

Poser les bases de la réussite de l'IA : Guide du dirigeant



Table des matières

01 /

Présentation

15 /

Mise en route

02 /

Définitions

18 /

Conclusion

03 /

Les cinq piliers de la réussite de l'IA

19 /

Les sources

06 Stratégie commerciale

07 Stratégie de technologie

08 Stratégie et expérience en matière d'IA

10 Organisation et culture

13 Gouvernance IA

Présentation

Au cours des quelques 70 années qui se sont écoulées depuis que John McCarthy a inventé le terme « intelligence artificielle », nous avons vu une succession de vagues d'innovations technologiques, aussi bien dans l'essor de l'informatique personnelle que sur Internet, les appareils mobiles, le cloud, et aujourd'hui, l'IA générative.

Chacun de ces changements a généré de nouvelles perspectives tout en soulevant de nouvelles questions auprès des dirigeants. En quoi ces technologies peuvent aider mon organisation à prospérer ? Quelles nouvelles perspectives peuvent en découler ? Comment dois-je m'organiser pour avoir un impact optimal ? Enfin, comment utiliser ces technologies de manière à favoriser la confiance des clients, de la population, des patients, des partenaires, des actionnaires et du public ? Il s'agit sûrement là d'une des questions les plus importantes.

Dans ce document, nous partagerons les idées de clients, de partenaires, d'analystes, de leaders de l'IA au sein et à l'extérieur de l'entreprise, ainsi que notre propre expérience, sur les cinq catégories qui, collectivement, forment la base de la création d'une valeur durable avec l'IA. Voici les connexions disponibles :

- Stratégie commerciale
- Stratégie de technologie
- Stratégie et expérience en matière d'IA
- Organisation et culture
- Gouvernance IA

Enfin, nous proposerons des suggestions d'étapes pragmatiques pour accélérer vos progrès, que vous soyez en phase de démarrage, de développement ou de perfectionnement dans vos domaines d'expertise organisationnelle.

Définitions

Intelligence artificielle (IA) (années 50) : la théorie et le développement de systèmes informatiques capables d'effectuer des tâches qui requièrent normalement l'intelligence humaine, telles que la perception visuelle, la reconnaissance vocale, la prise de décision et la traduction linguistique¹

Machine Learning (années 90) : un sous-ensemble de l'IA et de l'informatique dans lequel des modèles algorithmiques sont formés pour apprendre à partir de données existantes afin de prendre des décisions ou de faire des prédictions

Deep learning (années 2010) : technique du Machine Learning dans laquelle des couches de réseaux neuronaux sont utilisées pour traiter les données et prendre des décisions

IA générative (années 2020) : un type de technologie d'IA qui utilise des modèles algorithmiques pour créer de nouveaux contenus écrits, visuels et auditifs à partir d'invites ou de données existantes

Les cinq piliers de la réussite de l'IA



Si le terme « intelligence artificielle » existe depuis les années 1950, le rythme de l'innovation en matière d'IA s'est accéléré au cours des dernières années, grâce à l'abondance des données, à un meilleur accès à la puissance de calcul, ainsi qu'à la taille et à la sophistication des modèles algorithmiques.²

L'IA est fondamentalement différente des technologies qui l'ont précédée, tant dans son approche que dans ses capacités. Elle repose sur des probabilités plutôt que sur des règles et « apprend » à partir de données sans nécessiter d'instructions explicites. L'IA permet aux ordinateurs d'effectuer certaines tâches que seuls les humains pouvaient auparavant réaliser, telles que la perception visuelle, la reconnaissance vocale, la prise de décision et la traduction linguistique.³

L'IA générative va encore plus loin. Elle peut être utilisée, entre autres, pour la création de contenu, la production de synthèse et la réponse à des questions, ainsi que pour la création d'images à partir d'invites textuelles,

le tout en utilisant le langage de tous les jours. « Pour la première fois, chaque être humain disposera d'un moyen d'exprimer son intention à un appareil informatique de manière très naturelle », déclare Kevin Scott, vice-président et directeur de la technologie chez Microsoft.

Compte tenu du rythme de l'innovation en matière d'IA, les questions les plus fréquentes que nous posent les clients sont les suivantes : Que dois-je faire maintenant ? Comment créer le plus d'impact ? À quoi ressemble la réussite ?

