mots "com-" (avec, ensemble) et "munus" (charge, emploi, service).

Alors comment, à l'ère numérique et celle de l'IA, les équipes contribuent à l'esprit d'équipe et à l'appartenance à un groupe ? Si l'on s'attarde sur cette étymologie, c'est parce que communiquer aujourd'hui est démultiplié. Nous avons à notre disposition des technologies qui accélèrent la communication et qui utilisent une multiplicité d'outils.

De la transmission orale en passant par l'écriture, les e-mails, la visioconférence et les messageries de discussion instantanées modifient notre manière de communiquer. Les connexions neuronales de nos cerveaux ne captent plus les communications non verbales. Nous perdons 93 % de la richesse de l'échange du face-à-face, mais développons de nouveaux réflexes textes pour les atténuer (émoticônes, réactions, gif...).

Dans ce contexte, comment atténuer ou pallier ces manques pour communiquer efficacement et garder ce lien social qui forme des groupes partageant une même histoire.

III.2 MAINTENIR LE LIEN

Le distanciel nous coupe inévitablement des moments de la machine à café et des discussions informelles que vous avez dans l'ascenseur ou dans les couloirs.

Ces moments de convivialité sont parfois très utiles pour débloquer des situations complexes et parler de ces difficultés que vous rencontrez. Ritualiser des points d'équipes et d'échanges quotidiens permet de maintenir ce lien. Il augmente le sentiment d'appartenance à l'équipe et la cohésion de ses membres. Vous avez dans ce cadre des outils d'ICE breaker que vous pouvez mettre en place pour maintenir ce lien social.

III.2.1 QUELQUES EXEMPLES D'ICE BREAKER :

Pour les utiliser, il vous faudra des espaces de coworking virtuels collaboratifs comme miro, klaxons figjam ou jamboard. Ces outils vous permettent d'échanger sur un espace ouvert où vous pouvez organiser votre vie d'équipe virtuelle.

- **this or that** : choisir entre deux images et expliquer pourquoi, argumenter, faire naître des complicités (chat ou chien, plage ou montagne...).
- **two truth and a lie** : raconter une histoire avec deux vérités et un mensonge, et faire deviner celle qui est fausse. Cela permet de créer du lien, de mieux se connaître et de sortir du cadre du travail en racontant une histoire.
- **virtual scavenger hunt** : créer un jeu dans lequel le temps joue un rôle, comme un puzzle, un jeu d'adresse, une charade à compléter, un tabou ou un texte à trou (votre imagination est la seule limite). Celui qui perd rapporte le petit-déjeuner !
- **take a picture of** : partager tous une photo d'un moment de la journée ou d'un lieu pour donner du contexte au quotidien de l'équipe. Cela peut être une tasse à café remplie, un objet... Et, raconter son histoire.
- **Pair & share** : en binômes dans une salle virtuelle, trouver un thème commun et partager ensuite des réflexions avec d'autres membres d'équipe. Cela permet à tous de s'enrichir et de partager un sujet qui importe aux yeux des personnes.
- **share a subject** : plus descendant et plus à prendre comme un rituel, inscrire dans l'agenda de la semaine un temps d'échange où un collaborateur présente un sujet de son choix à toute l'équipe. Vous pouvez les disposer dans un espace, voter pour celui qui plaît le plus. Ici, le partage permet à tous de s'améliorer et de créer une cohésion de groupe et de favoriser l'appartenance à celui-ci.

Il n'y a pas de bon ou mauvais ICE breaker, mais ils respectent quelques règles : ils sont simples, collectifs, courts et ludiques ! L'intérêt, c'est de recréer de manière numérique ces moments d'échanges et de complicité qui forment le ciment d'un groupe.

III.3 ÉVOLUTION DU RÔLE DU MANAGER

En mode hybride le manager n'est plus présent physiquement et doit incarner un autre rôle. Par essence, le télétravail force le manager à faire confiance à ses collaborateurs et à lâcher prise sur le contrôle du travail. Cela passe par la responsabilisation des collaborateurs sur les attendus de leurs postes ou de l'incarnation de leurs rôles dans l'équipe et au sein de l'organisation.

Le manager joue alors le rôle de facilitateur et d'animateur d'équipe pour maintenir le lien social. Les temps d'échanges individuels et collectifs doivent être réguliers pour maintenir la cohésion d'équipe et pour recréer les discussions informelles que le présentiel permet.³¹

Une hybridation veut forcément dire recréer un environnement de partage entre les membres de l'équipe. En effet, les membres ne sont pas toujours présents simultanément. Il faut alors pour le manager redoubler d'efforts et développer des compétences sociales ou recréer cet environnement propice à la sécurité psychologique de tous.

Nous l'avons vu, le distanciel accentue la fatigue mentale et le droit à la déconnexion doit être compris de tous. Les points d'étapes, les ICE breaker, les bonnes pratiques de l'attention sont toutes des recettes que les managers hybrides se doivent de connaître.

Il doit sensibiliser et acculturer son équipe à ces sujets pour maintenir la cohésion d'équipe et l'engagement dans le travail. Par ailleurs, il fait preuve d'écoute active en tenant compte des nouveaux besoins des collaborateurs dans leurs ratios vie privée et vie professionnelle. La formation à la gestion de groupe est une nouvelle forme d'encadrement managérial qui recentre le collaborateur dans l'équipe et le rôle qu'il doit y jouer.

³¹ [Management 3.0 : vers un leadership agile ?](#)

IV. LES OUTILS

IV.1 LES OUTILS DE COMMUNICATION

Les outils de communication sont à l'ère du numérique la partie émergée de la collaboration dématérialisée. La maîtrise de ces outils est un des piliers de nos usages professionnels et est créatrice de valeur.³²

IV.1.1 SE POSER LES BONNES QUESTIONS

Vous les connaissez sans doute déjà et aussi font-ils partie de votre quotidien. Mais, une question peut se poser : utilisez-vous efficacement leurs fonctionnalités ? Maîtrisez-vous vraiment vos outils pour être plus productif ? Avez-vous acquis ou appris sur le terrain les compétences nécessaires pour les utiliser ?

Ces outils présents partout dans les entreprises, dans la sphère privée façonnent notre manière de communiquer et d'échanger. Ils ont leurs propres écosystèmes, leurs valeurs et des principes de fonctionnement. Ils imposent malgré eux une norme. Est-ce que la technologie est comprise de tous et est-elle correctement utilisée pour la tâche qui lui incombe ? Parfois, le choix de ces technologies est arbitraire et ne correspond pas aux usages des collaborateurs et à leurs fonctionnements en équipe. Par conséquent, nous pouvons nous interroger à cette étape sur comment l'outil a-t-il été présenté aux équipes et si un accompagnement au changement a été entrepris suffisamment en amont avec les principaux concernés.

« Donc finalement, même quand tu as en place un outil relativement simple, t'as beaucoup de choses derrière parce que l'outil n'est pas la finalité. Et donc tu as besoin de t'interroger sur les objectifs de ton changement dont l'outil n'est qu'une des matérialisations, mais pas la seule. »

Louis Quignon, Change Manager Officer Crédit Agricole Assurances

³² [Les meilleurs outils collaboratifs en ligne pour travailler à distance en équipe.](#)

IV.1.2 L'AVANTAGE DES OUTILS DE COMMUNICATION COLLABORATIFS

L'important, c'est de faire sien l'outil avec son cadre, ses méthodes et des objectifs. La force d'un outil de collaboration réside dans le besoin initial de l'individu : faire mieux !

Il existe aujourd'hui des suites complètes d'outils interconnectés entre eux. Il concentre dans leurs écosystèmes une multiplicité d'outils servant le collaborateur dans sa tâche. Leur avantage est de regrouper en un plusieurs outils différents avec des modes de fonctionnement divers et variés.

Un outil collaboratif, c'est une application qui regroupe de la messagerie texte avancée. Vous pouvez échanger au sein de votre équipe, créer des groupes de discussions sur des thématiques précises et diffuser de l'information à un ensemble de personnes de manière instantanée.

L'avantage de ces plateformes, c'est qu'elles offrent également d'autres fonctionnalités. Un espace de stockage partagé qui vous permet de retrouver les documents de votre équipe et de centraliser les documents importants et à jour. Cet espace vous permet de partager des liens vers ces documents et de réduire votre empreinte carbone au lieu de dupliquer les documents à l'infini.

De plus, vous pouvez ajouter des plug-ins et des apps de productivité comme des organisateurs de tâches, des tableaux blancs, des IA.

IV.1.3 LES OUTILS POPULAIRES

MICROSOFT TEAMS 365 :

Microsoft 365 fait partie intégrante de l'écosystème numérique des entreprises depuis longtemps. Il propose une gamme complète d'outils de productivité, y compris des outils de traitement de texte, audio, visioconférence, tableur et une messagerie puissante (Teams) parfaitement intégrée.

Microsoft 365 peut être localisé au sein de votre réseau, ou bien dans les services Cloud des grandes entreprises. Il est multi-device et peut être utilisé depuis un ordinateur, une tablette et un smartphone. Les outils de messagerie e-mail sont aussi intégrés et connectés à vos applications de calendriers et tout cet écosystème est autogéré.

ZOOM :

Cette plateforme de visioconférence popularisée lors de la COVID fait partie des leaders de la vidéo en distanciel : audio, vidéo, chat intégré aux appels, centre de documentation, enregistrement, fonctionnalité IA et multi-device. Bénéficier de ces outils vous permet une utilisation poussée dans la communication numérique avec des salles personnalisées et une infrastructure robuste et dédiée. Zoom fournit aux entreprises des applications de vidéoconférence, de messagerie et de gestion documentaire. Ces outils facilitent la collaboration et la communication entre les équipes grâce à des calendriers connectés et des espaces de travail communs.

GOOGLE WORKSPACE :

L'écosystème en ligne, disponible exclusivement sur Internet, vous offre nativement des outils de collaboration puissants. La suite Google se veut simple et intuitive, fonctionnant sur la force de Google et consorts. À l'instar de Microsoft, vous aurez et trouvez forcément la solution à votre besoin dans l'écosystème Google Workspace. Les services Google profitent de la puissance innovatrice de Google et de la simplicité de fonctionnement de son cloud. L'intégration de l'IA générative fait forcément partie de leur ADN.

SLACK :

Slack peut être une option intéressante si vous avez besoin de regrouper tous vos outils dans un seul. Slack fournit avant tout un service de messagerie complet, audio, vidéo, texte, groupe de discussions. L'application permet de se synchroniser avec d'autres outils collaboratifs pour former un écosystème simple et relié. Slack est un bon compromis si vos applications sont dispersées et que vous ne voulez pas vous saisir uniquement des solutions uniques.

L'outil peut aussi gérer des automatisations, ce qui peut vous aider à créer des workflows puissants pour votre organisation et plus de flexibilité pour vos équipes !

ZOHO SUITE :

Comme Microsoft Teams et Google Workspace, d'autres suites collaboratives naissent et développent des angles de productivité différents. Comme Slack, Zoho est intra connectée avec d'autres services et applications. En plus de fournir les attendus d'une application collaborative : texte, présentation,

feuille de calcul, l'outil se veut abordable avec un design agréable et une ergonomie plus moderne. Enfin, Zoho ce sont aussi des outils de gestion de projet, CRM, marketing, support client, RH.

Il n'y a pas de meilleur logiciel qu'un autre. C'est une affaire de choix, de préférence et de réponse à votre besoin. Bien entendu, la partie financière est importante avec des coûts fixés à l'échelle d'une organisation facturée à l'utilisateur. La gestion des versions ainsi que le paramétrage de la confidentialité et de la sécurité des données sont un facteur fort dans votre choix. Selon votre activité, les solutions seront réduites par votre cadre de gouvernance d'entreprise.

IV.1.4 ET, L'IA DANS TOUT CELA ?

L'intelligence artificielle qui intègre désormais ces outils permet l'automatisation et l'optimisation des tâches répétitives et chronophages pour laisser plus de place à l'expertise métier de la gestion de projets.

LES BENEFICES ATTENDUS DE L'IA :

- Planification intelligente
- Affectation automatique des tâches
- Prévion des risques
- Reporting automatisé
- Assistance intelligente

Votre solution de communication collaborative doit mûrement être réfléchie pour connaître vos besoins logiciels et les intégrer efficacement au SI d'entreprise. Ils ont les solutions, vous avez un besoin et c'est à vous de le définir en fonction de vos objectifs, de votre ambition !

« Copilot 365 ce n'est pas un outil magique qui va tout leur faire, il faut qu'ils apprennent vraiment à dialoguer avec et qu'ils sachent aussi comment rédiger des prompts efficaces... Donc, si vous donnez des informations imprécises, pas suffisamment spécifiques et pas assez contextualisées, forcément, l'outil ne va pas pour ressortir des résultats insatisfaisants. »

— Dalia Koukou, Senior Manager chez Sopra Steria Next

IV.2 LES OUTILS DE GESTION DE PROJETS

La gestion de projet et de produit d'entreprise est souvent le fil rouge d'une équipe et de l'organisation. À défaut de logiciel dédié, Excel s'avère un excellent outil. Multitâche, mais limité dans ses fonctionnalités et son interface peu ergonomique pour cette utilité.

IV.2.1 POURQUOI S'INTERESSER A CES OUTILS ?

Ils sont spécialisés et répondent aux questionnements et défis de la gestion de projet de manière générale. C'est un endroit unique où l'équipe peut se rendre pour suivre son avancée. Elle est aussi le reflet de son travail sur le long terme. Elle permet la transparence pour les parties prenantes. Elles sont souvent ergonomiques et intuitives. Ils permettent entre autres :

- **La gestion des tâches** : créer, assigner, suivre sous forme de tableau.
- **La planification** : jalons, dates clés, sous forme de diagramme (Gantt par exemple) et des calendriers d'échéances.
- **La collaboration multicompte** : partager des informations, renseigner de la documentation, mentionner et obtenir des feedbacks dans l'outil de travail sans utiliser d'autres outils.
- **Communiquer** : intégration d'outils de visioconférence, d'audio et de chat pour faciliter les échanges.
- **Le reporting et le monitoring** : génération de rapports, de graphiques, la budgétisation et data visualisation.
- **La personnalisation** : adapter l'outil aux caractéristiques de vos équipes, de votre activité ou tout simplement le rendre plus agréable au jour le jour.

Les principaux bénéfices à les utiliser aideront vos équipes à ne pas se disperser dans divers outils. Toutes les informations sont présentes au même endroit. Cela génère également de la cohésion, car tous utilisent le même outil. Vous gagnez en visibilité sur l'avancement des projets au jour le jour. Vous pouvez même automatiser certaines tâches avec des workflows automatisés. Enfin, chacun sait en temps réel qui travaille sur quoi, cela ajoute de la transparence et permet de responsabiliser les personnes sur le travail collectif à accomplir.

IV.2.2 LES OUTILS POPULAIRES DE LA GESTION DE PROJET

TRELLO

Présenté sous forme de tableau, Trello vous permet de renseigner des cartes passant d'un état à un autre. Inspiré de la méthodologie Kanban, cela est très facile à prendre en main, si le projet n'est pas trop gros. Il est hautement personnalisable et convient aussi bien au projet personnel que professionnel. Trello fait partie de la suite Atlassian et profite de cet écosystème performant et totalement intégré.

ASANA

Asana propose plus de fonctionnalités avancées dans la gestion de projets. Une ergonomie claire et intuitive avec une barre latérale pour la gestion des projets. Asana permet, en plus des vues Kanban et des tâches, de créer des tableaux de bord, d'organiser vos projets par objectifs. Il offre aussi la possibilité de créer et de gérer des formulaires. Enfin, il donne accès à de la gestion de temps de travail et des ressources projets. Comme Trello, vous pouvez créer des processus d'automatisation et les plugger à des outils tiers comme Google Drive, e-mail, Mailchimp, etc.

MONDAY.COM

Monday.com propose les mêmes fonctionnalités qu'Asana, en 4 axes :

- La gestion de projets,
- La gestion CRM des équipes de vente,
- Un module pour la gestion agile et
- Le développement de logiciel et enfin
- Une bêta sur le ticketing client et RH.

Très graphique, Monday se veut intuitif et porté sur l'efficacité décisionnelle. Il intègre également de la création et de la gestion de documents et de la data visualisation. Une fois de plus, vous pouvez automatiser les tâches, mais également greffer des add-ons et des plug-ins.

WRIKE

Multi-vues, gestion de projets de tous types, data visualisation, automatisation ou encore intégrations avec d'autres outils, Wrike se veut simple et efficace dans son rendu. La gestion des ressources est aussi une des forces de l'outil.

JIRA

C'est un outil de la suite Atlassian dont fait partie Trello. C'est un outil puissant de ticketing et le leader de la gestion de projet Agile actuellement. La personnalisation et les workflows sont très avancés et hautement personnalisables et le logiciel est vraiment très complet. L'écosystème Atlassian permet de relier Jira à d'autres instances comme Trello bien sûr, mais également Confluence (base de données, tableaux blancs, des documents et du partage d'écrans vidéo). Vous pouvez ajouter de nombreux modules supplémentaires pour l'adapter à votre environnement.

IV.2.3 LA PLACE DE L'IA

Enfin, l'IA est en train d'être progressivement ajoutée à ces outils pour créer plus d'automatisations et d'intelligence et répondre à vos besoins sans nécessiter de langages particuliers. Cela va dans le sens de l'enrichissement de vos projets et de sa gestion plus pragmatique. En se concentrant plus sur la gestion des freins liés à l'humain et moins au paramétrage fin de l'outil.

Vous aurez forcément l'outil qu'il vous faut. Même si certains sont plus durs à la prise en main, des professionnels de ces outils existent pour vous aider à les maîtriser. Les plateformes sont très complètes et les communautés autour de ces outils sont prolifiques. Ils proposent tous des versions d'essais, voire des accès freemium pour vous saisir de l'outil et le tester sur des cas d'usage dans vos organisations. Encore une fois, définissez bien vos besoins et les attendus de tels logiciels pour ne pas tomber dans une dépendance technologique à ces outils.

IV.3 LES OUTILS DE COLLABORATION

Les outils collaboratifs sont des éléments puissants d'une équipe asynchrone qui travaille en mode hybride. Un whiteboard (tableau blanc) est un espace de créativité, de convivialité, de travail infini qui remplace l'espace physique de travail. Certains outils poussent vraiment loin leurs fonctionnalités, tandis que d'autres sont intégrés à d'autres solutions de design complet. L'expérience de collaboration est la première force de ces outils. Ils maintiennent par leur côté ludique la dynamique d'équipe en l'engagement. Ils sont également très utiles pour se saisir des outils de développement personnel, ICE breaker, user Journey, mind mapping, rétrospective et également tout l'apanage du design thinking.

Si vous avez des ateliers à réaliser, servez-vous de ces outils qui donnent du champ libre et allient aussi bien travail que détente collaborative.

IV.3.1 PANORAMA DES OUTILS COLLABORATIFS

MIRO : LE LEADER

- Leader du marché, riche en fonctionnalités avec une interface intuitive
- Intégrations avec plus de 100 applications tierces (Jira, Slack, Google Drive...)
- Modèles et composants prêts à l'emploi pour différents cas d'usage
- Outils avancés de brainstorming et de design thinking

KLAXOON : LE FRANÇAIS

- Plateforme innovante et ludique conçue pour améliorer l'engagement
- Activités interactives variées (sondages, nuages de mots, challenges...)
- Fonctionnalités favorisant la participation (questions, likes, timer...)
- Bibliothèque de templates par métier (RH, marketing, ventes...)

MURAL : CHALLENGER DE MIRO

- Outil complet avec de nombreux modèles et frameworks méthodologiques
- Fonctionnalités de facilitation pour animer des ateliers à distance
- Intégration poussée avec Microsoft Teams, Webex, Slack...
- Contrôles d'accès granulaires pour la sécurité et la confidentialité

MICROSOFT WHITEBOARD : INTEGRE DANS MICROSOFT 365

- Intégré nativement à Microsoft 365 et Teams, pour une expérience fluide
- Reconnaît et transforme automatiquement les formes dessinées à la main
- Possibilité d'ajouter et de commenter du contenu Office (documents Word, diapositives PowerPoint...).
- Fonctionne sur Surface Hub, le tableau interactif de Microsoft

LUCIDSPARK : LA PART BELLE A L'IA

- Il est reconnu pour ses capacités en intelligence artificielle (Lucid AI).
- Suggère automatiquement des idées et des solutions pertinentes
- Synthétise les informations clés et génère des comptes rendus
- S'intègre à la suite Lucid (Lucidchart...) pour visualiser les données

FIGJAM : CONÇU PAR FIGMA

- Conçu par Figma, référence dans le design d'interface collaborative
- Intégration transparente avec Figma pour passer facilement du brainstorming au design

- Outils de dessin vectoriel avancés (plume, connecteurs...)
- Composants interactifs originaux (emoji, stickers, chat...)

CANVA : LE MALIN

- Connue pour ses outils de création graphique intuitifs (présentations, posts...)
- Vaste bibliothèque de modèles, d'images, de polices... avec droits d'utilisation
- Fonctionnalités de tableau blanc plus élémentaires que les acteurs spécialisés
- Gratuit avec des fonctionnalités limitées, payant pour collaborer

IV.4 UN OUTIL POUR TOUS ET TOUS POUR UN

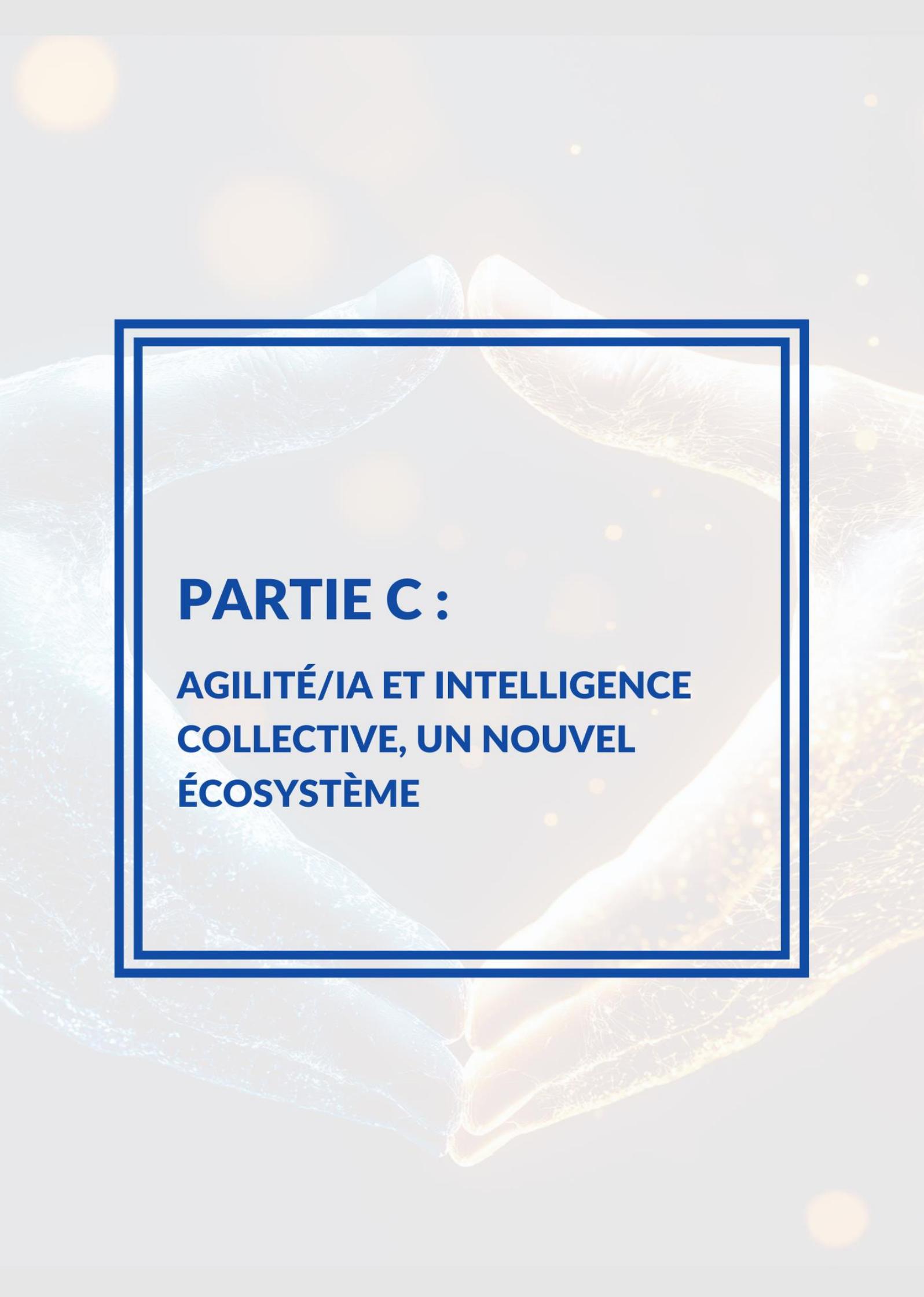
Tous ces acteurs ont leurs forces et leurs faiblesses. Même si certains d'entre eux ont des atouts très forts de leur point de vue dominant, les bénéfices seront les mêmes. La collaboration de vos équipes et le maintien du lien social par l'engagement des collaborateurs doivent correspondre à votre culture. Le budget, bien sûr, jouera un grand rôle et vos usages peuvent être transversaux. Si vous possédez déjà des accès à certaines suites comme Figma ou Microsoft, testez-les pour voir si la fluidité des interactions et les outils disponibles correspondent à vos cas d'usage.

« Donc c'est ces questions-là qu'il faut se poser, parce qu'en plus les impacts ne seront pas les mêmes en fonction des équipes, etc. Donc en fait, la logique change est déjà, dans un premier temps, hyper importante, en fait, de diagnostiquer, enfin préalable, pour se poser les questions en amont, tout simplement. »

Louis Quignon, Change Manager Officer Crédit Agricole Assurances

La multiplicité des outils en tout genre peut freiner l'adhésion et de la résistance au changement s'ils ne sont pas perçus comme intuitifs par vos équipes. Ils doivent y voir un intérêt et un besoin réels de se connecter à leur équipe. Le manager facilitateur a donc un rôle à jouer dans la présentation de ces outils pour le bien de l'équipe et de les faire vivre !

L'intégration de l'intelligence artificielle dans les outils collaboratifs va les rendre encore plus interactifs et générateurs de valeur ajoutée, notamment grâce à leurs capacités de synthèse. L'IA générative va décupler leur potentiel et mettre davantage en avant l'intelligence collective qu'une équipe peut développer, en démocratisant l'accès à ces outils.

The image features two hands, one rendered in a glowing blue wireframe and the other in a glowing yellow wireframe, holding a glowing blue cube. The background is a soft, light-colored gradient with bokeh effects and light trails. A dark blue rectangular border frames the central text.

PARTIE C :

**AGILITÉ/IA ET INTELLIGENCE
COLLECTIVE, UN NOUVEL
ÉCOSYSTÈME**

CHAPITRE I : UN MIX AGILE/IA

I. VERS UNE EQUIPE AGILE AUGMENTEE

L'IA générative va ouvrir de nouvelles perspectives pour les équipes. Cette redéfinition aura des conséquences sur l'organisation des entreprises. L'avenir du travail en mode Agile va se transformer. Dans ce chapitre, nous allons explorer et imaginer l'évolution du travail avec un état d'esprit Agile guidé par l'IA où l'intelligence collective humaine est revalorisée³³. De nouvelles compétences vont voir le jour. De nouveaux métiers vont naître des opportunités que nous offre cette technologie. Sera-t-elle à même de nous remplacer ? Ou bien de nouvelles synergies, vont-elles parfaire notre éventail des possibles dans notre futur numérique.

I.1 UNE NOUVELLE TYPOLOGIE D'EQUIPE

Selon Henrik Kniberg, les équipes Agiles vont intégrer l'IA comme nouvel équipier. Pour lui, cela va changer le nombre de personnes qui compose une Agile team. Nous vous le rappelons, aujourd'hui une équipe Agile en Scrum est composée d'au moins 3 personnes : un Product Owner (la voix du client), d'un Scrum Master (le garant du cadre de travail et de son environnement), et le Developer (celui qui conçoit la solution).

Une équipe Agile est composée de 5 +/- 2 personnes dans l'idéal. On parle aussi d'une Pizza team en Agile. C'est un concept qui nous vient de Jeff Bezos fondateur d'Amazon. Le principe est simple, une équipe ne devrait pas dépasser le nombre de personnes qui peuvent être nourries avec deux pizzas (américaines !) soit 6 à 10 personnes.

Ce que dit Henrik Kniberg c'est qu'il y aura demain plutôt plusieurs petites équipes qui travailleront sur un même projet ou produit. La particularité de ces équipes est qu'elles seront toutes associées à une IA.

³³ [Agile in the Age of AI \(Agile Team\)](#).

Autre fait intéressant selon sa réflexion, c'est que les ressources ne seront pas supprimées, car remplacées par l'IA. Au contraire, il pense que les ressources seront les mêmes et traiteront plus de sujets et seront mobilisées par expertise. Les équipes seront alors multi projets. C'est-à-dire qu'elles travailleront sur plusieurs projets simultanément, aidées de l'IA.

Le besoin de synchronisation et l'alignement sur la vision et la stratégie seront un défi plus grand. Les rôles de Product Owner et Developer seront conservés et celui du Scrum Master devra évoluer.

Pourquoi s'y intéresser ?

De plus petites équipes travailleront plus étroitement ensemble pour atteindre un but commun. L'intérêt de cette transformation impliquera davantage les équipes dans leur travail. La responsabilité sera plus grande pour accomplir le travail demandé. En effet, chaque collaborateur aura la charge de plus grands périmètres et la prise de décision du travail opérationnel ne sera pas déléguée à plusieurs personnes. En outre, chaque collaborateur devra veiller à formuler des recommandations pertinentes émanant de l'IA. L'IA assurera l'aide technique pour concevoir des solutions plus robustes en chaîne. Une communication bilatérale ou tripartite (pour des équipes nécessitant plus d'expertises) sera plus fluide. En effet, moins il y a d'interactions croisées, plus la communication est fluide et instantanée.

La prise de décision sera sensiblement améliorée, car moins d'acteurs seront concernés par les choix à faire.

I.2 LES ROLES AUGMENTES

Les rôles Agile font subir une transformation de leurs prérogatives. Nous allons nous concentrer sur les trois rôles que propose le cadre : le Product Owner, le Scrum Master et les Developers.

I.2.1 LE ROLE DU PRODUCT OWNER AUGMENTE

Le rôle du Product Owner est d'administrer, prioriser et ordonner le backlog, projet ou produit. Ainsi, si l'IA l'aide dans cette mission, qu'est-ce que l'IA fait et ne fait pas ?

ASSISTANT DE PLANIFICATION ET DE GESTION DU BACKLOG

L'IA, et notamment la générative, est capable de structurer la donnée de façon claire et factuelle. Le Product Owner peut employer l'IA pour réaliser la classification automatique des éléments de travail

à prioriser selon les besoins clients remontés. La mise à jour du backlog serait alors réalisée en temps réel en tenant compte d'éléments incertains.

L'IA peut donc analyser le besoin client, les retours utilisateurs et les benchmarks du marché simultanément et nous proposer des scénarios. Ces options seraient ensuite analysées par le PO qui prendrait ainsi la décision de les valider ou non. La prise de décision serait optimisée pour maximiser la valeur apportée à l'utilisateur final.³⁴ On peut imaginer un type d'assistant IA capable de planifier la valeur business délivrée en production. En calculant les WSJF (*méthode de priorisation utiliser surtout en SAFe*) et en proposant des contenus de sprint clair et objectifs. Finalement l'ordonnancement du Backlog serait délégué à un assistant IA, capable de maximiser en temps réel la valeur pour le client. Les ROI seront des éléments clés de la mesure de la performance, mais également un indice de satisfaction sur la prise de décision.

