ADD N°10

LA REVUE D'IDÉES PAR Argon&Co*

FINANCE ET PERFORMANCE
RESSOURCES HUMAINES
ACHATS
DIGITAL ET IT
OPTIMISATION DES SG&A
GESTION DE LA RELATION CLIENT
SUPPLY CHAIN ET LOGISTIQUE
PRODUCTION ET MAINTENANCE
R&D ET INNOVATION
CHANGE MANAGEMENT

COMMENT LE DIGITAL TRANSFORME-T-IL LES FONCTIONS SUPPORT ?

Les fonctions support, commerciales et centrales sont vitales au bon fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit notamment, mais pas exclusivement, des fonctions finance, ressources humaines, commerce, marketing, achats, R&D et IT. Au-delà du support aux opérations, certaines fonctions contribuent au développement de l'entreprise, à sa performance, voire à sa stratégie sans oublier la « compliance » pour les fonctions les plus régaliennes. Selon nos benchmarks, la totalité des coûts de ces fonctions, communément appelés SG&A *(Selling, General & Administrative cost)* se situe entre 6 % et 20 % du chiffre d'affaires selon le secteur et la maturité des fonctions. Autant dire qu'elles représentent une part importante du résultat généré par l'entreprise.

Les dirigeants sont de plus en plus sensibles à la valeur ajoutée qu'apportent ces fonctions et à leur performance. Ils s'interrogent notamment sur le niveau d'expertise requis, mais aussi sur leur efficacité.

Ce nouveau numéro de ADD explore l'impact du digital sur ces fonctions. Notre enquête menée en partenariat avec l'institut BVA auprès des dirigeants présente le niveau de maturité des entreprises et les tendances du digital d'une fonction à l'autre.

Les témoignages d'Antoine Grenier, Group CFO de Foncia, Fabrice Bouchaud, DRH chez Schlumberger et Cédric Le Savéant, VP Digital Office Supply Chain et Sourcing Transformation de Technicolor apportent un éclairage sur les enjeux business de la transformation digitale de leurs fonctions. Celui d'Antonio D'Alessandro, VP Systèmes d'information chez Aptar, montre comment la DSI accompagne ces transformations digitales.

Enfin, nous apportons différentes perspectives à travers des articles de fond illustrés par des cas d'usage : le levier digital dans la fonction ressources humaines, l'amélioration de la prévision financière avec le machine learning, l'automatisation des tâches administratives à l'aide de l'intelligence artificielle, l'Analytics agile pour améliorer la performance du BFR.

Ce numéro de ADD a pour vocation de nourrir votre réflexion sur l'utilisation du levier digital dans l'amélioration de la valeur ajoutée et de la performance de vos fonctions et de vos processus transverses.

Bonne lecture

Yvan Salamon
Président

Argon&Co*

SOMMAIRE

P 2-7 **ENQUÊTE**

LA **MATURITÉ DIGITALE** DES FONCTIONS SUPPORT ET COMMERCIALES

P 8-11 **INTERVIEW - FONCIA**

COMMENT FAUT-IL ABORDER LA **TRANSFORMATION DIGITALE DU *BACK-OFFICE* ?**

P 12-17 **ARTICLE**

QUELLE EST LA VALEUR AJOUTÉE DU **DIGITAL** DANS LA **PLANIFICATION FINANCIÈRE** ?

P 18-23 **BUSINESS CASE**

LES **ANALYTICS** AU SERVICE DE **L'OPTIMISATION DU BFR**

P 24-29 **INTERVIEW - SCHLUMBERGER**

QUELS SONT LES **CAS D'USAGE DU DIGITAL** DANS LA FONCTION RH ?

