

Une étude de Forrester Consulting
commandée par IBM

Avril 2020

Préparation de l'entreprise pour l'avenir du travail



FORRESTER®

Table des matières

- 1** Sommaire
- 2** Préparation de l'entreprise pour l'avenir du travail
- 7** Les entreprises les mieux préparées profitent des avantages de l'automatisation intelligente
- 8** Principales recommandations
- 10** Annexe

Directeur du projet :

Andrew Magarie, Consultant senior en impact sur le marché

Étude contributive :

Groupe d'étude sur le développement et la livraison d'applications de Forrester

À PROPOS DE FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting propose des services de conseil indépendants et objectifs, qui reposent sur un travail de recherche, pour aider les dirigeants à réussir dans leurs entreprises. Qu'il s'agisse de courtes sessions de stratégie ou de projets sur mesure, les services de conseil de Forrester vous mettent en contact direct avec des analystes qui mobilisent leur expertise pour répondre aux défis spécifiques de votre activité. Pour en savoir plus, rendez-vous sur forrester.com/consulting.

© 2020, Forrester Research, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction non autorisée est strictement interdite. Les informations fournies s'appuient sur les meilleures ressources disponibles. Les avis exposés reflètent un jugement donné lors de cette publication et peuvent être amenés à évoluer. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar et Total Economic Impact sont des marques commerciales de Forrester Research, Inc. Toutes les autres marques commerciales appartiennent à leurs entreprises respectives. Pour obtenir des informations complémentaires, rendez-vous sur forrester.com. [E-45732]



Il est essentiel que les entreprises commencent à se préparer à l'avenir du travail, en appliquant une automatisation intelligente pour soutenir à la fois leurs activités et leur main-d'œuvre, lorsque des perturbations se produisent au niveau mondial.

Sommaire

Les entreprises prospères ont une vision de l'avenir du travail qui tient compte des forces de l'automatisation : évolutivité, contrôle et convergence. Une bonne compréhension de l'avenir du travail permettra d'utiliser l'automatisation pour élaborer des stratégies qui visent à réduire les risques entraînés par les perturbations au niveau mondial, notamment les pandémies, le changement climatique et les guerres commerciales. La résilience, c'est-à-dire la capacité à se remettre rapidement d'un changement perturbateur, fait désormais la une des journaux. Et les principaux thèmes de la résilience aujourd'hui sont la continuité des activités, la répartition du travail, la migration vers le Cloud et la rentabilité.

Les entreprises qui comprennent comment l'automatisation va modifier leur activité et qui mettent en place la structure, les processus et la culture nécessaires pour aider l'ensemble de leur personnel à faire face aux changements, qu'ils soient progressifs ou inattendus, seront celles qui connaîtront le plus de succès. Les entreprises qui se préparent à l'impact de l'automatisation intelligente sur l'avenir du travail possèdent non seulement des programmes d'automatisation plus performants, mais bénéficient également d'un large éventail d'avantages.

IBM a chargé Forrester Consulting d'évaluer la manière dont les entreprises se préparent à l'adoption de l'automatisation intelligente et ses effets sur la main-d'œuvre. Trois rapports ont été produits, qui résument les études effectuées auprès de plus de 700 personnes. Ces rapports peuvent être consultés ensemble ou individuellement. Le premier rapport intitulé « Réinvention des workflows » souligne le rôle de la modernisation des processus et des workflows dans la transformation numérique. Le deuxième rapport intitulé « Comment l'automatisation intelligente façonnera la main-d'œuvre de demain » décrit le calendrier et les enjeux de la transformation induite par l'automatisation. Le troisième rapport intitulé « Préparation de l'entreprise pour l'avenir du travail » permet de mettre en pratique les conclusions des deux premiers rapports. Le second et le troisième rapports reposent sur une enquête en ligne de Forrester de janvier 2020 auprès de 269 décideurs dans les domaines des affaires et des technologies dans des entreprises mondiales qui ont mis en œuvre et gèrent des initiatives d'automatisation et d'IA. Compte tenu de l'étendue des technologies qu'elles ont adoptées, ces entreprises se considèrent comme étant des leaders de l'automatisation.

Il est essentiel que les entreprises commencent à se préparer à l'avenir du travail, en appliquant une automatisation intelligente pour soutenir à la fois leurs activités et leur main-d'œuvre, lorsque des perturbations se produisent au niveau mondial. Forrester a créé un modèle qui a permis de constater que les entreprises qui présentent un fort degré de préparation bénéficient d'un avantage concurrentiel à la fois aujourd'hui et demain.