USER STORIES AUTO COMPLETEE ET DECOUPEE AUTOMATIQUEMENT

Le temps de travail d'un PO serait optimisé de manière significative avec l'autocomplétion des éléments des User Stories. Les prompts que le PO formuleraient auront l'appui de la base de données du projet ou du produit. Cela produirait plus d'US, plus pertinentes et plus spécifiques. Cette optimisation des éléments de travail serait un atout pour les développeurs pour accomplir le travail. Nous pourrions également avoir une IA capable de découper des US trop grosses en de plus petits éléments de travail depuis l'US d'origine.

Les outils de gestion de projets augmentés à l'IA voient d'ailleurs déjà le jour, comme Jira ou Monday.com qui ajoutent des fonctionnalités IA pour nous aider dans leur administration.

REDACTION AUGMENTEE

Toute la documentation des éléments de travail peut alors utiliser le soutien de l'IA pour rédiger, vérifier les US, par exemple. Le format serait donc plus standardisé au profit d'une lecture plus claire des éléments de travail. Ceux-ci pourront être personnalisés pour ajouter la notion de qualité dès le début de la rédaction. Ainsi, à partir de critères d'acceptation des US (rédigées par le PO), l'IA pourrait écrire les plans de test et les scénarii correspondant.

³⁴ [Artificial Intelligence in Agile Project Management](#)

L'EXPERTISE HUMAINE

Quel serait le rôle du PO dans ce cas ?

Il pourra se concentrer sur l'écoute des parties prenantes (clients, services, autres équipes), en se concentrant sur la correcte interprétation de leur besoin. Le travail à accomplir sera plus juste. L'analyse et l'écoute des retours clients seront mieux valorisées et l'ajustement du projet ou du produit plus réactif.

Le PO sera à même de mieux écouter le marché (benchmark appuyé par l'IA) pour saisir les tendances futures et les signaux faibles. En somme, c'est l'expertise et la vision stratégiques dans ces choix d'arbitrage qui maximiseront sa valeur ajoutée. C'est l'empathie et la compréhension fine des sujets qui feront la différence.

LES RISQUES INDUITS

Le PO devra néanmoins tenir compte des limites de l'IA dans son utilisation. Nous l'avons vu, les biais, les résultats faussés et une trop forte dépendance à la technologie seront à considérer. Le PO devra donc maintenir un haut niveau de veille et de formation aux outils pour en extraire le meilleur.

I.2.2 LE RÔLE DE SCRUM MASTER OU FACILITATEUR AUGMENTÉ

Garant des cadres de travail et de l'environnement propice aux échanges, comment le rôle va être affecté. Les nouvelles méthodologies et approches que l'IA va soulever vont transformer le rôle des Scrum Master et des facilitateurs. Auront-ils d'ailleurs toujours leur place dans ces équipes ?³⁵ Henrik Kniberg pense que les facilitateurs verront leur rôle évoluer du mentor vers le coach d'équipes transversales.

Ainsi, ils seront toujours la partie humaine des processus Agiles, agissant comme servant leader pour les équipes. Ils assureront toujours leurs rôles de prise de pouls des équipes. Les défis de l'amélioration continue et de la montée en compétences des équipes seront leurs principales missions. Le maintien du haut niveau de compétences avec un rythme soutenable dans les livraisons des solutions sera un de leurs leviers de performance.

³⁵ [Scrum et XP depuis les tranchées](#)

COLLABORATION AUGMENTEE

L'analyse des données par l'IA permettra aux Scrum Master de percevoir plus finement les signaux faibles de l'équipe dans leurs actions d'amélioration continue. Ils seront encore un appui du PO dans l'analyse des données projets pour fournir des éléments tangibles à la prise de décisions.

Les ateliers et les outils de collaborations augmentées à l'IA lui permettront de se concentrer sur les aspects humains de la collaboration multi-équipes et cross-fonctionnelles.

L'identification des nœuds d'interdépendances des projets sera un atout supplémentaire pour améliorer le time-to-market et modérer les adhérences.

Le Kaizen sera un élément central de leurs approches.

COACHING ET MENTORING

Le métier de facilitateur prendra de la hauteur pour aborder des sujets plus stratégiques. L'agilement des équipes sur les objectifs d'équipes sera un but à atteindre. Enfin, la montée en compétences des équipes sera la mission principale de ses coachs opérationnels.

Le concept du SU HA RI KOKORO en Agilité tracera le nouveau modèle d'accompagnement des collaborateurs Agiles. Ce modèle du « heart of Agile » théorisé par le Dr. Alistair Cockburn illustre le développement des compétences³⁶. En se saisissant des concepts de la progression de l'élève dans le budo japonais, nous pouvons l'appliquer aux futurs de l'équipe Agile.

- **SHU (protéger et obéir)** : n'ayant pas toutes les compétences, le coach formera et accompagnera le collaborateur aux techniques IA nécessaires pour combler la partie manquante de son expertise. Il sera un guide dans l'acquisition des bonnes pratiques.
- **HA (se détacher, digresser)** : le collaborateur comprend maintenant les spécificités des tâches qui lui incombent et sait voir les limites que lui impose l'IA dans l'exécution de son travail. Le coach l'amène à développer sa pensée critique vis-à-vis de la technologie. Le collaborateur comprend mieux l'outil et cherche à optimiser son utilisation.
- **RI (quitter, transcender)** : le collaborateur a acquis des automatismes qui favorisent la création de valeur ajoutée dans son travail. Le coach n'est plus un guide, mais un appui pour conduire le collaborateur vers une veille autonome des bonnes pratiques de son métier. Le

³⁶ <https://heartofagile.com/>

collaborateur est capable de s'affranchir de la technologie pour prendre des décisions éclairées et justes.

- **KOKORO (harmonie, unification)** : le collaborateur maîtrise son sujet et est capable de le transmettre. Il développe de nouvelles pratiques et imagine de meilleures solutions en associant son expertise, ses compétences humaines et les ressources de son équipe. Le coach se désengage du collaborateur et s'enrichit des bonnes pratiques expérimentées sur le terrain.

C'est dans ce cadre d'accompagnement que les Scrum Master 4.0 pourront formaliser avec les collaborateurs qu'ils suivront une Agilité augmentée.

« L'idée globale pour moi, c'est dans un premier temps de rentrer dans une espèce de phase d'observation pour comprendre vraiment le contexte de l'équipe. Parce qu'en fait, sans comprendre le contexte, on ne peut pas proposer des solutions adaptées. Donc comprendre le contexte de l'équipe et donc en termes d'organisation, notamment, en grande partie, donc l'interaction que les uns vont avoir avec les autres, comment on se synchronise via des outils communs, on fait en sorte que tout se passe bien avec tous les personnels qui en travaillent sans perturber trop l'équipe pour pas qu'ils perdent en efficacité en tout cas opérationnelle sur le moment. »

Romain Gillot, Coach Agile et Coach d'organisation Crédit Agricole Assurances

I.2.3 LE ROLE DES DEVELOPERS AUGMENTES

Les développeurs au sens Scrum sont ceux qui réalisent le travail. Ils peuvent être des développeurs logiciels, des UI designers, des UX designers, des testeurs...

AVANTAGES

L'outil IA génératif va lui permettre de développer plus rapidement le travail à effectuer. L'automatisation des tâches à accomplir va lui permettre d'utiliser ce temps à la conception de solutions plus pérennes. Appuyé sur de la data, il va améliorer le ROI des solutions. La recherche de la maximisation de la valeur va devenir son nouvel engagement.

Les éléments de travail bruts pourront être générés très facilement par l'IA. Ce qui laissera plus de choix dans la personnalisation de ses éléments pour correspondre au besoin client. L'IA sera une aide pour suggérer des modifications dans le code et des alternatives plus efficaces.

Les tâches chronophages comme la documentation technique et la rédaction des livrables seront reléguées aux IA avec des prompts spécifiques. L'interrogation des bases de données d'entreprises et de leurs historiques permettra de ne pas générer de doublons.

Nous pouvons aussi imaginer que le code pourra être plus responsable en éliminant les redondances et les doublons. Enfin, l'IA pourrait également agir comme une IA « techlead » capable de revoir le code humain et indiquer le cas échéant des recommandations techniques adaptées.

INCONVENIENTS

L'IA a des biais dans sa rédaction et son paramétrage. Les concepteurs de solutions devront vérifier que les engagements éthiques et responsables des éléments IA respectent les règles de gouvernance de leurs entreprises. Ils devront faire preuve de vigilance sur les éléments ajoutés au code source des solutions de l'entreprise pour ne pas créer de failles sécuritaires. Enfin, une attention particulière à l'origine des éléments IA sera un défi pour le respect de la RGPD et de la réglementation en vigueur.

OUTIL DE CONCEPTION ET IA

Des outils augmentés à l'IA vont permettre de développer des solutions par autocomplétion et assistance intelligente. Cela va permettre l'accélération du time-to-market et la flexibilité dans la production. Des outils comme Github copilot, Figma ou la suite Adobe fournissent déjà des outils d'assistant intelligent. Ces outils vont faciliter la création de nouveaux possibles. Ils contribueront à casser les plafonds de verre technique et à leur maîtrise par des profils plus novices.

EXPERTISE METIER AUGMENTEE

Quel que soit le corps d'expertise, l'IA va permettre plus d'intelligences dans la conception de produits innovants. L'IA va pouvoir laisser plus de temps pour l'innovation et la créativité. De nouveaux possibles sont à prévoir et de nouvelles expériences utilisateurs vont émerger. L'interaction avec l'outil IA sera un nouvel appel d'air pour les métiers techniques en lui donnant plus de sens. L'IA permettra également l'accessibilité des métiers techniques à de nouveaux profils créatifs.

Le savoir-faire de l'expert senior sera précieux, car il disposera de l'expérience technique et empirique des spécificités des marchés, des clients et des utilisateurs. Par exemple, imaginez, dans le domaine logiciel, un architecte augmenté à l'IA qui aurait la connaissance globale des composants logiciels de l'entreprise. Cela réaliserait des instructions techniques claires et rapides détaillant l'ensemble des composants impactés par un projet !

L'équipe Agile de demain sera donc un nouveau pari vers une Agilité plus proche de ses utilisateurs, puisque plus attentive à ceux-ci. La transversalité des équipes va probablement forcer les organisations à miser plus encore sur les chaînes de valeurs. L'alignement et les synchronisations des équipes vont gagner en complexité.

Parallèlement, la répartition d'équipes de deux ou trois membres avec l'ajout de l'IA va favoriser les échanges et les prises de décisions rapides. Les expertises vont être partagées et la montée en compétences des collaborateurs va être un enjeu majeur pour les managers.

II. LE LEADER AGILE AUGMENTE

Le leader Agile est un manager qui applique les principes Agile dans la gestion de ses équipes. Ses qualités humaines et sa connaissance de l'organisation l'aident dans le pilotage de son activité. Mais, comment fera-t-il demain lorsque ses équipes seront scindées en de multiples cellules autonomes ?

II.1 LEADERSHIP AGILE AUGMENTE

Un leader Agile est un expert des méthodes de projet. Il connaît parfaitement les méthodes et les approches Agiles que ses équipes utilisent et expérimentent. Il est capable d'analyser et de traiter de la donnée. Il comprend, maîtrise et utilise les technologies de l'intelligence artificielle dans son travail.

II.1.1 LES COMPETENCES TECHNIQUES DU LEADER AGILE

Les compétences techniques sont justes la partie émergée de ses compétences. Pour pouvoir piloter ses équipes, il recourt à tout un panel de qualités humaines et d'outils d'accompagnement pour responsabiliser son équipe.

II.1.2 LES COMPETENCES COGNITIVES DU LEADER AGILE

Le rôle de leader Agile transforme en profondeur le style de management traditionnel. Il est plus ouvert et participatif. Sa posture est basse et fédératrice. Il cherche à responsabiliser ses équipes plutôt que de les contrôler. Son profil ouvert encourage la prise de décision autonome et l'apprentissage continu.

Grâce à sa présence et à ses actes, il cherche à aligner les motivations de ses collaborateurs avec celles de l'entreprise.

En réalisant des points réguliers avec ses collaborateurs, il crée un climat de confiance et fait preuve d'empathie pour comprendre les contextes de ses équipes. Il est proactif dans la résolution des problèmes liés à l'organisation et communique avec transparence. Grâce à sa position de manager, le leader Agile peut prendre de la hauteur sur les sujets qu'il traite. Cela lui permet une meilleure prise

de recul dans sa prise de décision. Comme il perçoit les projets de façon globale, il est capable d'extrapoler et d'innover face aux défis de son organisation.

II.1.3 UN ROLE PIVOT

Il est aussi le lien entre les équipes qu'il pilote et la hiérarchie. C'est le lien opérationnel que les ressources humaines ont besoin pour comprendre les réalités du terrain. Son rôle est complexe, car il est en permanence en équilibre entre les attentes de l'entreprise et les besoins réels de ses équipes.

Le leader Agile est une personne transversale, capable de passer d'un sujet à un autre plusieurs fois dans une journée. Il est responsable de l'avancée des projets et de leur bonne adéquation avec les ambitions de l'entreprise.

Son rôle est un pilier pour les organisations Agiles de demain. Il permet aux entreprises de diffuser les principes Agiles sur le terrain opérationnel. En s'adaptant aux organisations, il crée un environnement propice au développement de la culture Agile à tous les niveaux. Le leadership Agile est une mission complexe qui demande une introspection permanente et une capacité de résilience face aux défis rencontrés.

II.2 COMPETENCES IA D'UN LEADER AGILE

Un manager est par essence seul dans sa mission. Néanmoins, avec les outils d'IA, il peut compter sur un soutien conversationnel, structurel, génératif et organisationnel puissant !

II.2.1 UNE AIDE A LA DECISION

Les outils IA peuvent soutenir la prise de décision pour le leader Agile. En analysant les reportings, les comptes rendus de réunions, les transcriptions de visioconférence, l'IA peut faire remonter de nombreuses données utiles.

- Signaux faibles.
- Engagement de l'équipe.
- Chiffres clés.
- Plan d'action.

- Chronologie des projets.
- Parties prenantes.
- Gestion des risques.
- Priorisation des actions et des allocations des ressources.
- Analyse des données.
- Monitoring des projets.

En compilant ces informations dans des tableaux de bord personnalisés, il peut arbitrer en temps réel ses décisions et gagner en efficacité.

« L'IA n'est qu'un moyen, l'IA ne crée pas. L'IA aide, mais ne crée pas. Donc le monde de demain, c'est le monde qu'on a envie qu'il soit demain... »

« Quels sont, moi, mes objectifs ? Où est-ce que j'y vais ? Et en quoi, l'IA qui arrive, ce moyen, je l'utilise. Et à côté, avoir cette capacité aussi à écouter les équipes en disant, tout ça, ça nous transforme. Comment tu te projettes demain ? Comment on se projette demain ? Comment on évolue ? » ... « Comment on entend ce qui va, ce qui ne va pas ? et comment je l'accompagne. »

Anne Tuet, Change Manager Officer Crédit Agricole Assurances

II.2.2 UN SOUTIEN CONVERSATIONNEL

Les outils IA tels que les LLM comme ChatGPT, Microsoft Copilot, LLAMA ou encore Claude sont des outils puissants dans la génération d'idées. Ils peuvent aider le manager Agile à développer son propos, à structurer ses idées et à innover.

La rédaction de comptes rendus, ou bien d'e-mails à destination des collaborateurs ou de ses supérieurs, peut l'aider à optimiser son temps dans l'analyse du contexte d'équipe. Il peut également générer plus facilement des présentations claires et concises pour ses différentes instances.

Grâce à de tels outils, le manager Agile libère de la charge mentale pour se consacrer aux échanges humains et optimiser son temps.

II.2.3 IDENTIFICATION DES BESOINS DE COMPETENCES

L'IA, grâce à la data, peut récolter de nombreux signaux faibles et être proactive dans la résolution de problèmes. Ainsi, il est possible d'améliorer la gestion des compétences et le suivi des carrières de ses

collaborateurs. L'IA aidera le manager à détecter les risques de démotivation et de désengagement des collaborateurs dans leurs travaux. Elle saura suggérer des parcours de formation et de carrière en adéquation avec les besoins des collaborateurs.

Enfin, l'IA peut aider à mieux rédiger des fiches de postes plus complètes et précises de la réalité opérationnelle.

II.2.4 LES COMPETENCES NECESSAIRES

Les compétences IA d'un manager Agile doivent l'aider dans son quotidien. Pour ce faire, le manager a besoin de se former et de s'intéresser à ces technologies de soutien. Elles seront une aide pour lui et pour le bien de ses équipes. L'IA offre de nouvelles perspectives pour ancrer plus encore l'humain au centre des pratiques Agiles en entreprises.

À minima, le leader Agile doit acquérir les notions suivantes :

- Compréhension des systèmes IA et de leurs spécificités.
- Les bonnes pratiques en prompts conversationnels
- Une sensibilisation aux enjeux éthiques, juridiques et responsables de l'usage des IA.
- La sélection des bons outils IA adaptés à son contexte.
- Veille technologie sur les usages de l'IA et de la productivité.

CHAPITRE II : L'ORGANISATION AUGMENTEE : ENTRE IA ET COMPETENCES HUMAINES

I. PROJECTION DU FUTUR DU TRAVAIL AVEC L'IA

Que ce soit l'intelligence artificielle générative ou algorithmique, ces technologies sont déjà là et cela amène des changements durables. L'IA générative bouscule les usages et accélère les inégalités entre les collaborateurs qui embrassent la technologie et ceux plus réticents. La bascule IA sera un nouveau défi pour nos sociétés, pour l'avenir du travail et dans nos interactions sociales.

« Les scénarios sur lesquels on travaille c'est plutôt moins de 10% des emplois qui sont à probabilité haute d'automatisation, c'est-à-dire qu'on pense que ce sont des emplois qui disparaissent, c'est-à-dire on estime que 70% des tâches doivent être réalisées de manière supérieure, égale ou plus efficiente par plusieurs systèmes diables. Donc on est quand même à moins d'un emploi sur 10, donc là on n'est pas sur un final. Par contre on estime que 50% des emplois français se situent dans une probabilité haute de transformation. Et dans notre jargon, une probabilité haute de transformation, ça veut dire que plus de 50% des tâches sont concernées. Donc une fois qu'on a dit ça, que la majorité de nos métiers va changer à plus de 50%, la question est la suivante. Est-ce que les promesses modernes du travail vont être maintenues ? »

Yann Ferguson, Directeur scientifique du LaborIA Inria, Les rencontres du numérique By CA

Les futures réflexions qui vont suivre sont des recommandations et des pensées projectives de ce que nous pourrions connaître dans les mois ou les années à venir ! Ces scénarios possibles ont une temporalité appuyée sur le court terme et le moyen terme. Comme nous l'avons déjà décrit, l'IA est là et nous nous en servons pour augmenter notre travail. L'IA accélère nos processus et nos usages.

I.2 LES SCENARIOS POSSIBLES

Alors quel serait le futur du travail en environnement Agile basé sur l'IA et l'intelligence collective des organisations ?

I.2.1 SCENARIO POLYCOMPETENCES DES EQUIPES

Nous l'avons déjà présenté, Henrik Kniberg a une vision aboutie du futur des équipes Agiles. De plus petites équipes autogérées de 2 à 3 membres complétées par une IA. Cette idée est très intéressante. Elle est non destructrice d'emploi. Elle réorganise l'existant par la réattribution des compétences et des expertises. Elle permet grâce à l'IA de faire travailler plusieurs équipes ou groupes de compétences sur un sujet. L'alignement de ces équipes et leur pilotage par un leader Agile permettent le maintien de la chaîne de valeur du projet ou du produit. Les équipes plus petites, et donc plus adaptables et réactives, peuvent réagir plus prestement aux aléas du marché. Par ailleurs, elles auraient toutes les compétences nécessaires, car l'IA les aide sur la technique.

COMMUNICATION

Ce qui est intéressant, c'est que ces plus petites équipes placent la collaboration humaine au centre de leur écosystème. En effet, en réduisant le nombre d'interactions entre ses membres, la communication est plus fluide. Ainsi, elles gagnent également en rapidité et en prise de décision, car le consensus est plus direct. Le champ des possibles est très ouvert et les collaborateurs peuvent très vite se mettre d'accord sur un angle d'approche et la résolution de problème.

Grâce aux outils collaboratifs, ils partagent un même espace où l'organisation des documents est commune et claire. Le gain de temps offert par l'IA dans l'analyse des documents permet à l'équipe de mieux appréhender cet écosystème numérique. Enfin la confiance est une valeur clé. En effet, en cultivant les valeurs clés de l'agilité et notamment la transparence, les sujets peuvent être levés très rapidement et la sécurité psychologique renforcée !

REVUE DES CADRES DE TRAVAIL AUGMENTES

Dans le cas d'une équipe Agile et selon la complexité du sujet, l'équipe peut être composée de 2 à 3 personnes plus une IA. Les réunions liées au cadre de travail n'ont plus vraiment besoin d'être tenues, car l'échange est déjà fluide. Si l'on prend le cas d'une équipe en Scrum augmenté, nous pourrions imaginer que le sprint backlog n'est plus absolument nécessaire. En effet, la communication entre ces membres est directe et la responsabilité du travail à accomplir est déjà bien connue. Les éléments de

travail sont déjà affinés et ils n'ont pas besoin d'être estimés. L'IA effectuant déjà des mises à jour quotidiennes à l'aide du PO, les US sont sèches et claires. Cependant, des événements comme la sprint Review (*point de partage avec les parties prenantes*) et les PI Planning prennent plus de valeur. En effet, le travail est plus fluide et les retours qui découlent de ces échanges et de ces planifications permettent de jouer sur la qualité !

CULTIVER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE

Il existera plus de rôles transverses. Les leaders Agiles et les Coachs seront des pivots forts pour maintenir les cohésions d'équipes. Afin qu'elles ne travaillent pas en silos fermés, des rétrospectives et des événements inter équipes permettront d'aligner les collaborateurs et de favoriser le sentiment d'appartenance. Les notions de chaînes de valeur prendront tout leur sens. Les modèles de mises à l'échelle des projets deviendront la norme. Ces rôles ne seront plus aux services de quelques individus mais engloberont des chaînes de valeurs ou des lignes de produit.

GESTION DES COMPETENCES

Ce qui sera plus complexe a priori, c'est la gestion de compétences. En effet, les hard skills évoluent tellement vite que l'outil de formation et de sensibilisation devra être un point d'attention fort. De la veille technologique à la pédagogie de formation, les rôles des personnes chargées de ces sujets seront sans doute de nouveaux métiers hybrides.

L'acculturation des nouveaux besoins en compétences et les parcours associés pour les valider seront un enjeu concurrentiel.

Les ressources humaines devront évoluer en développant plus de relais terrain qui connaissent la réalité opérationnelle. Les leaders Agiles seront un élément clé de cette transformation. Enfin, la conduite du changement devra faire partie des décisions stratégiques le plus en amont possible pour ajuster les comportements et l'adhésion aux projets d'entreprises.

I.2.2 SCENARIO REVOLUTION INTROSPECTIVE

Les choix liés à l'IA seront difficiles. Les entreprises vont adapter leurs stratégies pour réduire leurs coûts si elles peuvent réaliser plus avec moins d'effectifs.

Dans un monde VUCA, le rapport risque, coût et retour sur investissement sera une préoccupation majeure. Les marchés évoluent rapidement et ne toléreront plus les erreurs stratégiques, comme ce fut le cas pour Kodak ou Nokia.

POSSIBILITE 1

Se séparer des compétences obsolètes au profit de profils augmentés générant plus de ROI avec moins d'éléments humains. Elles miseront sur les formations IA qui permettent des économies d'échelles. À l'image du premier scénario, elles feront travailler des équipes en intelligence collective en les imbriquant et en multipliant les sujets qu'elles adressent.

Le flux de travail sera tendu et conditionné par la demande. Ces entreprises devront avoir une veille technologique, humaine et sociétale forte et courageuse. En effet, leur prise de décisions devra toujours se fonder sur l'étude des signaux faibles. En se basant sur des opportunités de niches, elles pourront se renforcer et structurer leurs modèles économiques sur le moyen et le long terme.

C'est de l'empirisme que ces organisations tireront leur force. Elles devront clarifier leurs missions, leur raison d'être, leurs valeurs, leurs visions et leurs ambitions. Maintenir un tel canevas nécessitera des leaders expérimentés pour conduire le changement aux plus près des équipes.

POSSIBILITE 2

Les équipes seront réorganisées en plus petites entités. Certaines continueront la mission principale et travailleront toujours le cœur de métier de l'entreprise. Les autres seront réattribués à de nouveaux sujets. L'IA permettra de cocréer de nouvelles niches et des appels d'air économiques.

Ces nouveaux leviers seront primordiaux pour se différencier des concurrents et garantir de nouvelles expériences pour les utilisateurs. Une entreprise pourrait, par exemple, renforcer la relation client, car elle dispose de plus de ressources disponibles pour ces sujets ? Des équipes pourraient uniquement être destinées à l'innovation continue des processus transversaux dans l'entreprise.

Une autre pourrait s'emparer des sujets délaissés par le manque de temps et de ressources disponibles par le passé. Cette vision est plus axée RSE. Elle respecte le travail des collaborateurs en leur offrant de nouvelles perspectives pour améliorer leur environnement de travail.

L'IA est un outil qui provoque des changements. Elle remet en question l'état d'esprit des collaborateurs vis-à-vis de la technologie, et de leurs compétences. La culture d'entreprise sera alors le vecteur de valeurs fortes auxquelles les collaborateurs se rattacheront. Néanmoins, ces actions devront toutes aller dans le sens du modèle économique de l'entreprise et générer de la valeur. Le courage managérial sera donc un atout fort pour réallouer en temps réel les ressources clés de l'entreprise.

À l'image de l'entreprise SpaceX d'Elon Musk, où l'IA régit les ressources humaines et la gestion du budget. Joe Justice explique que chaque idée émise par les équipes est en temps réel analysée et les ressources sont ensuite traitées par l'IA. Elles allouent alors les ressources nécessaires si et seulement si cela a un impact direct sur le produit final ou sur le modèle économique de l'entreprise. La rentabilité de telles organisations sera le leitmotiv principal.

Le renforcement des acquis de l'entreprise et la recherche de nouveaux leviers économiques conduiront ces entreprises vers les nouveaux usages de demain, à l'image des start-up disruptives que nous connaissons.

I.2.3 SCENARIO MUTATION DES EXPERTISES EXTERNES

Les compétences IA vont inciter les personnes à rehausser leur niveau d'expertise soit par la valorisation de leurs expériences, soit par l'utilisation poussée des technologies.

FREELANCES ET CONSULTANTS

Les profils freelances et les cabinets de conseils vont alors jouer un rôle fondamental dans l'accélération des entreprises. Comme les projets prennent moins de temps pour se réaliser grâce à l'IA, il n'est plus nécessaire de faire appel à des profils de conseil ou de freelance pour combler les effectifs. Les ressources internes peuvent être augmentées et valorisées, mais est-ce suffisant ?

Le modèle économique des futures entreprises et organisations augmentées va traverser de nombreuses crises et des moments d'incertitude. Pour cela, elles ont besoin de talents clés ayant ponctuellement les compétences éprouvées pour s'accélérer.

SPECIALISATION DES COMPETENCES POUR ACCELERER

La capacité d'adaptation et la compréhension des contextes métiers feront partie de leurs expertises. Ils doivent rapidement comprendre les enjeux, associer les idées de manière efficace et fournir en un temps record des solutions économiquement viables.

Ils seront très spécialisés dans une technologie ou dans les processus et toujours à jour des dernières tendances. Les entreprises qui feront appel à eux seront à l'affût de ces talents, générateurs de ROI.

L'IA ne va pas isoler les freelances ou les agences de consultants. Bien au contraire, ils vont offrir à ces structures de nouveaux marchés et une nouvelle dimension stratégique pour les entreprises.

II. LA NECESSAIRE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE

L'Agilité c'est un état d'esprit qui associe les compétences humaines et ces interactions aux compétences techniques. Les cadres de travail comme Scrum, les méthodes comme Kanban et les pratiques Agiles à l'échelle des projets de SAFe ont toutes un point commun : une adaptation des processus.

Il existe de multiples solutions pour amener son organisation à se réinventer et à tendre vers l'idéal d'une entreprise apprenante. Ce qui est complexe, ce sont leurs mises en œuvre. En effet, elles affectent l'ensemble de l'entreprise et ceci à tous les niveaux. Ce qui est sûr, c'est que demain, l'humain doit être encore plus au cœur des stratégies. L'IA va endosser deux rôles : la réduction et la fracturation des inégalités numériques.

II.1 LA SECURITE PSYCHOLOGIQUE

Les collaborateurs ont des attentes et des besoins. La crise de la COVID leur a fait prendre conscience de leurs besoins de sens dans leur travail. Ils ont besoin d'allier ambition et vie personnelle. Pour leur assurer cette sécurité, les pratiques managériales doivent évoluer. Un management plus participatif permet une meilleure écoute. Des managers formés aux techniques de développement personnel apportent plus d'humains dans les échanges au travail.

La prise en compte des carrières et des besoins de progression valorise l'individu. La récolte de retours terrain permet de mieux recueillir les signaux faibles de la santé psychologique des collaborateurs. L'engagement est autant une affaire de travail passionnant que d'investissement personnel.

Par ailleurs, nous devons reconnecter les profils opérationnels aux instances et donner du sens à nos actions. Le changement est induit par l'individu au sein d'un collectif. En créant de meilleures émulations à travers des lieux de travail collaboratif, une culture d'entreprise motivante et des missions ambitieuses, cela favorise la motivation intrinsèque.

II.2 LA CONDUITE DU CHANGEMENT 4.0

Il est nécessaire de s'interroger sur son modèle organisationnel. De nombreux outils vous permettent de réaliser ces questionnements comme le design thinking par exemple. La transformation est un acte courageux qui fait appel à des sacrifices.

Si l'entreprise a du mal à retenir des talents et à les attirer, il faut alors se poser les bonnes questions. La conduite du changement est une force pour les entreprises. Ces experts de la conciliation sont le ciment des futurs choix stratégiques.

La conduite du changement est une discipline permanente dans les organisations. En maintenant un lien fort entre les acteurs de l'entreprise, il fédère les instances vers un objectif commun. Les acteurs de terrain comme les coaches et les managers de proximité sont des atouts pour mener des politiques courageuses. La transparence dans la prise de décisions indique que la cohérence des choix est aussi importante.

Nos organisations sont aussi présentes sur le devant de la scène numérique avec les réseaux sociaux. Cette connectivité accrue permet l'adhésion des ambitions des entreprises et le soutien des parties prenantes qui accordent leur confiance. C'est ce climat sain et transparent que les organisations de demain doivent cultiver.

II.3 ACCULTURATION, FORMATION ET PEDAGOGIE

Pour s'adapter à ce monde complexe et incertain, l'entreprise doit acculturer ses collaborateurs aux techniques, aux technologies et aux nouveaux comportements. Les conférences comme les webinaires permettent de satisfaire la curiosité et d'ouvrir sa connaissance sur d'autres sujets.

Participer à des ateliers inspirants peut faire naître des vocations. Le retour en formation intensive est certes un courageux pari, et il aide à ouvrir son esprit à d'autres pratiques. Il existe de nombreuses écoles et des centres de formation capables de former en quelques mois des personnes en un initié expert d'un domaine. Bien entendu, ces démarches ont un coût.

Cependant, il est relatif vis-à-vis des bénéfices futurs. La clé la plus importante est la place de la pédagogie. Elle est une aide précieuse pour enclencher les nouveaux réflexes de veille et de curiosité

comportementales. Si vos collaborateurs restent à l'écoute et qu'ils s'informent, ils seront à même de mieux collaborer et d'être force de proposition pour améliorer leur environnement.

II.4 MANAGEMENT

La dernière clé vient du leadership du top management. Celui-ci doit être prêt à écouter et à étudier les retours du terrain. Les structures décisionnelles pyramidales et les couches hiérarchiques lourdes doivent laisser place à plus d'horizontalité.