P 30-35 **ARTICLE**

LE DIGITAL CHANGE LE **PARADIGME DES SERVICES RH**

P 36-41 **INTERVIEW - TECHNICOLOR**

COMMENT LE DIGITAL S'APPLIQUE-T-IL À **LA FONCTION ACHATS ?**

P 42-49 **ARTICLE**

LE DIGITAL COMME LEVIER DE COMPÉTITIVITÉ DES FONCTIONS SUPPORT ET COMMERCIALES

P 50-55 **INTERVIEW - APTAR**

COMMENT LA DSI A-T-ELLE ÉVOLUÉ POUR **ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DIGITALE ?**

P 56 **LISTE DES CONTRIBUTEURS**

LA MATURITÉ DIGITALE **DES FONCTIONS SUPPORT ET COMMERCIALES**

Ces cinq dernières années ont connu l'accélération du digital dans la plupart des secteurs, tirée par les nouvelles technologies, les nouveaux usages et les nouveaux business models. Le digital est devenu une priorité stratégique des dirigeants, à la fois comme levier de croissance mais aussi de compétitivité. Dans un premier temps, l'effort a été porté sur les clients, les offres et les nouveaux business models, puis la transformation digitale s'est répandue dans les opérations et à l'ensemble des fonctions support et commerciales de l'entreprise.

Notre enquête menée avec l'institut BVA auprès d'une centaine de dirigeants, complétée d'une veille des solutions du marché, dresse un état des lieux des initiatives digitales déployées dans ces fonctions de l'entreprise et des enjeux associés. L'enquête couvre les fonctions suivantes : finance, ressources humaines, commerce, marketing, systèmes d'information, achats et juridique.

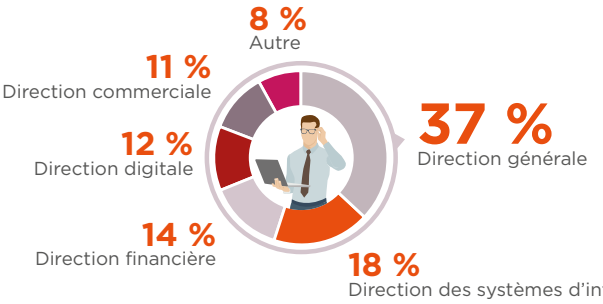
Nous retenons sept enseignements majeurs de cette enquête et de la veille de marché :

1. La transformation digitale des fonctions support et commerciales devient incontournable aux yeux des directions générales

89 % des dirigeants ayant répondu au sondage ont déjà initié la transformation digitale de leurs fonctions support et commerciales. Les sociétés n'ayant pas encore pris le virage digital l'envisagent dans les trois prochaines années.

Pour 37 % des entreprises interviewées, c'est la direction générale qui impulse ces transformations dont l'enjeu principal est de mettre l'ensemble des fonctions au service de la stratégie digitale de l'entreprise.

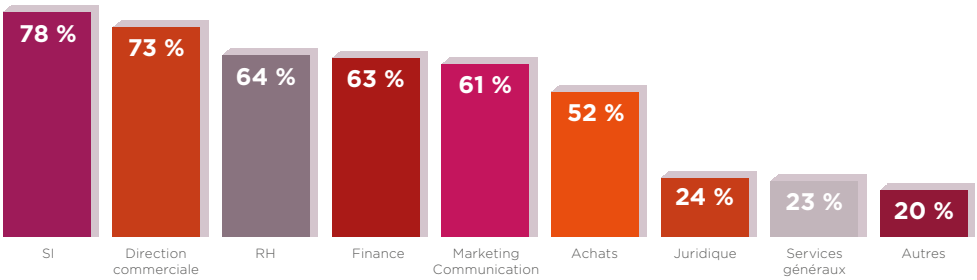
QUI INITIE LA TRANSFORMATION DIGITALE DES FONCTIONS SUPPORT ET COMMERCIALES ?