Les entreprises qui se préparent à l'impact de l'automatisation intelligente sur l'avenir du travail possèdent non seulement des programmes d'automatisation plus performants, mais bénéficient également d'un large éventail d'avantages.

Préparation de l'entreprise pour l'avenir du travail

Dans le second rapport de cette série, « Comment l'automatisation intelligente façonnera la main-d'œuvre de demain », nous décrivons comment les forces de l'automatisation transforment la main-d'œuvre. Les personnes interrogées ressentent déjà les effets de l'automatisation sur leur personnel, le cycle de rafraîchissement technologique entraînant une transformation des emplois plus d'une fois par an. Associée à un paysage économique en rapide évolution et à des priorités changeantes pour les programmes d'automatisation, cette situation signifie que toutes les entreprises doivent commencer dès maintenant à transformer leur structure organisationnelle et leur culture, afin d'être correctement préparées à l'impact que l'automatisation intelligente aura sur la main-d'œuvre.

Pour mieux comprendre **comment** les entreprises se préparent à l'avenir du travail, et comment les meilleures pratiques en matière d'automatisation et de collaboration homme-machine peuvent affecter l'entreprise, nous avons créé un modèle de préparation à l'avenir du travail (voir Figure 1). Ce modèle s'appuie sur 17 pratiques mises en œuvre aujourd'hui dans trois catégories, notées sur une échelle de 5 points :

- › Préparation du personnel et gestion du changement.
- › Engagement et attitudes.
- › Adoption et technologie.

À l'aide de ce modèle, Forrester a mené une enquête pour déterminer comment les entreprises se préparent à l'avenir du travail. Nous avons interrogé des cadres opérationnels qui entreprennent déjà des programmes d'automatisation d'une portée technologique importante, et qui peuvent donc être considérés comme étant des leaders dans ce domaine. Nous avons évalué les entreprises en nous appuyant sur notre modèle de préparation, et nous avons examiné les différentes réponses de celles qui se sont classées dans le tiers inférieur (faible degré de préparation), le tiers médian (degré de préparation intermédiaire) et le tiers supérieur (fort degré de préparation) de notre modèle.

L'analyse des différences entre les entreprises les mieux notées et celles les moins bien notées peut fournir un aperçu des meilleures pratiques, des principaux défis et des priorités des entreprises qui se préparent à l'automatisation intelligente et à l'avenir du travail.

Toutes les entreprises doivent dès à présent commencer à transformer leur structure organisationnelle et leur culture afin d'être bien préparées à l'impact de l'automatisation sur la main-d'œuvre.

Figure 1

Pratiques et aptitudes pour l'avenir du travail

| | 1 Pas du tout d'accord | 2 | 3 Neutre | 4 | 5 Tout à fait d'accord |
|--|------------------------------|---|-------------|---|------------------------------|
| Préparation du personnel et gestion du changement | | | | | |
| Nous estimons qu'une nouvelle approche de la formation et de la certification des compétences doit être développée pour à la fois gérer les déficits en compétences émergentes et s'adapter aux progrès de l'automatisation. | | | | | |
| Nous estimons que nos travailleurs de la connaissance sont heureux et productifs parce qu'ils bénéficient du soutien (humain ou machine) dont ils ont besoin pour être efficaces dans ce qui compte le plus pour l'entreprise. | | | | | |
| Les dirigeants de mon entreprise communiquent honnêtement et avec empathie avec les employés sur la façon dont le travail va changer. | | | | | |
| Nous nous préparons à ce que l'économie des talents/à la tâche étende notre « propre main-d'œuvre » grâce à de nouvelles politiques de sécurité pour de nouveaux styles de travail. | | | | | |
| Nous nous préparons à adopter l'économie des talents pour étendre notre « propre main-d'œuvre » grâce à la conception intelligente des bureaux et d'autres approches progressistes. | | | | | |
| Nous considérons que nous disposons de programmes innovants pour combler le déficit en compétences grâce à de nouvelles formes d'enseignement et de formation. | | | | | |
| Nous considérons notre compréhension de l'avenir du travail comme étant une compétence essentielle. | | | | | |
| Engagement et attitudes | 1 Pas du tout d'accord | 2 | 3 Neutre | 4 | 5 Tout à fait d'accord |
| Nous avons une vision élargie d'une main-d'œuvre composée de travailleurs numériques. | | | | | |
| Les travailleurs numériques contribueront à créer un meilleur environnement de travail pour les travailleurs de la connaissance qui sont débordés. | | | | | |
| Nos employés envisagent de manière positive les progrès de l'IA et des technologies robotiques qui remplacent certaines activités humaines. | | | | | |
| Nos employés et notre direction savent quand ils doivent remettre en question les résultats d'une technologie automatisée. | | | | | |
| Nos employés peuvent facilement travailler avec des machines (travailleurs numériques) pour résoudre conjointement les problèmes. | | | | | |
| Notre culture, nos systèmes et notre organisation peuvent concilier une main-d'œuvre équilibrée avec des travailleurs humains et numériques. | | | | | |
| Nous considérons que la surveillance du stress supplémentaire de la main-d'œuvre est nécessaire en raison des progrès de l'automatisation et de l'augmentation du rythme de travail. | | | | | |
| Adoption et technologie | 1 Pas du tout d'accord | 2 | 3 Neutre | 4 | 5 Tout à fait d'accord |
| Nous disposons d'un centre d'excellence en matière d'automatisation qui couvre les secteurs d'activité et l'informatique. | | | | | |
| Mon entreprise est en mesure d'expliquer comment différentes technologies d'automatisation peuvent nous aider à réorganiser les processus actuels de notre entreprise. | | | | | |
| Nous prévoyons des systèmes de type RH pour gérer les travailleurs numériques (par exemple, l'approvisionnement, l'accréditation, la gestion de leur cycle de vie depuis leur développement jusqu'à leur mise hors service). | | | | | |