Les relais managériaux doivent être repensés pour pouvoir favoriser la prise de décision autonome et rapide. Les instances de décisions peuvent s'appuyer sur la data et l'IA pour mieux appréhender l'impact des décisions prises. Les piliers de la transformation des entreprises doivent amener les organisations à mieux réfléchir à leur plan stratégique.

III. LA DEPENDANCE À LA TECHNOLOGIE

Nous devons comprendre la technologie et ne pas perdre de vue nos compétences techniques. L'IA nous dépasse dans de nombreux domaines : calcul, mémorisation, structuration et même la parole. Nous, humains, nous excellons sur les compétences cognitives, sur l'empathie et les liens contextuels et situationnels. Notre cerveau est programmé pour différencier des situations, via la morale, entre le bien et le mal. Faire des choix fait de nous des humains.

III.1 INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET ETHIQUE

L'IA, elle aussi, est parée de biais. Ils sont le reflet de nos écrits et du paramétrage des algorithmes intelligents. Aujourd'hui, l'IA s'entraîne sur nos données écrites qui proviennent du net et de certains ouvrages.

Que se passera-t-il lorsqu'elle s'appuiera que sur du contenu créé par des IA ? Sous certains angles, l'IA est déjà capable de faire preuve d'empathie. Elle est apte à reconnaître une voix triste d'une voix enjouée. Elle est aujourd'hui multimodale et peut donc interagir avec son environnement grâce à des capteurs, des senseurs et des caméras.

Il y a donc une vigilance à considérer dans ce que nous « donne la machine ». Par ailleurs, nous le rappelons, la machine est asémantique, mais pour combien de temps. Sera-t-elle capable de faire preuve de sarcasmes ? Aura-t-elle bientôt l'idée de mentir pour manipuler un auditoire ? A-t-elle « choisi » ou a-t-elle copié des extraits d'œuvres humaines pour « créer » autre chose ?

Hartmut Rosa montre dans ses travaux qu'il existe un "régime temps" propre à la modernité, caractérisé par une accélération sociale constante. Contrairement aux attentes, les innovations techniques permettant de faire les choses plus rapidement n'ont pas vraiment libéré plus de temps, mais ont au contraire accéléré nos rythmes de vie.³⁷

- Pourquoi nos vies s'accélèrent continuellement ?
- Que perdons-nous à constamment gagner du temps ?
- Nous n'avons plus le temps de nous synchroniser avec notre environnement.

³⁷ [Que perdons-nous à gagner du temps](#)

L'IA et son accélération technologique, sociétale et éthique posent ce défi du rapport au temps et des enjeux de nos sociétés modernes.

III.2 LES RISQUES D'UNE DEPENDANCE EXCESSIVE A L'IA

L'utilisation croissante de l'IA et des technologies numériques soulève des inquiétudes légitimes quant aux risques de dépendance. Comme l'addiction à internet, une dépendance excessive à l'IA pourrait entraîner des conséquences néfastes sur notre bien-être mental et émotionnel.

Parmi les risques majeurs, on peut citer une perte de compétences si nous nous reposons trop sur l'IA pour réaliser des tâches à notre place. Cela pourrait conduire à une perte de connaissances techniques au détriment de la réflexion et de l'innovation. Nous pourrions craindre que les IA soient les nouveaux référentiels de notre culture, de nos choix politiques ou de notre histoire sans garde-fous humains.

« Je suis un peu radicale sur l'IA. Et j'ai tendance à dire que, en fait, l'IA, c'est un prestataire à qui tu passes tes compétences cognitives. Donc le problème, c'est que quand tu prends trop l'habitude de passer à ce prestataire tes compétences cognitives, à un moment, tes compétences, tu les as plus, tu les maîtrises plus parce que tu as plus l'habitude de le faire. »

Sidonie Vrillaud – Change Manager Officer Crédit Agricole Assurances

III.3 AUGMENTATION DES COMPETENCES

Pour tirer le meilleur parti de l'IA tout en évitant ses pièges, il est essentiel de préserver un juste équilibre dans notre rapport à la technologie. Plutôt que de l'utiliser comme un substitut à nos propres capacités, l'IA devrait être vue comme un outil complémentaire pour augmenter notre potentiel.

Concrètement, cela implique de :

- Cultiver nos compétences humaines uniques comme la créativité, l'empathie et le jugement moral.
- Rester vigilants face aux biais et limites de l'IA, en exerçant notre esprit critique.
- Utiliser l'IA de façon raisonnée, comme une assistance et non une béquille intellectuelle.
- Préserver des espaces hors connexion pour se ressourcer et stimuler notre imagination.

Par conséquent, si l'IA ouvre des perspectives passionnantes, elle ne doit pas occulter l'importance de développer notre pensée critique envers la technologie. C'est en cultivant le meilleur de l'humain et de la machine, dans un rééquilibrage des compétences, que nous pourrons en tirer les plus grands bénéfices.

« L'IA ne crée pas de contenu. Elle se base sur des choses existantes. Ce qui est important, c'est la matière que tu lui donnes, tes données d'entrée, les ponts que tu vas rédiger, etc. Tu as forcément besoin d'être vigilant et donc d'avoir une idée quand même sur la réponse pour pouvoir juger le contenu. Il peut mal agglomérer des informations qui peuvent te créer des choses qui sont fausses. Évidemment, il faut avoir un regard critique sur ce qui est produit. »

Louis Quignon, Change Manager Officer Crédit Agricole Assurances

IV. UN NOUVEL ECOSYSTEME

L'intelligence collective met en perspective la complexe machinerie de notre cerveau. Combinant notre intelligence émotionnelle et rationnelle, elle est capable de prouesses sans égales.

« L'intelligence collective, c'est collectivement une capacité d'appréhender une problématique plus ou moins complexe, collectivement, avec tous les regards, ne serait-ce que de l'appréhender et d'en prendre conscience. Et surtout collectivement s'y adapter une réponse qui est pertinente. Pas la meilleure, mais pertinente. Donc c'est vraiment deux axes, ça prend une situation collectivement et puis elle s'adapte collectivement. Et donc pourquoi on utilise beaucoup l'intelligence collective, c'est qu'il y a pas mal de problématiques qu'on met sur la table, organisationnelle, culturelle, management, climatique ou autre, et on demande des gens déjà de mieux appréhender ce qu'il y a autour et d'essayer d'apporter une réponse qui puisse faire bouger la situation. »

Yoann Léméni, Agent du changement, Facilitateur et Coach indépendant

IV.1 LA PENSEE CRITIQUE, PIVOT DES COMPETENCES DE DEMAIN

De tout temps, l'humain a su faire face à de nombreux défis. De l'invention de l'électricité aux premiers ordinateurs intelligents, nous sommes capables de maximiser nos connexions pour innover. C'est avec cette même intelligence que nous avons pu construire et édifier des monuments qui sont les témoins de nos âges passés. Des merveilles architecturales aux prouesses technologiques, nous avons toujours su tirer parti de l'intelligence collective des femmes et des hommes pour penser le monde de demain. Cela n'est pas différent avec l'IA générative. Un compagnon au creux de notre main qui augmente notre potentiel latent. Libérant notre créativité naturelle à concevoir de nouvelles merveilles.

« L'IA est déjà omniprésente partout, et le monde ne s'est pas effondré. »

— Asma Mhalla

Collectivement, nous nous sommes organisés pour trouver des solutions, créer des lois et découvrir les secrets des mathématiques. Ce sont ces dernières découvertes qui nous ont amenées à développer des outils capables de nous supplanter. Plus rapides, plus forte, plus efficaces, les technologies sont des outils à notre service. Elles contribuent chaque jour à notre économie. Elles administrent des milliards de commandes chaque jour dans les bourses de notre monde économique. Elles organisent

nos agendas, nous rendent des services pour éviter les bouchons, nous suggèrent des choix et magnifient nos photos souvenirs. Les automatismes liés aux algorithmes statistiques et prédictifs habitent nos modes de vies. Nous vivons aujourd'hui dans un tel monde.

« Quel est votre unique ? Si vous n'avez pas la réponse vous êtes mal barré ! »

— Jean-Philippe Desbiolles

Tout est dans la dernière citation. Qu'est-ce qui fait de vous un unique talent parmi les autres et face à la technologie ? Jean-Philippe Desbiolles, le Mr Waston d'IBM France nous dit que nous devons faire preuve de pensée critique face à l'IA. Un nouveau contrat social va naître de cette technologie et nous devons être prêts à répondre à sa question. Yann Ferguson Directeur scientifique du LaborIA de l'Inria tient les mêmes propos.

« L'idée c'est de regarder comment on organise cette coopération entre l'intelligence humaine, forte avec peu d'informations grâce à sa compréhension du monde, et l'intelligence artificielle, performante avec beaucoup de données mais sans compréhension. »

Yann Ferguson, Directeur scientifique du LaborIA Inria, Les rencontres du numérique By CA

La pensée critique sera le pivot du rééquilibrage des compétences machines et humaines. Ce que nous sommes incapables d'accomplir en raison de nos limites pourra partiellement être réalisé grâce à l'intelligence artificielle. Pour réussir une collaboration, il faudra considérer la machine pour ce qu'elle est : imparfaite, asémantique et biaisée dans ses résultats. L'humain doit pouvoir faire la différence entre un résultat facile et rapide donné par l'IA comme une donnée brute. À l'image d'un diamant qui une fois poli devient le joyau convoité de tous. Les synergies IA et humain seront de nouveaux processus à parfaire et c'est là qu'intervient l'intelligence collective. Des cas d'usage comme les prompts conversationnels pour spécifier ce que la machine statistique ne peut déceler : le contexte.

« Il nous faut réfléchir consciencieusement à notre future coexistence avec l'IA. Et il faudra réfléchir vite. »

— Noriko Arai

Alors, quels seront les choix que nous ferons vis-à-vis de l'IA ? Sera un outil ou un automate tout-puissant qui prendra les décisions à notre place ?

L'IA n'a pas la capacité de philosopher et de s'interroger seule sans commande. L'idée, elle est humaine et c'est à nous de maintenir cet état-là. Une IA comme outil d'augmentation de nos compétences pour les humains au service des humains. La pensée critique est donc bien le soft skill à conscientiser et à faire sien. La veille technologique et informationnelle doit être une seconde nature pour s'acculturer continuellement, car le monde se transforme. Il est de ce fait vital de se saisir de ces réflexes pour vivre dans ce monde et pas en parallèle de celui-ci.

« Et donc j'ai des GRH qui me disent l'esprit critique c'est la sorcière de demain. J'ai dit oui, enfin ça y est c'est sûr, il va falloir développer l'esprit critique. Et puis après je leur dis maintenant est-ce que vous pouvez me dire quelle place vous faites à l'esprit critique en dehors de cette histoire d'IA ? Comment vous valorisez l'esprit critique dans votre organisation depuis toujours ? Souvent on me dit mais on ne valorise pas parce que l'esprit critique c'est la soft skill de demain face à l'IA, sachez que votre collaborateur ce n'est pas un disque dur qui fait une partition, qui est super critique face à l'IA et super docile face au management, face au top management. Si l'esprit critique est une soft skill, et bien ça va irriguer l'ensemble de votre organisation. Et là généralement, ça rigole moins. »

Yann Ferguson, Directeur scientifique du LaborIA Inria, Les rencontres du numérique By CA

IV.2 REEQUILIBRAGE DES COMPETENCES

Ce nouvel écosystème serait la synthèse des compétences humaines. L'intelligence collective permettra la réalisation de nouveaux champs de possibles. L'IA serait la main technologique qui rend réelles nos idées créatrices et novatrices.

Les promesses des bénéfices de l'IA pour libérer du temps et donner plus de place à l'innovation. Nous pouvons déjà voir les possibilités que cela présage avec des IA plus précises dans le milieu médical. En effet, en radiologie, elles sont déjà capables de détecter des cellules cancéreuses plus efficacement qu'un médecin radiologue malgré ses années d'études !

L'IA peut largement vous faire passer un entretien médical et d'après vos symptômes proposer des solutions médicales appropriées. L'IA peut déjà écrire des romans et des papiers journalistiques de haut vol. Les algorithmes intelligents découvrent de nouveaux composés chimiques. L'informatique quantique se trouve à nos portes et le metaverse va redéfinir nos environnements sociaux.

Nous portons sans cesse sur nous des appareils capables d'imiter nos voix, de comprendre nos habitudes.

IV.3 COMPETENCES HOLISTIQUES 4.0

La synthèse des softs skills d'un individu et sa capacité de raisonnement avec une IA sont ce que j'appelle les compétences holistiques. Cet unique est l'identité de raisonnement d'un collaborateur dans une équipe augmentée.

La compétence holistique est un mélange unique qui définit un individu d'un autre à parcours égal. Ce qui fait son unique se caractérise par :

- **Sa créativité** : imagination, pensée divergente, résolution créative de problèmes...
- **Son langage non verbal** : posture, éloquence, proxémie, gestuelle...
- **Ses forces sociales** : communication, collaboration, empathie, intelligence émotionnelle...
- **Ses habiletés cognitives** : raisonnement, esprit critique, traitement de l'information...
- **Son développement personnel** : connaissance de soi et régulation de ses émotions, résilience...

L'IA décuplant vos possibilités, l'effort à fournir est réduit et la charge cognitive moins forte. Vous avez donc plus de ressources pour laisser court à l'analyser et à la prise de décision éclairée.

L'IA ne va pas remplacer le radiologue. Il va lui permettre de proposer plus tôt des solutions à ces patients. L'IA peut remplacer des employés de caisses, car la tâche du contrôle des marchandises est automatisable. Toutefois, il ignore comment établir un contact clientèle, organiser l'agencement physique des rayons. Il méconnaît les défis d'accessibilité aux personnes handicapées dans les magasins physiques. Les voitures intelligentes n'ont pas besoin de l'humain pour conduire. Néanmoins, leur programmation ne leur permet pas de réagir face à une situation inédite avec morale.

« L'intelligence artificielle n'est pas un substitut à l'intelligence humaine ; c'est un outil pour amplifier la créativité et l'ingéniosité humaines. »

— Fei-Fei Li

RECOMMANDATIONS

J'ai décidé de réaliser des recommandations sous une forme visuelle. J'ai fait ce choix, car je pense qu'une image vaut mille mots et qu'il est plus agréable de se rappeler tous ces éléments de manière schématique.

Les éléments requis pour « débloquer » ces piliers sont matérialisés par des bulles d'étapes nécessaires pour la progression. Chaque étape est validée par des KPIs (petites étoiles) qui viennent appuyer la démarche. *Par exemple, un KPI pour la bulle « servant leader » serait : réduction du turnover dans l'équipe ou bien satisfaction des collaborateurs.*

À chaque pilier, de nouveaux KPIs permettent de construire le plan de progression, définir des OKR pertinents pour maintenir l'amélioration continue par exemple. C'est à ce moment-là que l'on peut faire un focus sur les freins rencontrés et proposer collectivement des solutions pour conduire le changement. La mesure de ces KPIs peut être étalée sur une année et divisée par trimestre (3/6/9/12). Ils alimenteront les rétrospectives, les feedbacks et la conduite du changement par des éléments tangibles.

Ces recommandations s'articulent en 7 points de progression pour s'aligner avec la réflexion de cette thèse :

1. Sensibiliser, acculturer, former, adopter

L'objectif est de créer un environnement propice à la connaissance des principes Agiles, aux technologies de l'IA/IA générative et de présenter l'importance de la collaboration humaine pour favoriser le changement et l'innovation organisationnelle.

2. Analyser, diagnostiquer, identifier

Ce point se concentre sur le recensement des besoins et des attentes du système (collaborateurs, management...) sur les 3 piliers : Agilité, IA et intelligence collective. On cherche à collecter de la donnée et des retours opérationnels.

3. Planifier, proposer une stratégie

Quelle feuille de route peut-on définir en fonction des ressources disponibles. Quels sont les acteurs dont j'ai besoin pour sa mise en œuvre ? Quels sont mes besoins humains et matériels pour la réussir ?

4. Expérimentation, test and learn et pilote

Les cas d'usages permettront de tester les solutions en fonction du diagnostic préalablement identifié (phase 2) et quels sont les enseignements que l'on peut en retirer.

5. Mise à l'échelle

Une fois que le nouvel environnement est robuste et que les résultats sont matures, la mise à l'échelle est possible. La conduite du changement est toujours nécessaire. Elle l'est tout le long du processus de transformation et de transition pour aller plus profondément dans le modèle. La communication et le sponsorship des parties prenantes doivent être forts et ambitieux.

6. Amélioration continue et capitalisation

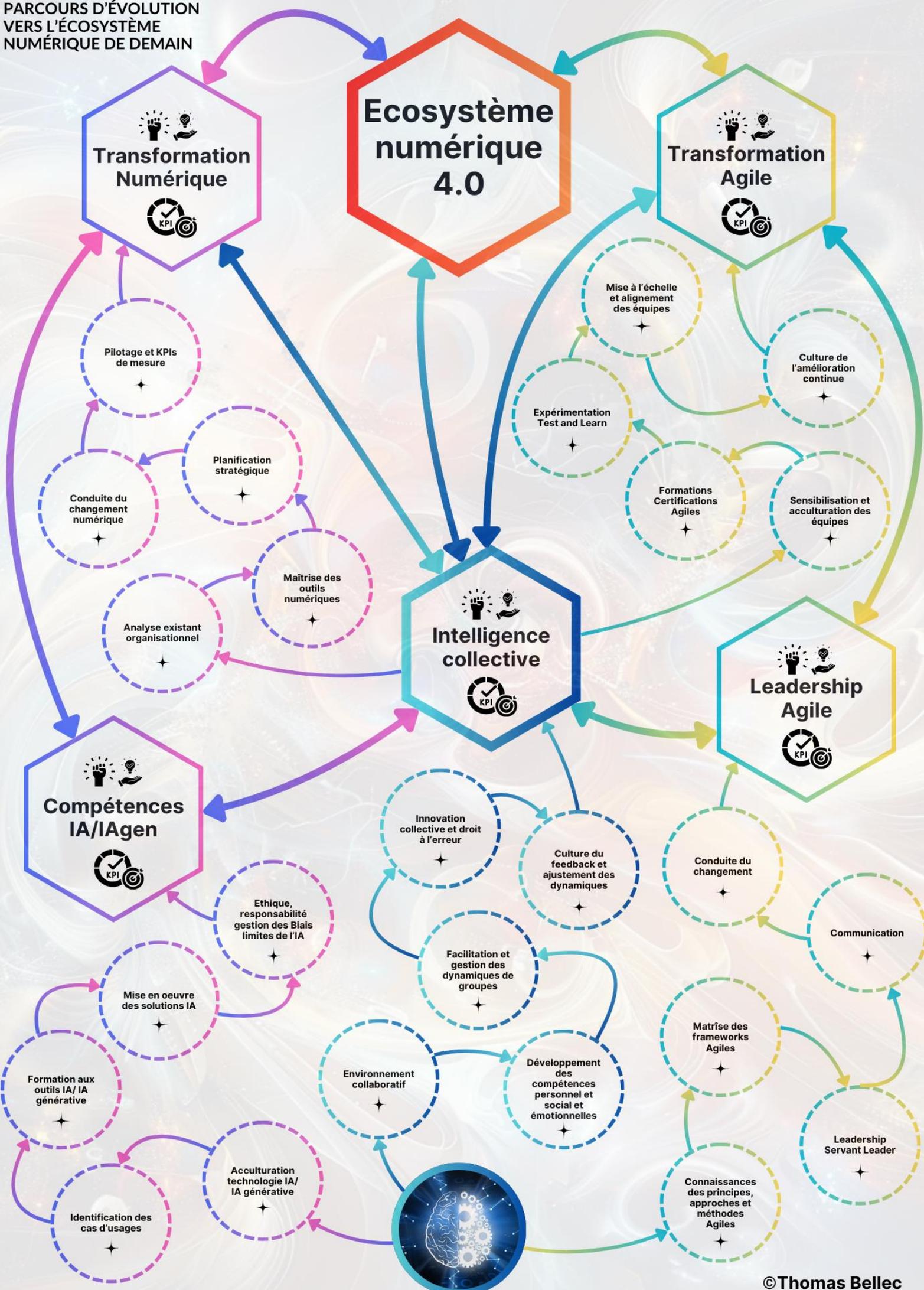
Un cycle de perfectionnement, se crée avec les nouvelles habitudes de travail. On aligne plus encore les équipes et la communication. La prise de décision devient plus fluide et les relais décisionnels sont plus horizontalisés. On exploite la data des équipes grâce au pilotage des KPIs et l'on suit leur maturation grâce aux OKR.

7. Écosystème numérique 4.0

L'environnement est intégré et le triptyque Agilité, IA, intelligence collective forme le nouvel écosystème de l'entreprise. Une nouvelle culture d'entreprise apparaît. Les outils sont adoptés et l'innovation soutenue par l'amélioration continue fait évoluer le système organisationnel.

Cette recommandation se veut pragmatique, utile et hautement personnalisable. En ayant en tête ce schéma comme base de travail, la vision et les objectifs sont clairs et transparents pour tous. On retrouve dans cette vision schématique les principes d'itérations, de test and learn et du droit à l'erreur. L'important est d'anticiper les changements et les impacts sur l'organisation pour minimiser la conduite du changement.

PARCOURS D'ÉVOLUTION
VERS L'ÉCOSYSTÈME
NUMÉRIQUE DE DEMAIN



CONCLUSION

Cette réflexion menée autour de l'Agilité, de l'IA et de l'intelligence collective m'a interrogé sur les piliers de l'écosystème numérique de demain. Dans ce futur complexe et incertain, la collaboration et les interactions humaines sont des leviers de la transformation de nos entreprises. Quelle est la place de l'IA dans nos organisations et quelles seront les compétences clés de demain ?

Agilité, IA générative et intelligence collective : les piliers de l'écosystème numérique de demain

J'ai pu approfondir comment l'Agilité, l'IA et l'intelligence collective peuvent être mises aux services de nos organisations. Mon analyse met en lumière comment les approches et les méthodes Agiles comme Scrum, Kanban et SAFe permettent à nos entreprises de rester compétitives. Elle montre aussi l'importance de comprendre les mécanismes de transformation des organisations autour de quatre axes clés : placer l'utilisateur au centre, améliorer l'expérience client, exploiter l'intermédiation et se servir intelligemment de la data. L'état d'esprit qu'est l'Agilité facilite cette perméabilité et place l'humain au centre des décisions stratégiques réactives.

J'ai soulevé la question de la conduite du changement et de son rôle essentiel dans la transformation de nos pratiques. Les entreprises doivent tendre vers des modèles organisationnels plus horizontaux et participatifs. La culture d'entreprise est un vecteur de valeur qui apparaît comme un enjeu majeur dans l'adoption de ces défis. Enfin, je me suis intéressé à la place du collaborateur dans l'organisation et à la manière dont il devra s'adapter à son nouvel environnement.

J'ai démontré comment l'IA allait profondément bouleverser nos comportements. Plus qu'un outil, il va devenir un compagnon capable de réaliser des tâches complexes. Les métiers de nos entreprises vont devoir se transformer pour s'adapter et évoluer. Les technologies IA soulèvent des questions éthiques qui trahissent nos biais sociaux et menacent notre environnement par son appétit gargantuesque en énergie. L'IA n'est pas exempte des lois et doit s'intégrer aux cadres réglementaires du tout numérique.

J'ai également réfléchi aux compétences nécessaires pour accompagner le changement en développant notre esprit critique. La technologie fait des progrès exponentiels chaque jour. Qu'est-ce

qui fait de nous “des uniques” interroge Jean-Philippe Desbiolles ! Demain nos questions primordiales seront : quelle est mon expertise, quelle est ma compétence sociale (soft skills) et quelle est ma capacité à apprendre (et désapprendre pour réapprendre). C’est pourquoi, nous devons continuer à comprendre la technologie et à faire preuve de pensée critique envers elle.

Néanmoins, en développant des compétences holistiques, nous serons capables de nous adapter. Les compétences humaines sont le catalyseur de notre évolution. C’est en cultivant notre intelligence collective que nous pourrons tirer parti des opportunités que nous offre l’IA. Le futur du travail va nous propulser vers de nouveaux métiers et compétences inconnues. Un nouvel écosystème émerge, mêlant Agilité, IA et collaboration homme/machine et je suis convaincu que nous devons nous y familiariser.

L’humain a donc toute sa place. C’est le catalyseur de la technologie et c’est à travers lui que l’écosystème de demain sera possible. En capitalisant sur nos compétences, en développant notre résilience, tant individuelle que collective, et en restant à l’écoute des signaux faibles, l’avenir sera moins incertain.

« Je vois bien comment ça peut aider dans une vie de tous les jours, où ça va être un facilitateur absolu. Ce que j’ai du mal à envisager, c’est ce qu’on se dit aujourd’hui, c’est que demain, si tu t’empares un peu de l’IA pour l’utiliser aujourd’hui, il n’y a pas de raison, enfin, que les jobs existeront toujours. La question, c’est à quelle vitesse va aller l’intelligence artificielle et dans quelle mesure on va rester irremplaçable ? Ça, je ne le sais pas en vrai. »

Nicolas Duteil, CTO InfoPro Digital

METHODOLOGIE

C'est avec beaucoup de plaisir que je vais vous partager les secrets de l'écriture de cette thèse qui a exploré les 3 grands sujets qui me passionnent.

AGILITE

J'ai passé plus de 10 ans dans le commerce de détail et la vente-conseil. J'ai encadré des équipes et j'ai toujours porté haut l'approche humaine dans mon management. Sans le savoir, j'ai toujours eu un état d'esprit Agile dans la façon dont j'abordais mon quotidien. L'Agile a été une révélation, pour la première fois des approches et des méthodes conceptualisent ce en quoi je croyais. La pédagogie, la transmission du savoir sont aussi des valeurs fondamentales pour moi. Je les pratique dans ma vie sportive et dans ma vie associative. C'est pourquoi mon sujet porterait sur l'Agilité.

IA / IA GENERATIVE

Demain, vous pouvez créer, percer vos plafonds de verre et trouver de nouveaux champs des possibles. C'est ce que l'IA fait pour moi. Elle est un outil dont je me sers pour converser, brainstormer, confronter mes idées. Je peux laisser cours à ma créativité et tester de nombreuses idées. Le plus dur, c'est de prompter explicitement ce que l'on a en tête. Heureusement, avec la pratique, c'est plus facile ! Enfin, l'IA, c'est une source de savoir incroyable avec laquelle, bien sûr, je dois faire preuve de sens critique. Le cours que j'ai suivi avec Alexandre Stopnicki a vraiment joué pour beaucoup dans l'adoption de cette technologie dans mon quotidien.

L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

J'aime le travail en équipe. Ce que je préfère encore, c'est l'organiser et trouver le moyen de le fluidifier. De faire en sorte que chacun y trouve sa place. Je crois fermement que lorsque l'on fait preuve d'empathie (que l'on s'intéresse réellement à l'autre) et que l'on comprend son fonctionnement, c'est plus simple, on devient efficient. Alors, les relations et les interactions humaines sont importantes pour moi. Je pense que les dynamiques de groupe doivent être remises au centre des processus et que pour cela, on doit s'intéresser à la mécanique humaine. Cela passe par une introspection de soi et par la connaissance de l'autre. Par exemple, être assertif, proactif, cultiver l'écoute active et la communication non violente (et c'est dur de lutter contre soi), c'est un bon début.

COMMENT J'AI REDIGÉ MA THESE ?

Pour commencer, je me suis passionné pour ces sujets et j'ai trouvé des éléments communs qui ont façonné ma problématique. J'ai donc fouillé beaucoup sur le net, lu des livres, des articles, écouté de nombreux podcasts et visionné bon nombre de vidéos. Parfois, juste des extraits de documents qui parlent de ces sujets spécifiques, cela me suffisait. Le sujet est très prolifique. J'ai également échangé avec mes pairs et avec des professionnels passionnants. Ensuite, j'ai fait ce en quoi le cerveau humain est performant : créer des connexions et des liens entre les sujets. La thèse que vous venez de lire en est la traduction et la réflexion projective sur le futur du travail à travers ces trois prismes.

J'ai souvent itéré pour trouver le bon sujet (7) et fait de nombreux brouillons de plans détaillés (5) pour arriver à celui-ci. Vous le verrez, j'ai effectué une recherche conséquente de sourcing pour m'acculturer, approfondir les sujets.

MA GESTION DU TEMPS

La gestion du temps est un facteur important et difficile à gérer (perso/pro/familial). Pour ma part, je suis monté graduellement en intensité en termes d'investissement. Sachant le MBAMCI intense au quotidien, ma recherche de sources s'est faite au fil de l'eau : surf sur smartphone, recherche sur ordinateur, achats d'ouvrages en magasin et sur les sites d'e-commerce, stockage et lecture (qui prend du temps !).

Comme nous sommes en part time (moitié présentiel, moitié distanciel pour les cours et 3 semaines en entreprise), j'ai surtout utilisé les semaines du MBAMCI pour me plonger dans les sujets. Par conséquent, ces semaines étaient très intenses en termes de charge mentale. Généralement, je consacrais 1 à 2 heures de plus par jour pendant ces semaines de cours pour travailler mes sujets et ceux du MBAMCI : articles (12), podcast, post sur LinkedIn, personal branding. J'ai aussi pris mon rôle de co-délégué très au sérieux. J'ai aussi tout fait pour faire de cette promotion d'octobre 2023 un groupe dans lequel l'on s'entend bien.

TIMELINE

- De décembre à février, c'est essentiellement l'idéation du sujet et le plan qui me prenait le plus de temps. Je consacrais 2 heures à 3 heures de mon temps chaque semaine pour le travailler hors week-end.
- De mars à mai, je réservais 3 à 4 heures par semaine pour avancer sur mes parties de thèses et commencer à réorganiser mes sources, penser à mon sujet, rédiger mon introduction.

Pendant cette période j'ai assisté à des conférences et des webinaires et fait passer des interviews.

- En juin et juillet, je me suis consacré totalement à la rédaction de la thèse en elle-même et chaque soir, je prenais sur mon temps familial 2 à 3 heures après le dîner pour avancer sur les différentes parties et parfois les soirs de week-end.

La rédaction d'une thèse professionnelle, c'est du temps, de l'investissement et des sacrifices personnels, familiaux.

MES OUTILS

J'ai décidé cette année de tester des outils que je connaissais, mais que je n'avais pas réellement manipulés. L'hashtag #memepaspeur a été mon leitmotiv et tant qu'à innover et à parler de révolution technologique, autant y aller soi-même.

J'ai eu plaisir à utiliser Notion pour organiser mes cours, mes notes, créer des bases de données intelligentes. C'est vraiment un outil pratique, avec une IA intégrée (sous chatGPT).

Bien entendu, j'ai utilisé l'IA générative et surtout Perplexity. Surfer sur le net, c'est une chose, trouver des réponses (et des sources) et des sites intéressants sans passer son temps à scroller (dopamine...) c'en est une autre. Avec cette IA vous avez, une réponse, des sources, une structure et la puissance d'une IA générative conversationnelle. Elle m'a été très utile pour traduire, résumer, expliquer, reformuler et écrire aussi.

Cette thèse a d'ailleurs été conjointement réfléchi avec l'IA et écrite à la main avec des ajouts de blocs IA par endroit. Par le biais de Perplexity comme agent conversationnel j'ai pu utiliser Claude Opus, notamment comme modèle de référence, mais aussi ChatGPT (3.5, 4, 4o), Llama.

- D'autres IA comme l'application GPT d'Open Ai avec Dall-E, Midjourney (images), Runway (text to video), Fireflies (transcription vidéo et audio) et plein d'autres, mais essentiellement celles-ci.
- Je me suis aidé aussi de correcteurs orthographiques comme LanguageTool et Merci App pour la rédaction sur le web et PC/MAC.

- Pour les présentations et les travaux de groupes et les créations de visuels, Canva a été mon compagnon de prédilection. C'est un excellent outil pour créer et innover. Il se prend facilement en main, je vous le conseille.
- Enfin, pour les newsletters, les flux RSS et les articles de presse spécialisés, j'ai utilisé InoReader pour les centraliser au même endroit et Notion pour les organiser dans mes tables intelligentes.

