

04

L'ACCOMPAGNEMENT HUMAIN À METTRE EN ŒUVRE

La **conduite du changement est essentielle** à la réussite du projet. Un projet IA n'est pas qu'un projet TECH.

Il vous faudra **accompagner vos collaborateurs** au quotidien.



Cette partie a présente des bonnes pratiques liées à la conduite de changement et à la montée en compétences des collaborateurs.





NE PAS SOUS-ESTIMER LES ENJEUX HUMAINS, CE N'EST PAS QU'UN PROJET TECH

L'IA n'est pas qu'un projet TECH, c'est avant tout un **projet de conduite du changement**.

- La mise en place d'IA impacte toutes les strates de l'entreprise : évolution de tâches, évolution des process...
- L'IA est souvent un sujet tabou car c'est un sujet difficile à comprendre qui peut soulever des points de méfiance ou d'inquiétude. **Une acculturation et une sensibilisation des collaborateurs sont donc essentielles.**

1 L'ACCEPTATION DU PROJET

Messages clés

Détail des messages

Avoir conscience que l'IA est un outil

Savez-vous comment marche votre ordinateur ? Votre téléphone ?

- Avec du recul, on se rend compte que l'on utilise des outils sans les comprendre, et cela ne pose pas de problème.

Garder en tête que l'IA est un outil qui va augmenter et non pas remplacer les collaborateurs

L'IA ne devrait pas avoir davantage d'impacts que les précédentes révolutions technologiques. Le téléphone, les ordinateurs, Internet et le cloud ont déjà fait évoluer les métiers.

- L'IA devrait jouer un rôle similaire à ces technologies.
- Il est certain que l'IA transformera les métiers, mais n'en supprimera que très peu.

EXEMPLE



Dans le cas d'usage de semi-automatisation de la Supply Chain chez Engie Home Service ([accessible en cliquant ici](#)) le rôle de l'Homme reste essentiel pour valider la décision et pour communiquer avec la machine. L'Homme sait parfois des choses que la machine ne sait pas comme la perte ou le gain d'un nouveau marché.

Intégrer les organisations syndicales dès le début du projet

Dans l'imaginaire collectif, il existe une crainte autour de l'IA. Il est donc important d'être transparent et pédagogue dès le début du projet sur l'utilisation de l'IA. Il faut impliquer les partenaires sociaux.



On a toujours travaillé en lien avec les IRP et on s'est engagés à leur faire des points réguliers.

Coordinateur métier d'une grande entreprise



NE PAS SOUS-ESTIMER LES ENJEUX HUMAINS, CE N'EST PAS QU'UN PROJET TECH

2 APPÉTENCE À L'INNOVATION

Messages clés

Détail des messages

Accepter les erreurs de la machine

L'IA, comme les autres outils, peut faire des erreurs. Il faut fixer des objectifs de performance pour des indicateurs pertinents suite à la mise en place d'une solution et les mesurer. L'outil ne sera jamais fiable à 100%, tout comme l'humain finalement !

EXEMPLE



Dans le cas d'usage de **automatisation de la saisie comptable chez Cogedis** ([accessible en cliquant ici](#)), il est compris que l'IA peut faire des erreurs. Mais statistiquement, l'affectation par l'intelligence artificielle est plus homogène avec un taux d'erreurs beaucoup plus faible que lorsque la saisie est réalisée par un opérateur.

Faire confiance à la machine

L'IA est une technologie de pointe, difficile à expliquer. On peut en comprendre les grandes lignes, mais il faudra accepter de s'en servir sans pouvoir tout justifier. La confiance en la machine se développera au fur et à mesure avec l'expérience, le tout est de commencer à l'utiliser !

EXEMPLE



Dans le cas d'usage d'**aide au pilotage des paramètres usine pour l'usine de Norske Skog Golbey** ([accessible en cliquant ici](#)), l'IA a mis en évidence des paramètres responsables des casses et des baisses de qualité à l'autre bout de l'usine en créant des liens nouveaux entre des milliers de données.