2. À ce stade, la direction commerciale et la fonction SI sont les fers de lance de la transformation digitale

Ceci n'est pas étonnant compte tenu de la priorité donnée aux clients et aux offres d'une part, et du rôle de la direction des systèmes d'information dans le déploiement du digital d'autre part. Les fonctions commerciales et marketing sont les premières à avoir adopté les plateformes CRM SaaS Cloud *(Customer Relationship Management)* pour supporter l'ensemble des processus de vente et gérer aussi bien le service que l'expérience client sur tous les canaux, en intégrant *« bots »** et intelligence artificielle. Ce sont aussi les premières à avoir développé des applications personnalisées et à avoir exploité la data science au profit des clients et des offres. Concernant la fonction systèmes d'information, elle est naturellement impliquée dans la transformation digitale, plus ou moins fortement, selon son positionnement et la nature des projets. En plus de ses missions traditionnelles, la fonction SI doit faire face à plusieurs enjeux concomitants comme : accompagner la transformation digitale de l'entreprise, transformer son paysage technologique avec notamment l'avènement du Cloud, renforcer la protection des données et la cybersécurité et développer de nouvelles compétences digitales dans ses équipes.

QUELLES SONT LES FONCTIONS IMPACTÉES PAR LE DIGITAL ?



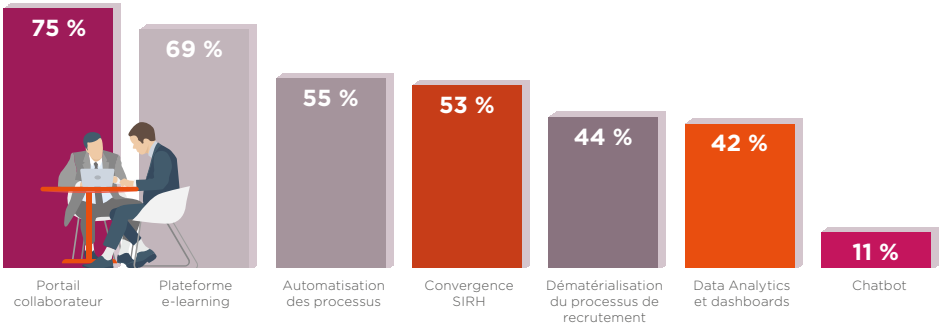
* *Robot ou bot.*

3. La fonction ressources humaines bénéficie d'un écosystème digital en pleine ébullition

On compte aujourd'hui plusieurs centaines de start-up digitales RH, notamment dans les domaines du recrutement, de la gestion des talents, de la qualité de vie au travail et de la formation ; de quoi alimenter les DRH dans leur transformation digitale, d'autant plus que la fonction bénéficie déjà, depuis plusieurs années, d'offres SIRH SaaS Cloud assez riches. Ces technologies sont utilisées dans le but d'améliorer l'expérience candidat et collaborateur, d'une part, et d'accroître la performance de l'ensemble des processus RH, d'autre part. L'association Lab RH recense et analyse l'ensemble des start-up RH du marché et présente une cartographie exhaustive des solutions innovantes et pertinentes par domaine fonctionnel.

Plus spécifiquement, notre enquête montre que plus de la moitié des entreprises interrogées ont déployé des solutions de portail collaborateurs, de plateforme *e-learning*, d'automatisation de la paie et de SIRH. La Data Analytics RH et la dématérialisation continuent à se développer. À ce stade, les *chatbots* restent très minoritaires. Ceci n'est pas un problème de technologie. Les DRH ont tendance à privilégier le contact humain, même si des premiers niveaux d'interaction basique peuvent être assurés par des *« bots »* pour satisfaire les besoins des collaborateurs.

QUELLES SOLUTIONS DIGITALES SUSCITENT L'INTÉRÊT DES DRH ?



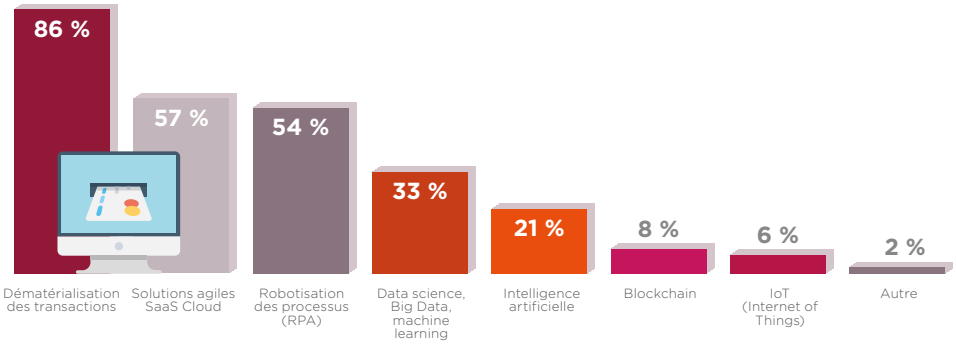
4. La fonction finance accélère sa transition digitale