Bien qu'il n'y ait pas de réponse unique pour toutes les organisations, nous commençons à voir émerger de bonnes pratiques à travers cinq catégories distinctes, que nous appelons ici les cinq piliers de la réussite de l'IA. (Voir la figure 1.)

Figure 1 Les cinq piliers de la réussite de l'IA

Stratégie commerciale

Objectifs métiers, cas d'usage et mesure de la valeur de l'IA clairement définis et hiérarchisés

Stratégie de technologie

Une architecture d'application et de plateforme de données prête pour l'IA, des paramètres alignés pour les décisions de construction ou d'achat, et des plans pour savoir où héberger les données et les applications afin d'optimiser les résultats

Stratégie et expérience en matière d'IA

Une approche systématique de l'IA centrée sur le client qui comprend l'application du bon modèle au bon cas d'utilisation et une expérience dans la construction, le test et la réalisation de la valeur métier de l'IA à travers de multiples unités d'affaires, cas d'utilisation et dimensions

Organisation et culture

Un modèle opérationnel clair, le soutien des dirigeants, un processus de gestion du changement, l'accès à l'apprentissage et au développement continu, et des relations solides avec divers experts en la matière

Gouvernance IA

Une mise en œuvre de processus, de contrôles et de structures de responsabilité pour régir la confidentialité des données, la sécurité et l'utilisation responsable de l'IA



Stratégie commerciale

Objectifs métiers, cas d'usage et mesure de la valeur de l'IA clairement définis et hiérarchisés

L'un des plus grands facteurs de réussite de l'IA est le degré auquel l'organisation a défini et hiérarchisé les objectifs métier, les cas d'utilisation et la façon dont elle mesurera la valeur. Ceci est particulièrement important étant donné la large applicabilité de l'IA à de nombreux besoins différents, tels que l'optimisation des processus, la génération de contenu, la production de synthèse, l'approvisionnement, l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement, et bien plus encore. Pour réussir, il faut se concentrer rigoureusement sur les objectifs stratégiques et adopter un état d'esprit de croissance afin de relever les défis et de tirer les leçons des échecs.

« Plutôt que de commencer par se demander ce que l'IA peut faire, il est important de changer de perspective pour se demander ce que l'on essaie de faire au sein de l'entreprise, et en quoi l'IA peut aider ? », déclare Jason Price, directeur de la gestion spécialisée chez Microsoft.

En fait, l'enquête Gartner® 2022 AI Use-Case ROI Survey indique que « les principaux obstacles à la mise en œuvre de l'IA sont l'incapacité/la difficulté à mesurer la valeur et le manque de compréhension des avantages

et des utilisations de l'IA ». 19 % des personnes interrogées ont cité « l'incapacité/la difficulté à mesurer la valeur » et 19 % ont cité « le manque de compréhension des avantages et de l'utilisation de l'IA ». ⁴

Dans *Quick Answer: What Is the True Return on AI Investment?* Gartner a déclaré : « Les entreprises ne tirent pas le meilleur parti de leurs investissements dans l'intelligence artificielle, malgré l'augmentation des dépenses. Les dirigeants exécutifs doivent devenir des créateurs avisés et perspicaces de stratégies d'investissement dans l'IA afin d'obtenir une valeur optimale des initiatives d'IA » et que « le meilleur rendement des investissements dans l'IA proviendra d'un portefeuille étendu d'IA, guidé par une thèse d'investissement expansive et évolutive qui est alignée sur les priorités stratégiques et aide à allouer les ressources en fonction de l'impact sur le métier. Les organisations qui suivent un plan de gestion de portefeuille pour déterminer la plupart des cas d'utilisation de l'IA sont 2,4 fois plus susceptibles d'atteindre des niveaux "matures" de mise en œuvre de l'IA. » ⁵

Stratégie de technologie

Une architecture d'application et de plateforme de données prête pour l'IA, des paramètres alignés pour les décisions de construction ou d'achat, et des plans pour savoir où héberger les données et les applications afin d'optimiser les résultats

Le rythme de l'innovation en matière d'IA a captivé l'imagination du monde entier. Par conséquent, les plus grandes questions pour les dirigeants ont émergé alors qu'ils cherchent à optimiser la valeur de l'IA :

- Est-ce que je dispose de l'infrastructure nécessaire pour que les applications d'IA accèdent aux données en toute sécurité, rapidement et à grande échelle ?
- En fonction de mes cas d'utilisation prioritaires, dois-je acheter, créer ou moderniser des applications d'IA ?
- Comment déterminer la nécessité d'héberger les données et les applications d'IA dans les locaux d'entreprise ou dans le cloud ?