Dé-siloter la donnée : l'entreprise Data-Driven

Pour devenir une entreprise Data-Driven (ce qui nécessite une forte appétence à l'innovation), il faut dé-siloter la donnée, c'est-à-dire la rendre accessible à tous.

➔ *Retrouvez le détail de l'entreprise Data-Driven [ici](#)*



DONNER DU SENS ET MOBILISER LES ÉQUIPES



Donner du sens, à quoi ça sert ?



Motiver

Les collaborateurs vont tester la solution et constater les avantages de la solution (gain de temps, de productivité...)



Légitimer

Le pilote permet de valider la performance de la solution dans le contexte de l'entreprise. Communiquer sur les succès tout au long du projet est important.



Engager et impliquer

L'IA est une technologie évolutive. Les collaborateurs doivent pouvoir participer à améliorer la solution en remontant également les informations.



Je veux donner du sens au projet, comment faire ?

Communiquer des objectifs

La communication de la vision et des objectifs est cruciale. Les collaborateurs ont besoin de temps pour accepter l'utilisation de l'outil et le prendre en main.

Identifier les besoins

Il faut identifier la valeur ajoutée des usages d'IA. Ce n'est pas uniquement un retour sur investissement direct, mais plutôt une réponse à un besoin précis.

Être à l'écoute

Les idées pertinentes pour utiliser ou faire évoluer une IA doivent venir de toutes les personnes de l'entreprise. Il faut structurer la remontée d'informations (entretiens individuels, questionnaires...)

Mobiliser

Il faut mobiliser les collaborateurs pour faire du projet IA un projet d'entreprise. Impliquer l'ensemble des collaborateurs facilite leur adhésion au projet.



DONNER DU SENS ET MOBILISER LES ÉQUIPES



Quel est le rôle de chacun ?

Direction/ Chef(fe) d'entreprise

- Apporter la vision long terme
- Détailler et promouvoir la stratégie de déploiement
- Positionner l'outil comme un projet d'entreprise

Managers

- Communiquer les messages
- Être le relais entre le terrain et la direction
- Porter le projet auprès des équipes opérationnelles

Collaborateurs

- Proposer des améliorations
- Utiliser / tester les solutions retenues

Sponsors

- Porter le projet
- Expliquer, aider et faire la promotion du projet

Ambassadeurs

- Fournir un retour d'expérience
- Faciliter la compréhension de la solution IA par les collaborateurs



Quelles sont les bonnes pratiques ?

Les **dirigeants** / chef(fe)s d'entreprise et les **managers** doivent être très attentifs aux opportunités IA. Ils doivent :

- ✓ Être à l'écoute :
 - 1) Des **collaborateurs** qui ont des **idées** d'implémentation d'IA opérationnelle.
 - 2) Des **innovations extérieures, opérationnelles** comme **stratégiques**.
- ✓ Se rendre sur le **terrain** pour :
 - Observer
 - Poser des questions
 - Comprendre le quotidien des collaborateurs
 - Identifier conjointement des pistes pour innover
- ✓ Choisir des collaborateurs **référents** et identifier des **ambassadeurs**. Cela permet d'être **proche des utilisateurs** et d'**identifier les éventuels points d'incompréhensions** ou difficultés pour proposer des plans d'actions adaptés.



PILOTER LA MONTÉE EN COMPÉTENCES

Il ne faut pas sous-estimer la montée en compétences des collaborateurs qu'il faudra piloter et accompagner lors de la mise en place d'un projet d'IA.

