



# LA GUERRE DES TALENTS AU SEIN DES PROGRAMMES D'AUTOMATISATION:CAPTER,FIDÉLISER,COMMUNIQUER!

La pénurie de talents dans les domaines de l'automatisation et de l'IA pose un défi stratégique pour les entreprises. Comment attirer, former et retenir ces compétences clés ? Quels métiers émergent avec ces technologies, et comment les organisations peuvent-elles s'adapter ? Les membres de l'Automation Strategy Lab ont exploré ces questions et partagé des solutions concrètes pour relever ces défis.



## IA / Automatisation : la marque

### Un argument de recrutement et de fidélisation ?

- À ce jour, l'automatisation et l'IA ne sont pas des arguments pour recruter et fidéliser les collaborateurs au même titre que la rémunération et le télétravail. Cela s'explique notamment par le fait que **ces technologies ne sont pas encore perçues comme matures**. Cela pourrait toutefois évoluer rapidement et devenir un prérequis pour les candidats.
- Mettre en avant les projets d'automatisation et d'IA est un moyen d'**afficher l'esprit d'innovation** porté par l'entreprise et de s'assurer que le candidat partage **les mêmes valeurs**.
- En tout hypothèse, il ne faut pas laisser penser aux candidats que l'entreprise a une conception déshumanisée de ces technologies. C'est pourquoi il est nécessaire de **travailler sur la raison d'être de l'automatisation et de l'IA**, et d'accorder suffisamment de ressources à l'acculturation et la formation.

### Une nécessité pour se démarquer ?

- L'automatisation et l'IA permettent à une entreprise de **se maintenir au niveau des standards du marché**, mais ne suffisent pas à la démarquer de la concurrence.
- Cependant, les entreprises doivent **conserver leur identité et leurs spécificités** vis-à-vis de l'IA et de l'automatisation, en développant des cas d'usage correspondant à leur conception de ces technologies. Par exemple, il est possible de les mettre au service du recrutement en interne en constituant une base de CV normalisée et en identifiant de manière proactive les profils correspondant à des postes à pourvoir au sein de l'entreprise.

### Un outil pour bien recruter ?

- L'automatisation et l'IA permettent de traiter de grands volumes de CV afin de gagner du temps dans la pré-sélection, et éventuellement de calculer un pourcentage d'affinité entre un candidat et un poste.
- La fiabilité de ce type d'outil demeure toutefois une préoccupation, le risque étant de rejeter des candidatures à tort. Il est donc nécessaire de trouver un équilibre entre automatisation et contrôle humain.
- L'IA peut aussi être utilisée pour vérifier les éléments de base des CV, notamment les diplômes sur les bases de données des institutions académiques, permettant ainsi de fiabiliser les recrutements.
- Les membres de l'Automation Strategy Lab soulignent que les talents de demain seront formés à l'IA, ce que les entreprises devront prendre en compte dans leurs recrutements. Cette évolution est particulièrement marquée dans d'autres pays. Par exemple, à Harvard, l'utilisation de l'IA est obligatoire pour les travaux académiques, les étudiants devant faire preuve de transparence sur les technologies utilisées.



## Expertises & talents

### Diffuser les connaissances et développer des expertises

- La diffusion des connaissances et le développement des expertises au sein de l'organisation est fondamentale pour mettre en œuvre les projets d'automatisation et d'IA. Cela passe en premier lieu par une **montée en compétences sur la data au sein des métiers**.

### Favoriser la mobilité interne et casser les silos

- La **mobilité interne** doit être renforcée, en transférant des talents avec des expertises en data, IA et automatisation depuis l'IT vers les fonctions métiers et supports. À ce titre, le bon modèle d'organisation consiste à positionner des **data experts** au sein des métiers, tandis que la **data science** reste centralisée pour des raisons de coûts et d'efficacité.
- **Casser les silos métiers/IT** est un objectif particulièrement important en matière d'automatisation et d'IA. En effet, sur ce type de solution, le modèle traditionnel de relation client-fournisseur ne fonctionne pas car il engendre un décalage entre les besoins réels et les réponses apportées. Il est donc primordial de sensibiliser les métiers au fonctionnement et au potentiel de ces technologies.