Source : une étude menée par Forrester Consulting pour le compte d'IBM en janvier 2020

FAIBLE DEGRÉ DE PRÉPARATION

L'examen des attitudes et des aptitudes des entreprises ayant obtenu un score dans le tiers inférieur de notre modèle de préparation révèle qu'elles sous-estiment le potentiel de l'automatisation à transformer leur activité au cours des cinq prochaines années, au grand détriment à la fois d'elles-mêmes et de leurs employés (voir Figure 2). En examinant de plus près ces entreprises, nous constatons qu'elles :

- **Utilisent exclusivement l'automatisation comme outil de productivité.** Ces entreprises trouvent le plus grand intérêt dans l'automatisation qui permet le remplacement des tâches répétitives à faible valeur, en particulier pour accroître l'efficacité des technologies de l'information. Elles ont mises en place des outils d'automatisation des tâches et des workflows comme la gestion des processus métiers (BPM) et, en fin de compte, elles considèrent l'automatisation comme étant un moyen de développer plus efficacement leurs activités à l'avenir.
- **Sous-estiment l'impact potentiel de l'automatisation.** Ces entreprises ont estimé l'impact possible de l'automatisation sur une période de cinq ans comme le plus bas par rapport aux entreprises des deux autres groupes. Elles étaient également les plus susceptibles de sous-estimer l'impact de l'automatisation sur leur main-d'œuvre, puisque seulement 15 % d'entre elles prédisent que l'automatisation aura un effet perturbateur maximal. Cela peut s'expliquer en partie par le fait qu'elles se concentrent aujourd'hui principalement sur l'automatisation des tâches et des workflows. Cependant, 74 % de ces entreprises peu préparées indiquent qu'elles améliorent ou transforment déjà leur main-d'œuvre chaque année, en raison de l'impact de l'automatisation. Comme la situation continue de s'accélérer, ces entreprises pourraient rencontrer des difficultés à suivre le rythme.
- **N'ont pas de pratiques culturelles et de gestion du changement en place pour se préparer correctement à l'avenir du travail.** Si ces entreprises estiment que leurs employés seront le moins touchés par l'automatisation, elles affirment également que ces mêmes employés sont très inquiets quant à la façon dont l'automatisation affectera leur emploi. Soixante-quatre pour cent de ces entreprises sont confrontées à des employés inquiets quant à une éventuelle perte d'emploi ou un manque de compétences, et 61 % confient que leurs employés sont inquiets ou se sentent menacés par les travailleurs numériques, soit le taux le plus élevé parmi les trois groupes. Pour accentuer le problème, 13 % seulement de ces entreprises s'accordent sur le fait que leurs dirigeants communiquent de manière honnête et empathique sur l'avenir du travail, et moins de 20 % déclarent posséder la culture, les systèmes et l'organisation nécessaires en place pour implémenter des travailleurs numériques aux côtés des travailleurs humains.

61 % des entreprises à faible degré de préparation déclarent que leurs employés sont inquiets ou se sentent menacés par les travailleurs numériques.