CAS CONCRET D'UTILISATION D'IA :

💡 Pour améliorer la structure de mes chapitres :

« Voici le plan détaillé de ma partie sur l'agilité. Peux-tu me suggérer une meilleure façon d'agencer les sous-parties pour que ça soit plus logique et fluide pour le lecteur ? »

Les recommandations de l'IA m'ont aidé à perfectionner l'organisation de mes idées.

💡 Pour résumer efficacement des articles ou ouvrages :

« Peux-tu me faire un résumé de 200 mots de cet article sur l'agilité dans les entreprises ? Concentre-toi sur les principaux avantages et défis de l'implémentation de méthodes agiles. »

Cela m'a permis d'avoir rapidement les idées clés sans relire l'article en entier.

💡 Organisation de mes sources avec des champs IA, d'une table intelligente Notion pour automatiser les résumés, les titres :

Cela a été possible par l'ajout dans mon navigateur et mon téléphone de l'application Notion pour partager les sources directement dans la table.

Nom	URL	Court résumé	Quels type de...	Où se situera la source	Date de création
Fei-Fei Li, spécialiste de l'IA	https://www.lenou	Titre de l'article: "Entretien av... C'est un article.		Le contenu de l'URL fait référence à la partie A, Chapitre II : L'IA générative, innover et collaborer dans un monde numérisé.	24 juillet 2024 23:34
Agile in the Age of AI (Agile)	https://hups.com/	Agile in the Age of AI (Agile) T. C'est un article.		Le contenu de l'URL fait référence à la partie B du plan intitulée "Transformation Agile et intelligence collective numérique". Plus précisément, il concerne le Chapitre II de cette partie, "Collaborer à l'ère du numérique".	23 juillet 2024 11:38

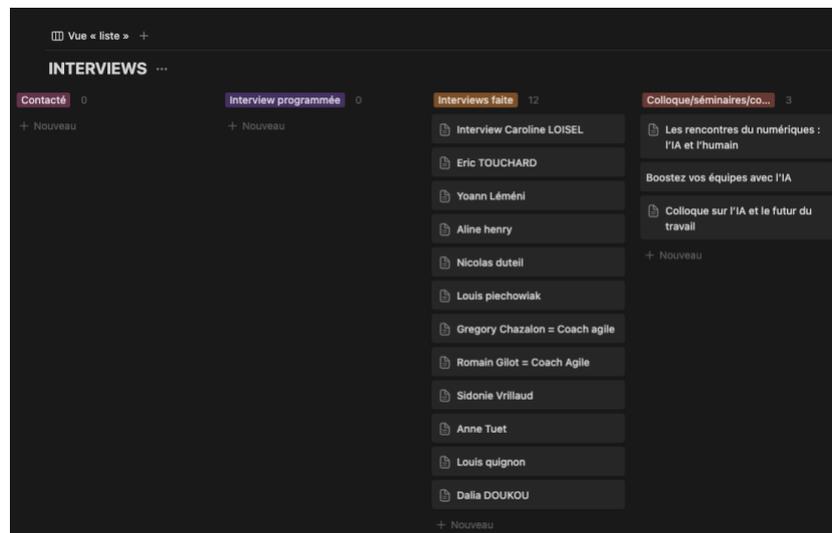
💡 Imaginer un prompt pour ma première de couverture sur Midjourney.



Prompt

A detailed image showing a human left hand pressed against a glass pane from one side, and on the other side, a right hand pressed against the same glass made of light symbolizing artificial intelligence and technology. The human hand appears realistic with visible skin texture and natural color, while the light hand is ethereal, glowing, and composed of bright, interconnected lines and circuits. The glass pane reflects the human hand slightly, emphasizing the separation and connection between the two hands. The background is dark to enhance the contrast between the human hand and the glowing hand of Light. The glass represent the collective human intelligence.

💡 Création d'un tableau kanban dans Notion pour gérer mes interviews et les questions dans les tickets associés :



💡 Pour pouvoir échanger sur le style et la synthèse :

« Voici ma page remerciement, qu'en penses-tu ? »

Ce qui m'a permis de la challenger et de la remanier pour la rendre fluide et concise.

TROISIEMEMENT, LES INTERACTIONS HUMAINES

J'ai eu un grand plaisir à faire ce MBA Marketing Digital, Communication et Innovation. Cela m'a fait grandir et j'y ai fait des rencontres passionnantes. J'ai eu la chance d'interviewer des professionnels passionnés pour faire murir mon projet et ma réflexion. J'ai assisté à des conférences et des webinaires autour du sujet de l'IA et de l'humain. Enfin, le réseau Alumni's, c'est aussi de riches rencontres et des évènements de qualité aux côtés d'experts métiers de tout horizon. La quintessence de ces échanges et ces rencontres me prouvent encore que ce sont dans les relations humaines et parfois autour d'un café que les sujets s'envolent.

UNE BIBLIOGRAPHIE DE SOURCE IMPORTANTE

Vous allez sans doute lire la section suivante et vous confronter à mes nombreuses références (173) d'articles, d'études, de livres blancs, de vidéos, de podcast et d'ouvrages présents. Ce sont toutes ces sources qui m'ont permis d'aboutir à cet écrit de thèse. C'est ce qui m'a permis de façonner ma réflexion. Si vous voulez intelligemment les lire, vous trouverez en annexe le référentiel détaillé avec des petits résumés (générés à l'IA) pour vous aiguiller dans votre approfondissement des sujets. Certains liens pointent vers des sites e-commerces, n'en voyez aucune marque de préférence, il s'agit uniquement de simplifier leur recherche. Je vous les ai toutes recensées pour démontrer la richesse de ce sujet aujourd'hui, mais également sa complexité.

En résumé, j'ai expérimenté et testé énormément de procédés à travers ce cheminement. Je sais que je garderai beaucoup de ces automatismes dans ma pratique future pour faire mieux et surtout prendre plaisir à le faire.

BIBLIOGRAPHIE

Articles

IA et IA générative

- ❖ [Agents en IA - Présentation et rôle des agents en intelligence artificielle".](#)
- ❖ [AI at Work is Here: Now Comes the Hard Part.](#)
- ❖ [Ce que les premiers utilisateurs de Copilot peuvent nous apprendre sur l'IA générative au travail.](#)
- ❖ [Face à l'IA, voici les compétences à développer.](#)
- ❖ [Fei-Fei Li, spécialiste de l'IA : "La science consiste à braver l'inconnu".](#)
- ❖ [Google affirme que les craintes de voir l'IA tuer la demande de main-d'œuvre sont probablement exagérées, elle devrait avoir un impact limité à court terme en raison de ses limites.](#)
- ❖ [IA : Comment débloquer son potentiel en entreprise ?](#)
- ❖ [IA et obsolescence du travail : la chef de cabinet d'Anthropic prévoit la fin de l'emploi tel que nous le connaissons.](#)
- ❖ [L'Approche Agile avec L'Aide de L'Intelligence Artificielle \(IA\) - Omar Msaddi.](#)
- ❖ [L'état de l'IA début 2024 : Adoption massive de l'IA générique et génération de valeur.](#)
- ❖ [L'IA générative pourrait gonfler le PIB français de 400 milliards d'euros d'ici à 2030.](#)
- ❖ [L'IA va bouleverser le monde du travail, que vous soyez psychologue, comptable ou curé.](#)
- ❖ [Impacts sur le travail, démocratisation rapide, puissance inédite : ce que l'IA générative nous réserve en 2024.](#)
- ❖ [Intelligence artificielle : opportunités et risques.](#)
- ❖ [Isoskèle déploie son SafeGPT.](#)
- ❖ [Une intelligence artificielle bat des joueurs humains dans le jeu vidéo Dota.](#)
- ❖ [Le déploiement de l'IA dans les organisations et son utilisation dans les recrutements - Ministère du Travail, du Plein-emploi et de l'Insertion.](#)
- ❖ [Les DRH n'ont toujours pas formalisé les bons usages de l'intelligence artificielle.](#)
- ❖ [Malgré des réticences, l'IA rend les salariés plus efficaces, mais aussi plus satisfaits | Les Echos.](#)
- ❖ [Notre cerveau est-il une IA ? 3 points communs fascinants et surprenants.](#)
- ❖ [Qu'est-ce qu'un agent d'intelligence artificielle ?](#)
- ❖ [Quand l'intelligence artificielle rencontre l'Agilité : Révolution dans la Gestion de Projet.](#)
- ❖ [Quels sont les outils IA utilisés par les pros du digital en 2024 ?](#)
- ❖ [Réalité augmentée et Darwin X : Rentabilité des méthodes agiles prouvée pour la première fois.](#)
- ❖ [SAP va supprimer 8000 emplois supplémentaires et mise sur l'IA générative.](#)
- ❖ [SAP, IA, data, budget et sécurité : quelles priorités intégrer au plan IT 2024 ? - Silicon.](#)
- ❖ [Spotify pour déployer Agile à grande échelle.](#)
- ❖ [Types de Machine Learning](#)

Agilité

- ❖ [Agile en Entreprise - Guide Définitif de la Transformation Numérique.](#)
- ❖ [Agile Frameworks and The Top G of Agile: The Scrum.](#)
- ❖ [Agile in the Age of AI \(Agile Team\).](#)
- ❖ [Agile rôles in New entreprises.](#)
- ❖ [Agilité : définition, principes et valeurs.](#)
- ❖ [Agilité et omnicanalité s'imposent aux marques en 2023.](#)
- ❖ [BNP Paribas met la Data à l'ère de l'agile.](#)
- ❖ [Chat GPT remplace mon Scrum Master !](#)
- ❖ [Déploiement d'Agile dans les grandes entreprises.](#)
- ❖ [Devenir Scrum Master : Est-ce que le Chef de Projet devrait le devenir ?](#)
- ❖ [ENDLESS MODERNIZATION: How Infinite Flow Keeps Software Fresh.](#)
- ❖ [Gamification de la rétrospective | Agility Maturity Cards par Agilitest.](#)
- ❖ [Histoire de l'agilité dans les organisations.](#)
- ❖ [Intelligence Artificielle \(IA\) ou "generative AI" - YouTube - Scrum Life - Lean, Agile, Kanban.](#)
- ❖ [Is the party over for Scrum Masters and Agile Coaches ?](#)
- ❖ [L'agilité : plus qu'une méthodologie, une philosophie.](#)
- ❖ [L'agilité à l'échelle de l'entreprise transforme le mode de fonctionnement et favorise le bonheur au travail.](#)
- ❖ [L'Agilité Structurée : le meilleur des deux mondes.](#)
- ❖ [La Société Générale en route vers l'agilité à l'échelle.](#)
- ❖ [Le centre d'excellence agile au cœur de votre transformation.](#)
- ❖ [Le développement de l'agilité dans les organisations.](#)
- ❖ [Le triangle de fer agile. Et les individus dans tout ça ?](#)
- ❖ [Les origines de l'agilité.](#)
- ❖ [Management 3.0 : vers un leadership agile ?](#)
- ❖ [Méthode Agile : définition, comparatif et avantages.](#)
- ❖ [Pourquoi tout le monde aime Agile et pourquoi la plupart échouent.](#)
- ❖ [Product Manager - MBA MCI.](#)
- ❖ [Staying Safe with AI - Scaled Agile Framework.](#)
- ❖ [Structured software development versus agile software development: a comparative analysis.](#)
- ❖ [The Hinata Strategy: Slowing Down to Win in Agile Development.](#)
- ❖ [The Scrum Team.](#)
- ❖ [Transformation Agile de l'entreprise - Les outils indispensables pour réussir | Planview.](#)
- ❖ [Votre transformation Agile s'est mal passée. Avez-vous oublié l'essentiel ?](#)

Intelligence collective

- ❖ [10 étapes pour devenir une entreprise apprenante - Harvard Business Review France.](#)
- ❖ [5 formes de communication incontournables à mettre en place pour briller en équipe.](#)
- ❖ [Le digital au service du travail collaboratif.](#)
- ❖ [L'intelligence collective dans le monde professionnel.](#)
- ❖ [Les meilleurs outils collaboratifs en ligne pour travailler à distance en équipe.](#)
- ❖ [L'anatomie du travail.](#)

Conduite du changement

- ❖ [Accompagnement au changement, approche systémique et nuances de psychologie - Forbes France.](#)
- ❖ [La complexité au travail - 4 étapes pour l'écraser et rétablir la simplicité.](#)
- ❖ [Psychological Safety at Work](#)
- ❖ [Theory of Interpersonal Relations by Schutz](#)

Environnement de travail

- ❖ [Combien de temps faut-il pour prendre une habitude \(selon la science\) ?](#)
- ❖ [Comment soulager la fatigue oculaire.](#)
- ❖ [COVID-19 : Impacts sur l'environnement de travail.](#)
- ❖ [Digitalisation de l'environnement de travail : quels impacts | The Good Fab.](#)
- ❖ [Lumière bleue : Avantages et Inconvénients](#)
- ❖ [Le time blocking.](#)
- ❖ [Les besoins en flexibilité et efficacité au travail en 2023 selon les Français.](#)
- ❖ [Pourquoi la visioconférence épuise notre cerveau.](#)

Communication et soft skills

- ❖ [Communication non verbale et efficacité du langage du corps.](#)
- ❖ [Les clés de la communication verbale et non verbale.](#)

Transformation numérique

- ❖ [L'Année Internet 2023 - Médiamétrie.](#)
- ❖ [L'épidémie de Covid-19 a durablement transformé les pratiques numériques, selon l'Insee.](#)
- ❖ [La révolution numérique dans la gestion des talents : une nécessité transformative.](#)
- ❖ [Microsoft Teams, Slack : quand la multiplication des outils nuit à la productivité du travail.](#)
- ❖ [Statistiques 2024 sur la Transformation Digitale, les Technologies et Usages Numériques.](#)

Stratégie organisationnelle

- ❖ [Le redressement réussi de Nissan sous Carlos Ghosn.](#)
- ❖ [Les transformations de l'entreprise et sa de sa gouvernance.](#)
- ❖ [Modèle 7S de McKinsey : Un outil d'analyse organisationnel efficace.](#)
- ❖ [Modèle ADKAR pour la gestion du changement.](#)
- ❖ [Un regard neuf sur les besoins sociaux grâce à la pensée systémique.](#)
- ❖ [Les 3 étapes du modèle de Kurt Lewin – Conduire le changement simplement.](#)
- ❖ [La Roue de Deming et l'amélioration continue.](#)

- ❖ [Le changement systémique.](#)
- ❖ [Les fondamentaux de l'approche systémique.](#)

Sources médias : veille réalisée avec l'outil Inoreader

- Actu IA
- Blog du Modérateur
- Blog MBAMCI
- Challenges
- Forbes
- France Info
- FredCavazza.net
- Google Actualités
- Journal Du Net
- Le Monde
- LeBigData.fr
- Médium
- Siècle Digital
- The Media Leader
- Usine Digitale

Études – enquête

- ❖ [17th State of Agile Report.](#)
- ❖ [Comment les pros du digital utilisent ChatGPT en 2024 ?](#)
- ❖ [E-Book NXO Cisco - Travail Hybride.](#)
- ❖ [Études ifop cabinet talent les Français et l'IA générative.](#)
- ❖ [Generally Faster - L'impact économique de l'IA générative.](#)
- ❖ [Impact de la crise sur le travail et les compétences.](#)
- ❖ [L'enquête d'Indeed sur l'IA, ou L'avenir du recrutement.](#)
- ❖ [L'usage de l'IA dans 6 pays.](#)
- ❖ [Le LaborIA publie ses premiers résultats d'observation du déploiement de l'IA dans les organisations.](#)
- ❖ [Les actifs et les conditions de travail flexibles.](#)
- ❖ [Microsoft et LinkedIn publient le Work Trend Index 2024 sur l'adoption de l'IA au travail.](#)
- ❖ [Pourquoi l'approche Agile ne fonctionne pas dans les grandes entreprises.](#)

Lien vidéo – série documentaire – conférence

- ❖ [Accélérez votre apprentissage avec la méthode "Accelerate".](#)
- ❖ [AI at Work : qui dirige le bureau ?](#)
- ❖ [Décryptage de l'actualité numérique - juin 2024 - YouTube - Frédéric CAVAZZA.](#)
- ❖ [IA et Travail : une collaboration humaine et artificielle et les nouveaux défis.](#)
- ❖ [Intégration de l'IA et de l'Agile : un aperçu des meilleures pratiques.](#)
- ❖ [Intelligence Artificielle \(IA\) ou "generative AI - YouTube - Scrum Life - Lean, Agile, Kanban.](#)
- ❖ [Intelligence Artificielle dans les rôles de Scrum Master et Coach Agile.](#)
- ❖ [Interview de Joe Justice sur le fonctionnement agile de Tesla et SpaceX.](#)
- ❖ [L'intelligence artificielle n'existe pas, par Luc Julia.](#)
- ❖ [Le monde du travail selon Henrik Kniberg - IA générative.](#)
- ❖ [Nouveau documentaire sur l'impact des réseaux sociaux sur la société moderne.](#)
- ❖ [Perdons-nous le contrôle sur l'IA ?](#)
- ❖ [Performance vs Confiance - Simon Sinek - YouTube.](#)
- ❖ [Présentation vidéo d'une nouvelle technologie révolutionnaire.](#)
- ❖ [Que perdons-nous à gagner du temps ? - Les idées larges avec Hartmut Rosa - ARTE".](#)
- ❖ [Raphaël Enthoven et les limites de l'intelligence artificielle.](#)

- ❖ [Spotify engineering culture \(part 1\).](#)
- ❖ [Spotify engineering culture \(part 2\).](#)
- ❖ [Un SI entre architecture et agilité ?](#)

Chaîne vidéo :

- Scrum Life
- Frederic Cavazza
- Tedx Talks
- La grande Librairie
- Sprinkler Agilité en podcast

Livre Blanc – guide méthodologique

- ❖ [2020 Scrum Guide French.](#)
- ❖ [2021 Guide Kanban french.](#)
- ❖ [Agile à l'échelle : Optimiser les projets de développement.](#)
- ❖ [Agile Manifesto.](#)
- ❖ [Aligner le travail d'équipe avec la mission de votre organisation.](#)
- ❖ [Aligning teamwork to your organization's mission.](#)
- ❖ [Au-delà des bases de la mise à l'échelle agile.](#)
- ❖ [Au-delà des rudiments de l'évolution Agile : les nouvelles règles de l'agilité transformationnelle.](#)
- ❖ [Collaboration inter équipes à l'international : les secrets de la réussite.](#)
- ❖ [Collaboration interéquipes à l'international : les secrets de la réussite Résumé.](#)
- ❖ [Enquête sur le Manager Augmenté.](#)
- ❖ [État mondial des OKR.](#)
- ❖ [Étude Madeinvote : Les Français et la confiance dans l'IA.](#)
- ❖ [Favoriser le travail collaboratif.](#)
- ❖ [Flocon de neige : Modèle d'auto-évaluation de la maturité agile.](#)
- ❖ [Framework agile et Scrum.](#)
- ❖ [IA au travail : Rapport complet.](#)
- ❖ [IA générative : visa pour un futur numérique plus interactif.](#)
- ❖ [L'IA et le futur de la fonction RH.](#)
- ❖ [La grande accélération : perspectives des DSI sur l'IA générative.](#)
- ❖ [Le B-A-BA de l'IA.](#)
- ❖ [Le management à l'ère des nouveaux modes de travail !](#)
- ❖ [Livre blanc sur le lien entre les ressources humaines et l'intelligence artificielle.](#)
- ❖ [Modernisation sans fin : Comment le flux infini maintient le logiciel à jour.](#)
- ❖ [Référentiel général pour l'IA frugale.](#)

Ouvrages

- ❖ [Humain ou IA ? Qui décidera le futur ?](#)
- ❖ [Influence et persuasion - 3e édition augmentée - Cialdini, Robert B, Debon, Emmanuelle, Paban, Florence.](#)
- ❖ [L'esprit Artificiel : une machine ne sera jamais philosophe – Raphaël Enthoven – L'observatoire](#)
- ❖ [L'intelligence artificielle n'existe pas.](#)
- ❖ [Le guide de la transformation digitale : La méthode en 6 chantiers pour réussir votre transformation !](#)

- ❖ [Noise : Pourquoi nous faisons des erreurs de jugement et comment les éviter.](#)
- ❖ [Passez au design thinking: Penser, construire et mener nos premiers ateliers de cocréation.](#)
- ❖ [Psychologie du travail digitalisée.](#)
- ❖ [Reinventing Organizations - Vers des communautés de travail inspirés.](#)
- ❖ [Sapiens Une brève histoire de l'humanité - Harari, Yuval Noah, Dautat, Pierre-Emmanuel - Livres.](#)
- ❖ [Scrum et XP depuis les tranchées.](#)
- ❖ [Système 1, système 2 : Les deux vitesses de la pensée - Kahneman, Daniel, Clarinard, Raymond - Livres.](#)

Lire plus encore :

- De l'autre côté de la machine - par Aurélie Jean
- Devenir une Entreprise Agile - par Florent Lothon
- Klara et le Soleil - par Kazuo Ishiguro
- L'homme augmenté : Futurs de nos cerveaux - par Raphaël Gaillard
- L'Homme diminué par l'IA - par Marius Bertolucci
- L'IA sera ce que tu en feras - Les 10 règles d'or de l'intelligence artificielle - par Jean-Philippe Desbiolles
- L'intelligence artificielle n'existe pas : Le cocréateur de Siri déconstruit le mythe de l'IA ! - par Luc Julia
- La guerre des intelligences à l'heure de ChatGPT - par Dr Laurent Alexandre
- La Plus belle histoire de l'intelligence La Plus belle histoire de l'intelligence - par Stanislas Dehaene
- Le sens de l'IA à l'école de Pascal entrepreneur - par Étienne de Rocquigny
- Le syndrome de l'opossum - par Vincent Dromer
- Leadership, agilité, bonheur au travail...bullshit ! - par Christophe Genoud
- Les Algorithmes font-ils la loi ? - par Aurélie Jean
- Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs) - par Marshall B. Rosenberg
- Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile - par Jurgen Appelo
- Nudge, Édition ultime du best-seller du prix Nobel d'économie - par Cass. R. Sunstein
- Quand la machine apprend - par Yann Le Cun
- Travailler à l'ère des IA génératives - par Jérémy Lamri
- Un monde sous dopamine : Retrouver l'équilibre à l'ère du plaisir instantané - par Anna Lembke

Podcast

- ❖ [Humain ou IA ? Qui décidera ?](#)
- ❖ [Impact du choc technologique sur le nouvel ordre mondial.](#)
- ❖ [L'IA et l'avenir du travail.](#)
- ❖ [La Confiance entre les Êtres Humains.](#)
- ❖ [Le Biais d'Aurélie Jean : l'IA et l'ACT, une bonne nouvelle.](#)
- ❖ [Podcast sur le futur du travail : Intelligence Artificielle : quels impacts sur le monde du travail ?](#)

Chaîne de podcast :

- Agile Is Not Enough – Podcast de Reacteev
- Lets Go Digital – Podcast du MBAMCI
- Nouveau départ – Laetitia Vitaud & Nicolas Colin
- Signaux faibles – SiècleDigital

REPERTOIRE DES INTERVIEWS



Caroline Loisel

**Conférencière, experte & auteure sur le futur du travail
Podcasteuse & journaliste RH**

Caroline est co-autrice du livre « le guide du futur des RH et du management. Elle a plus de 25 d'expérience dans le numérique - Orange, UbiSoft, Publicis, PagesJaunes...



Eric Touchard

Product Owner chez la Banque postale

Éric a un parcours marqué par l'engagement dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et une forte implication dans le développement et l'application de méthodologies agiles, notamment le Scrum.



Yoann Léméni

**Collaborative Innovation & Design Thinking & Lean Startup - Agility -
Facilitator, Trainer, Coach - Indépendant**

Yoann est salarié indépendant chez Wemanity et dans une filiale d'Axa, où il travaille sur le design de processus et la résolution de problèmes complexes. Il a co-écrit plusieurs livres sur la conduite du changement, le design thinking et l'intelligence collective.



Aline Henry

Directrice Associée de CAP DIRIGEANT - Outplacement & Coaching

Aline possède une riche expérience dans l'accompagnement des dirigeants et des équipes, intervenant dans des domaines variés allant de la gestion de carrière à l'amélioration de la cohésion et de la communication au sein des équipes.



Nicolas Duteil

CTO France InfoPro Digital

Pionnier du digital, Nicolas a commencé sa carrière sur Internet en 1995. Nicolas a occupé divers rôles techniques et de gestion de projet. Autodidacte, Nicolas se distingue par une approche pratique et globale de la technologie.



Louis Piechowiak

Chef de projet senior chez LEEROY (Québec)

Louis a commencé sa carrière dans le digital et dans la gestion de projet traditionnelle, avant de se spécialiser en tant que PM et coach agile notamment chez Hubvisory.





Romain Gillot

Coach Agile et coach d'organisation chez Crédit Agricole Assurances

Romain se consacre à l'amélioration des performances et de l'efficacité des équipes à travers le coaching et l'implémentation d'approches agiles à l'échelle.



Grégory Chazalon

Coach Agile chez Crédit Agricole Assurances

Grégory est un professionnel aguerri avec plus de 20 ans d'expérience en gestion de produit, en projet de développement mobile, expert en Coaching Agile (Scrum, Kanban, SAFe, Lean ...) et en transformation Agiles des organisations.



Sidonie Vrillaud

Change Manager DSI Crédit Agricole Assurances

Autodidacte et passionnée par les relations humaines, Sidonie applique ses compétences en gestion du changement pour améliorer l'efficacité et la collaboration au sein des entreprises.



Anne Tuet

Change Management Officer chez Crédit Agricole Assurances

Anne travaille dans le domaine du changement depuis près de dix ans. Spécialisée dans les grandes organisations, notamment dans le secteur bancaire et des assurances, elle a une solide expérience dans la gestion des transformations organisationnelles et technologiques à large échelle.



Louis Quignon

Change Management Officer chez Crédit Agricole Assurances

Louis travaille sur l'accompagnement humain des projets de transformation. Sa mission implique une gestion étendue des changements organisationnels et l'adaptation aux nouvelles technologies ou pratiques, tout en veillant à la bonne intégration et à la satisfaction des équipes impliquées.



Dalia Koukou

Senior Manager chez Sopra Steria Next

Dalia travaille comme chef de projet et consultante chez Sopra, spécialisée dans l'implémentation d'outils d'intelligence artificielle et de digitalisation des environnements de travail.





ANNEXES

GLOSSAIRE

0-10

4E REVOLUTION INDUSTRIELLE

Nouvelle ère industrielle basée sur la numérisation et l'interconnexion des systèmes de production. Aussi appelée industrie 4.0, elle exploite des technologies comme l'intelligence artificielle, la réalité virtuelle et les objets connectés pour améliorer la performance et la personnalisation.

A

AARRR

Framework marketing en 5 étapes représentant le cycle de vie utilisateur : Acquisition, Activation, Rétention, Recommandation (Referral) et Revenus. Utilisé en growth hacking, il permet d'optimiser la croissance en se focalisant sur des indicateurs clés à chaque étape.

AGILITE

Capacité d'adaptation rapide. Initialement appliquée au développement logiciel, l'agilité est devenue un mode de gestion de projet et de fonctionnement des organisations favorisant la souplesse, la réactivité et la collaboration pour s'adapter au changement.

ALAN TURING

Mathématicien et cryptologue britannique (1912-1954), considéré comme l'un des pères de l'informatique. Il a formalisé les concepts d'algorithme et de calculabilité avec la machine de Turing, modèle abstrait de l'ordinateur. Ses travaux ont posé les bases de l'intelligence artificielle.

ALPHA GO

Programme d'intelligence artificielle développé par DeepMind pour jouer au jeu de go. Utilisant l'apprentissage automatique et des réseaux de neurones, il est devenu en 2015 le premier programme à battre un joueur humain professionnel de go.

ANNOTATION (DANS LE CONTEXTE IA)

En intelligence artificielle, l'annotation consiste à ajouter manuellement des étiquettes ou des métadonnées à des données brutes (images, textes, audios) pour les rendre compréhensibles et exploitables par des algorithmes d'apprentissage automatique supervisé.

ASEMANTIQUE

Qui n'a pas de signification sémantique. En informatique, se dit des données brutes non structurées et non enrichies de métadonnées permettant aux machines d'en comprendre le sens.

ASMA MHALLA

Politologue franco-tunisienne spécialiste des enjeux politiques et géopolitiques liés aux technologies numériques comme l'intelligence artificielle et les réseaux sociaux. Enseignante à Sciences Po, Polytechnique et chercheuse associée au Laboratoire d'anthropologie politique CNRS/EHESS.

B

BACKLOG

Dans les méthodes agiles comme Scrum, le backlog produit est une liste ordonnée et priorisée des fonctionnalités, améliorations et corrections de bugs à développer pour un produit. Géré par le Product Owner, cet artefact évolutif sert de référence unique à l'équipe de développement.

BACKLOG PRODUIT

Voir définition de "Backlog". Le backlog produit (product backlog) est l'outil central de gestion du périmètre fonctionnel d'un produit en méthode agile. Il évolue en permanence en fonction des feedbacks et des nouvelles priorités business.

C

CHAINE DE VALEUR

Concept de management qui représente l'ensemble des activités d'une entreprise qui ajoutent de la valeur au produit ou service final proposé au client. L'analyse de la chaîne de valeur permet d'identifier les activités clés générant un avantage concurrentiel et d'orienter la stratégie en conséquence.

COACH AGILE

Consultant qui accompagne les équipes et les organisations dans la mise en place et l'amélioration des méthodes agiles. Véritable agent du changement, le coach agile guide et conseille pour développer l'agilité à travers la formation, la facilitation et le mentorat.

CULTURE D'ENTREPRISE

Ensemble des valeurs, croyances, normes et comportements partagés qui donnent à une entreprise sa personnalité unique. La culture d'entreprise détermine la façon dont les employés interagissent entre eux et avec les clients. Elle joue un rôle clé dans la motivation, la collaboration et la marque employeur.

CYCLE EN V

Modèle de gestion de projet de développement logiciel séquentiel et linéaire, où les phases s'enchaînent en forme de V : spécifications, conception, réalisation, validation, puis tests et maintenance. Chaque phase doit être terminée avant de passer à la suivante. Le cycle en V s'oppose aux méthodes agiles itératives et incrémentales.

D

DAILY SCRUM

En Scrum, réunion quotidienne de 15 minutes max où chaque membre de l'équipe fait le point sur ses réalisations de la veille, ses objectifs du jour et les éventuels obstacles rencontrés. Aussi appelé stand-up meeting, le daily scrum favorise la communication, la synchronisation et la résolution rapide des problèmes au sein de l'équipe.

DATA

Ensemble d'informations, de faits ou de chiffres collectés pour être examinés, considérés et utilisés pour aider à la prise de décision. Les données peuvent prendre différentes formes (chiffres, textes, images, sons) et être structurées ou non. Elles sont généralement stockées, traitées et analysées à l'aide d'outils informatiques.

DEEP BLUE

Superordinateur spécialisé dans le jeu d'échecs, développé par IBM dans les années 1990. Premier ordinateur à battre un champion du monde d'échecs (Garry Kasparov) lors d'un match en 1997. Deep Blue a marqué une étape importante dans le développement de l'intelligence artificielle appliquée aux jeux.

DEEP LEARNING

Sous-domaine de l'apprentissage automatique (machine learning) basé sur des réseaux de neurones artificiels multicouches. Le deep learning permet d'apprendre automatiquement des représentations hiérarchiques de données complexes (images, textes, sons) sans nécessiter d'extraction manuelle de caractéristiques. Il est à la base des progrès récents en reconnaissance d'image, traitement du langage naturel et robotique.