## La conduite du changement

### Démystifier les technologies

- La première étape de la conduite du changement est d'**embarquer les équipes** en présentant les nouvelles technologies de manière claire et compréhensible, avec un langage clair (en évitant les termes tels que "robotique industrielle"). Il s'agit de montrer que l'automatisation et l'IA ne sont pas si nouvelles que cela, qu'elles reposent sur des concepts familiers (API, interfaces, etc.).
- Il faut sensibiliser l'ensemble de l'écosystème à travers **des exemples concrets et des démonstrations**. Communiquer régulièrement sur les technologies et leur potentiel permet de rassurer les collaborateurs en montrant que ces outils sont **conçus pour eux**, et non contre eux.

### Démystifier les technologies

- Même si l'adoption de ces technologies peut parfois être imposée, il est essentiel d'**impliquer les équipes dans une démarche de co-construction**.
- La transformation doit être centrée sur la **montée en compétences** des collaborateurs afin de les rendre acteurs du changement. Cette approche favorise une meilleure adhésion à long terme et une responsabilisation des collaborateurs.

### Améliorer la qualité de vie au travail

- L'automatisation et l'IA doivent aussi avoir un impact positif sur la **qualité de vie au travail**, en éliminant les tâches les plus pénibles des collaborateurs.
- Une partie du ROI de l'automatisation et de l'IA (les membres de l'Automation Strategy Lab évoquent un ratio de 30 %) doit être directement investie dans des actions concrètes pour améliorer la QVCT.

### Repenser les critères de recrutement

- Il devient nécessaire de recruter des **profils juniors avec une forte appétence pour l'IT**, y compris au sein des fonctions support et métiers, quitte à former ces collaborateurs au métier (par exemple, la finance).
- Les entreprises ont tout intérêt à **nouer des partenariats avec des établissements d'enseignement supérieur** et de **créer des parcours de formation spécifiques** afin de faciliter le recrutement des bons profils.
- Les membres de l'Automation Strategy Lab s'interrogent sur la pertinence de l'approche académique française qui a tendance à cloisonner les disciplines et à ne pas suffisamment préparer les étudiants à l'IA et aux défis de demain.

### Garantir l'employabilité des talents

- Dans de nombreux pays, c'est l'employé qui est responsable de son employabilité. En France, cette responsabilité repose largement sur l'employeur, qui doit fournir les formations adaptées afin de maintenir un niveau d'expertise suffisant en interne et de retenir les talents.

### Gérer les différents profils

- Certains collaborateurs s'adapteront rapidement, tandis que d'autres auront besoin de repositionnement sur d'autres missions. Il est essentiel d'accepter cette réalité et de prévoir des **plans d'accompagnement** pour ceux qui ne pourront pas suivre le rythme.
- Il est indispensable de prendre en compte les **différents niveaux de maturité** dans l'adoption de ces technologies en ajustant les stratégies d'accompagnement en fonction de ces spécificités.

### Garantir la fiabilité des robots déployés

- La fiabilité des robots déployés est un facteur déterminant de l'adhésion des équipes. Il est donc primordial d'**organiser la maintenance des robots** avec des équipes dédiées.
- Il est aussi important de **savoir dire non** à certaines initiatives si les outils ne sont pas suffisamment matures ou adaptés aux besoins.

### Assurer la traçabilité et l'auditabilité des processus

- La traçabilité des actions menées doit être garantie par des **pistes d'audit claires** pour que les processus soient conformes aux règles internes et pour renforcer la confiance dans les robots déployés.

### Encourager l'expérimentation et communiquer sur les résultats

- L'acculturation à l'automatisation et à l'IA passe par le **droit à l'erreur**, qui est essentiel pour encourager les collaborateurs à oser et innover.
- **Communiquer régulièrement sur les avancées**, à travers des séminaires ou des ateliers, est essentiel pour montrer les résultats concrets obtenus.