DEGRÉ DE PRÉPARATION INTERMÉDIAIRE

37 % des entreprises interrogées entrent dans cette tranche. Elles estiment que l'automatisation aura un impact fort et transformateur sur leur entreprise, et elles prennent des mesures pour comprendre et gérer ce changement d'un point de vue organisationnel. Elles ont encore toutefois des progrès importants à faire en matière d'intégration des travailleurs numériques dans leur main-d'œuvre aux côtés des travailleurs humains. En examinant de plus près ces entreprises, nous constatons qu'elles :

- **Concentrent leurs efforts d'automatisation sur la productivité.** Comme pour les entreprises à faible degré de préparation, les entreprises de ce groupe considèrent que la principale valeur de l'automatisation aujourd'hui est l'amélioration des capacités et de la productivité. Ces entreprises utilisent des travailleurs numériques à cette fin et augmentent les investissements dans des technologies telles que l'apprentissage machine (ML) et l'intelligence conversationnelle à des taux plus élevés que leurs homologues peu préparées.

- › **Prévoient un impact significatif de l'automatisation sur la main-d'œuvre.** Ces entreprises considèrent non seulement que les forces de l'automatisation ont un impact beaucoup plus important sur elles que les entreprises à faible degré de préparation, mais elles sont également plus conscientes de l'impact que l'automatisation aura au final sur leurs employés. Soixante-trois pour cent des entreprises à un degré de préparation intermédiaire affirment que l'automatisation va perturber leur main-d'œuvre, et près de 30 % d'entre elles prévoient une perturbation maximale de la main-d'œuvre.
- › **Mettent en place certaines pratiques de gestion du changement pour aider les employés à se développer et à exceller à l'avenir.** Plus de la moitié des entreprises à un degré de préparation intermédiaire déclarent avoir mis en place des programmes qui visent à combler les lacunes des employés en matière de compétences grâce à l'enseignement et la formation. Et un peu moins de la moitié déclarent que leurs dirigeants ont une communication ouverte et honnête avec les employés sur la façon dont cela va changer à l'avenir. Pour ces raisons, les entreprises à un degré de préparation intermédiaire indiquent que seulement 41 % de leurs employés sont inquiets ou se sentent menacés par l'avenir du travail. Bien qu'il s'agisse d'une nette amélioration par rapport aux entreprises à un faible degré de préparation, il est clair qu'il reste de la marge dans ce domaine.
- › **Présentent un degré moindre de préparation à l'avenir de la collaboration homme-machine.** Si ces entreprises préparent les employés aux changements à venir, elles sont cependant moins prêtes à faciliter réellement la collaboration homme-machine. Moins de la moitié déclare avoir la culture et l'organisation en place pour assurer un équilibre entre les travailleurs numériques et humains, et seulement 37 % déclarent que leur entreprise est en mesure de savoir quand remettre en question les résultats de l'automatisation.

FORT DEGRÉ DE PRÉPARATION

30 % des entreprises interrogées se disent prêtes pour l'avenir du travail et de la collaboration homme-machine. Cette préparation sera mise à l'épreuve très prochainement, car ces entreprises voient également l'automatisation apporter une transformation et un changement énormes à leurs activités et à leur main-d'œuvre au cours des cinq prochaines années. En examinant de plus près ces entreprises, nous constatons qu'elles :

- › **Utilisent l'automatisation pour développer l'entreprise.** Les entreprises à forte croissance utilisent déjà l'automatisation pour développer leurs activités et améliorer leur fiabilité, 84 % d'entre elles déclarant qu'il s'agit là d'une valeur fondamentale de l'automatisation aujourd'hui. Ces entreprises investissent dans un large éventail de solutions d'automatisation intelligentes, y compris les travailleurs numériques et l'analyse de contenus non structurés. À l'avenir, ces entreprises utiliseront l'automatisation non seulement pour améliorer la productivité et l'évolutivité, mais également pour développer de nouveaux produits et services grâce à l'automatisation intelligente : 65 % des entreprises à fort degré de préparation considèrent qu'il s'agit là de l'une des principales valeurs de l'automatisation dans cinq ans.
- › **Estiment que l'automatisation va fondamentalement transformer leurs activités et leur personnel.** Quatre-vingt-dix pour cent des entreprises à fort degré de préparation considèrent que les trois forces de l'automatisation auront un impact significatif sur leurs activités au cours des cinq prochaines années (8+ sur une échelle de 10 points). De plus, près de la moitié (46 %) des personnes interrogées déclarent que l'automatisation entraînera des perturbations maximales au niveau de la main-d'œuvre, notamment la perte d'emplois et la requalification complète de nombreux postes. Ces entreprises connaissent déjà un certain degré de perturbation en raison de leurs initiatives d'automatisation. Près de la moitié d'entre elles déclarent qu'elles reforment ou modifient les rôles au sein de leur personnel tous les six mois en conséquence.