DEFINITION OF DONE

En développement agile, ensemble de critères qu'un incrément de produit doit satisfaire pour être considéré comme terminé par l'équipe. La DoD est définie collaborativement et s'applique à tous les incréments. Elle garantit un niveau de qualité constant et une compréhension partagée de ce qui constitue un travail fini.

DESIGN THINKING

Méthode de résolution de problèmes et de gestion de l'innovation centrée sur la compréhension des besoins des utilisateurs. Le design thinking allie pensée analytique et intuitive à travers un processus itératif en 3 à 7 étapes : définir le problème, rechercher des solutions, prototyper, tester. Il favorise la créativité et l'implication des utilisateurs.

DEVELOPER (DANS LE CONTEXTE SCRUM)

Membre de l'équipe Scrum chargé de la réalisation des éléments du backlog, c'est-à-dire de la conception, du développement et des tests du produit. Les développeurs s'auto-organisent et collaborent pour livrer un incrément potentiellement déployable à chaque sprint.

DEVELOPPEMENT EN CASCADE

Modèle de développement logiciel séquentiel où les phases (spécifications, conception, développement, tests, déploiement, maintenance) s'enchaînent de manière linéaire, chaque phase devant être terminée avant de passer à la suivante. Le développement en cascade s'oppose aux approches agiles.

E

ÉCOSYSTEMES ORGANISATIONNELS

Ensemble des acteurs internes et externes (employés, clients, fournisseurs, partenaires, communautés, institutions...) qui interagissent et co-évoluent autour d'une organisation. La capacité à comprendre, influencer et tirer parti de ces écosystèmes devient un facteur clé de succès.

EMPATHIE

Capacité à percevoir et comprendre les sentiments, les émotions et le point de vue d'autrui. L'empathie permet de se mettre à la place de l'autre, sans forcément ressentir les mêmes émotions (à la différence de la compassion). Elle favorise la compréhension mutuelle et les relations harmonieuses.

EMPIRISME

Théorie selon laquelle toute connaissance provient essentiellement de l'expérience. Pour les empiristes, la connaissance se fonde sur l'observation et l'expérimentation plutôt que sur la raison pure ou l'intuition. En management, l'empirisme amène à privilégier les faits et le terrain par rapport aux idées préconçues.

EPIC OWNER

En management de projet agile à l'échelle (SAFe), responsable d'une epic, c'est-à-dire d'une initiative de développement majeure s'étalant sur plusieurs sprints. L'Epic Owner définit la vision de l'epic, en suit l'avancement et s'assure que ses objectifs business sont atteints. Il travaille en lien étroit avec les équipes de réalisation.

F

FACILITATEURS (DANS LE CONTEXTE AGILE)

Personnes qui aident une équipe ou une organisation à adopter les valeurs et pratiques agiles, en créant les conditions favorables à la collaboration, l'auto-organisation et l'amélioration continue. Les facilitateurs agiles incluent les coachs agiles, les Scrum Masters, les managers agiles...

FEI-FEI LI

Informaticienne sino-américaine, professeure à Stanford, pionnière dans le domaine de l'intelligence artificielle et en particulier de la vision par ordinateur. Elle a notamment créé ImageNet, une vaste base de données d'images annotées qui a permis des avancées majeures en reconnaissance visuelle par apprentissage profond.

FINE TUNING (DANS LE CONTEXTE IA)

Technique consistant à affiner un modèle d'IA pré-entraîné sur une tâche générale en le ré-entraînant sur une tâche plus spécifique avec un jeu de données dédié. Le fine tuning permet d'adapter un modèle générique à un domaine particulier sans avoir à le ré-entraîner from scratch.

FORDISME

Modèle d'organisation du travail mis en place par Henry Ford au début du 20e siècle dans ses usines automobiles. Basé sur le travail à la chaîne, la standardisation et la production de masse, le fordisme a révolutionné l'industrie en permettant de produire à grande échelle et à faible coût.

FRAMEWORK (DANS LE CONTEXTE AGILE) : CADRE DE TRAVAIL

Ensemble structuré de bonnes pratiques, de principes et de règles qui fournit un cadre de travail pour le développement agile de logiciels. Un framework agile guide les équipes dans l'organisation de leur travail, leur collaboration et leur livraison de produits de valeur, tout en leur laissant une flexibilité d'adaptation à leur contexte.

G

G.P.T (DANS LE DOMAINE IA)

Generative Pre-trained Transformer. Modèle de traitement du langage développé par OpenAI, capable de générer du texte de type humain à partir d'une amorce textuelle. Entraîné sur d'immenses corpus de données textuelles, GPT peut réaliser diverses tâches linguistiques de manière fluide et cohérente.

GARRY KASPAROV

Joueur d'échecs russe, considéré comme le meilleur joueur de tous les temps. Champion du monde de 1985 à 2000, il est le premier champion à avoir été battu par un ordinateur (Deep Blue en 1997). Depuis sa retraite, il milite pour les droits de l'homme et s'intéresse à l'impact sociétal de l'IA.

H

HALLUCINATION (DANS LE CONTEXTE IA)

Phénomène par lequel un modèle d'IA génère des sorties incohérentes, erronées ou inventées, souvent avec un haut degré de confiance. Les hallucinations peuvent être dues à des biais dans les données d'entraînement, à une sur-généralisation ou à une sur-confiance du modèle.

I

IA

Intelligence Artificielle. Ensemble des théories et techniques permettant de réaliser des machines capables d'effectuer des tâches traditionnellement associées à l'intelligence humaine : raisonnement, apprentissage, adaptation, interaction, créativité... L'IA englobe de nombreux domaines (apprentissage automatique, traitement du langage, robotique...).

IA EMPIRIQUES

Approche de l'IA qui s'appuie sur l'apprentissage à partir de données plutôt que sur des règles explicites. Les systèmes d'IA empiriques "apprennent" à effectuer une tâche en extrayant des modèles statistiques à partir d'exemples (approche bottom-up), par opposition aux systèmes à base de connaissances (approche top-down).

IA GENERATIVE

Branche de l'IA qui vise à créer de nouveaux contenus (textes, images, vidéos, musiques...) plutôt qu'à simplement analyser des contenus existants. S'appuyant sur l'apprentissage profond, les IA génératives comme GPT-3 ou DALL-E sont capables de produire des contenus originaux à partir d'instructions en langage naturel.

IA PREDICTIVES

Systèmes d'IA capables d'analyser des données historiques pour faire des prévisions sur des événements futurs. Très utilisées dans des domaines comme la maintenance prédictive, la détection de fraude, le ciblage marketing ou les prévisions financières.

IA STATISTIQUES

Approche de l'IA basée sur des modèles et algorithmes statistiques pour analyser des données et en extraire des connaissances. Le machine learning, et en particulier l'apprentissage supervisé, est la principale forme d'IA statistique. Elle s'oppose aux approches symboliques de l'IA.

INCREMENT

En Scrum, un incrément est le résultat tangible et utilisable du travail accompli par l'équipe lors d'un sprint. C'est la somme de tous les éléments terminés durant le sprint qui ont satisfait la définition de fini (definition of done). Les incréments s'ajoutent les uns aux autres pour former progressivement le produit final.

INTELLIGENCE COLLECTIVE

Capacité d'un groupe restreint à traiter l'information, réfléchir et agir ensemble pour faire face à une situation complexe, grâce à l'interaction et la collaboration entre ses membres. L'intelligence collective émerge lorsque le groupe dépasse la simple somme des intelligences individuelles grâce aux relations et synergies créées.

INTERNET DES OBJETS

Réseau interconnectant des objets physiques (appareils, véhicules, bâtiments...) dotés de capteurs et de logiciels leur permettant de collecter et d'échanger des données sans nécessiter d'intervention humaine. L'IoT relie le monde physique et le monde virtuel pour améliorer les processus, la compréhension et la prise de décision.

ITERATION

En gestion de projet agile, période de temps fixe (en général de 1 à 4 semaines) pendant laquelle l'équipe produit un incrément potentiellement livrable du produit. Les itérations, aussi appelées sprints, permettent un développement rythmé, une mesure de l'avancement et une adaptation progressive du produit.

J

JEAN-PHILIPPE DESBIOLLES

Vice-Président d'IBM France, expert en intelligence artificielle. Il a contribué à de grands projets d'IA dans le monde et est l'auteur de livres visant à démystifier l'IA et la collaboration homme-machine. Surnommé "French Doctor Watson", il intervient régulièrement dans des conférences sur le sujet.

JIRA

Logiciel de gestion de projet et de suivi de bugs développé par Atlassian. Très populaire dans les équipes de développement agiles, JIRA permet de gérer les backlogs, planifier les sprints, suivre l'avancement et visualiser les flux de travail (workflows) sur des tableaux Kanban.

JOE JUSTICE

Entrepreneur et consultant américain, pionnier des méthodes agiles appliquées au développement de produits manufacturés. Créateur de la méthodologie WikiSpeed, qui s'inspire de Scrum et de l'eXtreme Manufacturing pour concevoir des véhicules en un temps record. Promoteur de l'agilité à l'échelle.

K

KPI

Indicateur clé de performance (Key Performance Indicator). Métrique utilisée pour suivre et évaluer la performance d'une organisation, d'un processus ou d'une activité par rapport à des objectifs stratégiques. Les KPIs permettent de mesurer l'efficacité des actions et de prendre des décisions basées sur des données.

KAIZEN

Terme japonais signifiant "amélioration continue". Désigne une philosophie de management visant l'amélioration progressive et infinie des processus, impliquant activement les employés. Principe clé du Lean, le Kaizen mise sur des améliorations fréquentes et graduelles plutôt que sur des changements radicaux.

KANBAN

Méthode de gestion visuelle des flux de travail, popularisée par Toyota, visant à minimiser les en-cours et les gaspillages. Un tableau Kanban montre les tâches à faire, en cours et terminées. La quantité de travail en cours (WIP) est explicitement limitée pour identifier les goulots d'étranglement.

KHOZA ET MARNEWICK

Auteurs d'une étude de 2020 sur les facteurs de succès des projets agiles. Leurs travaux mettent en avant l'importance de la culture organisationnelle, de l'engagement des parties prenantes, des compétences de l'équipe projet et de l'alignement entre agilité et stratégie d'entreprise.

L

LEAN MANAGEMENT

Approche de management visant à maximiser la valeur pour le client en réduisant les gaspillages. Issu du système de production de Toyota (TPS), le lean s'appuie sur l'amélioration continue et l'implication des employés pour optimiser les processus, la qualité et la satisfaction client.

LEE SEDOL

Joueur de go professionnel sud-coréen, considéré comme l'un des meilleurs au monde. En 2016, il a affronté le programme AlphaGo de DeepMind (Google) lors d'un match en cinq parties très médiatisé. Sa défaite 4 à 1 face à l'IA a marqué une étape dans le développement de l'intelligence artificielle appliquée aux jeux.

LLM (DANS LE DOMAINE DE L'IA)

Modèle de langage (Language Model) de grande taille. Algorithme d'apprentissage profond entraîné sur d'immenses corpus de textes pour modéliser le langage naturel. Les LLMs comme GPT-3 sont capables de générer du texte cohérent et de réaliser des tâches linguistiques complexes de façon très fluide, ouvrant la voie à de nombreuses applications d'IA conversationnelle et générative.

LOI DE MOORE

Loi empirique formulée par Gordon Moore en 1965 selon laquelle le nombre de transistors dans les microprocesseurs double environ tous les deux ans. Cette croissance exponentielle de la puissance de calcul est un moteur de l'innovation technologique, en particulier dans les domaines du numérique et de l'intelligence artificielle.

LOI DE PARETO

Principe empirique selon lequel, pour de nombreux phénomènes, environ 80% des effets sont le produit de 20% des causes. Aussi connue sous le nom de "principe des 80/20", la loi de Pareto a été énoncée par l'économiste italien Vilfredo Pareto à la fin du 19e siècle.

M

MACHINE LEARNING

Champ d'étude de l'intelligence artificielle qui se focalise sur la conception d'algorithmes permettant aux ordinateurs d'apprendre à partir de données, sans être explicitement programmés. On distingue l'apprentissage supervisé, non supervisé et par renforcement. Le deep learning est une branche du machine learning.

MANAGEMENT 3.0

Approche de management favorisant l'agilité, l'innovation et l'engagement dans les organisations. Développée par Jurgen Appelo, elle met l'accent sur l'auto-organisation, la motivation intrinsèque, la délégation et le leadership partagé. Les managers deviennent des jardiniers qui font pousser les talents.

MANAGEMENT 4.0

Vision du management adaptée à l'ère de l'industrie 4.0 et de la transformation digitale. Le management 4.0 prône un leadership agile, orienté client et data, s'appuyant sur l'intelligence collective et artificielle. Il vise à concilier excellence opérationnelle et expérience collaborateur dans des organisations apprenantes.

MANAGEMENT BIENVEILLANT

Approche managériale mettant l'accent sur l'empathie, l'écoute et la considération des collaborateurs. Un manager bienveillant se préoccupe du bien-être de son équipe, instaure un climat de confiance et de respect mutuel. Il encourage, valorise et accompagne chacun dans son développement.

MANIFESTE AGILE

Document fondateur des méthodes agiles publié en 2001, énonçant 4 valeurs et 12 principes pour un développement logiciel plus souple, itératif et centré sur la collaboration et la satisfaction client. Le Manifeste Agile prône l'adaptation au changement plutôt que le suivi d'un plan.

MARVIN MINSKY

Scientifique américain (1927-2016), pionnier dans les domaines de l'intelligence artificielle et des sciences cognitives. Cofondateur du laboratoire d'IA du MIT, il est notamment connu pour ses travaux sur les réseaux de neurones et ses réflexions philosophiques sur la nature de l'intelligence.

MODELISATION (DANS LE CONTEXTE IA)

Processus consistant à créer une représentation mathématique simplifiée d'un système complexe (phénomène physique, comportement, etc) à des fins de compréhension, de prédiction ou de simulation. En IA, la modélisation permet d'apprendre des modèles à partir de données pour réaliser des tâches spécifiques.

N

NET PROMOTER SCORE

Indicateur de satisfaction et de recommandation client, mesuré en demandant sur une échelle de 0 à 10 la propension à recommander un produit ou service. Le NPS est calculé en soustrayant le pourcentage de détracteurs (notes de 0 à 6) au pourcentage de promoteurs (9-10).

NORIKO ARAI

Chercheuse japonaise spécialisée en informatique et en IA. Professeure à l'Université nationale des sciences informatiques, elle est connue pour avoir créé en 2011 le "test de Today", évaluant la capacité des IA à réussir l'examen d'entrée de l'Université de Tokyo, afin de mesurer les progrès en compréhension du langage naturel.

O

OKR

Objectives and Key Results. Méthode de gestion par objectifs, popularisée par Google, visant à aligner et faire converger les efforts. Chaque objectif est associé à 3-5 résultats clés mesurables. Les OKRs sont définis de manière collaborative et évalués régulièrement, favorisant transparence et agilité.

OMNICALITE

Stratégie de distribution qui vise à offrir au client une expérience d'achat unifiée, fluide et cohérente quel que soit le canal utilisé (magasin, site web, application mobile, réseaux sociaux...). L'omnicalité suppose une forte intégration des systèmes d'information et des processus.

OPEN AI

Organisation de recherche en IA, à but non lucratif, fondée en 2015 par Elon Musk, Sam Altman et d'autres pour promouvoir le développement d'une IA sûre et bénéfique pour l'humanité. OpenAI est à l'origine de plusieurs avancées majeures comme GPT-3, DALL-E ou ChatGPT.

ORGANISATION APPRENANTE

Organisation capable d'apprendre de son expérience et de s'adapter en continu à son environnement. Selon Peter Senge, une organisation apprenante maîtrise 5 disciplines : la pensée systémique, la maîtrise personnelle, les modèles mentaux, la vision partagée et l'apprentissage en équipe.

ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL

Théorie d'organisation du travail développée par Frederick Taylor au début du XXe siècle, visant à optimiser la productivité industrielle. L'OST repose sur la division des tâches, la standardisation des méthodes et le contrôle des temps. Malgré ses gains d'efficacité, l'OST a été critiquée pour sa vision mécaniste du travail.

P

PENSEE CRITIQUE

Capacité à analyser et évaluer de manière objective et rationnelle une information, une idée ou une situation, afin de porter un jugement étayé. La pensée critique implique de questionner ses propres présupposés, de rechercher des preuves et d'envisager différents points de vue.

PENSEE SYSTEMIQUE

Approche qui consiste à aborder les problèmes dans leur globalité, en considérant les interactions et rétroactions entre les éléments plutôt que les éléments pris isolément. La pensée systémique s'intéresse aux causes profondes et aux dynamiques sous-jacentes pour mieux comprendre et influencer les systèmes complexes.

PROXEMIE

Étude des distances physiques qui s'établissent entre des personnes prises dans une interaction. Introduit par l'anthropologue Edward Hall, le concept de proxémie distingue 4 types de distances : intime, personnelle, sociale et publique. La proxémie varie selon les cultures.

PIRATE METRICS

Framework marketing représentant le cycle de vie utilisateur en 5 étapes : Acquisition, Activation, Rétenion, Recommandation (Referral) et Revenus (AARRR). Utilisé en growth hacking, il permet d'optimiser la croissance en se focalisant sur des indicateurs clés à chaque étape.

PMV (DANS LE CONTEXTE AGILE)

Produit Minimum Viable. Version d'un produit qui comporte juste assez de fonctionnalités pour satisfaire les premiers clients et obtenir leurs retours pour guider les développements futurs. Le PMV permet de tester rapidement la viabilité d'un concept produit avec un investissement minimal.

POC (PROOF OF CONCEPT)

Preuve de concept. Réalisation expérimentale concrète et à petite échelle d'une idée ou d'une méthode afin de démontrer sa faisabilité technique. Le POC vise à vérifier qu'un concept peut être réalisé de façon rentable avant d'engager le développement complet du produit.

PREDICTIBILITE (DANS LE CONTEXTE AGILE)

Capacité à estimer de façon fiable la quantité de travail pouvant être réalisée par une équipe sur une période donnée, en se basant sur sa vélocité passée. La prédictibilité permet une planification à moyen/long terme même dans un contexte de développement itératif.

PRE-ETIQUETAGES (DANS LE CONTEXTE IA)

Fait d'appliquer automatiquement des étiquettes à un jeu de données brut à l'aide d'algorithmes, avant validation par des annotateurs humains. Le pré-étiquetage accélère la création de jeux de données d'entraînement en fournissant un point de départ pour l'annotation manuelle.

PRINCIPE DU MUDA (DANS LE CONTEXTE LEAN)

L'un des 3 types de gaspillage à éliminer selon le lean management, avec mura et muri. Muda désigne toute activité qui consomme des ressources sans créer de valeur pour le client. Éliminer les mudas améliore la productivité et réduit les coûts.

PRODUCT GOAL

Objectif mesurable et temporellement défini décrivant le résultat attendu d'un produit, en lien avec la vision produit. Souvent fixé à 3-12 mois, le product goal donne une direction claire au travail de l'équipe et permet de mesurer le succès du produit.

PRODUCT OWNER

Responsable de la maximisation de la valeur du produit résultant du travail de l'équipe de développement Scrum. Représentant les intérêts des parties prenantes, le Product Owner définit les objectifs du produit, priorise le backlog et s'assure que l'équipe livre de la valeur à chaque sprint.

R

RELEASE TRAIN MANAGER

Dans le Scaled Agile Framework (SAFe), responsable de la coordination et de la livraison des trains de release (ARTs). Le Release Train Manager est un servant leader qui aide les équipes à livrer de la valeur de manière régulière, incrémentale et prévisible.

RESILIENCE (AU SENS ORGANISATIONNEL)

Capacité d'une organisation à anticiper, absorber et surmonter les chocs et disruptions, en s'adaptant et en se transformant pour devenir plus forte. Une organisation résiliente sait tirer parti des crises pour innover et rebondir. L'agilité est un facteur clé de résilience.

ROI (DANS LE CONTEXTE MARKETING DIGITAL)

Retour sur Investissement. Indicateur mesurant la rentabilité des actions marketing, en comparant les revenus générés aux coûts engagés. En marketing digital, le ROI peut être mesuré très finement grâce au tracking des conversions et à l'attribution des revenus aux différents canaux et leviers.

RSE (DANS LE CONTEXTE DES ENTREPRISES)

Responsabilité Sociétale des Entreprises. Démarche volontaire d'intégration par les entreprises de préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans leurs activités. La RSE vise à contribuer au développement durable et à gérer les impacts de l'entreprise sur son écosystème.

S

S.M.A.R.T

Acronyme définissant les critères d'un objectif bien formulé : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini. La méthode SMART permet de fixer des objectifs concrets et motivants, et de suivre leur réalisation.

SAFE

Scaled Agile Framework. Cadre de travail pour déployer l'agilité à l'échelle de grandes organisations. SAFe synchronise le travail d'équipes agiles autour de trains de livraison (ARTs) et aligne leur vision via un processus de planification de programme incrément (PI Planning).

SCRAPING

Technique d'extraction automatisée du contenu de pages web, via des scripts ou des outils spécialisés, dans le but de récupérer des données. Le scraping permet de constituer rapidement de larges jeux de données, mais soulève des questions juridiques et éthiques.

SCRUM

Framework agile de gestion et de pilotage de projets, très populaire dans le développement logiciel. Scrum se focalise sur la livraison incrémentale de produits finis, via des cycles de développement courts appelés "sprints" (en général 2 à 4 semaines).

SCRUM MASTER

Responsable de la bonne adoption de Scrum par l'équipe. Agissant comme un "servant leader", le Scrum Master coach l'équipe, promeut les valeurs et pratiques agiles, facilite les événements Scrum et élimine les obstacles. Il protège l'équipe des interruptions extérieures.

SCRUM TEAM

En Scrum, équipe pluridisciplinaire et auto-organisée d'environ 10 personnes, composée d'un Product Owner, d'un Scrum Master et de développeurs. La Scrum Team travaille de manière itérative et incrémentale pour livrer de la valeur à chaque sprint.

SECURITE PSYCHOLOGIQUE

Climat dans lequel les membres d'une équipe se sentent en confiance pour prendre des risques, exprimer leurs opinions et admettre leurs erreurs sans crainte de représailles. Selon une étude de Google, la sécurité psychologique est le premier facteur de performance des équipes.

SERVANT LEADER (DANS LE CONTEXTE AGILE)

Style de leadership qui met l'accent sur le service aux membres de l'équipe, par opposition au contrôle hiérarchique. Un servant leader agile se concentre sur les besoins de l'équipe, l'aide à progresser et lui donne les moyens de s'auto-organiser. Le Scrum Master incarne ce rôle.

SERVICES CLOUD

Modèle de délivrance de ressources informatiques (logiciels, plateformes, infrastructures) sous forme de services hébergés sur Internet et accessibles à la demande, de manière évolutive. Le cloud computing permet plus de flexibilité et de rapidité, avec un modèle de paiement à l'usage.

SHU HA RI KOKORO

Concept japonais décrivant les étapes de la maîtrise d'une compétence : Shu (suivre les règles), Ha (s'écarter des règles), Ri (transcender les règles) et Kokoro (l'esprit de la pratique). Ce modèle d'apprentissage est utilisé dans les arts martiaux et peut s'appliquer au développement des compétences en entreprise.

SIGNAUX FAIBLES

Informations partielles, fragmentaires ou imprécises, difficiles à détecter mais pouvant annoncer des changements importants dans l'environnement de l'entreprise. La détection des signaux faibles permet d'anticiper les menaces et opportunités émergentes et d'adapter sa stratégie en conséquence.

SIX SIGMA

Méthode de management visant l'amélioration de la qualité et de l'efficacité des processus en réduisant leur variabilité. Basée sur une démarche structurée (DMAIC) et des outils statistiques, le Six Sigma cherche à atteindre un niveau de qualité de 3,4 défauts par million d'opportunités.

SPRINT BACKLOG

En Scrum, liste des éléments du Product Backlog sélectionnés par l'équipe pour être réalisés pendant le sprint en cours. Le Sprint Backlog représente l'engagement de l'équipe sur un périmètre de travail et sert de référence pour suivre l'avancement au cours du sprint.

SPRINT GOAL

Objectif défini par l'équipe Scrum pour donner un sens et une direction au sprint. Le Sprint Goal répond à la question "Pourquoi faisons-nous ce sprint ?". Il guide l'équipe dans la réalisation du Sprint Backlog et permet de garder le focus sur la valeur à délivrer.

SPRINT PLANNING

Réunion de planification en début de sprint où l'équipe Scrum définit l'objectif du sprint (Sprint Goal) et sélectionne les éléments du Product Backlog à réaliser pour atteindre cet objectif (Sprint Backlog). Le Sprint Planning permet d'aligner l'équipe sur un engagement commun.

SPRINT RETROSPECTIVE

Réunion à la fin de chaque sprint où l'équipe Scrum réfléchit sur son fonctionnement afin de s'améliorer. Pendant la rétrospective, l'équipe identifie ses points forts, ses axes de progrès et définit des actions d'amélioration à mettre en œuvre. C'est un rituel clé pour l'amélioration continue.

SPRINT REVIEW

Réunion à la fin du sprint où l'équipe Scrum présente l'incrément produit aux parties prenantes pour recueillir leurs feedbacks. La revue de sprint permet de vérifier l'adéquation du produit aux attentes, d'identifier des adaptations nécessaires et de prioriser les prochains développements.

STEVE JOBS

Entrepreneur et inventeur américain (1955-2011), cofondateur d'Apple. Pionnier de la micro-informatique, il a révolutionné les industries de l'informatique, du mobile et du divertissement numérique avec des produits innovants comme le Macintosh, l'iPod, l'iPhone et l'iPad. Son sens du design et du marketing ont fait d'Apple une marque iconique.

T

TAIICHI ONO

Ingénieur japonais (1912-1990), considéré comme le père du système de production de Toyota (TPS). En appliquant une démarche scientifique sur les lignes de production, il a développé les concepts du juste-à-temps, du zéro défaut et de l'amélioration continue qui sont à la base du lean manufacturing.

TAYLORISME

Théorie de l'organisation scientifique du travail développée par l'ingénieur américain Frederick Taylor (1856-1915). Le taylorisme vise à améliorer la productivité industrielle par la standardisation des méthodes, la division des tâches et le contrôle des temps. Bien qu'ayant permis des gains d'efficacité, il a aussi été critiqué pour sa vision mécaniste du travail.

TIME-TO-MARKET

Délai de mise sur le marché. Temps écoulé entre la conception d'un produit et sa disponibilité à la vente. Dans un contexte concurrentiel, réduire le Time-to-Market est un enjeu stratégique pour innover plus vite que ses concurrents. Les méthodes agiles visent notamment à raccourcir ce délai.

TOKEN

Jeton numérique représentant un actif tangible ou intangible comme une monnaie, un bien immobilier ou une œuvre d'art. Reposant sur la technologie blockchain, les tokens permettent de numériser, sécuriser et échanger de la valeur de pair-à-pair, ouvrant la voie à de nouveaux modèles économiques décentralisés.

TOYOTISME

Système de production et de management développé par Toyota, basé sur le juste-à-temps, l'amélioration continue (kaizen) et la résolution de problèmes par les opérateurs. Visant l'élimination des gaspillages, le toyotisme a révolutionné l'industrie manufacturière et inspiré le lean management.

TRANSFORMATION AGILE

Démarche d'évolution d'une organisation pour déployer les valeurs et pratiques agiles à grande échelle. Au-delà des équipes de développement, la transformation agile implique des changements culturels, managériaux et organisationnels profonds pour gagner en adaptabilité et en rapidité dans un environnement changeant.

U

USER STORY

En développement agile, description synthétique d'une fonctionnalité exprimée du point de vue de l'utilisateur. Une User Story se présente sous la forme "En tant que..., je veux... afin de...". Elle sert à la fois à exprimer un besoin métier et à planifier le travail de développement.

V

VELOCITE (DANS LE CONTEXTE AGILE)

Indicateur mesurant la quantité moyenne de travail réalisée par une équipe agile sur une période donnée (itération ou sprint). Souvent exprimée en points (Story Points), la vélocité sert à prévoir de façon empirique la capacité de l'équipe et à planifier les itérations à venir.

W

WIKI

Système de gestion de contenu permettant à des utilisateurs de modifier facilement et de façon collaborative des pages web. Inventé en 1995 par Ward Cunningham, le concept de wiki est à la base de sites participatifs comme Wikipédia. Les wikis sont souvent utilisés en entreprise pour partager les connaissances.

WIP (DANS LE CONTEXTE DE KANBAN)

Travail en cours (Work In Progress). Dans un système kanban, le WIP correspond au nombre de tâches en cours de réalisation à un instant donné. Limiter le WIP est un principe clé du kanban pour éviter la dispersion, favoriser la concentration et réduire les délais de réalisation.

WORKFLOW

Flux de travail. Séquence de tâches, d'étapes et d'acteurs nécessaires à la réalisation d'un processus métier de bout en bout. La modélisation et l'automatisation des workflows à l'aide de logiciels dédiés permet d'optimiser et de fiabiliser l'exécution des processus.

WSJF (WEIGHTED SHORTEST JOB FIRST)

Modèle de priorisation utilisé dans les approches agiles, en particulier SAFe (Scaled Agile Framework), permettant de séquencer les éléments de travail afin de maximiser la valeur économique délivrée. Le score WSJF se calcule en divisant le coût du délai (valeur métier, criticité temporelle, réduction des risques) par la taille/durée du job. Les éléments avec le score le plus élevé sont réalisés en premier, assurant un retour sur investissement optimal dans un flux de développement agile.

Y

YANN FERGUSON

Yann Ferguson est un sociologue français spécialisé dans l'étude des interactions entre l'intelligence artificielle (IA) et le travail. Il est enseignant-chercheur à l'Icam de Toulouse et chercheur associé au Centre d'Étude et de Recherche Travail Organisation Pouvoir (CERTOP). Il est également le Directeur Scientifique du LaborIA, un laboratoire de recherche dédié à l'IA, et il est impliqué dans des initiatives internationales telles que le Partenariat Mondial pour l'Intelligence Artificielle (PMIA).

BIBLIOGRAPHIE DETAILLEE

ARTICLES

[Fei-Fei Li, spécialiste de l'IA : "La science consiste à braver l'inconnu"](#)

Cet article est un entretien avec Fei-Fei Li, spécialiste de l'intelligence artificielle, qui parle de l'importance de repousser les limites de la science et de l'inconnu.

[Agile in the Age of AI \(Agile Team\)](#)

Cet article concerne l'agilité dans l'ère de l'IA et explore comment les équipes agiles peuvent s'adapter et tirer parti de l'intelligence artificielle pour améliorer leurs processus et résultats.

[Intelligence Artificielle \(IA\) ou "generative AI" - YouTube - Scrum Life - Lean, Agile, Kanban](#)

Cet article parle de l'utilisation de l'Intelligence Artificielle (IA) ou "generative AI" dans le monde du travail selon Henrik Kniberg. Il explore les concepts de Scrum Life, Lean, Agile et Kanban.

[Les besoins en flexibilité et efficacité au travail en 2023 selon les Français](#)

Cet article présente les attentes des Français en matière de flexibilité et d'efficacité dans l'organisation du travail en 2023. Il met en avant la solution QG numérique proposée par francenum.gouv.fr pour répondre à ces besoins.

[Les meilleurs outils collaboratifs en ligne pour travailler à distance en équipe](#)

Cet article présente une liste des 27 meilleurs outils collaboratifs en ligne qui facilitent le travail à distance en équipe, offrant des fonctionnalités pour la communication, la gestion de projet et le partage de fichiers.

[The Heart of Agile - Un cadre puissant pour une approche plus humaine](#)

Dans cet article, nous explorons "The Heart of Agile", un cadre qui vise à simplifier et humaniser les méthodes agiles. Découvrez comment cette approche favorise la collaboration, l'apprentissage continu et l'adaptabilité pour des résultats plus efficaces et satisfaisants.