Pour répondre à ces questions, la première étape consiste à choisir une architecture de plateforme d'applications et de données qui réponde aux besoins de votre organisation. Votre architecture déterminera les technologies dont vous avez besoin, que vous achetiez une solution préconçue, que vous la conceviez vous-même ou que vous optiez pour une combinaison.

« Vous ne pouvez pas démocratiser l'IA si vous ne disposez pas d'une architecture qui connecte tout le monde dans l'entreprise », déclare Andy Markus, directeur des données chez AT&T. « Le cloud rend cela possible. »

Stratégie et expérience en matière d'IA

Une approche systématique de l'IA centrée sur le client qui comprend l'application du bon modèle au bon cas d'utilisation et une expérience dans la construction, le test et la réalisation de la valeur métier de l'IA à travers de multiples unités d'affaires, cas d'utilisation et dimensions

L'approche centrée sur le client et l'adoption d'une approche systématique de l'IA apparaissent toutes deux comme des facteurs clés de la réussite de l'IA. Le rapport 2023 de Gartner® *Survey Analysis: AI-First Strategy Leads to Increasing Returns* a révélé que « 41 % des organisations matures en matière d'IA utilisent des indicateurs opérationnels liés à la réussite des clients », tandis que « l'importance stratégique des techniques d'IA a une fois de plus été confirmée par les personnes interrogées. 77 % des organisations matures adoptent une stratégie de priorité à l'IA, envisageant systématiquement l'IA pour chaque cas d'utilisation »⁴

Un autre facteur essentiel de la réussite de l'IA est l'application du modèle adapté à votre cas d'utilisation, en d'autres termes, l'utilisation d'un outil adapté à une tâche pertinente, de manière à résoudre des problèmes spécifiques et à créer de la valeur. Cela s'applique que vous achetiez des applications ou que vous conceviez les vôtres.

77 %

des organisations matures adoptent une stratégie de priorité à l'IA, envisageant systématiquement l'IA pour chaque cas d'utilisation.⁴

D'autres facteurs tendent à être en corrélation avec la réussite d'une organisation en matière d'IA :

- Le nombre de cas d'utilisation de l'IA déployés.
- La durée d'utilisation.
- La mesure dans laquelle ils se sont étendus à l'ensemble de l'entreprise.
- Le degré de valeur généré, mesuré par la productivité, le chiffre d'affaires et autres indicateurs.

Ces facteurs peuvent également révéler des obstacles potentiels à la réussite. L'un des exemples les plus courants est la boucle du « proof of concept perpétuel », qui tend à mettre en évidence des lacunes dans l'alignement entre les projets et les valeurs métiers. Enfin, le degré de démocratisation de l'IA dans l'ensemble de l'organisation, c'est-à-dire l'extension des capacités et des outils d'IA d'un petit groupe de experts à l'ensemble de l'organisation, constitue également un indicateur de réussite.

Organisation et culture

Un modèle opérationnel clair, le soutien des dirigeants, un processus de gestion du changement, l'accès à l'apprentissage et au développement continu, et des relations solides avec divers experts en la matière

Dans les conversations avec les clients et les partenaires, l'organisation et la culture apparaissent souvent comme des facteurs critiques de réussite.

Modèle opérationnel

Selon Gartner : « Le rythme de maturation de la technologie de l'IA et la diversité des approches font qu'il est difficile de capturer et de maintenir la valeur des initiatives d'IA. Des modèles opérationnels d'IA efficaces qui tirent parti des investissements actuels dans le personnel, les processus et les technologies permettent aux responsables informatiques de mener à bien des initiatives d'IA. »⁶ Cela peut faire la différence entre les projets d'IA qui sont considérés comme des expériences scientifiques et ceux qui deviennent d'importants générateurs de valeur.