63 % des entreprises à un degré de préparation intermédiaire affirment que l'automatisation va perturber leur main-d'œuvre, et près de **30 %** d'entre elles prévoient une perturbation maximale de la main-d'œuvre.

Les entreprises à fort degré de préparation connaissent déjà un certain degré de perturbation en raison de leurs initiatives d'automatisation. **Près de la moitié (46 %)** d'entre elles déclarent qu'elles reforment ou modifient les rôles au sein de leur personnel tous les six mois en conséquence.

- **Prennent en charge l'avenir du travail grâce à la culture et l'infrastructure.** Ces entreprises estiment qu'elles sont bien préparées pour soutenir aujourd'hui à la fois la transformation de la main-d'œuvre et la collaboration homme-machine. Près de huit entreprises sur dix déclarent avoir mis en place des programmes de formation innovants pour combler les lacunes en matière de compétences en automatisation, et sept sur dix se préparent à utiliser l'économie des talents pour compenser les perturbations de la main-d'œuvre et profiter de nouvelles économies d'échelle et de main-d'œuvre. Soixante-dix-huit pour cent déclarent avoir créé dans leur entreprise un centre d'excellence en automatisation qui couvre à la fois les secteurs d'activités et l'informatique.
- **Cherchent à mieux gérer leur main-d'œuvre numérique.** Alors que 86 % des entreprises à fort degré de préparation estiment disposer de la culture et de la structure organisationnelle nécessaires pour permettre la collaboration homme-machine, elles sont moins nombreuses à mettre en place des pratiques qui leur permettent de gérer leurs travailleurs numériques au sein de leur main-d'œuvre. Soixante-quatre pour cent indiquent avoir une vision de leur main-d'œuvre qui inclut les travailleurs numériques, et 59 % indiquent prévoir de gérer leurs travailleurs numériques comme elles le feraient pour d'autres employés. Ce sont les domaines dans lesquels nos entreprises à fort degré de préparation sont les moins préparées.

Figure 2

Préparation à l'avenir du travail par degré de maturité

Faible degré de préparation (33 %)

- Utilise l'automatisation comme outil de productivité
- Sous-estime l'impact potentiel de l'automatisation sur le personnel
- Manque de pratiques culturelles et de gestion du changement pour se préparer au futur du travail et à la collaboration homme-machine

Degré de préparation intermédiaire (37 %)

- Utilise encore l'automatisation principalement pour la productivité
- Prévoit un impact significatif de l'automatisation sur le personnel
- Met en place certaines pratiques de gestion du changement pour aider les employés à se développer et exceller à l'avenir
- Présente un degré moindre de préparation à l'avenir de la collaboration homme-machine

Fort degré de préparation (30 %)

- Utilise l'automatisation pour développer l'entreprise
- Estime que l'automatisation va fondamentalement transformer leurs activités et leur personnel
- Dispose de la culture et de l'infrastructure nécessaires pour soutenir l'avenir du travail
- Peut encore améliorer la gestion des travailleurs numériques

Degré de préparation à l'avenir du travail

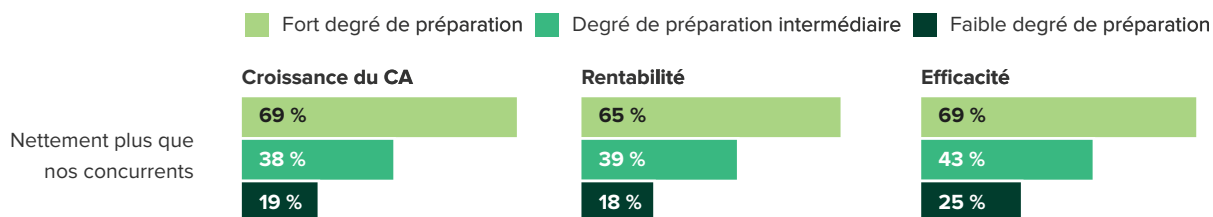
Base : 269 décideurs et influenceurs dans les domaines des affaires et des technologies (niveau directeur et au-delà) chargés des initiatives d'automatisation, d'IA et de ML, ou des centres d'excellence de leur entreprise
 Source : une étude menée par Forrester Consulting pour le compte d'IBM en janvier 2020

Les entreprises les mieux préparées profitent des avantages de l'automatisation intelligente