[Lumière bleue : Avantages et Inconvénients](#)

Cet article présente les avantages et les inconvénients de la lumière bleue pour la santé oculaire. Il donne un aperçu des effets de la lumière bleue sur les yeux et propose des conseils pour protéger vos yeux des écrans et autres sources de lumière bleue.

[Statistiques 2024 sur la transformation digitale, les technologies et usages numériques](#)

Cet article présente des statistiques récentes sur la transformation digitale, les technologies et les usages numériques en 2024. Résumé : Cet article fournit un aperçu des dernières statistiques sur la transformation digitale, les technologies et les usages numériques en 2024.

[Statistiques 2024 sur la Transformation Digitale, les Technologies et Usages Numériques](#)

Cet article présente les statistiques de l'année 2024 sur la transformation digitale, les technologies et les usages numériques. Il offre un aperçu des tendances et des chiffres clés dans ce domaine en fournissant des informations pertinentes et actuelles.

[Le time blocking](#)

Cet article parle du concept de time blocking et explique comment utiliser cette méthode pour mieux gérer son temps et augmenter sa productivité.

[L'anatomie du travail](#)

Cet article parle de l'anatomie du travail et fournit un aperçu détaillé des différentes composantes du travail et de leur fonctionnement. Il explore la manière dont les tâches, les équipes, les projets et la communication interagissent pour créer un environnement de travail efficace et productif.

[Comment soulager la fatigue oculaire](#)

Cet article présente des conseils pour soulager la fatigue oculaire due à l'utilisation d'écrans. Il propose des astuces pratiques pour réduire la fatigue visuelle et préserver la santé des yeux.

[Communication non verbale et efficacité du langage du corps](#)

Cet article parle de l'importance de la communication non verbale et de l'efficacité du langage du corps dans les interactions professionnelles. Il explique comment le langage du corps peut influencer la perception et la compréhension des messages, et donne des conseils pour améliorer sa communication non verbale.

[Pourquoi la visioconférence épuise notre cerveau](#)

Cet article explore les raisons pour lesquelles la visioconférence peut épuiser notre cerveau et propose des conseils pour y remédier.

[Les clés de la communication verbale et non verbale](#)

Cet article parle de la communication verbale et non verbale, en mettant l'accent sur leur importance et leur impact dans les interactions quotidiennes.

[COVID-19 : Impacts sur l'environnement de travail](#)

Cet article aborde les effets de la pandémie de COVID-19 sur l'environnement de travail, en examinant les changements majeurs et les défis auxquels les entreprises font face.

[Management 3.0 : vers un leadership agile ?](#)

Cet article parle du concept de Management 3.0 et explore comment il favorise un leadership agile dans les organisations.

[Les fondamentaux de l'approche systémique](#)

Cet article présente les fondamentaux de l'approche systémique et explore les différentes écoles de pensée dans ce domaine.

[Un regard neuf sur les besoins sociaux grâce à la pensée systémique](#)

Cet article explore comment la pensée systémique peut offrir une nouvelle perspective sur les besoins sociaux. Il présente des idées et des concepts clés pour mieux comprendre et répondre aux besoins des individus dans un contexte social.

[Le changement systémique](#)

Cet article aborde le concept du changement systémique et explore ses implications pour la société et les individus.

[Accompagnement au changement, approche systémique et nuances de psychologie - Forbes France](#)

Cet article aborde l'importance de l'accompagnement au changement dans les entreprises, en utilisant une approche systémique et en tenant compte des nuances de la psychologie.

[Modèle 7S de McKinsey : Un outil d'analyse organisationnel efficace](#)

Cet article présente le Modèle 7S de McKinsey, un outil puissant pour analyser et évaluer l'efficacité organisationnelle. Découvrez comment ce modèle aide à aligner les différents éléments clés d'une organisation pour atteindre ses objectifs.

[Le redressement réussi de Nissan sous Carlos Ghosn](#)

Cet article présente l'étude de cas sur le redressement réussi de Nissan sous la direction de Carlos Ghosn, mettant en évidence les stratégies et les actions clés qui ont permis à l'entreprise de surmonter ses difficultés financières et de retrouver la croissance.

[Combien de temps faut-il pour prendre une habitude \(selon la science\) ?](#)

Cet article parle du temps nécessaire pour développer une habitude selon les études scientifiques. Il explore les recherches sur la durée moyenne pour qu'une habitude se forme et donne des informations utiles pour comprendre ce processus.

[Modèle ADKAR pour la gestion du changement](#)

Cet article présente le modèle ADKAR, un outil efficace pour gérer le changement organisationnel et aider les individus à s'adapter aux nouvelles situations.

[Les 3 étapes du modèle de Kurt Lewin – Conduire le changement simplement](#)

Cet article présente les 3 étapes du modèle de Kurt Lewin pour gérer le changement de manière efficace. Il explique comment conduire le changement de manière simple et offre des conseils pratiques pour chaque étape.

[Agile en Entreprise - Guide Définitif de la Transformation Numérique](#)

Cet article parle de la transformation agile de l'entreprise et fournit un guide complet pour mener à bien cette transition.

[Face à l'IA, voici les compétences à développer](#)

Cet article parle des compétences essentielles à développer pour faire face à l'intelligence artificielle et s'adapter à ses impacts dans différents domaines de la vie professionnelle et personnelle.

[Agents en IA - Présentation et rôle des agents en intelligence artificielle"](#)

Cet article présente les agents en intelligence artificielle, leur fonctionnement et leur rôle dans divers domaines d'application

[Qu'est-ce qu'un agent d'intelligence artificielle ?](#)

Cet article explore en détail ce qu'est un agent d'intelligence artificielle, son fonctionnement et ses applications dans différents domaines.

[Une intelligence artificielle bat des joueurs humains dans le jeu vidéo Dota](#)

Cet article parle de la victoire d'une intelligence artificielle contre des joueurs humains lors d'une partie de jeu vidéo Dota. L'IA a démontré ses compétences en surpassant les joueurs dans ce jeu populaire.

[Staying Safe with AI - Scaled Agile Framework](#)

Ce court article aborde l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le cadre du Scaled Agile Framework et met en évidence les meilleures pratiques pour garantir la sécurité lors de sa mise en œuvre.

[10 étapes pour devenir une entreprise apprenante - Harvard Business Review France](#)

Cet article présente 10 étapes essentielles pour transformer une entreprise en une entreprise apprenante, en mettant l'accent sur le développement de la culture de l'apprentissage et l'amélioration continue des compétences et des connaissances au sein de l'organisation.

[Structured software development versus agile software development: a comparative analysis](#)

Cet article propose une analyse comparative entre le développement de logiciels structuré et le développement agile, en mettant en évidence leurs différences et leurs avantages respectifs.

[Is the party over for Scrum Masters and Agile Coaches ?](#)

Cet article explore comment les entreprises repensent les rôles agiles et réduisent ou suspendent l'embauche de Scrum Masters et de coaches agiles.

[Agile rôles in New entreprises](#)

Cet article examine la pertinence des rôles de Scrum Masters et de coachs agiles dans les nouvelles entreprises et offre un aperçu des défis et des opportunités liés à ces rôles.

[Réalité augmentée et Darwin X : Rentabilité des méthodes agiles prouvée pour la première fois](#)

Cet article présente une étude réalisée par Reaactev et Darwin X qui démontre, pour la première fois, la rentabilité des méthodes agiles.

[Quels sont les outils IA utilisés par les pros du digital en 2024 ?](#)

Cet article présente les outils IA les plus utilisés par les professionnels du digital en 2024, tels que ChatGPT, DALL-E et Adobe Firefly. Il donne un aperçu des générateurs alimentés par l'IA prisés par les experts du domaine.

[IA et obsolescence du travail : la chef de cabinet d'Anthropic prévoit la fin de l'emploi tel que nous le connaissons](#)

Cet article parle de la perspective de la chef de cabinet du PDG d'Anthropic, une entreprise IA de pointe, selon laquelle l'emploi tel que nous le connaissons sera probablement obsolète à l'avenir.

[Google affirme que les craintes de voir l'IA tuer la demande de main-d'œuvre sont probablement exagérées, elle devrait avoir un impact limité à court terme en raison de ses limites](#)

Cet article discute d'une étude de Google qui remet en question les préoccupations selon lesquelles l'intelligence artificielle (IA) pourrait remplacer une grande partie de la main-d'œuvre mondiale.

[Malgré des réticences, l'IA rend les salariés plus efficaces, mais aussi plus satisfaits | Les Echos](#)

Cet article aborde l'impact de l'intelligence artificielle (IA) sur les salariés, mettant en évidence comment elle améliore à la fois leur productivité et leur satisfaction au travail.

[L'état de l'IA début 2024 : Adoption massive de l'IA générique et génération de valeur](#)

Cet article présente l'état actuel de l'intelligence artificielle en début 2024, mettant en évidence une augmentation significative de l'adoption de l'IA générique et son potentiel à générer de la valeur.

[AI at Work is Here: Now Comes the Hard Part](#)

Cet article traite de l'intégration de l'intelligence artificielle sur le lieu de travail et des défis qui en découlent.

[Cet article parle de "Ce que les premiers utilisateurs de Copilot peuvent nous apprendre sur l'IA générative au travail"](#)

Ce court résumé présente les enseignements tirés de l'utilisation précoce de Copilot au travail et explore le potentiel de l'IA générative dans les environnements professionnels.

[ENDLESS MODERNIZATION: How Infinite Flow Keeps Software Fresh](#)

Cet article parle de la modernisation continue des logiciels et de l'importance de l'infinite flow dans ce processus

[Histoire de l'agilité dans les organisations](#)

Cet article explore l'évolution de l'agilité dans les organisations et son impact sur la gestion de projets et les méthodes de travail. Il met en lumière les origines de l'agilité, les principes clés et les avantages qu'elle offre dans un environnement en constante évolution.

[L'intelligence collective dans le monde professionnel](#)

Cet article explore le concept de l'intelligence collective et son importance dans le milieu professionnel. Il met en avant les avantages de la collaboration et de la coopération pour résoudre des problèmes complexes et favoriser l'innovation.

[La Roue de Deming et l'amélioration continue](#)

Cet article parle de l'importance de la méthode de la Roue de Deming, également connue sous le nom de cycle de Shewart, dans le domaine de la gestion de projet

[Les transformations de l'entreprise et sa de sa gouvernance](#)

Cet article aborde les transformations de l'entreprise et de sa gouvernance depuis le XIXème siècle. Il examine l'évolution des modèles de gouvernance et leur impact sur les entreprises.

[Les DRH n'ont toujours pas formalisé les bons usages de l'intelligence artificielle](#)

Cet article parle du retard pris par les directions des ressources humaines (DRH) dans la formalisation des bons usages de l'intelligence artificielle (IA) malgré l'expansion de son utilisation.

[Le triangle de fer agile. Et les individus dans tout ça ?](#)

Cet article aborde la notion du triangle de fer dans le contexte de l'agilité, en mettant l'accent sur l'importance des individus et de leur bien-être dans la réussite des projets.

[Digitalisation de l'environnement de travail : quels impacts | The Good Fab](#)

La digitalisation de l'environnement de travail est au cœur des préoccupations des entreprises.

[Le digital au service du travail collaboratif](#)

Cet article présente comment la digitalisation a transformé le travail collaboratif dans les industries, en permettant un accès en temps réel aux informations les plus récentes et en favorisant l'échange, la communication et le partage des connaissances.

[Pourquoi tout le monde aime Agile et pourquoi la plupart échouent](#)

Cet article explore les raisons pour lesquelles Agile est très apprécié dans le développement de logiciels, mais pourquoi la plupart des projets Agile échouent à le mettre en œuvre efficacement.

["The Hinata Strategy: Slowing Down to Win in Agile Development"](#)

Cet article parle de la stratégie Hinata, qui consiste à ralentir pour gagner dans le développement agile. Il propose des conseils sur la manière de réduire le rythme de travail afin d'améliorer la qualité et l'efficacité du processus de développement.

[Chat GPT remplace mon Scrum Master !](#)

Cet article aborde la capacité de l'IA à remplacer les Scrum Masters dans les équipes agiles, avec une perspective nuancée sur le sujet.

[Gamification de la rétrospective | Agility Maturity Cards par Agilitest](#)

Cet article présente les cartes Agility Maturity de Agilitest, qui sont spécifiquement conçues pour gamifier les rétrospectives.

[L'IA générative pourrait gonfler le PIB français de 400 milliards d'euros d'ici à 2030](#)

Cet article parle de l'impact potentiel de l'IA générative sur l'économie française, prévoyant une augmentation de 400 milliards d'euros du PIB d'ici à 2030.

[Types de Machine Learning](#)

"Types de Machine Learning" est un article qui explique les différents types de Machine Learning, tels que l'apprentissage supervisé, non supervisé et par renforcement, ainsi que leurs applications dans le domaine de l'intelligence artificielle.

[Votre transformation Agile s'est mal passée. Avez-vous oublié l'essentiel ?](#)

Cet article examine les raisons pour lesquelles une transformation Agile peut échouer et met en évidence l'importance de ne pas négliger les fondamentaux.

[La révolution numérique dans la gestion des talents : une nécessité transformative.](#)

Cet article parle de l'impact de la révolution numérique sur la gestion des talents et souligne son importance dans la transformation des pratiques de recrutement et de gestion des ressources humaines.

[Agile Frameworks and The Top G of Agile: The Scrum](#)

Cet article donne une introduction aux cadres agiles et se concentre sur le Scrum, l'un des principaux piliers de l'agilité.

[The Scrum Team](#)

Cet article présente les rôles clés de l'équipe Scrum, notamment le Scrum Master, le Product Owner et les membres de l'équipe de développement, ainsi que leurs responsabilités et interactions dans le cadre de la méthodologie Scrum.

[Devenir Scrum Master : Est-ce que le Chef de Projet devrait le devenir ?](#)

Cet article discute de la question de savoir si un chef de projet devrait devenir Scrum Master

[Product Manager - MBA MCI](#)

Cet article parle du rôle du Product Manager, également appelé responsable de la vision produit, au sein d'une organisation. Il explique les responsabilités et les compétences nécessaires pour ce poste, ainsi que son importance dans la stratégie d'une entreprise.

[5 formes de communication incontournables à mettre en place pour briller en équipe](#)

Cet article présente cinq formes de communication essentielles pour une équipe performante, en mettant l'accent sur la communication verbale, non verbale, visuelle, écrite et fondée sur l'écoute active.

[Isoskèle déploie son SafeGPT](#)

Cet article parle du déploiement de "SafeGPT Isoskèle", une version sécurisée de ChatGPT développée par Isoskèle, une entreprise spécialisée en IA générative.

[La complexité au travail - 4 étapes pour l'écraser et rétablir la simplicité](#)

Cet article présente 4 étapes pour écraser la complexité au travail et rétablir la simplicité, en offrant des conseils pratiques pour gérer efficacement les défis liés à la complexité dans un environnement professionnel.

[L'Année Internet 2023 - Médiamétrie](#)

Cet article présente les résultats de l'étude "L'Année Internet 2023" réalisée par Médiamétrie. Il met en évidence l'impact et l'influence croissante d'Internet dans la société française.

[Agilité et omnicanalité s'imposent aux marques en 2023](#)

Cet article parle de l'importance croissante de l'agilité et de l'omnicanalité pour les marques en 2023, et comment elles doivent s'adapter à ces tendances pour rester compétitives.

[BNP Paribas met la Data à l'ère de l'agile](#)

BNP Paribas révolutionne l'utilisation des données avec une approche agile Résumé: Cet article présente comment BNP Paribas intègre l'agilité dans l'exploitation des données pour améliorer ses services et sa performance.

[Intelligence artificielle : opportunités et risques](#)

Cet article présente les opportunités et les risques liés à l'intelligence artificielle, mettant en évidence les avantages concurrentiels générés par l'IA et le machine learning.

[IA : Comment débloquer son potentiel en entreprise ?](#)

Cet article parle des différentes stratégies pour débloquer le potentiel de l'intelligence artificielle en entreprise et explore les opportunités et les défis liés à son utilisation.

[SAP, IA, data, budget et sécurité : quelles priorités intégrer au plan IT 2024 ? - Silicon](#)

Cet article parle des priorités à intégrer au plan IT 2024 en ce qui concerne SAP, l'IA, les données, le budget et la sécurité. Il propose des réflexions et des recommandations pour définir les orientations stratégiques de l'année à venir.

[Déploiement d'Agile dans les grandes entreprises](#)

Cet article explore le déploiement d'Agile à grande échelle dans les organisations, en mettant l'accent sur les défis et les avantages de cette approche.

[Spotify pour déployer Agile à grande échelle](#)

Cet article présente le modèle Spotify, une approche autonome et axée sur les personnes pour le déploiement d'Agile à grande échelle, qui souligne l'importance de la culture et du réseau dans l'organisation du travail.

[Le développement de l'agilité dans les organisations](#)

Cet article parle du développement de l'agilité dans les organisations et son importance pour réussir dans un environnement en constante évolution.

[SAP va supprimer 8000 emplois supplémentaires et mise sur l'IA générative](#)

L'article présente la décision de SAP de supprimer 8000 postes, soit environ 8% de sa main-d'œuvre, tout en investissant dans l'intégration de l'IA générative dans ses logiciels ERP.

[Agilité : définition, principes et valeurs](#)

Cet article présente les fondamentaux de l'agilité et de Scrum, en expliquant leur définition, leurs principes et leurs valeurs.

[Les origines de l'agilité](#)

Cet article explore les origines de l'agilité et son évolution dans le domaine de la gestion de projet.

[La Société Générale en route vers l'agilité à l'échelle](#)

Cet article parle de l'engagement de la Société Générale dans la mise en place de l'agilité à l'échelle, avec un focus sur les défis et les initiatives mises en œuvre.

[L'Agilité Structurée : le meilleur des deux mondes](#)

Cet article parle de l'agilité structurée, une approche qui combine les avantages de l'agilité et de la structure dans les organisations. Il présente comment cette approche peut aider les entreprises à atteindre l'efficacité et la flexibilité nécessaires pour réussir dans un environnement en constante évolution.

[Méthode Agile : définition, comparatif et avantages](#)

Cet article présente la méthode Agile, en donnant une définition claire et concise, ainsi qu'un comparatif des différentes approches. Il met en évidence les avantages de cette méthode pour les entreprises digitales.

[Le centre d'excellence agile au cœur de votre transformation](#)

Cet article parle de l'importance du centre d'excellence agile dans la transformation d'une entreprise et explique comment il peut aider à accélérer le processus de transformation.

[L'agilité : plus qu'une méthodologie, une philosophie](#)

Cet article parle du concept de l'agilité en gestion de projet et explique pourquoi il va au-delà d'une simple méthodologie.

[L'agilité à l'échelle de l'entreprise transforme le mode de fonctionnement et favorise le bonheur au travail](#)

Cet article parle de l'agilité à l'échelle de l'entreprise et de son impact sur le mode de fonctionnement des organisations. Il met en avant les multiples vertus de l'agilité et comment elle favorise le bonheur au travail.

[Notre cerveau est-il une IA ? 3 points communs fascinants et surprenants](#)

Cet article explore les similitudes entre l'intelligence artificielle et le cerveau humain, en mettant en évidence trois points communs fascinants révélés par des études scientifiques.

[Impacts sur le travail, démocratisation rapide, puissance inédite : ce que l'IA générative nous réserve en 2024](#)

Cet article explore l'impact de l'IA générative sur le travail, sa démocratisation rapide et sa puissance sans précédent en 2024. Résumé : L'article aborde les avancées de l'IA générative en 2024, notamment son intégration dans les produits électroniques, la baisse des coûts de fonctionnement et les conséquences sociales sur le marché du travail.

[Quand l'intelligence artificielle rencontre l'Agilité : Révolution dans la Gestion de Projet](#)

Cet article explore comment l'intelligence artificielle (IA) s'est infiltrée dans les méthodologies de gestion de projet, en particulier l'agilité, pour améliorer l'efficacité des équipes et faciliter la prise de décision.

[L'Approche Agile avec L'Aide de L'Intelligence Artificielle \(IA\) - Omar Msaddi](#)

Cet article explore les avantages de l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans la gestion de projet agile.

[Le déploiement de l'IA dans les organisations et son utilisation dans les recrutements - Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion](#)

Cet article présente les résultats d'une enquête menée par le Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion sur l'utilisation de l'intelligence artificielle dans les entreprises et les organisations publiques.

[L'épidémie de Covid-19 a durablement transformé les pratiques numériques, selon l'Insee](#)

Cet article de francetvinfo.fr souligne comment l'épidémie de Covid-19 a impacté de manière significative les pratiques numériques en France, selon une étude de l'Insee.

[Transformation Agile de l'entreprise - Les outils indispensables pour réussir | Planview](#)

Cet article présente les outils essentiels pour réussir la transformation Agile de l'entreprise, en expliquant les principes de l'entreprise Agile et en mettant l'accent sur l'importance de la stratégie, de la structure organisationnelle, du personnel, des processus et de la technologie.

[L'IA va bouleverser le monde du travail, que vous soyez psychologue, comptable ou curé](#)

Cet article présente une étude qui examine les métiers les plus impactés par l'intelligence artificielle, notamment ceux impliquant du travail de bureau, tels que la finance et les assurances, le droit et la gestion d'entreprise. Il souligne également que même les membres de l'Église et les psychologues pourraient être remplacés par des machines plus rapides et efficaces.

[Microsoft Teams, Slack : quand la multiplication des outils nuit à la productivité du travail](#)

Cet article parle de l'impact négatif de la multiplication des outils de collaboration tels que Microsoft Teams et Slack sur la productivité du travail. Selon une enquête, les travailleurs consacrent 30% de leur temps à jongler entre ces outils, ce qui entraîne une perte de productivité.

Sources médias : veille réalisée avec l'outil Inoreader

- Actu IA
- Blog du Modérateur
- Blog MBAMCI
- Challenges
- Forbes
- France Info
- FredCavazza.net
- Google Actualités
- Journal Du Net
- Le Monde
- LeBigData.fr
- Médium
- Siècle Digital
- The Media Leader
- Usine Digitale

ÉTUDES - ENQUETE

[Les actifs et les conditions de travail flexibles](#)

Cette étude menée par OpinionWay sur les actifs et les conditions de travail flexibles en novembre 2022. L'étude explore les tendances et les attitudes des travailleurs vis-à-vis du travail flexible, ainsi que son impact sur leur bien-être et leur productivité.

[Impact de la crise sur le travail et les compétences](#)

Cette étude examine l'impact de la crise sur le travail et les compétences, en mettant l'accent sur les changements de modes de travail et les compétences nécessaires dans différents métiers.

[E-Book NXO Cisco - Travail Hybride](#)

Un e-book intitulé "Travail Hybride" publié par NXO et Cisco. Il offre un aperçu du concept de travail hybride et explore les stratégies, les outils et les meilleures pratiques pour réussir la transition vers ce mode de travail.

[Microsoft et LinkedIn publient le Work Trend Index 2024 sur l'adoption de l'IA au travail](#)

Cette étude présente le Work Trend Index 2024, publié par Microsoft et LinkedIn, qui met en évidence l'adoption croissante de l'intelligence artificielle dans le monde du travail. Le rapport explore les tendances et les implications de cette adoption sur les différentes industries.

[Comment les pros du digital utilisent ChatGPT en 2024 ?](#)

Dans cet article, découvrez les résultats d'une enquête sur l'utilisation de ChatGPT par les professionnels du digital en 2024.

[Generally Faster - L'impact économique de l'IA générative](#)

Cette étude examine l'impact économique de l'intelligence artificielle générative et met en évidence ses implications dans divers domaines.

[L'usage de l'IA dans 6 pays](#)

Cet article présente les résultats d'une enquête en ligne menée dans six pays (Argentine, Danemark, France, Japon, Royaume-Uni et États-Unis) afin de comprendre l'utilisation de l'intelligence artificielle générative (IA) par le public et sa perception de son application dans le domaine du journalisme

[Études ifop cabinet talent les français et l'IA générative](#)

Cet article présente les résultats du Baromètre 2024 Ifop pour Talan sur l'utilisation et les perceptions des Français concernant les intelligences artificielles génératives, mettant en évidence une augmentation significative de leur utilisation ainsi que les bénéfices et les craintes associés à ces technologies.

[L'enquête d'Indeed sur l'IA, ou L'avenir du recrutement](#)

Cette enquête présente en détail l'impact de l'intelligence artificielle sur le domaine du recrutement, mettant en évidence les avantages, les défis et les recommandations pour une utilisation responsable de l'IA dans les processus de recrutement.

[Pourquoi l'approche Agile ne fonctionne pas dans les grandes entreprises](#)

Cet article explique les raisons pour lesquelles l'approche Agile rencontre des difficultés dans les grandes entreprises, notamment en raison de leur taille, de la résistance au changement et du manque de compréhension des dirigeants.

[17th State of Agile Report](#)

Cet article présente les résultats du 17e rapport annuel sur l'état de l'agilité, fournissant un aperçu des pratiques et tendances actuelles dans le domaine de l'agilité.

[Le LaborIA publie ses premiers résultats d'observation du déploiement de l'IA dans les organisations](#)

Cet article présente les premiers résultats d'une enquête menée par le LaborIA sur l'impact de l'intelligence artificielle (IA) sur le travail, les travailleurs, l'emploi et les compétences. Les résultats mettent en évidence les différentes perceptions et les impacts réels de l'utilisation de l'IA dans les organisations.

LIEN VIDEO – SERIE DOCUMENTAIRE – CONFERENCE

[Intelligence Artificielle \(IA\) ou "generative AI" - YouTube - Scrum Life - Lean, Agile, Kanban](#)

Cet article parle de l'utilisation de l'Intelligence Artificielle (IA) ou "generative AI" dans le monde du travail selon Henrik Kniberg. Il explore les concepts de Scrum Life, Lean, Agile et Kanban.

[Que perdons-nous à gagner du temps ? - Les idées larges avec Hartmut Rosa - ARTE"](#)

Cette vidéo parle du documentaire "Que perdons-nous à gagner du temps ?" présenté par Hartmut Rosa. Il explore les idées larges et questionne les conséquences de notre quête effrénée du temps et de l'accélération de nos vies.

[AI at Work: qui dirige le bureau ?](#)

AI at Work: qui dirige le bureau? est une série documentaire explorant l'impact de l'Intelligence Artificielle sur le travail.

[Intégration de l'IA et de l'Agile : un aperçu des meilleures pratiques](#)

Cette vidéo présente les dernières avancées en matière d'intelligence artificielle (IA) appliquée à la méthodologie Agile, mettant en évidence les synergies entre ces deux domaines en plein essor.

[Accélérez votre apprentissage avec la méthode "Accelerate"](#)

Cet article présente la méthode "Accelerate" qui propose des techniques d'apprentissage innovantes pour améliorer votre productivité et vos résultats.

[Décryptage de l'actualité numérique - juin 2024 - YouTube - Frédéric CAVAZZA](#)

"Révolution de l'intelligence artificielle dans l'industrie de la santé" Dans cet article, Frédéric CAVAZZA présente les avancées récentes de l'intelligence artificielle dans le domaine de la santé et son impact sur la médecine moderne.

[Perdons-nous le contrôle sur l'IA ?](#)

Documentaire ARTE Cet article parle du documentaire "Perdons-nous le contrôle sur l'IA ?" diffusé sur ARTE. Le documentaire explore les implications de l'intelligence artificielle et pose la question de savoir si nous perdons le contrôle sur cette technologie.

[Le monde du travail selon Henrik Kniberg - IA générative](#)

Cette vidéo présente les perspectives de Henrik Kniberg sur l'impact de l'intelligence artificielle générative sur le monde du travail.

[Interview de Joe Justice sur le fonctionnement agile de Tesla et SpaceX](#)

Dans cette interview, Joe Justice partage des informations précieuses sur le fonctionnement agile des entreprises Tesla et SpaceX, mettant en évidence leurs approches innovantes et efficaces dans le développement de produits. Un incontournable pour ceux qui s'intéressent à l'agilité et à l'industrie automobile et spatiale.

[L'intelligence artificielle n'existe pas, par Luc Julia](#)

Cette vidéo propose une réflexion sur la notion d'intelligence artificielle et remet en question son existence réelle.

[Nouveau documentaire sur l'impact des réseaux sociaux sur la société moderne](#)

Le documentaire explore les aspects positifs et négatifs de l'utilisation des réseaux sociaux et soulève des questions sur la dualité du groupe humain dans cet environnement en constante évolution.

[Performance vs Confiance - Simon Sinek - YouTube](#)

Cette courte vidéo parle de la conférence "Performance vs Confiance" animée par Simon Sinek sur YouTube. Dans cette conférence, Sinek explore la relation entre la performance et la confiance dans le contexte professionnel et offre des perspectives intéressantes sur la façon dont ces deux éléments interagissent pour créer des environnements de travail productifs et épanouissants.

[Présentation vidéo d'une nouvelle technologie révolutionnaire](#)

Présentation vidéo d'une nouvelle technologie révolutionnaire qui promet de transformer l'industrie avec ses fonctionnalités innovantes et sa simplicité d'utilisation.

[Raphaël Enthoven et les limites de l'intelligence artificielle](#)

Cet article présente une discussion captivante entre Raphaël Enthoven et d'autres invités sur les limites de l'intelligence artificielle dans l'émission YouTube "La Grande Librairie".

[Un SI entre architecture et agilité ?](#)

Cet article parle de l'articulation entre l'architecture et l'agilité dans les systèmes d'information, et explore comment concilier ces deux approches pour optimiser la gestion des projets informatiques.

[Intelligence Artificielle dans les rôles de Scrum Master et Coach Agile](#)

Cette vidéo présente l'utilisation potentielle de l'intelligence artificielle pour remplacer les rôles de Scrum Master et Coach Agile dans les équipes de développement. Il explore les avantages et les limites de cette approche.

[Spotify engineering culture \(part 1\)](#)

Cet article parle de la culture d'ingénierie de Spotify et décrit les principes et les valeurs qui guident leur travail.

[Spotify engineering culture \(part 2\)](#)

Cet article présente la deuxième partie d'une vidéo animée décrivant la culture d'ingénierie chez Spotify.

[IA et Travail : une collaboration humaine et artificielle et les nouveaux défis.](#)

Cette conférence a abordé les défis et opportunités liés à l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans le monde du travail.

Chaîne vidéo :

- Frederic Cavazza
- La grande Librairie
- Scrum Life
- Sprinkler Agilité en podcast
- Tedx Talks

LIVRE BLANC – GUIDE METHODOLOGIQUE

[2021 Guide Kanban french](#)

Un guide complet expliquant en détail la méthode Kanban, une approche de gestion de projet et de flux de travail, conçu pour aider les équipes à améliorer leur efficacité et leur productivité en visualisant et en optimisant leur travail.

[Agile Manifesto](#)

[Aligning teamwork to your organization's mission](#)

Ce document explique que l'alignement du travail d'équipe avec la mission d'une organisation est essentiel pour améliorer les performances et la clarté.

[Au-delà des bases de la mise à l'échelle agile](#)

Ce document explore les principes avancés, les meilleures pratiques et l'utilisation des outils Atlassian pour mettre en œuvre et gérer les méthodologies agiles à grande échelle dans les organisations.

[Collaboration inter équipes à l'international : les secrets de la réussite](#)

Ce document présente les stratégies, techniques et bonnes pratiques pour réussir la collaboration entre équipes dans un contexte international, en mettant l'accent sur l'importance de processus efficaces et l'utilisation d'outils de gestion centralisée pour améliorer la productivité et la coordination.

[L'IA et le futur de la fonction RH](#)

Ce document explore les impacts potentiels de l'intelligence artificielle sur la fonction des ressources humaines, en détaillant 21 cas d'usage de l'IA qui promettent d'améliorer la productivité, de transformer les rôles RH et de redéfinir les compétences nécessaires dans un contexte de régulation européenne stricte.

[IA au travail : Rapport complet](#)

Ce livre blanc présente un rapport complet sur l'impact de l'intelligence artificielle (IA) dans le monde du travail. Il explore les tendances actuelles et les implications de l'IA sur les emplois et les industries.