En effet, l'implémentation d'Intelligence Artificielle impacte les métiers :

- ✓ Directement en automatisant et/ou en outillant certaines tâches et en modifiant les méthodes de travail
- ✓ Indirectement en impactant les processus et la culture de l'entreprise

Aussi, les collaborateurs **devront apprendre à travailler avec des outils « intelligents »** qui pourront les **aider dans leur travail quotidien** (aide à la décision, création assistée, outils de pilotage...) **ou remplacer une partie des activités** autrefois exercées par des humains (robot conversationnel, reconnaissance de l'écriture...).

De nouvelles compétences devront être développées pour travailler avec l'IA c'est-à-dire pour « s'appuyer sur l'aide de l'IA » et « réaliser des activités en complément de l'IA ».

Il faut également faire attention aux compétences qu'il convient de conserver :

- 1 Il est souvent nécessaire de conserver les compétences liées aux tâches qui sont automatisées afin qu'il n'y ait pas de rupture d'activité en cas de problème sur la solution IA.
- 1 Selon *Cécile Dejoux dans « Ce sera l'IA ou et moi »*, il faut être vigilant de préserver les « compétences de centrages », qui permettent au collaborateur de garder la maîtrise de son attention, de sa mémoire, de son temps mais aussi la gestion de son stress et la définition de son identité. Ces compétences permettent aux individus de conserver leur esprit critique et leur complémentarité avec la machine.



➔ Retrouvez le détail des compétences à développer pour les parties prenantes des projets IA (collaborateurs inclus) [en cliquant ici](#).

➔ Retrouvez le détail des compétences qui évoluent pour chacune des grandes fonctions de l'entreprise en [cliquant ici](#).



PILOTER LA MONTÉE EN COMPÉTENCES

Le pilotage de la montée en compétences passe par 3 étapes :

- 1 Identifier les évolutions attendues des compétences des collaborateurs**
 - Réaliser une étude d'impacts (+ d'infos)
 - Impliquer les collaborateurs en coconstruisant avec eux une vision prospective des compétences cibles pour les métiers concernés (ateliers, sondages...)
- 2 Evaluer l'écart entre le niveau des collaborateurs et le niveau cible sur les compétences qui doivent être développées ou renforcées afin d'estimer l'effort de formation/accompagnement à mettre en œuvre.**
 - Réaliser des entretiens professionnels
 - Identifier les compétences prioritaires pour l'année
- 3 Définir un plan de développement des compétences à l'échelle du projet ou de l'entreprise**
 - Identifier des formations pertinentes pour développer les compétences prioritaires
 - Dégager une stratégie autour de la transmission des savoirs
 - Impliquer les managers dans la montée en compétences de leurs collaborateurs
 - Favoriser l'accès des collaborateurs à la formation professionnelle et à la valorisation de l'expérience professionnelle

RENDEZ VOS COLLABORATEURS ACTEURS DE LEUR MONTÉE EN COMPÉTENCES

- Communiquez sur les évolutions de compétences attendues sur les métiers afin de donner de la visibilité aux collaborateurs
- Évaluez individuellement les compétences du collaborateur lors d'un entretien professionnel et identifiez ses besoins en formation



Cela doit être réalisé lors d'un entretien spécifique. Il doit être déconnecté de l'évaluation de la performance et de l'atteinte des résultats du collaborateur

- Guidez les collaborateurs grâce à un plan de développement des compétences personnalisé
 - Il est conseillé de co-construire ce plan de développement entre le manager (ou le RH) et le collaborateur



S'APPUYER SUR DES FORMATIONS


Bien accompagner la montée en compétences des collaborateurs nécessite d'identifier les formations pertinentes.


1 LES FORMATIONS

Les formations généralistes à l'Intelligence Artificielle

Il y a une offre de formation accessible pour **améliorer la compréhension de l'IA** et **développer des compétences en IA**. Nous avons classifié ces formations selon 3 types :


Sensibilisation et compréhension des enjeux de l'IA, y compris des projets IA


 Destiné à toutes les personnes voulant mieux appréhender l'IA, en particulier les décideurs et les personnes qui seront en charge d'un projet IA.