Salim Naim, directeur de la gestion des spécialistes chez Microsoft, explique qu'une des questions clés à considérer « est de savoir si votre modèle opérationnel est orienté vers une simple expérimentation et centralisé, ou s'il est conçu pour être intégré dans tous les aspects de l'entreprise ». Il conseille aux organisations de s'assurer qu'elles adoptent une approche inclusive pour développer leur modèle opérationnel. Les dirigeants doivent se poser la question suivante : « Quel devrait être mon modèle opérationnel pour que les unités commerciales et les différentes zones géographiques des organisations mondiales puissent l'adopter ? »

Soutien de la direction

En discutant avec nos clients et nos partenaires, ainsi qu'au cours de notre propre expérience de la transformation de l'IA, nous avons constaté que les organisations qui tirent le plus de valeur de l'IA sont généralement celles dont les dirigeants reconnaissent et soutiennent les perspectives de l'IA à travers le discours ainsi que les ressources et les actions adoptées.



Il peut s'agir d'une initiative venant d'en haut ou d'un effort à la base qui progressivement prend de l'ampleur. Dans un cas comme dans l'autre, explique Andreas Nauertz, directeur technique chez Bosch Digital, « il faut une atmosphère qui encourage les gens à expérimenter et à apprendre, même après des échecs. Ceci est particulièrement crucial compte tenu du rythme des progrès technologiques. »

Pour en savoir plus sur la façon dont les clients de Microsoft abordent la transformation de l'IA à travers leur organisation et leur culture, consultez « [Lessons from Enterprise AI Pioneers](#) » dans *Wall Street Journal*.⁷

Gestion du changement

La capacité d'une organisation à gérer le changement est également un facteur essentiel de la réussite de l'IA. « Vous remarquerez très vite que dès lors que vous réussissez, cette réussite s'avère obsolète », explique Mikkel Bernt Buchvardt, directeur des données et de l'analyse des données chez SEGES Innovation. Il suggère d'accepter cette réalité plutôt que de la laisser vous ralentir. « Vous pouvez toujours essayer de rendre convenables vos méthodes, ou vous pouvez les rendre suffisamment performantes pour qu'elles apportent une certaine valeur. »

Renforcement des compétences et apprentissage

L'accès au développement des compétences, à la formation continue et aux certifications est également essentiel. Toutefois, selon Salim Naim, la réussite de l'IA ne se résume pas à l'acquisition de compétences. Elle doit devenir une capacité plus durable au sein de votre organisation. Il ajoute ceci : « au fur et à mesure que vous gagnez en maturité, vous allez au-delà de ce que vous résolvez et vous vous interrogez sur la qualité de vos solutions ».

Relations solides avec les experts en la matière

L'accès à des technologues disposant des compétences adéquates et occupant des fonctions pertinentes est également fondamental dans le cadre de la réussite.

Toutefois, il est tout aussi important d'entretenir des relations avec des experts en la matière couvrant un large éventail de compétences de manière à garantir que les projets d'IA servent véritablement les objectifs de l'entreprise. Comme le dit Andy Markus : « La toute première étape du parcours n'est même pas technique. Il s'agit d'établir un excellent partenariat avec l'entreprise. L'objectif numéro un est d'apporter de la valeur à l'entreprise et à nos clients. Bien sûr, en tant que technologues, nous pouvons nous réjouir à l'idée de faire des choses avant-gardistes avec la technologie. Mais la raison principale de notre présence ici est d'apporter de la valeur à notre entreprise et à nos clients. »

Pour plus d'informations sur l'IA et le monde du travail, consultez [Microsoft WorkLab](#).

« La toute première étape du parcours n'est même pas technique. Il s'agit d'établir un excellent partenariat avec l'entreprise. L'objectif numéro un est d'apporter de la valeur à l'entreprise et à nos clients. »

Andy Markus

Directeur des données chez AT&T

Gouvernance IA

Une mise en œuvre de processus, de contrôles et de structures de responsabilité pour régir la confidentialité des données, la sécurité et l'utilisation responsable de l'IA

« Ne vous demandez pas ce que les ordinateurs peuvent faire. Demandez-vous plutôt ce qu'ils devraient faire ? »

Le président de Microsoft, Brad Smith, s'est exprimé sur le sujet de l'éthique de l'IA dans un ouvrage coécrit en 2019. Les auteurs ont expliqué qu'« il s'agit peut-être de l'une des questions déterminantes de notre génération ».⁸