[Agile à l'échelle : Optimiser les projets de développement](#)

Cet article présente les meilleures pratiques pour mettre en place l'agilité à l'échelle dans les projets de développement, en mettant l'accent sur la coordination efficace des équipes, la gestion des dépendances et la communication transparente entre les parties prenantes.

[Enquête sur le Manager Augmenté](#)

Cet article présente une enquête approfondie sur le concept du Manager Augmenté, fournissant des informations claires et concises sur les nouvelles pratiques de gestion et les compétences nécessaires pour être un manager efficace dans un environnement en évolution rapide.

[Aligner le travail d'équipe avec la mission de votre organisation](#)

Cet article explore l'importance d'aligner le travail d'équipe avec la mission d'une organisation et propose des conseils pratiques pour y parvenir.

[Collaboration interéquipes à l'international : les secrets de la réussite Résumé](#)

Cet article présente les secrets de la réussite de la collaboration interéquipes à l'international, en mettant l'accent sur les bonnes pratiques et les stratégies clés pour une collaboration efficace et productive. Il aborde également les défis potentiels et offre des conseils pratiques pour les surmonter.

[État mondial des OKR](#)

Cet article présente l'état actuel des Objectifs et Résultats Clés (OKR) à l'échelle mondiale, donnant un aperçu des pratiques et des tendances en matière de gestion des objectifs dans les organisations. Il fournit des informations précieuses sur l'adoption et l'impact des OKR, ainsi que des conseils pour les mettre en œuvre de manière efficace.

[Au-delà des rudiments de l'évolution Agile : les nouvelles règles de l'agilité transformationnelle](#)

Ce court article présente les nouvelles règles de l'évolution Agile et aborde les enjeux et les bénéfices de cette approche. Il fournit des informations utiles pour mettre en place une transformation Agile réussie.

[Livre blanc sur le lien entre les ressources humaines et l'intelligence artificielle](#)

Cet article explore le lien entre les ressources humaines et l'intelligence artificielle, en fournissant des informations claires et concises sur le sujet.

[IA générative : visa pour un futur numérique plus interactif](#)

Ce livre blanc parle de l'IA générative et de son rôle dans la création d'un futur numérique plus interactif.

[Le management à l'ère des nouveaux modes de travail !](#)

Ce livre blanc présente un livre blanc qui explore les défis et les opportunités du management dans les nouveaux modes de travail. Il offre des insights et des conseils pour adapter les pratiques managériales à l'évolution des environnements professionnels.

[Favoriser le travail collaboratif](#)

Cet article présente les meilleures pratiques pour favoriser le travail collaboratif et améliorer l'efficacité des équipes. Il offre des conseils et des stratégies pour encourager la collaboration, optimiser les processus de travail et promouvoir une culture collaborative au sein de l'organisation.

[Le B-A-BA de l'IA](#)

Cet article présente un feuillet pédagogique dédié à l'intelligence artificielle, offrant un aperçu des termes, notions techniques et enjeux clés de l'IA pour les entreprises et les citoyens.

[Modernisation sans fin : Comment le flux infini maintient le logiciel à jour](#)

Ce document examine comment le principe du "flux infini" peut améliorer la modernisation des logiciels critiques en continu, en mettant en évidence les avantages d'une approche itérative par microprojets pour réduire les coûts, augmenter la satisfaction des clients et prolonger la durée de vie des applications, par rapport aux méthodes de projet traditionnelles.

[Étude Madeinvote : Les Français et la confiance dans l'IA](#)

Ce document explore les perceptions et le niveau de confiance des Français vis-à-vis de l'intelligence artificielle, en examinant les inquiétudes, les attentes, et les conditions nécessaires pour renforcer cette confiance à travers une enquête détaillée.

[Framework agile et Scrum](#)

Ce document présente une introduction détaillée aux méthodologies agiles et au framework Scrum, en expliquant leur fonctionnement, les rôles, les événements et les artefacts, ainsi que d'autres frameworks agiles tels que Kanban, Extreme Programming, et SAFe, avec des comparaisons et des cas d'usage pour chaque méthode.

[La grande accélération : perspectives des DSI sur l'IA générative](#)

Ce rapport explore les points de vue des directeurs des systèmes d'information (DSI) sur l'adoption et l'impact des outils d'IA générative dans les entreprises, soulignant les défis, les opportunités, et les stratégies nécessaires pour intégrer ces technologies à grande échelle dans un cadre organisationnel.

[Référentiel général pour l'IA frugale](#)

Ce document fournit des directives pour mesurer et réduire l'impact environnemental des services d'intelligence artificielle, en proposant des bonnes pratiques et des outils pour les producteurs, les fournisseurs, et les utilisateurs d'IA, afin de promouvoir une utilisation plus durable et responsable des technologies d'IA.

[Flocon de neige : Modèle d'auto-évaluation de la maturité agile](#)

Ce document présente un modèle d'auto-évaluation destiné aux équipes agiles pour mesurer et améliorer en continu leurs pratiques agiles, en se basant sur des retours d'expérience, des auto-évaluations et des entretiens croisés, afin de renforcer la performance et la cohésion des équipes au sein des organisations.

OUVRAGES

[L'intelligence artificielle n'existe pas](#)

Le livre "L'intelligence artificielle n'existe pas" écrit par Julia et Luc. Il remet en question l'existence même de l'intelligence artificielle et explore des perspectives alternatives sur le sujet.

[Scrum et XP depuis les tranchées](#)

Cet e-book présente une perspective pratique sur la mise en œuvre de Scrum et XP dans les projets de développement logiciel, en partageant des conseils et des expériences tirés du terrain.

[Psychologie du travail digitalisée](#)

Le livre "**Psychologie du travail digitalisée**" de Marc-Eric Bobillier-Chaumon, publié par Dunod, explore les impacts des technologies numériques sur le monde du travail. Il se concentre sur les nouvelles formes de travail induites par la digitalisation et les pratiques de la "clinique des usages".

[Influence et persuasion - 3e édition augmentée - Cialdini, Robert B., Debon, Emmanuelle, Paban, Florence](#)

Ce livre présente la 3e édition augmentée du livre "Influence et persuasion" écrit par Robert B. Cialdini, Emmanuelle Debon et Florence Paban. Il explore les principes et techniques de l'influence et de la persuasion.

[Système 1, système 2 : Les deux vitesses de la pensée - Kahneman, Daniel, Clarinard, Raymond - Livres](#)

Le livre "Système 1, système 2 : Les deux vitesses de la pensée" écrit par Daniel Kahneman et Raymond Clarinard. Il explore les deux modes de pensée humaine et comment ils influencent nos décisions et nos actions.

[Noise: Pourquoi nous faisons des erreurs de jugement et comment les éviter](#)

Le livre "Noise" écrit par Daniel Kahneman, Olivier Sibony et Cass.R Sunstein, qui explore les raisons pour lesquelles nous commettons des erreurs de jugement et propose des moyens de les éviter.

[Le guide de la transformation digitale: La méthode en 6 chantiers pour réussir votre transformation !](#)

Le livre "Le guide de la transformation digitale" écrit par Vincent Ducrey et Emmanuel Vivier. Le livre propose une méthode en 6 chantiers pour réussir la transformation digitale de votre entreprise.

[Passez au design thinking: Penser, construire et mener nos premiers ateliers de cocréation](#)

Ce livre présente les étapes et les méthodes du design thinking pour la création et la conduite d'ateliers de cocréation.

[Sapiens Une brève histoire de l'humanité - Harari, Yuval Noah, Dauzat, Pierre-Emmanuel - Livres](#)

Le livre "Sapiens : Une brève histoire de l'humanité" écrit par Yuval Noah Harari explore l'histoire de l'humanité de manière concise et captivante.

[Reinventing Organizations - Vers des communautés de travail inspirés](#)

Le livre Reinventing Organizations écrit par Frédéric Laloux, Gilles-Noël Poirieux et Philippe Blanchard explore la manière dont les organisations peuvent se transformer pour adopter un modèle de fonctionnement inspiré par les communautés de travail.

[Humain ou IA ? Qui décidera le futur ?](#)

Ce livre explore les défis et opportunités d'un monde où l'intelligence artificielle nous surpasse et pose la question de qui décidera notre avenir, les humains ou l'IA.

Lire plus encore :

- De l'autre côté de la machine - par Aurélie Jean
- Devenir une Entreprise Agile - par Florent Lothon
- Klara et le Soleil - par Kazuo Ishiguro
- La guerre des intelligences à l'heure de ChatGPT - par Dr Laurent Alexandre
- La Plus belle histoire de l'intelligenceLa Plus belle histoire de l'intelligence - par Stanislas Dehaene
- Le sens de l'IA à l'école de Pascal entrepreneur - par Etienne de Rocquigny
- Le syndrome de l'opossum - par Vincent Dromer
- Leadership, agilité, bonheur au travail...bullshit ! - par Christophe Genoud
- Les Algorithmes font-ils la loi ? - par Aurélie Jean
- Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs) - par Marshall B. Rosenberg
- L'homme augmenté: Futurs de nos cerveaux - par Raphaël Gaillard
- L'Homme diminué par l'IA - par Marius Bertolucci
- L'IA sera ce que tu en feras - Les 10 règles d'or de l'intelligence artificielle - par Jean-Philippe Desbiolles
- L'intelligence artificielle n'existe pas: Le cocréateur de Siri déconstruit le mythe de l'IA ! - par Luc Julia
- Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile - par Jurgen Appelo
- Nudge, édition mise à jour et augmentée: Édition ultime du best-seller du prix Nobel d'économie - par Cass. R. Sunstein
- Quand la machine apprend - par Yann Le Cun
- Travailler à l'ère des IA génératives - par Jérémy Lamri
- Un monde sous dopamine: Retrouver l'équilibre à l'ère du plaisir instantané - par Anna Lembke

PODCAST

[Humain ou IA ? Qui décidera ?](#)

Ce podcast parle de la question cruciale de savoir qui aura le pouvoir de décider entre les humains et les intelligences artificielles dans différents domaines de notre société.

[L'IA et l'avenir du travail](#)

Ce podcast explore l'impact de l'intelligence artificielle sur le futur du travail et propose une analyse approfondie des défis et des opportunités qui en découlent.

[Podcast sur le futur du travail : Intelligence Artificielle : quels impacts sur le monde du travail ?](#)

Dans ce podcast, on aborde les impacts de l'intelligence artificielle sur le monde du travail et ses implications pour l'avenir.

[La Confiance entre les Êtres Humains](#)

Valentin Istria accueille Greg Hutchings, le premier formateur certifié LeSS au monde après les auteurs du framework pour parler de la confiance entre les êtres humains ! Ce podcast parle de l'importance de la confiance dans les relations humaines et son rôle essentiel dans un contexte agile.

[Le Biais d'Aurélien Jean : l'IA et l'ACT, une bonne nouvelle" parle de l'influence des algorithmes dans notre société.](#)

Cet article discute de l'impact et du rôle croissant des algorithmes dans divers aspects de notre vie quotidienne, en se concentrant notamment sur le domaine de l'intelligence artificielle (IA) et de l'ACT (Algorithmic Transparency).

[Impact du choc technologique sur le nouvel ordre mondial](#)

Cet article aborde l'influence croissante de la technologie sur notre société et explore comment nos cerveaux sont devenus l'ultime champ de bataille dans cette ère numérique en constante évolution.

Chaîne de podcast :

- Agile Is Not Enough – Podcast de Reacteev
- Lets Go Digital – Podcast du MBAMCI
- Nouveau départ – Laetitia Vitaud & Nicolas Colin
- Signaux faibles – SiècleDigital

INTERVIEW ET RESUMES

CAROLINE LOISEL



Caroline Loisel

**Conférencière, experte & auteure sur le futur du travail
Podcasteuse & journaliste RH**

Caroline est co-autrice du livre « le guide du futur des RH et du management. Elle a plus de 25 d'expérience dans le numérique - Orange, UbiSoft, Publicis, PagesJaunes...

N'ayant pas demandé son accord pour l'enregistrement de l'interview, seul un résumé sera fourni selon mes notes.

RESUME DE L'INTERVIEW

Caroline Loisel et Thomas Bellec discutent de l'impact des nouvelles technologies, notamment de l'IA générative, sur les organisations et les employés. Ils mettent l'accent sur l'importance de la psychologie humaine, de l'estime de soi et des interactions dans l'adaptation aux innovations technologiques. Ils soulignent également les défis éthiques et les risques de surconfiance technologique. Le rôle des responsables RH et des managers est crucial pour accompagner ces transitions de manière équilibrée et humaine, en valorisant l'intelligence collective et en maintenant un environnement de travail sain et collaboratif.

MOTS-CLES :

Innovation technologique, IA générative, psychologie humaine, transformation digitale, collaboration, impact professionnel, transformation organisationnelle, compétences, formation, collaboration, relations humaines, éthique, empathie, interactions

PHRASES CLES ET IDEES PRINCIPALES :

- Les résistances psychologiques et les croyances limitantes des employés face à la technologie.
- Importance de l'estime de soi et de la considération dans l'impact des nouvelles technologies.
- Impact de l'IA générative sur les métiers et les tâches.
- Importance de l'adaptation des compétences et de la formation continue.
- Risques de la surconfiance technologique et de la perte de sens au travail.
- L'importance des interactions humaines et de l'empathie dans un environnement technologique.
- Risques de la robotisation des relations et de l'isolement des employés.
- Nécessité de maintenir un équilibre entre technologie et relations humaines.

CONCLUSION :

Caroline Loisel met en lumière les défis psychologiques rencontrés par les employés face aux nouvelles technologies et souligne l'importance de l'estime de soi dans l'adaptation au changement. L'IA générative transforme les métiers en automatisant certaines tâches, mais soulève des questions sur l'adaptation des compétences et les risques de surconfiance technologique, pouvant entraîner une perte de sens au travail. Maintenir des interactions humaines et de l'empathie est crucial pour éviter l'isolement des employés et la robotisation des relations dans un environnement dominé par la technologie.

ÉRIC TOUCHARD



Eric Touchard

Product Owner chez la Banque postale

Éric a un parcours marqué par l'engagement dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et une forte implication dans le développement et l'application de méthodologies agiles, notamment le Scrum.

L'échange avec Éric Touchard et Thomas BELLEC a porté sur l'importance de l'agilité et du rôle du Product Owner dans les projets, l'utilisation de la méthode Scrum, des outils comme Jira et l'IA pour améliorer l'efficacité des processus, le lien entre développement durable et IA, la transformation digitale, le rôle du top management et l'impact du MBA sur la carrière. Des actions ont été définies pour explorer l'utilisation de l'IA pour la retranscription des réunions, automatiser les tableaux de bord et contacter des experts en IA pour des interviews supplémentaires.

RESUME DE L'ENREGISTREMENT

PARTIE 1 : INTRODUCTION ET PARCOURS D'ÉRIC TOUCHARD

Mots-clés : Parcours professionnel, Agilité, MBA, Banque Postale

- Éric Touchard explique son parcours professionnel, notamment ses expériences en agilité avant et après son MBA.
- Il décrit comment le MBA MCI a renforcé son intérêt pour l'agilité et l'importance de l'application des méthodes agiles dans de grandes organisations comme la Banque Postale.
- Il souligne l'importance de former des équipes et d'identifier les synergies pour répondre efficacement aux projets.

Éric Touchard a utilisé son expérience et son MBA pour approfondir et appliquer les méthodes agiles au sein de grandes organisations, soulignant l'importance de la formation d'équipe et de l'agilité pour l'efficacité des projets.

PARTIE 2 : APPLICATION DE L'AGILITE ET DEFIS ORGANISATIONNELS

Mots-clés : Scrum, Synergies, Productivité, Obstacles

- Éric mentionne les avantages de la méthode Scrum, notamment la productivité accrue et la livraison rapide de valeur ajoutée.
- Il discute des défis liés à l'introduction de l'agilité dans des structures organisationnelles lourdes et bureaucratiques.
- La nécessité de l'exemplarité du management pour propager la culture agile est mise en avant.

L'application de la méthode Scrum a démontré des résultats probants en termes de productivité et d'efficacité, bien que l'adoption à grande échelle nécessite un soutien fort du management et une adaptation culturelle.

PARTIE 3 : IA ET DEVELOPPEMENT DURABLE

Mots-clés : IA, Data Lake, Développement durable, Green IT

- Éric Touchard explore l'utilisation de l'IA pour améliorer l'efficacité énergétique et réduire l'empreinte carbone des projets.
- Il discute de l'importance de coupler l'IA avec des pratiques de développement durable pour une gestion de projet plus responsable.
- L'idée de "IA for Green" est mise en avant comme une prochaine étape potentielle dans son domaine d'expertise.

Coupler l'IA avec des pratiques de développement durable offre une promesse de projets plus responsables et efficaces, en réduisant l'empreinte carbone et en optimisant la consommation énergétique.

CONCLUSION GÉNÉRALE :

L'échange entre Thomas Bellec et Eric Touchard met en lumière la synergie potentielle entre l'agilité et l'IA générative pour améliorer l'efficacité et la durabilité des projets au sein des organisations. Bien que des défis existent, notamment en termes de culture organisationnelle et de soutien du management, les exemples concrets d'application de la méthode Scrum et l'exploration de l'IA pour

des solutions plus écologiques montrent que l'intégration de ces approches peut apporter une valeur significative.

EXTRAITS PERTINENTS :

Importance de l'agilité dans les grandes organisations

"J'ai trouvé que l'agilité, prenait tout son sens via ces cas qu'on se faisait faire au MBA. J'ai gratté, j'ai fait de nombreuses recherches sur le sujet, je me suis acculturé sur le sujet."

Défis du management dans l'adoption de l'agilité

"Tu ne pourras pas réussir à dire qu'on fait de l'agilité si le management ne donne pas l'exemple. Tu n'arriveras pas à propager cette culture sans l'exemplarité."

Utilisation de l'IA pour le développement durable

« IA for green, c'est que je peux très bien utiliser l'intelligence artificielle et faire en sorte qu'en épluchant les données, je fais comment ? Pour optimiser l'énergie que je consomme pour analyser les données et l'interpréter et la restituer via l'IA. »

Impact culturel sur l'adoption de l'agilité

"Je ne suis pas convaincu, ça reste une opinion personnelle, qu'un Français soit ouvert à une culture OER type agilité par rapport à un Anglais ou un Américain."

Importance des outils dans la méthode agile

"On va bosser plutôt avec des outils comme Jira. Pour moi, ce n'est pas forcément l'outil le plus fun pour traiter l'agilité, mais c'est déjà un premier gap, une première étape."

HASHTAGS PERTINENTS :

Agilité #IA #DéveloppementDurable #Scrum #GestionDeProjet

YOANN LEMENI



Yoann Léméni

Collaborative Innovation & Design Thinking & Lean Startup - Agility - Facilitator, Trainer, Coach - Indépendant

Yoann est salarié indépendant chez Wemanity et dans une filiale d'Axa, où il travaille sur le design de processus et la résolution de problèmes complexes. Il a co-écrit plusieurs livres sur la conduite du changement, le design thinking et l'intelligence collective.

L'interview avec Yoann Léméni, est axée sur son parcours professionnel, son rôle d'agent de changement, l'intelligence collective, l'IA au travail et le rôle du coach, sur l'importance de la facilitation, de l'empathie et de la clarté.

RESUME DE L'ENREGISTREMENT

PARTIE 1 : INTRODUCTION ET PARCOURS DE YOANN LEMENI

Mots-clés : parcours professionnel, double statut, évolution

- Yoann Léméni présente son parcours avec un double statut : salarié chez AXA et indépendant.
- Son rôle actuel inclut l'excellence opérationnelle, la facilitation et la thérapie brève de Palo Alto.
- L'évolution de sa carrière a été influencée par des rencontres et des opportunités.

Yoann Léméni a un parcours riche et diversifié qui combine des rôles multiples, lui permettant d'aborder les problématiques sous différents angles.

PARTIE 2 : CONCEPTS DE CHANGEMENT ET D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Mots-clés : intelligence collective, changement, agilité

- La résistance au changement est souvent due à sa nature imposée.
- L'intelligence collective implique de comprendre une situation et d'y adapter une réponse collective.
- L'agilité, lorsqu'elle est bien utilisée, peut améliorer l'intelligence collective, mais elle est souvent mal appliquée.

Comprendre la véritable nature de la résistance au changement et utiliser correctement l'agilité sont essentiels pour exploiter pleinement l'intelligence collective.

PARTIE 3 : INTEGRATION DE L'IA ET PERSPECTIVES FUTURES

Mots-clés : IA, créativité, perspectives, mindset

- L'IA peut être un accélérateur de perspectives et de créativité, à condition d'être bien intégrée.
- L'acceptation de l'IA dépend du contexte et du mindset des individus.
- Un coach peut aider à surmonter les peurs et les résistances liées à l'introduction de l'IA.

L'IA, bien intégrée et acceptée, peut enrichir l'intelligence collective et l'agilité, mais cela nécessite une approche empathique et contextuelle.

CONCLUSION GENERALE :

L'échange entre Thomas Bellec et Yoann Léméni explore comment l'agilité et l'IA peuvent être mises au service de l'intelligence collective. Yoann insiste sur l'importance de bien comprendre et adresser les résistances au changement, de correctement utiliser l'agilité, et de voir l'IA comme un outil complémentaire et non menaçant. Un accompagnement empathique et contextuel est crucial pour réussir cette intégration.

EXTRAITS PERTINENTS :

Parcours de Yoann Léméni

"Moi aujourd'hui, c'est bon ? [...] Je suis salarié dans une filiale d'AXA relative à l'assistance. [...] En parallèle de ça, je suis indépendant dans un collectif d'indépendants sur tout ce qui est approche de design, facilitation des gens collectifs et réduction de problèmes compliqués et complexes."

Résistance au changement

"La notion de résistance au changement, c'est un concept qui est plus ou moins galvaudé, parce qu'en fait le changement est imposé par d'autres, et en fait on a l'impression que les gens ils résistent au changement, ils ne résistent pas au changement, ils résistent au changement qu'on leur impose."

Définition de l'intelligence collective

"L'intelligence collective, c'est collectivement une capacité d'appréhender une problématique plus ou moins complexe, collectivement, avec tous les regards, ne serait-ce que de l'appréhender et d'en prendre conscience, et surtout collectivement s'y adapter une réponse qui est pertinente."

Utilisation de l'IA

"L'IA, c'est juste mettre une personne super puissante en plus des autres personnes qui sont dans la pièce. [...] C'est un moyen de s'accélérer, c'est un moyen d'avoir un script, c'est un moyen d'accélérer certains usages, d'ouvrir des possibles, d'ouvrir des imaginaires à travers l'IA."

Intégration de l'IA

"Oui, à condition que quand tu mets une IA dans la pièce, l'objectif et l'impact de l'IA sont clair pour tout le monde. Et que la personne qui rentre dans la pièce ne se sente pas menacée, elle le voit comme un allié et pas comme quelqu'un qui peut piquer son job ou au contraire influencer le groupe."

HASHTAGS PERTINENTS :

#IntelligenceCollective #Agilité #IA #Innovation #Changement

Mes quiz

ALINE HENRY



Aline Henry

Directrice Associée de CAP DIRIGEANT - Outplacement & Coaching

Aline possède une riche expérience dans l'accompagnement des dirigeants et des équipes, intervenant dans des domaines variés allant de la gestion de carrière à l'amélioration de la cohésion et de la communication au sein des équipes.

Aline Henry, coach depuis 2017, partage son expérience dans le coaching d'équipes multiculturelles et souligne l'importance de la confiance et de la communication. Elle explique le processus et les objectifs du coaching, mettant en avant l'importance de l'humain dans l'amélioration du bien-être et de l'engagement des équipes. Des actions sont prévues pour finaliser la thèse de Thomas et participer à un atelier de coaching.

RESUME DE L'ENTRETIEN

PARTIE 1 : INTRODUCTION ET CONTEXTE DE LA THESE

Mots-clés : thèse, agilité, IA générative, collaboration

- Thomas prépare une thèse sur l'agilité et l'IA générative.
- Il s'intéresse à leur impact sur l'intelligence collective des équipes.
- Aline Henry partage son parcours et son quotidien de coach.

Thomas Bellec explique le cadre de sa thèse sur l'impact de l'agilité et de l'IA générative sur la collaboration des équipes. Il interroge Aline Henry, coach, sur ses expériences et son approche.

PARTIE 2 : EXPERIENCE ET APPROCHE DU COACHING D'ALINE HENRY

Mots-clés : parcours, méthodes, coaching, confiance

- Aline Henry est coach depuis 2017, après une carrière en communication et juridique.
- L'importance de la création de lien et de la sécurité psychologique.
- Le coaching vise à amener les équipes à se poser les bonnes questions.

Aline Henry décrit son parcours, ses méthodes de coaching et les défis rencontrés. Elle insiste sur l'importance de la volonté des équipes à être coachées et la création d'un climat de confiance.

PARTIE 3 : IMPACT ET EVALUATION DU COACHING

Mots-clés : impact, long terme, évaluation, engagement

- Le coaching n'est pas un one-shot, il nécessite un suivi dans le temps.
- Pas d'obligation de résultat, mais de moyens.
- Les entreprises doivent voir le coaching comme un investissement humain, pas seulement une mesure de performance.

Le coaching est vu comme un processus long terme, non mesurable immédiatement. Aline Henry souligne que le coaching ne garantit pas des résultats quantifiables mais vise à améliorer la cohésion et l'engagement des équipes.

CONCLUSION GENERALE :

Cet entretien met en lumière la complexité et les bénéfices du coaching en entreprise, en insistant sur l'importance de la volonté des équipes et du climat de confiance pour favoriser l'intelligence collective et l'engagement.

EXTRAITS PERTINENTS :

Importance de la sécurité psychologique

"Ce qui est très important, c'est de créer le lien. Le lien, il est fondamental, l'alliance... c'est vraiment de créer cet espace-là."

Volonté et engagement des équipes

"Il y a un mot-clé absolument dans le coaching, quel qu'il soit individuel ou collectif, c'est qu'on ne peut pas coacher des personnes qui ne sont pas volontaires."

Coaching comme processus à long terme

"Le coach, il n'est pas du tout là pour être ancré dans le très long terme. L'idée, c'est justement d'amener plus possible l'équipe après à pouvoir relayer de ses propres ailes."

Mesure de l'impact du coaching

"Le coach, il n'est pas là pour faire plaisir... Il est là pour confronter, il est là pour amener les personnes à bouger et faire bouger surtout une équipe."

HASHTAGS PERTINENTS :

#coaching #leadership #intelligencecollective #transformationnumérique #sécuritépsychologique

NICOLAS DUTEIL



Nicolas Duteil

CTO France InfoPro Digital

Pionnier du digital, Nicolas a commencé sa carrière sur Internet en 1995. Nicolas a occupé divers rôles techniques et de gestion de projet. Autodidacte, Nicolas se distingue par une approche pratique et globale de la technologie.

Nicolas Duteil présente une vision holistique de l'innovation, combinant agilité, IA et intelligence collective pour maximiser l'efficacité et la qualité des projets. Son approche pragmatique et son ouverture à l'expérimentation offrent un modèle adaptable pour les entreprises modernes.

RESUME DE L'ENTRETIEN

PARTIE 1 : PARCOURS ET PHILOSOPHIE DE TRAVAIL DE NICOLAS DUTEIL

Mots-clés : parcours, agilité, pragmatisme

- Transition autodidacte vers l'informatique
- Importance de la transparence, de l'itération et de l'adaptabilité
- Application pratique de l'agilité sans framework formel

Nicolas Duteil décrit son parcours autodidacte en informatique, son approche logique et pragmatique du travail, et la mise en œuvre de l'agilité sans framework formel.

PARTIE 2 : INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LE TRAVAIL

Mots-clés : IA, efficacité, développement

- Utilisation de copilotes IA pour les développeurs
- Expérimentation et partage d'expériences
- Déploiement de l'IA pour automatiser et enrichir les contenus

Nicolas Duteil explique comment son équipe intègre l'IA pour améliorer l'efficacité, en particulier dans le développement de logiciels et la génération de contenu.

PARTIE 3 : INTELLIGENCE COLLECTIVE ET ORGANISATION

Mots-clés : collaboration, interdisciplinarité, intelligence collective

- Équipes multidisciplinaires pour une meilleure résolution de problèmes
- Importance de la communication et du partage d'expériences
- Mise en place de communautés de pratique

Nicolas met en avant l'importance de l'intelligence collective et de la collaboration interdisciplinaire pour résoudre des problèmes complexes et améliorer la qualité des projets.

EXTRAITS PERTINENTS :

Parcours et Philosophie de Travail

« À l'issue d'études de droit qui ne sont pas très bien passées, donc j'ai un profil j'étais littéraire à la base et j'ai évolué vers un parcours technique mais en mode autodidacte. »

Application de l'Agilité

« Je mettrais trois mots pour décrire l'agilité, ce serait la transparence, l'itération et l'adaptabilité. »

Utilisation de l'IA

« Globalement, pour les devs par exemple, c'est mettre un github pilote à disposition et d'accompagner un peu la démarche. »

Intelligence Collective

« L'autre réponse peut-être à l'intelligence collective, c'est effectivement, c'est aussi de mettre en place des communautés de pratique, un peu en transversalité dans l'entreprise pour que, que les gens échangent, qu'ils partagent leurs expériences, qu'ils partagent leurs bonnes trouvailles. »

Vision Globale sur l'Innovation

« Ce qui m'intéresse dans l'agilité, c'est ce qui soutient l'agilité et on va revenir à transparence, itération, adaptation. »

HASHTAGS PERTINENTS :

Agilité #IntelligenceArtificielle #IntelligenceCollective #Collaboration #Innovation

LOUIS PIECHOWIAK



Louis Piechowiak

Chef de projet senior chez LEEROY (Québec)

Louis a commencé sa carrière dans le digital et dans la gestion de projet traditionnelle, avant de se spécialiser en tant que PM et coach agile notamment chez Hubvisory.

L'entretien avec Louis Piechowiak a porté sur son parcours professionnel, sa passion pour l'agilité, les enjeux de cette méthode dans les organisations, le développement de la culture agile, la résistance au changement, la mesure de l'efficacité, la crise de l'agilité au Canada, l'utilisation de l'IA, le futur de l'IA et de l'humain, ainsi que la synergie entre l'IA et l'agilité.

RESUME DE L'ENTRETIEN

PARTIE 1 : INTRODUCTION ET PARCOURS DE LOUIS PIECHOWIAK

Mots-clés : Agilité, Coaching, Product Management, Crise, Canada

- Louis présente son parcours en tant que PM et coach agile.
- Il a travaillé en France et au Canada, principalement dans des rôles orientés vers l'agilité et le product management.
- Le marché de l'agilité est en crise au Canada, rendant difficile l'emploi des coachs agiles.
- Les entreprises ont du mal à percevoir les bénéfices de l'agilité à court terme, conduisant à des cycles de licenciements.

Louis Piechowiak partage son expérience professionnelle en agilité et les défis rencontrés au Canada, où le marché est en crise.

PARTIE 2 : L'IMPORTANCE DE L'AGILITE DANS LES ENTREPRISES

Mots-clés : Communication, Efficacité, Culture, Transformation, Valeur

- L'agilité améliore l'efficacité et la communication dans les entreprises.

- Elle permet de délivrer de la valeur utilisateur et business, tout en favorisant une communication horizontale et verticale.
- Louis souligne l'importance des sessions d'acculturation pour introduire la culture agile.
- La méthode et la culture s'enrichissent mutuellement, créant un cercle vertueux.

L'agilité répond aux enjeux d'efficacité et de communication dans les entreprises, nécessitant un développement constant de la culture agile pour s'adapter aux contraintes organisationnelles.

PARTIE 3 : IA ET AGILITE DANS LES ORGANISATIONS

Mots-clés : IA, Temps, User Stories, Méthodes, Évolution

- Louis utilise l'IA pour gagner du temps sur des tâches répétitives et formelles comme la rédaction de mails et d'user stories.
- L'IA permet de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée comme l'interaction avec les utilisateurs.
- L'IA aide à casser les méthodes traditionnelles pour aller plus vite et mieux se concentrer sur le mindset agile.
- Elle peut être vue comme un membre de l'équipe, apportant une nouvelle dimension à l'intelligence collective.