Les deux mondes du transactionnel (processus administratifs et comptables) et du décisionnel (reporting et contrôle de gestion) ont tendance à s'unifier grâce aux nouvelles générations de plateformes intégrées Cloud ERP. Sur le transactionnel, la fonction finance poursuit la dématérialisation des flux, leur automatisation et leur intégration de bout-en-bout pour améliorer la productivité. Quant au décisionnel, les prévisions restent un enjeu pour les directions financières qui peuvent s'appuyer davantage sur la data science pour en améliorer la fiabilité.

Selon l'enquête, la moitié des entreprises interrogées ont lancé des projets d'implémentation de solutions agiles SaaS Cloud et RPA *(Robotic Process Automation)* pour répondre à des besoins fonctionnels et des besoins d'automatisation spécifiques de façon rapide. L'usage de la data science augmente et représente maintenant le plus fort enjeu de transformation de la fonction contrôle de gestion. Grâce à l'intelligence artificielle et au NLP *(Natural Language Processing)*, un utilisateur peut déjà facilement accéder à la donnée sans devoir faire de requête complexe.

Par contre, la blockchain reste peu répandue à ce stade. On observe, en effet, davantage de cas d'usage de la blockchain dans les secteurs de la banque et de l'assurance.

QUELLES SOLUTIONS DIGITALES SE SONT RÉPANDUES DANS LES DIRECTIONS FINANCIÈRES ?



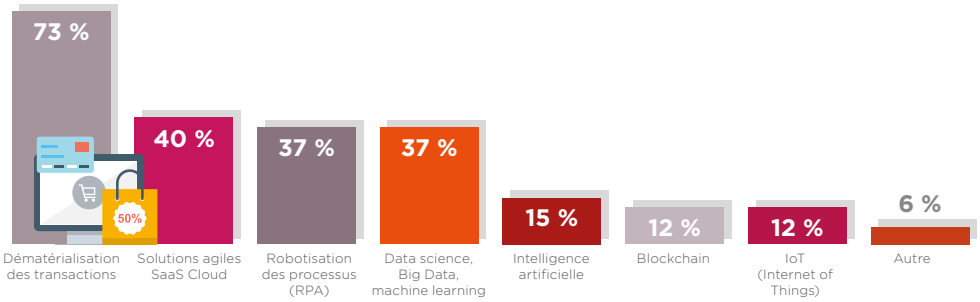
5. La fonction achats profite d'une nouvelle vague d'innovation digitale

Les directions achats ont, pour la plupart, pris le virage du digital aussi bien sur leurs processus cœur de *Source to Contract* que sur les processus transactionnels *(Purchase to Pay)*.

La transformation de l'expérience d'achat devient un moteur de changement et de simplification.

L'enquête montre bien qu'une première étape clé a été franchie sur le transactionnel. L'innovation digitale permet maintenant aux achats de se focaliser sur la création de valeur, une meilleure collaboration interne et avec le fournisseur, l'anticipation grâce à l'analyse de données, la recherche permanente d'innovation et de performance économique. La technologie permet d'ailleurs d'aborder cette dimension sur un prisme plus large que juste le prix. Les éditeurs l'ont bien compris et de nombreuses start-up s'emparent de ces nouveaux relais de productivité.

QUELS SONT LES LEVIERS DIGITAUX EN PLACE DANS LES DIRECTIONS ACHATS ?