Quatre ans plus tard, l'IA ainsi que le lien avec la confiance, la confidentialité des données et la sécurité résonnent dans chacun des esprits et dans chacune des organisations du monde entier. « La confiance des clients dans la cybersécurité, la confidentialité des données et dans l'IA responsable dépend de la manière dont les entreprises agissent aujourd'hui, a indiqué un rapport récemment publié de McKinsey.⁹

Comme pour toute nouvelle technologie importante, l'IA doit reposer sur des bases de sécurité, de gestion des risques et de confiance. « La mise en place de garde-fous pour une utilisation responsable de l'IA ne se limitera pas aux entreprises technologiques et aux gouvernements », a écrit Antony Cook, vice-président et directeur juridique adjoint de Microsoft, dans un récent [blog post](#) annonçant les engagements de Microsoft envers ses clients

en matière d'IA.¹⁰ « Chaque organisation qui crée ou utilise des systèmes d'IA devra développer et mettre en œuvre ses propres systèmes de gouvernance », a-t-il déclaré.

Les organisations qui cherchent à tirer le meilleur parti de l'IA doivent mieux comprendre les implications de leurs décisions en matière de gouvernance des données, de sécurité et d'IA responsable, en termes de risques et de perspectives.

Depuis 2017, Microsoft partage son savoir-faire, propose des programmes de formation et crée des ressources dédiées pour soutenir une utilisation responsable. « Un thème qui est au cœur de notre programme d'IA responsable et de son évolution au fil du temps est la nécessité de rester humble et d'apprendre constamment », explique Natasha Crampton, directrice de l'IA responsable chez Microsoft.

« L'IA responsable constitue un véritable parcours dans lequel s'engage l'ensemble de l'entreprise. »¹¹

Pour en savoir plus sur l'approche de Microsoft en matière d'IA responsable, consultez « [Éléments constitutifs du programme d'IA responsable Microsoft](#). »¹²



La modestie et l'apprentissage en permanence se trouvent au cœur de notre programme d'IA responsable et de son évolution au fil du temps. L'IA responsable constitue un véritable parcours dans lequel s'engage l'ensemble de l'entreprise.¹¹

Natasha Crampton

Directrice de l'IA responsable, Microsoft

Mise en route



Mise en route

Ce guide vous aidera à identifier les domaines prioritaires lors de la définition de votre stratégie et de votre feuille de route en matière d'IA.

Suggestion d'étapes à suivre

1

Stratégie commerciale

- Définir et hiérarchiser les objectifs commerciaux tels que l'expérience client, la productivité, la croissance du chiffre d'affaires, l'expérience des collaborateurs et d'autres objectifs clés.
 - Déterminer la manière de mesurer la valeur de ces objectifs.
 - Identifier et hiérarchiser les cas d'utilisation de l'IA qui soutiennent vos objectifs.
 - Élaborer un plan de gestion de portefeuille pour vous aider à orienter les placements.
-

2

Stratégie de technologie

- Déterminer s'il convient d'acheter, de moderniser ou de créer des applications selon vos cas d'utilisation prioritaires.
- Déterminer si l'infrastructure est suffisante pour que les applications d'IA accèdent aux données en toute sécurité, rapidement et à grande échelle.
- Examiner les implications en termes d'évolutivité et de performances de l'hébergement des données et des applications d'IA dans les locaux ou dans le cloud.
- S'assurer que votre infrastructure cloud est conçue pour exécuter de grandes charges de travail d'IA et offrir une fiabilité à grande échelle.
- Évaluer le niveau de sécurité Zero Trust de votre organisation.
- Explorer la façon d'utiliser l'IA pour renforcer la sécurité, en termes de déploiement et de protection des actifs de l'organisation, d'élaboration et de maintien des stratégies et des procédures, et de surveillance et de réponse aux incidents ou aux menaces émergentes.