L'IA générative peut optimiser les tâches répétitives, permettant aux équipes agiles de se concentrer sur des interactions humaines et des tâches à forte valeur ajoutée, tout en renforçant l'intelligence collective.

CONCLUSION GENERALE :

L'échange explore comment l'agilité et l'IA générative peuvent être mises au service de l'intelligence collective dans les organisations. L'agilité améliore l'efficacité et la communication, tandis que l'IA allège les tâches répétitives, permettant aux équipes de se concentrer sur des interactions à haute valeur ajoutée. La synergie entre ces deux éléments peut transformer les méthodes de travail traditionnelles, renforçant ainsi l'intelligence collective et l'innovation au sein des entreprises.

EXTRAITS PERTINENTS :

Développement de la culture agile

« On commence par faire des sessions d'acculturation. C'est quoi la culture agile ? Alors, ce n'est pas en en parlant que les gens l'adoptent ou la comprennent, mais en tout cas, au moins, on fait des premières sessions d'acculturation et puis ensuite, on commence à rentrer dans de la méthode. »

Utilisation de l'IA pour les user stories

« Je l'utilisais aussi quand j'étais PM, PO sur de la rédaction d'User Story parce que ça va vraiment beaucoup plus vite. On lui donne une bouture d'User Story et moi je lui demandais de me poser des questions. »

Synergie entre IA et agilité :

« Pour moi, ça peut clairement être considéré comme dernier membre de l'équipe à qui on vient donner des tâches qu'on n'a pas envie de faire, à qui on vient poser des questions sur telle ou telle méthode quand on n'arrive pas à trancher pour peut-être avoir plus de contexte. »

HASHTAGS PERTINENTS :

Agilité #IntelligenceArtificielle #ProductManagement #TransformationDigitale #Innovation

GREGORY CHAZALON



Grégory Chazalon

Coach Agile chez Crédit Agricole Assurances

Grégory est un professionnel aguerri avec plus de 20 ans d'expérience en gestion de produit, en projet de développement mobile, expert en Coaching Agile (Scrum, Kanban, SAFe, Lean ...) et en transformation Agiles des organisations.

L'interview avec Grégory Chazalon, coach Agile, aborde divers points tels que l'importance de l'agilité et de l'IA pour l'intelligence collective, les défis d'entreprise et les freins à l'adoption de l'agilité. Les sujets ont également inclus l'impact de l'IA sur les métiers, la synergie de l'IA et de l'agilité, ainsi que la vision du futur du travail avec l'IA.

RESUME DE L'ENTRETIEN

PARTIE 1 : PRESENTATION ET ROLE DU COACH AGILE

Mots-clés pertinents : Coach agile, Transmission, Sécurité psychologique

- Grégory Chazalon décrit son rôle de coach agile comme quelqu'un qui a pratiqué les méthodes et qui aide les équipes à progresser.
- Il compare le coaching agile à celui d'un entraîneur de football, avec des exercices pratiques et du coaching individuel.
- L'importance de la sécurité psychologique est mise en avant pour révéler le potentiel des membres de l'équipe.

Le rôle du coach agile est de guider les équipes vers une meilleure performance en favorisant la sécurité psychologique et en utilisant des méthodes pratiques et éprouvées.

PARTIE 2 : AGILITE DANS LES ENTREPRISES

Mots-clés pertinents : Transformation, Réactivité, Performance

- L'agilité permet aux entreprises de rester compétitives en réduisant le temps de développement et en répondant rapidement aux changements du marché.
- Grégory cite des exemples comme Kodak et Nokia pour illustrer l'importance de l'agilité.
- Les résistances au changement, notamment culturelles et organisationnelles, sont des obstacles majeurs à l'implémentation de l'agilité.

Pour survivre et prospérer, les entreprises doivent adopter des méthodes agiles qui favorisent la réactivité et l'amélioration continue, malgré les résistances culturelles et organisationnelles.

PARTIE 3 : L'IA ET L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Mots-clés pertinents : IA, Transformation, Impact sociologique

- L'IA est perçue comme un outil puissant pour la classification et la détection, mais elle pose aussi des risques sociologiques, notamment en remplaçant des métiers.
- L'IA peut révolutionner le recrutement, la gestion des projets et l'organisation du travail.
- La synergie entre l'IA et l'agilité pourrait transformer les équipes de travail en rendant certains processus plus rapides et plus efficaces.

L'IA, lorsqu'elle est intégrée dans des méthodes agiles, a le potentiel de transformer radicalement les processus de travail et d'améliorer l'intelligence collective, malgré les défis sociologiques qu'elle pose.

CONCLUSION GENERALE :

L'échange met en lumière comment l'agilité et l'IA générative peuvent être mises au service de l'intelligence collective dans les organisations. Grégory souligne que l'agilité favorise la réactivité et l'amélioration continue, tandis que l'IA peut optimiser les processus et transformer les métiers. Néanmoins, des résistances culturelles et des impacts sociologiques doivent être pris en compte pour une mise en œuvre réussie.

EXTRAITS PERTINENTS :

Rôle du coach agile

"Coach Agile, c'est accompagner des équipes qui travaillent selon des modalités peut-être un peu plus anciennes comme du cycle en V ou du waterfall, avec une répartition des rôles très très segmentée, chef de projet, responsable maîtrise d'œuvre, analyste, concepteur, développeur, testeur, etc."

Importance de l'agilité

"Demande à Kodak qu'il fallait faire, demande à Nokia si c'était intéressant de faire de l'agile, ceux qui n'ont pas vu les smartphones arriver."

Sécurité psychologique

"Là où en cyclant V, on va te dire toi t'es concepteur, tu fais que de la conception et tu t'occupes pas de ce qui est fait en dev. Toi t'es tech lead, tu passes ton temps à mettre des claques aux développeurs qui l'ont mal codé, etc."

Impact de l'IA

"C'est un avantage parce que je pense qu'il y a vraiment, sur les problèmes de classification, quand tu vois que l'IA arrive à détecter des tumeurs qui sont invisibles à l'œil humain du radiologue, je pense que ça, c'est un avantage."

Transformation des métiers

"Je pense que c'est un danger, c'est un danger parce que ça va transformer les métiers et les métiers qui vont disparaître clairement."

HASHTAGS PERTINENTS :

#Agilité #IA #IntelligenceCollective #TransformationDigitale #SécuritéPsychologique

ROMAIN GILOT



Romain Gillot

Coach Agile et coach d'organisation chez Crédit Agricole Assurances

Romain se consacre à l'amélioration des performances et de l'efficacité des équipes à travers le coaching et l'implémentation d'approches agiles à l'échelle.

Romain Gillot, coach agile chez CA, présente son rôle, sa méthodologie d'accompagnement, les freins rencontrés, les impacts de la transformation agile, l'intégration de l'IA dans les processus agiles et le futur du travail agile avec l'IA. Il souligne l'importance des interactions humaines malgré l'utilisation croissante de l'IA. Des actions à entreprendre incluent l'élaboration d'un contrat de coaching tripartite et la création de formations sur l'agilité et le rôle de coach.

RESUME DE L'ENTRETIEN

PARTIE 1 : PRESENTATION ET ROLE

Mots-clés : Coach agile, CAA, Tutorat

- Romain Gillot se présente comme coach agile chez CA, accompagnant des équipes et des collectifs vers un objectif commun.
- Il décrit son parcours professionnel, passant de chef de projet informatique à Scrum Master, puis à coach agile.
- Son rôle implique d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des équipes, en abordant des problématiques humaines et opérationnelles.

Romain Gillot a évolué vers le rôle de coach agile, motivé par sa passion pour l'agilité et son désir d'améliorer les environnements de travail des équipes.

PARTIE 2 : METHODOLOGIE ET DEFIS

Mots-clés : Méthodes, Observation, Résistance

- La méthodologie de Romain commence par une phase d'observation pour comprendre le contexte de l'équipe.
- Il élabore des plans d'accompagnement concrets basés sur des concepts agiles adaptés aux besoins de l'équipe.
- Romain souligne l'importance de créer de la valeur rapidement pour générer la confiance et atténuer les résistances initiales.

Romain utilise une approche méthodique et humaine pour introduire l'agilité, en s'assurant que les solutions proposées répondent aux besoins spécifiques des équipes tout en surmontant les résistances initiales.

PARTIE 3 : IMPACT DE L'IA ET VISION FUTURE

Mots-clés : IA générative, Collaboration, Futur du travail

- Romain voit l'IA comme un outil augmentant l'efficacité des équipes sans remplacer l'humain.
- Il imagine des IA assistant les Product Owners et les équipes en automatisant certaines tâches répétitives.
- Romain insiste sur l'importance de la collaboration humaine, même avec l'intégration de l'IA, pour maintenir un environnement de travail sain et productif.

Romain est optimiste quant à l'intégration de l'IA dans les processus agiles, la voyant comme un moyen d'augmenter l'efficacité tout en préservant la collaboration humaine.

CONCLUSION GENERALE :

L'échange explore comment l'agilité et l'IA générative peuvent être mises au service de l'intelligence collective dans les organisations. Romain, avec son expérience de coach agile, pense que l'IA peut augmenter l'efficacité des équipes en automatisant des tâches répétitives, tout en soulignant que la collaboration humaine reste essentielle. Son approche méthodique et centrée sur l'humain montre que l'agilité, combinée à l'IA, peut améliorer de manière significative la performance et le bien-être des équipes.

EXTRAITS PERTINENTS :

Méthodologie d'accompagnement

« ...ma méthode, c'est... de rentrer dans une espèce de phase d'observation pour comprendre vraiment le contexte de l'équipe. Parce qu'en fait, sans comprendre le contexte, on ne peut pas proposer des solutions adaptées. »

Importance de la sécurité psychologique

« ...la sécurité psychologique, c'est de pouvoir s'exprimer librement, sans crainte... et vis-à-vis aussi de ses collègues, et pouvoir assumer aussi ses avis, ses opinions, et se sentir un peu plus libre finalement. »

Impact des transformations agiles

« ...les transformations agiles... ont des impacts humains... ressenti émotionnellement avant d'être ressenti logiquement... Ça a des impacts aussi souvent sur les aspects collaboratifs... et sur la performance. »

Utilisation de l'IA pour augmenter l'efficacité

« ...ça pourrait être par exemple effectivement que lorsqu'on a terminé toutes les user stories d'une fonctionnalité, que la fonctionnalité dans les outils puisse aussi passer à un statut terminé automatiquement. »

Vision sur le futur du travail avec l'IA

« ...je la vois, effectivement, pense à un product owner par exemple demain un product owner augmenté quoi avec l'IA... mais un PO qui sera toujours là de toute façon pour analyser le marché... »

SIDONIE VRILLAUD



Sidonie Vrillaud

Change Manager DSI Crédit Agricole Assurances

Autodidacte et passionnée par les relations humaines, Sidonie applique ses compétences en gestion du changement pour améliorer l'efficacité et la collaboration au sein des entreprises.

Sidonie Vrillaud, Change Manager au Crédit Agricole, a partagé son parcours et l'importance de la conduite du changement. Elle a souligné les freins et défis de ce processus, ainsi que l'utilisation de l'IA dans les entreprises. Le lien entre la culture d'entreprise et l'engagement des collaborateurs a également été abordé, tout comme les phases essentielles de la conduite du changement. Finalement, la vision du futur du travail avec l'IA a été discutée.

RESUME DE L'ENTRETIEN

PARTIE 1 : PRESENTATION ET CONTEXTE

Mots-clés : Change Management, Intelligence Collective, Transformation

- Sidonie Vrillaud se présente et décrit son rôle de change manager au sein de la DSI Group.
- Elle explique que son travail consiste à faciliter la communication et l'adaptation des équipes aux changements organisationnels, technologiques et humains.
- Thomas Bellec pose des questions pour comprendre comment l'agilité et l'IA peuvent être mises au service de l'intelligence collective.

Sidonie Vrillaud, change manager, expose ses responsabilités, se concentrant sur la facilitation des changements et le soutien aux équipes pour s'adapter aux évolutions au sein de l'organisation.

PARTIE 2 : EXPERIENCES ET ENJEUX DU CHANGE MANAGEMENT

Mots-clés : Adaptation, Communication, Formation

- Sidonie Vrillaud partage son parcours atypique, de la restauration à la gestion du changement.

- Elle souligne l'importance de la légitimité et de l'écoute pour réussir la conduite du changement.
- Les freins principaux sont la méfiance initiale des équipes et la sous-estimation de l'accompagnement humain dans les projets de transformation.

Sidonie Vrillaud met en lumière les défis du change management, notamment la légitimité et la nécessité d'une communication efficace pour surmonter les résistances au changement.

PARTIE 3 : IA ET PERSPECTIVES FUTURES

Mots-clés : IA, Éthique, Transformation Digitale

- Sidonie Vrillaud et Thomas Bellec discutent de l'impact de l'IA sur les pratiques de travail et la gestion des équipes.
- Elle exprime des préoccupations concernant la dépendance à l'IA et la perte de compétences cognitives.
- Ils envisagent l'avenir où l'IA pourrait devenir un assistant pour des tâches spécifiques, nécessitant un cadre et une formation appropriés.

L'IA présente des opportunités et des défis pour le futur du travail, requérant un encadrement strict et une formation adéquate pour maximiser ses bénéfices tout en minimisant les risques de dépendance.

CONCLUSION GENERALE :

La discussion met en lumière l'importance de l'accompagnement au changement dans les transformations organisationnelles et technologiques. L'agilité et l'IA générative, bien encadrées et utilisées, peuvent renforcer l'intelligence collective dans les organisations. Néanmoins, cela nécessite une approche humaine centrée sur la communication, la formation et la légitimité des acteurs impliqués.

EXTRAITS PERTINENTS :

Importance de la Légitimité

"Si dans les dix premières minutes elle ne nous sent pas, ça va être un petit peu compliqué de la faire travailler."

Rôle du Change Manager :

"En fait, l'accompagnement au changement c'est avant tout avec les individus et les collectifs, mais c'est toujours au service de l'entreprise."

Préoccupations liées à l'IA

"Le problème, c'est que quand tu prends trop l'habitude de passer à ce prestataire tes compétences cognitives, à un moment, tes compétences, tu les as plus, tu les maîtrises plus parce que t'as plus l'habitude de le faire."

Culture d'Entreprise

"Est-ce que la culture de l'entreprise, elle est liée intrinsèquement à la qualité de l'engagement des collaborateurs ? Oui, je pense."

Vision du Futur

"Je préfère qu'au Crédit Agricole on ait un petit problème de management, qu'on mette de la thune dans l'accompagnement de ses managers, dans leur formation, plutôt qu'on va vous dire comment utiliser Copilot quoi."

HASHTAGS PERTINENTS :

#TransformationDigitale #ChangeManagement #IntelligenceCollective #InnovationTechnologique
#AccompagnementAuChangement

ANNE TUET



Anne Tuet

Change Management Officer chez Crédit Agricole Assurances

Anne travaille dans le domaine du changement depuis près de dix ans. Spécialisée dans les grandes organisations, notamment dans le secteur bancaire et des assurances, elle a une solide expérience dans la gestion des transformations organisationnelles et technologiques à large échelle.

La réunion a porté sur l'interview d'Anne Tuet, spécialiste du Change Management. Elle a présenté sa thèse sur l'agilité et l'IA au service de l'intelligence collective, soulignant l'évolution des métiers vers plus de supervision. Les enjeux et freins du Change Management ont été discutés, mettant en lumière l'importance de l'adaptation des processus et de la culture d'entreprise. L'impact de l'IA sur les métiers a également été abordé, soulignant la nécessité de garder l'humain au centre des décisions. Des actions ont été assignées, notamment la participation à un pilote d'implémentation de Copilot 365 IA et l'analyse des impacts de l'IA sur les métiers des développeurs.

RESUME DE L'ENTRETIEN

PARTIE 1 : INTRODUCTION ET PRESENTATION

Mots-clés : Agilité, IA, Intelligence collective, Change management

- Anne Tuet décrit son rôle de change management officer à la DSI Group et son expérience dans la banque et l'assurance.
- Elle souligne l'importance d'accompagner les transformations dans les organisations, en se concentrant sur l'humain.

Anne Tuet met en avant l'importance d'un accompagnement humain dans les transformations organisationnelles, en soulignant ses expériences dans le change management et l'agilité.

PARTIE 2 : LE CHANGE MANAGEMENT ET SES DEFIS

Mots-clés : Transformation, Gestion de crise, Responsabilisation

- Anne Tuet explique les défis de la transformation, notamment l'écart entre la perception du top management et la réalité opérationnelle.
- Elle parle de la nécessité de responsabiliser les équipes et d'anticiper les besoins futurs, tout en gérant les crises informatiques.
- Les freins principaux incluent un manque de temps et de pédagogie, ainsi qu'une déconnexion des objectifs stratégiques et opérationnels.

Les défis du change management résident dans la gestion de la perception, la nécessité de responsabiliser les équipes et l'anticipation des besoins futurs, tout en gérant les crises.

PARTIE 3 : IMPACT DE L'IA SUR LA TRANSFORMATION ET L'ORGANISATION

Mots-clés : IA, Automatisation, Upskilling

- L'IA est vue comme un outil pour faciliter la collaboration et améliorer l'efficacité.
- Anne Tuet souligne l'importance de l'accompagnement dans l'intégration de nouvelles technologies pour éviter l'anxiété et favoriser la formation continue.
- Elle évoque l'impact potentiel de l'IA sur les rôles et les compétences, notamment la nécessité de l'upskilling des équipes.

L'IA représente un outil puissant pour améliorer l'efficacité organisationnelle, mais son intégration nécessite un accompagnement stratégique pour gérer les impacts sur les rôles et les compétences.

CONCLUSION GENERALE :

La discussion montre que l'agilité et l'IA générative peuvent être mises au service de l'intelligence collective dans les organisations en se concentrant sur un accompagnement humain et une adaptation continue. Les défis incluent la gestion des perceptions et des crises, ainsi que l'upskilling des collaborateurs. Une approche proactive et stratégique est essentielle pour maximiser les bénéfices de ces technologies.

EXTRAITS PERTINENTS :

L'importance de l'accompagnement humain

"Donc aujourd'hui, mon travail au niveau de la DSI, un peu périmètre direction la transfo, mais beaucoup quand même DSI depuis 3 ans et demi. Là, notre boulot, clairement, c'est d'accompagner managers, collaborateurs, sur les sujets, transformant dans les organisations..."

Les défis de la perception et de la gestion de crise

"Un écart qui, il est normal qu'il existe, mais souvent un trop gros pécard entre le top management, la cible, ce qu'on veut faire et la réalité opérationnelle. Un manque de temps et d'explications et de pédagogie."

L'IA comme outil de facilitation

"Aujourd'hui, il y a à peu près 20 à 25% des collaborateurs, enfin des employés qui utilisent l'IA, de façon un peu sous-marine, c'est-à-dire qu'ils l'utilisent au quotidien dans leur travail, mais les managers ne le savent pas..."

L'impact de l'IA sur les rôles et compétences

"Et comment tu réengages tes collaborateurs en disant, écoute, t'étais là-dessus, demain tu vas aller sur une autre techno ? Et comment tu les accompagnes ? Une formation, des fois, n'est pas suffisante..."

La culture d'entreprise et l'engagement des collaborateurs

"La culture d'entreprise, c'est plein de choses. C'est l'histoire de l'entreprise... Aujourd'hui, tu as une volonté et aujourd'hui, Crédit Agricole Assurance, c'est des cultures."

HASHTAGS PERTINENTS :

#agilité #IA #changeManagement #intelligenceCollective #transformationDigitale

LOUIS QUIGNON



Louis Quignon

Change Management Officer chez Crédit Agricole Assurances

Louis travaille sur l'accompagnement humain des projets de transformation. Sa mission implique une gestion étendue des changements organisationnels et l'adaptation aux nouvelles technologies ou pratiques, tout en veillant à la bonne intégration et à la satisfaction des équipes impliquées.

RESUME DE L'ENTRETIEN

Louis Quignon travaille au Change Management Office avec pour mission d'accompagner la mise en œuvre des projets sur le volet humain. Il est actuellement impliqué dans des projets de transformation et d'organisation, et utilise des outils tels que Teams pour les réunions. Son parcours professionnel inclut une spécialisation en facilitation et pratiques collaboratives, avec un focus sur la transformation et la relation collaborateurs.

La discussion a également porté sur l'importance de la conduite du changement dans les transformations digitales et agiles, ainsi que sur les freins et les approches telles que le Design Thinking et l'approche systémique. Enfin, il a été souligné l'importance du positionnement du top management et de l'implication des cellules d'expérience collaborateur dans les projets.

Le top management doit se positionner de manière proactive face aux changements et utiliser l'IA de manière critique pour brainstormer et structurer les idées. La culture d'entreprise est impactée par les projets de changement, et il est essentiel de clarifier les objectifs et d'embarquer les utilisateurs dès le début.

L'IA peut faciliter la communication et la gestion des compétences, et SpaceX est un exemple d'utilisation réussie de l'IA pour la gestion budgétaire en temps réel.

RESUME DE L'ENTRETIEN

PARTIE 1 : L'AGILITE, L'IA ET LE CHANGE MANAGEMENT

 Mots-clés : Enregistrement, Transcription, IA, Change Management, Microsoft Copilot, Transformation, Organisation, Projets Transverses

- La méfiance envers l'enregistrement et l'utilisation de la voix par l'IA.
- Discussion sur l'absence de fonctionnalités d'enregistrement direct via Teams.
- Utilisation d'outils comme Inia pour la transcription audio.

La première partie aborde les préoccupations concernant l'enregistrement vocal et la transcription via des outils d'IA, soulignant les craintes de mauvaise utilisation et les limitations actuelles des outils comme Teams.

PARTIE 2 : CHANGE MANAGEMENT, TRANSFORMATION, ORGANISATION, PROJETS TRANSVERSES

 Mots-clés : Change Management, Transformation, Organisation, Projets Transverses

- Présentation du Change Management Office et de ses missions.
- Importance de l'accompagnement humain dans les projets de transformation.
- Détails sur les projets transverses et l'adoption des solutions.

La deuxième partie présente le rôle du Change Management Office dans l'accompagnement des transformations organisationnelles et humaines, en soulignant l'importance de ces aspects pour le succès des projets.

PARTIE 3 : AGILITE, DESIGN THINKING, DIAGNOSTIC, COLLABORATION

- Importance de l'anticipation et de la collaboration dans le change management.
- Critique des anciennes méthodes de change management.
- Intégration du Design Thinking pour améliorer l'adoption des solutions.
- Rôle du top management dans la conduite du changement.

La troisième partie met en lumière la nécessité d'une approche systémique et collaborative, intégrant des méthodes comme le Design Thinking, pour réussir les transformations et réduire les résistances.

PARTIE 4 : LE RÔLE DU TOP MANAGEMENT ET L'IMPACT DES OUTILS TECHNOLOGIQUES

Mots-clés : Top management, Outils technologiques, Changement organisationnel

- Le top management doit se positionner de manière proactive vis-à-vis des changements.
- Les outils technologiques, tels que JIRA, impactent non seulement les processus mais aussi les rôles et responsabilités des collaborateurs.
- "Même si c'est un outil, ça impacte un certain nombre de dimensions."
- "Un outil est porteur d'un process qui a été modifié."
- "L'outil n'est pas la finalité."

Les outils technologiques et le top management jouent un rôle essentiel dans le changement organisationnel en influençant les processus, les rôles et les responsabilités, et en nécessitant une réflexion approfondie sur les objectifs de ces changements.

PARTIE 5 : UTILISATION DE L'IA DANS LE TRAVAIL QUOTIDIEN

Mots-clés : IA, Brainstorming, Structuration des idées

- L'IA est utilisée pour structurer des idées et aider au brainstorming.
- L'importance de garder un regard critique sur les résultats générés par l'IA.
- "L'IA ne crée pas de contenu, elle se base sur des choses existantes."
- "C'est un gain de temps et un bon conversation partner."
- "Il faut se sentir 100% responsable et propriétaire de ce que tu as partagé."

L'IA peut être un outil précieux pour la structuration des idées et le brainstorming, mais il est crucial de maintenir un regard critique et de se sentir responsable du contenu généré.

PARTIE 6 : PERSPECTIVES FUTURES DE L'ORGANISATION AVEC L'IA

Mots-clés : Organisation apprenante, Agilité, Futur du travail

- L'IA pourrait libérer les organisations de structures hiérarchiques rigides.
- L'importance de clarifier les objectifs et d'embarquer les utilisateurs dès le début.
- "L'IA peut faciliter la communication entre les différentes parties prenantes."
- "L'organisation doit évoluer en fonction des besoins et des compétences des collaborateurs."
- "Une organisation fluide et organique répond mieux aux besoins spontanés."

L'IA a le potentiel de rendre les organisations plus agiles et réactives en facilitant la communication et en adaptant les structures en fonction des besoins et des compétences des collaborateurs.

CONCLUSION GENERALE :

Cet échange approfondit la complexité du change management dans le cadre de transformations agiles et l'implémentation de solutions IA comme Microsoft Copilot. Il souligne l'importance de l'anticipation, de la collaboration et de l'implication des utilisateurs dès le début des projets. Les méthodes comme le Design Thinking sont essentielles pour créer des solutions adaptées, minimisant ainsi les résistances et optimisant l'intelligence collective.

Louis met en lumière l'importance de l'Agilité et de l'IA générative dans le soutien de l'intelligence collective au sein des organisations. En intégrant des outils technologiques et en adoptant une approche critique et responsable vis-à-vis de l'IA, les entreprises peuvent non seulement optimiser leurs processus mais aussi créer un environnement de travail plus collaboratif et adaptable. La clé réside dans une communication fluide, des objectifs clairs, et une structuration flexible qui répond aux besoins en constante évolution des collaborateurs.

EXTRAITS PERTINENTS :

Présentation du Change Management Office

"Donc là, je suis dans l'équipe qui s'appelle le Change Management Office, dont la mission est d'accompagner la mise en œuvre des projets sur le volet humain."

Importance de l'anticipation et de la collaboration

"La conduite du changement, le plus important c'est la phase de diagnostic et d'identifier les impacts et sur qui."

Critique des anciennes méthodes de change management

"Quand on arrive en bout de course d'une démarche, d'un truc qui a été développé et qu'on dit 'ah ben les gens veulent pas l'utiliser pour faire du change', ça c'est pas du change."

Intégration du Design Thinking

"Toujours en ayant cette logique d'impliquer en fait ta cible, ton utilisateur et comprendre son besoin tout de suite."

Rôle du top management

« Je pense qu'il manque un peu de maturité sur ce type de questionnement. Et je pense qu'à terme, dans un moyen terme, un long terme, je pense que la pratique change doit évoluer »

Impact des outils technologiques

"À part si c'est juste une nouvelle version d'un outil qui est utilisé par les mêmes personnes de la même manière, autrement, si tu mets en place un outil, souvent, c'est que ça répond à un objectif qui est de simplifier un process, tu vas avoir un changement qui va être au-delà de ça."

Utilisation critique de l'IA

"Moi, je l'utilise pas mal. Je l'utilise co-pilot dans la version qu'on a, qui fonctionne bien. Moi, j'ai pas spécialement d'appréhension sur le sujet."

Responsabilité dans l'utilisation de l'IA

"Même si tu fais un copier-coller de l'IA, je pense que c'est important de se sentir 100% responsable et propriétaire de ce que tu as partagé."

Agilité et organisation fluide

"L'IA puisse faciliter la communication entre les différentes parties prenantes et différents collaborateurs, faciliter aussi la connaissance des compétences et des appétences de chacun, pour finalement se libérer d'une organisation rigide et pouvoir faire évoluer toute l'organisation et les interactions entre chacun."

Importance de la structuration flexible

"Clarifier les objectifs de ton projet. Pourquoi tu le fais. Ne pas embarquer trop d'objectifs. Enfin, c'est du bon sens, mais pas forcément fait en compte dans tous les projets."

HASHTAGS PERTINENTS :

#ChangeManagement #Agilité #DesignThinking #TransformationDigitale #IntelligenceCollective
#ChangementOrganisationnel #IntelligenceArtificielle #InnovationTechnologique

DALIA KOUKOU



Dalia Koukou

Senior Manager chez Sopra Steria Next

Dalia travaille comme chef de projet et consultante chez Sopra, spécialisée dans l'implémentation d'outils d'intelligence artificielle et de digitalisation des environnements de travail.

L'interview a porté sur la thèse de Dalia Koukou concernant l'agilité et l'IA dans les organisations, ainsi que la présentation de Copilot pour l'Infrastructure 365 par Sopra. Il a été discuté du rôle de Sopra dans l'accompagnement au changement, du parcours professionnel de la consultante et des objectifs du test de l'IA générative. La sélection des testeurs, les cas d'usage identifiés, la collecte des retours et l'impact, le comportement des collaborateurs face à l'outil, les pré-requis technologiques et les compétences nécessaires pour l'IA générative ont également été abordés.

RESUME DE L'ENTRETIEN

PARTIE 1 : SELECTION, CAS D'USAGE, RETOUR D'EXPERIENCE

- Le panel de testeurs inclut 100 collaborateurs et 7 membres du Codire.
- Les testeurs ont été sélectionnés par leurs managers.
- 18 cas d'usage ont été identifiés, incluant des cas génériques et des cas métiers spécifiques.
- Les cas d'usage génériques incluent la rédaction de comptes rendus et le résumé des documents.
- Les cas d'usage métiers incluent la rédaction de fiches de poste et l'analyse des résultats financiers.
- Les retours montrent que les cas d'usage génériques sont les plus efficaces.

Les testeurs du Crédit Agricole Assurances utilisent Copilot sur divers cas d'usage. Les retours initiaux indiquent une meilleure efficacité pour les cas d'usage génériques.

PARTIE 2 : DEFIS TECHNIQUES, ADOPTION, FORMATION

- L'expérimentation a rencontré des problèmes techniques liés à la mise à jour vers Microsoft 365.
- Il est essentiel de former les collaborateurs non seulement à l'IA, mais aussi à l'environnement technologique global.
- La période estivale et les absences ont également posé des défis pour la collecte de retours.
- Les collaborateurs doivent être bien formés sur les bases d'Office 365 et du stockage sur le cloud.
- Les retours indiquent une adoption inégale de l'outil.
- Les compétences en rédaction de prompts sont cruciales pour maximiser l'efficacité de Copilot.

Les défis techniques et la nécessité d'une formation adéquate sont essentiels pour garantir une adoption réussie de l'IA générative dans les organisations.

CONCLUSION GENERALE :

L'échange met en lumière les défis et les opportunités liés à l'implémentation de l'IA générative pour améliorer l'intelligence collective dans les organisations. Pour réussir, il est crucial de bien choisir les testeurs, de définir des cas d'usage pertinents, et de fournir une formation adéquate. L'IA peut potentiellement améliorer la productivité et la satisfaction des collaborateurs, mais son adoption requiert des prérequis techniques et un accompagnement rigoureux.

EXTRAITS PERTINENTS :

Sélection des collaborateurs testeurs

"Ils ont sollicité les managers des différentes entités, et ce sont les managers de ces entités-là qui ont désigné des personnes de leurs équipes qui seraient justement partantes motivées pour faire partie de cette expérimentation-là."

Cas d'usage et retours

"Ce qu'on observe de manière générale, c'est que avec l'outil, ils semblent en tout cas plus efficaces et plus utilisés sur tout ce qui est cas d'usage générique."

Défis techniques et adoption

"Notre expérimentation a été malheureusement impactée par pas mal de problèmes techniques."

Importance de la formation

"Il faudra s'assurer aussi qu'ils aient vraiment pris le pli sur comment être en capacité justement d'adresser des commandes précises et efficaces avec l'outil."



STAY IN TOUCH / RESTONS EN CONTACT



Linktree*