

Nouvelles technologies

Comment l'IA et la data révolutionnent les métiers

C'est d'un pas prudent mais assuré que l'industrie pharma mise sur les data pour adapter son business model et bénéficier de l'agilité de l'IA dans la gestion des talents et des carrières. Une évolution qui impacte les métiers et les parcours en entreprise.

La santé est l'un des secteurs les plus dynamiques en matière d'IA, en particulier dans la médecine préventive et le diagnostic médical, comme en témoigne une récente étude du Pipame¹ intitulée « Intelligence artificielle : état de l'art et perspectives pour la France ». « Après une phase d'attentisme, certaines gouvernances de laboratoires voient une véritable opportunité dans l'IA et la connexion des systèmes encore trop en silos : patients, soignants, intermédiaires et payeurs, souligne Anne de Landsheer, managing director de Peak Lifecycles HR. Le parcours patient va devenir plus connecté entre tous les acteurs du cycle de vie : prévention - éducation - diagnostic - ciblage du meilleur traitement en fonction de la réponse patient - traitement - prise en charge financière (payeurs). » En adoptant un modèle plus « patient centric », l'industrie pharma poursuit sa transformation digitale vers le big data et l'IA,



Anne de Landsheer, managing director de Peak Lifecycles HR.

associée à la rapidité, l'efficacité et la fiabilité dans tous les domaines, de la recherche à la production, la vente, la distribution et jusqu'au suivi patient. Parmi les projets les plus emblématiques figurent les partenariats de Guerbet avec IBM Watson Health, Servier avec WeHealth Digital Medicine ou le programme Vox Digitali chez Janssen. « La multiplication des projets et partenariats atteste d'une accélération des transformations à l'œuvre depuis deux ans, avec une mise en avant des RH pour accompagner ces changements technologiques vers la santé 4.0 », relève Jérôme Vernon, ex-DRH au sein de Novartis consumer health et Boehringer

Ingelheim, qui a lancé il y a un an sa société, Tie-Break Conseil, intégrant notamment une démarche sociale afin de favoriser l'inclusion du handicap en entreprise. Autre signe du changement : la création d'un poste de directeur numérique rapportant directement au président,

De larges volumes de données avec des résultats visibles

En France, la **médecine préventive** bénéficie de données transmises par un nombre croissant d'objets connectés (mouvement, rythme cardiaque ou poids) et par l'effort de R&D majeur des GAFAs (Apple ou Google en tête). L'IA permet de fournir des conseils personnalisés de qualité de vie ou d'anticiper un épisode chronique (BE.CARE). **L'aide au diagnostic et au soin** est le second domaine de recherche majeur en IA, notamment grâce aux données largement digitalisées (imagerie, électrocardiogrammes ou publications médicales). L'apprentissage sur des données d'imagerie ou d'électrocardiogrammes fournit déjà pour certaines pathologies, comme l'arythmie cardiaque ou la mammographie, un niveau de performance supérieur à 98 %, soit celui des meilleurs spécialistes humains. Dans l'aide aux soins, l'IA est utilisée pour réduire les risques en contrôlant automatiquement, via un agent conversationnel, l'état d'un patient à la place de l'infirmière ou, via une analyse d'image, les gestes d'un chirurgien pendant l'opération. L'IA est également utile en **recherche clinique** pour des études épidémiologiques ou pour accélérer la mise au point de molécules. Mais un frein persiste : la difficile accessibilité des données par les innovateurs du fait de la législation en vigueur, ce qui les pousse à se tourner vers l'étranger.

Source : étude Pipame « Intelligence artificielle : état de l'art et perspectives pour la France » (février 2019) – Cabinet Atawao pour la DGE, CGET et Tech in France.



DR
Priscilla Motte, consultante chez BHC&Partners.

profil charnière dans la plupart des grandes structures pour la mise en œuvre d'une stratégie numérique à 360°. L'exemple d'Ameet Nathwani, directeur des affaires médicales et du digital du groupe Sanofi, montre le nouvel élan à insuffler dans toute l'organisation. Rien que sur la recherche, on estime que la data pourrait permettre de gagner jusqu'à deux ans de délais de développement sur un total de six à huit ans.

Evolution des métiers ou nouveaux métiers ?

Les métiers sont au cœur du développement de l'IA, préfigurant l'entreprise numérique de demain. « L'impulsion du changement de modèle est souvent donnée par le DG et le DRH, qui travaillent en binôme, avec un relais pris au niveau des RH auprès de l'ensemble des métiers », souligne Jérôme Vernon. Il y a un vrai rôle d'animation et de mise en perspective à réaliser au sein des organisations sur ce que le digital peut induire pour s'adapter à l'environnement. « Un travail est prioritairement à mener au niveau des descriptifs d'emploi, pour voir ce qui est automatisable et identifier les sources de valeur ajoutée. Ces travaux ne doivent en rien être laissés au hasard, l'objectif pour les laboratoires étant d'être ancrés durablement dans

le business en renforçant leur compétitivité », estime le fondateur de Tie-Break Conseil.