S'il est essentiel que les entreprises se préparent à l'accélération des effets de l'automatisation et de la transformation digitale, le fait d'avoir aujourd'hui de l'avance est bénéfique. Le degré de préparation correspond à des avantages tels que l'augmentation du chiffre d'affaires, de la rentabilité et de l'efficacité (voir Figure 3). Alors que près de 80 % des entreprises à fort degré de préparation signalent un taux de croissance du chiffre d'affaires de 10 % ou plus d'une année sur l'autre, seules 41 % des entreprises à faible degré de préparation font de même. Et la croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires des entreprises à fort degré de préparation est supérieure de près de 5 points de pourcentage à celle des entreprises à faible degré de préparation. Avec les changements majeurs qui se profilent à l'horizon, ces écarts sont susceptibles de s'accroître plutôt que de se réduire, d'où la nécessité pour les entreprises de commencer dès aujourd'hui à se préparer pour l'avenir du travail.

Figure 3

« Veuillez évaluer la réussite de votre entreprise par rapport à vos concurrents au cours des trois dernières années à l'aide des critères suivants. »



Base : 269 décideurs et influenceurs dans les domaines des affaires et des technologies (niveau directeur et au-delà) chargés des initiatives d'automatisation, d'IA et de ML, ou des centres d'excellence de leur entreprise
Source : une étude menée par Forrester Consulting pour le compte d'IBM en janvier 2020

Principales recommandations

Les forces de l'automatisation auront un impact sur toutes les organisations dans leur ensemble. L'environnement extérieur va accélérer cet impact. Les entreprises doivent transformer à la fois leurs stratégies, leur culture et les pratiques de gestion des employés pour être en mesure de faire face à l'avenir du travail. Un examen des principaux défis et des meilleures pratiques à différents degrés de préparation à l'avenir du travail a permis de définir un certain nombre de recommandations tactiques pour les entreprises qui intègrent l'AI :



Utilisez l'automatisation intelligente pour renforcer la résilience de vos employés et de vos processus. Récemment, les réticences restantes à l'adoption du Cloud et du télétravail ont disparu en conséquence de la pandémie de COVID-19 et des politiques de distanciation sociale. Lorsque nous repenserons à l'année 2020, nous nous souviendrons d'une période triste et difficile, mais créative, avec de nouvelles façons de travailler qui évoluaient à une vitesse vertigineuse. Il s'ensuit un nouvel impératif de contournement et de réduction des risques de perturbations au niveau mondial grâce à des systèmes et des processus résilients. Des chaînes d'approvisionnement plus localisées, une meilleure connaissance de la santé et du bien-être des employés et la création d'événements virtuels ne sont que quelques exemples de domaines dans lesquels les investissements en matière d'automatisation seront appliqués.



Pour obtenir davantage de résultats positifs, les entreprises doivent stimuler l'innovation. La poursuite de l'implémentation de l'automatisation nécessite un processus qui extrait des connaissances sous la forme d'un ensemble formel d'étapes qui peuvent être mises en œuvre. Une culture de collaboration et des processus d'extraction de connaissances permettent de générer des idées pour l'automatisation à partir de tous les secteurs de l'entreprise. Dans le climat actuel, cela peut inclure des changements de priorités et d'attentes en matière d'automatisation, car le besoin de continuité et de résilience devient le moteur de la transformation. Les calculs de retour sur investissement, la documentation et la validation peuvent être fournis par un centre d'excellence de l'automatisation. Le résultat ? Un pipeline d'opportunités d'automatisation qui alimente les équipes de conception et de développement.



Développez et soutenez un modèle de gouvernance de l'automatisation pour permettre son évolutivité. La difficulté consiste à créer un modèle accepté par tous, mais une fois officiel, un modèle de fonctionnement centralisé ou fédéré permettra d'équilibrer l'innovation et l'automatisation avec les contrôles nécessaires pour assurer la continuité des activités, la sécurité, le test des meilleures pratiques et d'autres directives de gouvernance. La qualité, la cohérence, la normalisation et la réutilisation de l'automatisation constituent l'objectif de départ, mais une culture et un processus d'innovation sont également indispensables.



Comprenez que la préparation à l'automatisation n'est pas universelle. L'automatisation affectera tous les employés différemment, de sorte que les changements requis et les ressources nécessaires pour s'adapter à l'avenir du travail ne seront pas les mêmes pour tous. Vous devez prévoir des changements au niveau du personnel : certains employés auront besoin de plus de requalification ou de formation, tandis que d'autres verront leur mode de travail considérablement modifié. Le développement d'une main-d'œuvre hybride homme-machine aura un impact organisationnel différent selon le secteur, la fonction et le rôle. Utilisez l'analyse des parcours des employés pour comprendre la forme que prendra l'intégration homme-machine, et élaborez des plans de gestion du changement adaptés à chaque rôle.