-  • Les MOOC : 5 à 10 heures de vidéos divisées en vidéos de 20/30 minutes ([+ d'infos](#)).
- Des ateliers de découverte d'une demi-journée ou d'un jour (en présentiel sur Paris principalement ou à distance).
- 1 à 3 jours de formation en présentiel dans l'entreprise. Des ateliers pour faciliter le lancement de projet IA peuvent être organisés.

Les MOOC sont gratuits et facilement accessibles et les présentiels payants. En complément, de nombreux sites présentent des vidéos avec des retours d'expériences ou podcasts.


Approche des techniques utilisées en IA pour les non TECHS


 Destiné aux personnes non TECHS voulant mieux comprendre la technologie, en particulier les experts métiers qui vont travailler avec de l'IA :

-  • Formations courtes proposées par les universités ou les écoles (stages courts, actions de formation dans les entreprises...).
- Formations non certifiantes de quelques jours sur une technologie / un aspect de l'IA (Ex : Langage Python, Machine Learning...).
- Formation certifiante de plusieurs semaines sur la culture numérique et la gestion de projet.

Il y a des offres françaises mais aussi des formations accessibles via des plateformes américaines. Attention à la qualité des formations proposées lorsque ces dernières ne sont pas certifiées.

Formation pour développer des compétences techniques IA

 Destiné aux personnes voulant développer des compétences techniques pour se spécialiser ou se reconvertir.

-  • Formations certifiantes d'une dizaine de semaines principalement en Data Science.
- Formations d'une ou plusieurs années développées dans les universités ou les écoles d'ingénieurs (licence ou master).
- Formations par des écoles spécialisées.

Les universités et écoles ont développé de nombreuses offres à Paris et dans les régions. Actu IA recense environ 80 offres de formations supérieures accessibles en France.



S'APPUYER SUR DES FORMATIONS

Formations à l'outil / la solution IA mise en place dans l'entreprise

- ✓ La formation des collaborateurs à l'outil est plus ou moins longue et **dépend de l'ergonomie de la solution**. Elle est généralement **réalisée par le fournisseur de solution**.
- ✓ Il est souvent intéressant pour les collaborateurs directement impactés par l'outil ou pour les managers de **se déplacer dans les locaux du fournisseur de solution pour compléter leur compréhension de l'outil**. Cela permet de démystifier l'IA et de les aider à mieux comprendre ce qu'il y a « sous le capot ».



Il faut noter qu'aujourd'hui, on se forme différemment. Dans certains métiers et pour certaines compétences techniques, la frontière entre organismes « classiques » de formation et les formations proposées par les éditeurs orientées outil est plus poreuse que par le passé. Pour les éditeurs, ces formations constituent un élément différenciant. C'est un service qui permet d'accompagner un utilisateur.



Nicolas Amar
Adjoint au
coordinateur
stratégique pour l'IA

2 MÉTHODE DE FORMATION

- ✓ Il est préférable de faire des formations courtes et virtuelles pour les formations à l'outil.
- ✓ Il peut être intéressant de combiner des formations courtes et à distance avec des formations en présentiel pour la montée en compétences.
- ✓ Il ne faut pas hésiter à solliciter les collaborateurs pour identifier les formations qui les intéressent et les sujets qu'ils souhaitent approfondir.
Il faut établir une stratégie de transmission des savoirs (compagnonnage...).
- ✓ Les managers doivent être impliqués dans la montée en compétences de leurs collaborateurs via des points réguliers sur les compétences de leurs collaborateurs et les formations suivies.

POURQUOI NE PAS UTILISER L'IA POUR FORMER ?

L'apprentissage adaptatif (ou adaptative learning) est une méthode d'apprentissage en ligne qui permet d'adapter les formations à l'apprenant. Les contenus, le format et le rythme des formations s'ajustent en temps réel au niveau et aux préférences d'apprentissage de chaque apprenant.

Des solutions clés en main existent sur le marché.