Au cours des cinq dernières années il s'est opéré un mouvement dans les profils recherchés en direction des spécialistes de la data. « Nous avons accompagné plusieurs clients sur des métiers d'optimisation du parcours de soins du patient, en recrutant en particulier des directeurs digitaux et de customer excellence sur les profils les plus expérimentés », indique Camille Dumand, coach et recruteur en e-santé chez Gensearch. Avec une tendance croissante qui consiste à conduire de futurs candidats issus du retail, consumer ou des télécoms vers la santé, pour

y mettre en application l'analyse des data et la segmentation de la clientèle et, surtout, travailler différemment. La capacité à manier les données, le paramétrage d'algorithmes et la combinaison avec les outils de business intelligence feront vraiment la différence dans le futur. « Les doubles compétences en pharma et IT ou ingénierie suscitent un intérêt fort des biotech, surtout pour la recherche clinique », analyse Arnaud Trouillard, directeur de la division life sciences chez Hays. En parallèle, de nouveaux postes – data managers ou data scientists –

émergent au sein des big pharma, s'adressant à une génération plus digitale et connectée arrivant sur le marché. Les cabinets RH misent d'ailleurs sur l'alliance avec les facultés et universités pour former des candidats experts en gestion de BDD (base de données). En parallèle, la mise à jour des systèmes entraîne une forte demande en compétences IT (technologies de l'information) : adaptation des ERP en production, systèmes réseaux avec clones et cybersécurité pour la sécurisation des données.

Des passerelles à construire entre pharma, start-up, biotech et med tech

La révolution de l'IA mène à un élargissement de l'écosystème de la santé – big pharma, med tech, big tech, GAFAM, start-up e-santé – et induit de nouveaux besoins d'accompagnement. Exemple récent chez Gensearch dans les medical devices : Camille Dumand a recruté les équipes médicales d'une start-up "consumer" en vue d'obtenir un marquage CE pour ses dispositifs connectés. « La chasse a porté sur des profils classiques de directeurs médicaux et responsables réglementaires et qualité, mais avec un fort esprit entrepreneurial », note-t-elle. Sur un marché très dynamique, l'accompagnement des start-up commence en amont pour identifier les profils, les rémunérations, les process d'évaluation et on-boarding pour réduire les délais de recrutement. « Il n'est pas rare ensuite que l'on propose des coachings pour l'équipe ou le candidat embauché », précise Camille Dumand.

Autre exemple chez BHC&Partners dans l'accompagnement de health tech, assimilées aux GAFA, qui sont les pure players de l'IA. Ces entreprises sont en train de bouleverser la pratique de la médecine en vendant leurs logiciels aux sociétés de développement clinique (CROs), big pharma ou autres acteurs de la santé (hôpitaux...). « Leurs ingénieurs travaillent avec les chercheurs et biologistes à construire des algorithmes pour accélérer le développement de médicaments ou mieux diagnostiquer certaines maladies », explique Priscilla Motte, consultante chez BHC&Partners. L'enjeu de la healthtech et de la médecine préventive est d'allier des compétences et de créer des passerelles entre big pharma et healthtech. « Ce que la healthtech va aller chercher dans la pharma sont des compétences d'expert en regulatory comme le chief regulatory officer ou en développement clinique pour le chief clinical officer, ou d'autres liées à la connaissance du secteur pharma et de ses acteurs clés (politiques, économiques ou financiers) pour des postes tels que chief business officer, chief marketing officer ou chief financial officer », renseigne la consultante. Priscilla Motte a récemment réalisé plusieurs projets pour la healthtech, dont un projet de CBO et un autre de CFO. « Ce sont des compétences très volatiles et de plus en plus chassées par les healthtech », reconnaît-elle.

Du bon usage des nouveaux outils RH digitaux

Au sein des laboratoires et des sociétés de chasseurs de têtes, on est déjà utilisateur ou « en test » sur les derniers outils digitaux (entretiens vidéo, chatbots...). En venant aider, remplacer ou optimiser, l'IA permet de se concentrer sur l'essentiel et surtout de mieux conseiller son client.



DR
Camille Dumand, coach et recruteur en e-santé chez Gensearch.



L'expérience de... Anne Rey (DBV Technologies)

Le laboratoire spécialisé dans les allergies alimentaires DBV Technologies se prépare à la commercialisation de son patch épicutané Viaskin Peanuts, utilisé dans le cadre du traitement des enfants allergiques à l'arachide. Après un parcours chez BMS et au sein de divers cabinets de chasseurs de têtes, Anne Rey a intégré DBV Technologies en 2018 au poste de directrice talent acquisition et development RH. Retour d'expérience.