Suggestion d'étapes à suivre

3

Stratégie et expérience en matière d'IA

- Se familiariser avec les cas d'utilisation de l'IA générative et la façon dont ils peuvent répondre aux besoins de votre entreprise.
 - Développer un processus systématique pour envisager l'IA pour chaque cas d'utilisation.
 - Évaluer le nombre d'unités commerciales et de processus, la durée de production et l'âge des déploiements dans votre organisation pour révéler des modèles qui peuvent faire ressortir des perspectives ou des obstacles.
 - Concevoir des applications intelligentes sur vos données pour améliorer l'intelligence et la pertinence des sorties de modèles.
 - Envisager l'utilisation de Microsoft 365 Copilot, ou créer un copilote pour accélérer l'apprentissage et le délai de rentabilisation.
-

4

Organisation et culture

- Définir votre modèle opérationnel pour l'IA.
 - Définir ou élaborer un plan pour obtenir le soutien de la direction et des ressources.
 - Développer des relations solides avec un large éventail d'experts en la matière dans l'entreprise.
 - Renforcer la capacité de gestion du changement au sein de l'organisation.
 - Identifier et mettre en œuvre les parcours d'apprentissage et de renforcement des compétences adéquates.
 - Aborder l'IA comme une capacité durable de votre organisation et de votre culture.
-

5

Gouvernance IA

- Examiner et partager les ressources sur l'utilisation responsable de l'IA afin d'identifier les modèles et les approches qui conviennent le mieux à votre organisation.
- Envisager le modèle d'habilitation qui correspond le mieux aux besoins, par exemple un modèle en étoile, centralisé ou distribué.
- Réfléchir aux principes de l'IA sécurisée et aux moyens de garantir la protection end-to-end de vos données, de la plateforme aux applications, en passant par les utilisateurs.
- Examiner les processus, les contrôles et les mécanismes de responsabilité qui peuvent être nécessaires pour régir l'utilisation de l'IA, et la façon dont l'IA peut impacter la confidentialité des données et les stratégies de sécurité.

Conclusion

Compte tenu de la rapidité de l'innovation en matière d'IA et du caractère unique de chaque organisation, il n'existe pas de cadre universel qui puisse s'appliquer à toutes les organisations, à toutes les régions ou à toutes les circonstances. Nous espérons toutefois que cet ouvrage vous a permis d'identifier vos points forts potentiels ainsi que les perspectives d'accélération de votre parcours d'innovation en matière d'IA.

Les sources

¹ Oxford Reference. Overview: Artificial Intelligence. Retrieved August 14, 2023, from [Artificial intelligence - Oxford Reference](#).

² Kelly, Kevin (2016). *The Inevitable: Understanding the 12 Technological Forces That Will Shape Our Future*. Viking.

³ Oxford Dictionaries. Retrieved August 25, 2023, from [artificial intelligence - definition of artificial intelligence in English from the Oxford dictionary \(ucl.ac.uk\)](#).

⁴ Gartner. *AI-First Strategy Leads to Increasing Returns*. Retrieved August 14, 2023, from [Survey Analysis: An AI-First Strategy Leads to Increasing Returns](#), by Erick Brethenoux, Published June 21, 2023 . GARTNER is a registered trademark and service mark of Gartner, Inc. and/or its affiliates in the U.S. and internationally and is used herein with permission. All rights reserved.

⁵ Gartner, *Quick Answer: What is the True Return on AI Investment?* By Ethan Cohen, Afraz Jaffri, Published April 26, 2023. (gartner.com). [Survey_Analysis_An__795644_ndx.pdf](#).

⁶ Gartner, *Quick Answer: How Should CXOs Structure AI Operating Models?* By Chirag Dekate, Soyeb Barot, Sumit Agarwal, Anthony Mullen, Published February 27, 2023.

⁷ Wall Street Journal. "How Leaders Plan for AI Success." Paid Program: Lessons From Enterprise AI Pioneers (wsj.com).

⁸ Smith, Brad, Browne, Carol Ann, and Gates, Bill (Foreword) (2019). *Tools and Weapons: The Promise and Peril of the Digital Age*. Penguin.

⁹ Excerpted from "Why digital trust truly matters," September 2022, McKinsey & Company, [www.mckinsey.com](#). Copyright (c) 2023 McKinsey & Company. All rights reserved. Reprinted by permission.

¹⁰ Microsoft. Retrieved August 16 2023 from [Announcing Microsoft's AI Customer Commitments - The Official Microsoft Blog](#).

¹¹ Microsoft. Retrieved August 16, 2023 from [Reflecting on our responsible AI program: Three critical elements for progress - Microsoft On the Issues](#).

¹² Microsoft. Retrieved September 8, 2023 from [The building blocks of Microsoft's responsible AI program - Microsoft On the Issues](#).