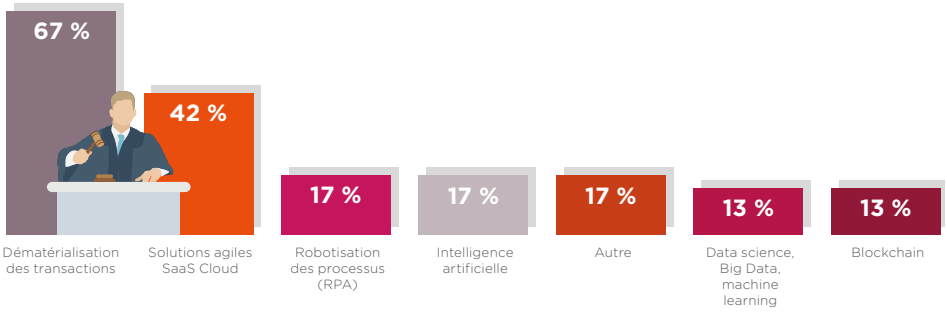


6. La fonction juridique en est aux prémices de sa transformation digitale

Seulement 24 % des répondants déclarent avoir engagé la transformation digitale de leur fonction juridique. Aujourd'hui, cette fonction s'appuie essentiellement sur la dématérialisation des documents juridiques et la GED (gestion électronique de documents). Certaines entreprises utilisent des solutions SaaS Cloud juridiques répondant à différents besoins : gestion des contrats, gouvernance juridique d'entreprise (participations, mandats, actes sociaux, délégation de pouvoirs), contentieux, etc.

À l'instar des start-up RH, on compte plus d'une centaine de start-up de la *Legaltech*. En associant expertise juridique et digital, elles offrent des services innovants, notamment aux fonctions juridiques d'entreprise. Dans le domaine de la gestion contractuelle, l'intelligence artificielle permet de récupérer les données clés d'un contrat, voire de vérifier automatiquement un contrat avant signature. Par ailleurs, la robotisation permet déjà d'établir des contrats et autres documents juridiques de manière automatique, sous réserve de la disponibilité des données variables.

QUELS SONT LES PRINCIPAUX AXES DE DIGITALISATION DANS LA FONCTION JURIDIQUE ?



7. L'enquête montre que les dirigeants s'accordent sur les facteurs clés de succès d'une transformation digitale des fonctions support et commerciales

Pour mener à bien une transformation digitale des fonctions support et commerciales, il est important de :

1. Bénéficier d'une impulsion de la direction générale ;
2. Adopter une démarche collaborative avec le business ;
3. Définir une ambition et une vision partagée ;
4. Mettre en place une gouvernance projet efficace avec des ressources projet dédiées ;
5. Construire une feuille de route alignée avec l'ambition et la capacité à délivrer ;
6. Faire la preuve de la valeur de la digitalisation par des *Proof of Value* ;
7. Impliquer les collaborateurs dans les différentes phases projet et renforcer la conduite du changement.

En conclusion, la transformation digitale des fonctions support et commerciales est bel et bien enclenchée. Pour autant, le niveau de maturité digitale, évalué à l'aune de l'adoption des solutions, varie fortement entre les fonctions et selon les technologies.

Sans surprise, la dématérialisation reste un axe prioritaire des entreprises dans leur poursuite de simplification administrative. S'ensuivent les nouvelles solutions SaaS Cloud poussées par les start-up et scale-up aux propositions innovantes. Force est de constater qu'un grand nombre d'éditeurs établis sur le marché ont aussi développé une stratégie Cloud, notamment une plateforme Cloud qui a la capacité d'intégrer les solutions des start-up de leur écosystème. À ce stade, ce sont surtout les entreprises leaders et les plus innovantes qui ont investi le champ de la data science, de la robotisation et de l'intelligence artificielle dans le domaine des fonctions support et commerciales. Elles ouvrent la voie vers une nouvelle façon de travailler : obtenir des informations en temps réel grâce au NLP, recruter des talents au moyen du *sourcing* programmatique, etc.

L'enjeu est triple : trouver les bons cas d'usage en lien avec les enjeux business de l'entreprise pour créer de la valeur, faire les bons choix de solutions et accompagner les collaborateurs aussi bien dans l'utilisation du digital que dans les comportements.