Chez DBV Technologies, on aborde le développement de l'IA et de l'entreprise numérique comme des facteurs facilitant la médecine personnalisée. Digital, big data, utilisation accrue de données concrètes en vie réelle... « Dans un esprit d'open innovation, nous avons institué une veille auprès de plusieurs start-up pour suivre l'impact de l'IA sur le recrutement mais surtout le talent management pour améliorer la gestion des carrières de nos collaborateurs à partir d'algorithmes, souligne Anne Rey. Comme on parlait d'expériences clients, l'expérience collaborateurs compte de plus en plus aujourd'hui dans un enjeu de fidélisation. » Un autre axe de la stratégie vise l'identification de nouvelles compétences en gestion des data et des algorithmes pour mieux gérer le cycle de vie des produits à l'avenir. « Les sociétés de conseil, les assurances et les mutuelles ont une longueur d'avance dans le management de données et sont de bons viviers pour aller chercher ces nouvelles compétences. » Et intégrer ces nouvelles compétences va permettre à DBV Technologies d'accélérer la transformation en favorisant la mobilité et la promotion interne.

Chez Peak Lifecycles HR, l'avantage est au sourcing et à la facilitation de l'évaluation des candidats. « Même si certaines expertises rares et pointues en life sciences demandent toujours une véritable chasse par un consultant, les mappings et premiers screenings sont considérablement plus faciles, rapides et concluants », estime Anne de Landsheer, qui utilise l'IA dans le cadre de ses assessment centers, toujours mixée avec des interviews spécifiques et de l'accompagnement humain. « Cela donne des résultats plus prédictifs et transposables à la réalité du candidat, soit par rapport à un poste (en recrutement), soit pour l'évaluation de son potentiel dans un cadre global », reconnaît-elle. Au-delà de LinkedIn, qui donne déjà une première approche, il y a maintenant de nombreuses plates-formes SaaS (software as a service) alimentées en temps réel par l'analyse de l'activité et des compétences des candidats, qu'ils soient en recherche ou non. « Nous commençons à voir émerger un véritable marché concurrentiel de solutions de sourcing RH de candidats, basées sur l'IA, connectant les chasseurs à 50 % de la population mondiale. C'est donc extrêmement puissant », constate Anne de Landsheer.

Aux Etats-Unis, la reconnaissance faciale est déjà expérimentée sur des critères comportementaux en entretien, de même qu'il existe des start-up prometteuses sur la détection vocale (intonations, rythme, élocution) ou encore le choix du vocabulaire utilisé par les candidats. « C'est intéressant, mais pas suffisant pour se dire "prédictif" d'un comportement en projection sur un poste », remarque la DG de Peak Lifecycles HR. Attention également aux biais liés au choix du vocabulaire, mais aussi à l'interculturel, qui peuvent fausser les résultats.

La France tire aussi son épingle du jeu dans la prédictivité, au travers par exemple des moteurs de recherche puisant les données sur les réseaux sociaux : LinkedIn, Twitter, Facebook, CV en ligne, etc. « En ajoutant des filtres proposés, vous obtenez des informations comportementales, comme par exemple la propension de candidats prêts à changer de métier. C'est ce que l'on appelle la

modélisation par certains schémas comportementaux », indique Anne de Landsheer.

Le recrutement prédictif est encore à l'étude au sein des cabinets de chasseurs de têtes. Strammer travaille actuellement avec deux start-up pour voir comment l'adapter à son activité. « Nous sommes encore en phase embryonnaire pour pressentir les mouvements de population, voire les personnes en amont susceptibles de chercher un nouveau travail », témoigne Claes Zackrisson, client partner pharma EMEA chez Strammer, qui a entamé sa phase de digitalisation il y a deux ans et connecté son CRM (customer relationship management) aux réseaux sociaux pour absorber les mouvements du marché. Dans son parcours professionnel, Claes Zackrisson a déjà initié des programmes avec l'Imperial College à Londres et l'université de Cambridge, cherchant à utiliser des algorithmes prédictifs pour identifier de futurs leaders parmi les étudiants.

En interne aussi, l'exploitation de la donnée va permettre une finesse d'analyse pour gérer les compétences des collaborateurs, anticiper les besoins ou libérer des postes. « C'est l'opportunité pour les entreprises d'avoir un cahier des charges plus complet et d'offrir un service à la carte à leurs collaborateurs, via les chatbots conversationnels par exemple, pour arriver à personnaliser la relation », analyse Jérôme Vernon, qui reste confiant dans l'humanisation de la fonction RH malgré l'automatisation. ■

Marion Baschet-Vernet

(1) Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques - Pipame. Etude réalisée en février 2019 par le cabinet Atawao pour la Direction générale des entreprises (DGE), qui pilote le volet économique de la stratégie nationale pour l'IA, le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) et Tech in France.