Développez une culture d'ouverture et de communication positive par rapport à l'automatisation.

La direction de l'entreprise doit communiquer ouvertement et honnêtement sur la façon dont les progrès de l'IA et des technologies d'automatisation vont changer l'entreprise, mais même les entreprises à fort degré de préparation ne le font pas bien¹. Les méthodes standard de gestion du changement ne devraient être qu'un point de départ. Inquiétudes des employés, manque de compétences, relations avec les machines qui prennent des décisions, explicabilité et préoccupations concernant le manque de transparence... tous ces éléments introduisent de nouveaux problèmes et nécessitent de nouvelles approches. L'attention portée à ces questions émergentes favorisera la confiance et permettra aux employés de comprendre les changements potentiels de leurs rôles. Les employés et la direction devraient apprendre à comprendre comment les décisions automatisées sont prises, tout en étant en mesure de remettre en question les résultats de l'automatisation et de préserver l'autonomie du personnel.



Développez une formation axée sur l'automatisation pour combler les lacunes croissantes en matière de compétences.

Le manque de compétences pour créer des travailleurs numériques et coexister avec eux est une préoccupation majeure des entreprises aujourd'hui. De nouvelles méthodes de formation sont nécessaires pour remédier aux déficits en compétences. Les entreprises doivent utiliser des certifications formelles adaptées à la feuille de route de l'automatisation afin de définir clairement la progression digitale pour chaque type de collaborateur². Les approches devraient s'articuler autour des compétences de chaque type. Les employés de bureau, les coordinateurs et les différents niveaux de travailleurs de la connaissance s'appuient sur différentes compétences et nécessiteront des programmes de formation spécifiquement adaptés.



Établissez des pratiques de gestion pour la nouvelle main-d'œuvre hybride.

Comme les travailleurs numériques se chargent de plus en plus de tâches effectuées habituellement par des travailleurs humains, ils doivent être gérés en fonction de leurs performances et considérés comme faisant partie de la main-d'œuvre. Les RH devraient disposer d'une visibilité sur le cycle de vie des travailleurs numériques, de leur déploiement jusqu'à leur mise hors service, et des responsables devraient leur être clairement associés. Ces responsables devraient établir les qualifications des travailleurs numériques et être responsables de leurs performances. En traitant les travailleurs numériques comme faisant partie de la main-d'œuvre, les entreprises seront en mesure de juger avec précision leurs performances à côté des travailleurs humains et de mieux planifier les écarts et les chevauchements des talents.



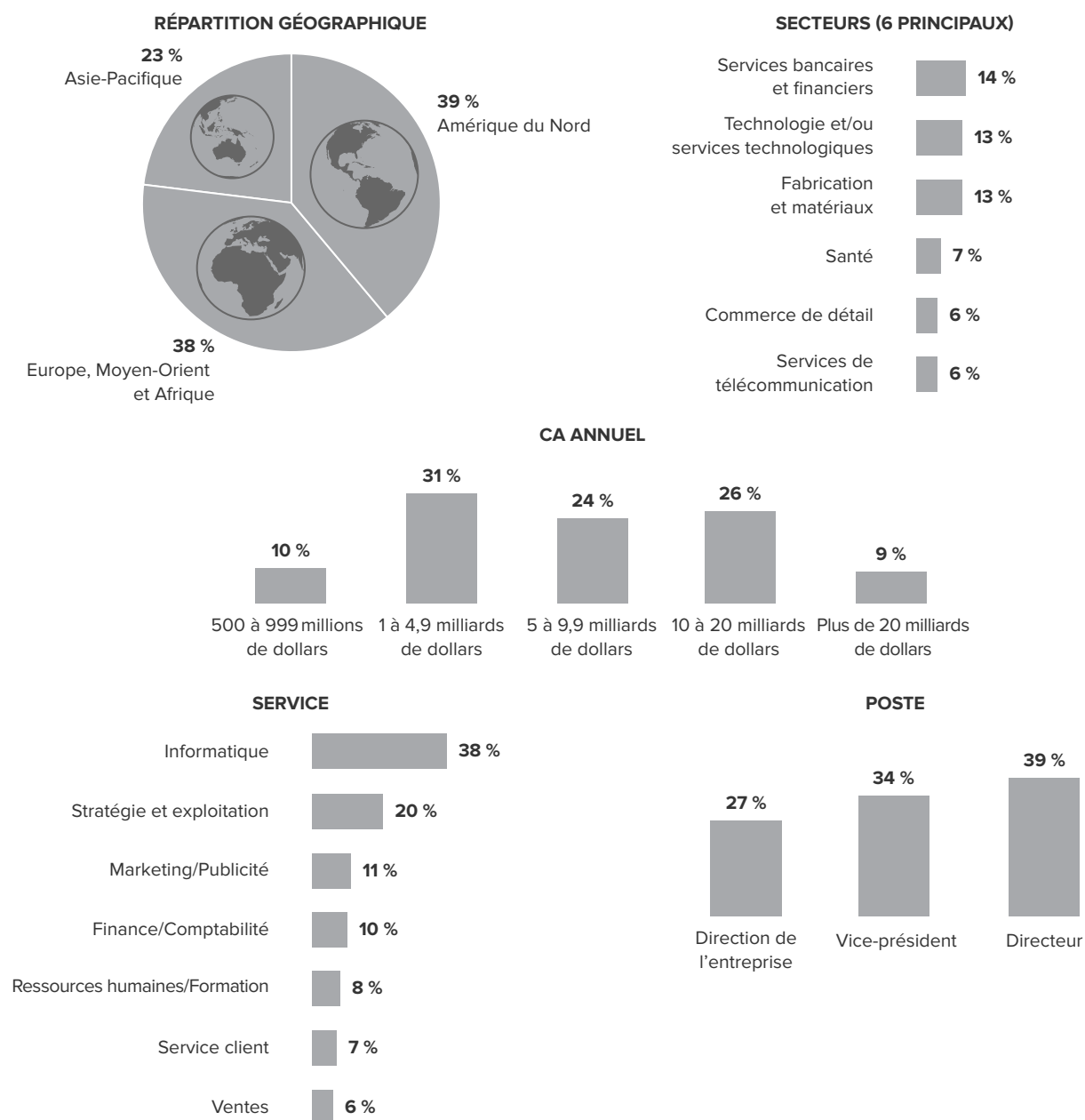
L'automatisation intelligente nécessite une approche par plateforme avec le bon partenaire.

L'implémentation réussie de l'automatisation nécessite la coordination de différentes technologies d'automatisation. L'apprentissage machine, l'intelligence conversationnelle, l'automatisation des tâches et les workflows de soutien, par exemple, doivent être configurés pour le cas d'utilisation ciblé, avec l'ensemble de compétences le plus faible possible. À mesure que le contrôle et les décisions sont transférés à des environnements non déterministes tels que l'apprentissage machine, le contrôle passera des humains aux machines. L'explicabilité, les pistes d'audit et l'évaluation des tendances doivent être des extensions de la plateforme d'automatisation utilisée. La bonne plateforme et le bon partenaire sont essentiels pour tirer le meilleur parti de l'automatisation intelligente.

Annexe A : Méthodologie

Dans cette étude, Forrester a mené une enquête en ligne auprès de 269 entreprises au Canada, en Chine, en France, en Allemagne, au Japon, au Royaume-Uni et aux États-Unis, dont le chiffre d'affaires annuel est de 500 millions de dollars ou plus, afin d'évaluer comment ces entreprises envisagent l'avenir du travail en ce qui concerne l'automatisation intelligente. Les participants à l'enquête comprenaient des décideurs pour l'entreprise et l'informatique, parmi des cadres dirigeants, des vice-présidents ou des directeurs, chargés du développement de stratégies d'IA et de ML, et de la sélection de technologies au sein de leur entreprise. L'étude s'est terminée en janvier 2020.

Annexe B : Données démographiques



Base : 269 décideurs et influenceurs dans les domaines des affaires et des technologies (niveau directeur et au-delà) chargés des initiatives d'automatisation, d'IA et de ML, ou des centres d'excellence de leur entreprise
 Source : une étude menée par Forrester Consulting pour le compte d'IBM en janvier 2020

Annexe C : Documents complémentaires

ÉTUDES FORRESTER CONNEXES

« Intelligent Automation (RPA Plus AI) Will Release \$134 Billion In Labor Value In 2022 », Forrester Research, Inc., 21 février 2020.

« Future Jobs: Plan Your Workforce For Automation Dividends And Deficits », Forrester Research, Inc., 30 avril 2019.

« Reinventing Work In The Era Of Automation », Forrester Research, Inc., 24 août 2018.

Annexe D : Notes

¹ Source : « Intelligent Automation (RPA Plus AI) Will Release \$134 Billion In Labor Value In 2022 », Forrester Research, Inc., 21 février 2020.

² Ibid.