COMMENT FAUT-IL ABORDER LA TRANSFORMATION DIGITALE DU *BACK-OFFICE* ?

Leader de son secteur, Foncia a lancé une transformation digitale de ses processus *front-office* et *back-office* pour améliorer l'expérience utilisateur et créer de la valeur.

Le groupe Foncia est un acteur majeur de l'immobilier en France. 1er acteur des métiers de l'administration de biens et 6e acteur de l'activité de transaction immobilière, le groupe réalise un chiffre d'affaires proche du milliard d'euros (en croissance de 5 à 6 % chaque année) et ambitionne en quatre ans de doubler son EBITDA et de devenir l'acteur leader d'Europe du nord du *Property Management* résidentiel.

La transformation digitale est-elle un axe stratégique du groupe Foncia ?

C'est un axe stratégique essentiel. Foncia a une stratégie de croissance basée sur les deux leviers classiques que sont la croissance externe (environ soixante nouvelles acquisitions chaque année) et la croissance organique. Sur ce dernier point, l'objectif est d'améliorer les services rendus aux clients. Il s'agit notamment de leur offrir un environnement totalement digitalisé, une relation omnicanale, et une lecture comptable simplifiée et en temps réel des activités de copropriété ou de gestion locative. En somme, en contribuant à améliorer l'expérience client et notre performance, le digital est un levier de création de valeur.

Antoine Grenier

Group CFO
Foncia

Cette transformation concerne-t-elle l'ensemble des processus ?

Il nous paraît indispensable de transformer l'ensemble de la chaîne *front-office* et *back-office* pour maximiser l'expérience utilisateur et les synergies. Par contre, ce sont deux projets distincts avec des stratégies différentes. Concernant les processus *front-office*, nous sommes partis de l'expérience utilisateur pour redévelopper un ERP métier maison en s'appuyant sur les meilleures technologies du moment. À l'opposé, concernant les processus *back-office,* nous avons choisi la solution SaaS Cloud du marché répondant au mieux à nos besoins et utilisant les dernières technologies innovantes. Ces deux projets entraînent de profonds changements organisationnels et de processus.

Sur le *back-office*, comment avez-vous choisi votre solution ?

Compte tenu de notre croissance et du grand nombre d'acquisitions à intégrer, il fallait une solution agile, capable de rapidement gérer l'évolution de notre organisation et nos business models. Par ailleurs, il s'agissait d'améliorer l'expérience utilisateur. De ce fait, nous avons souhaité que chaque éditeur fasse une démonstration de quatre jours à nos collaborateurs pour illustrer les principaux cas d'usage fonctionnels préalablement définis. Enfin, nous avons impliqué la DSI dès le début du processus de sélection pour s'assurer de la cohérence et de la pertinence de la future solution avec notre stratégie SI (intégration, sécurité…).

Pourquoi avoir résolument opté pour une solution SaaS Cloud *back-office* ?

Premièrement, les solutions SaaS Cloud *back-office* du marché sont aujourd'hui suffisamment matures sur la qualité de la couverture fonctionnelle et la facilité à s'interfacer à toute sorte d'architecture SI déjà existante.

Deuxièmement, elles sont régulièrement mises à jour par les éditeurs eux-mêmes. Les entreprises n'ont plus besoin de planifier de manière périodique des coûts projet pour des montées de version.

Troisièmement, les solutions SaaS Cloud *back-office* offrent des processus standards incluant les meilleures pratiques métier ce qui est un levier d'efficacité. En effet, sur des processus *back-office*, la customisation à outrance est plutôt un facteur de complexité qui crée de l'inefficience à terme.

Enfin, Foncia est sous LBO. Avec une solution SaaS, nous payons un loyer au titre de licences d'utilisation ce qui est plus intéressant que l'achat de licences propriétaires qui coûtent beaucoup plus cher à l'unité.

Qu'est-ce qui justifiait l'urgence de cette transformation digitale ?

C'est l'obsolescence des systèmes actuels qui devenait intolérable vu la taille du groupe, avec des impacts Opex (coûts opérationnels) et Capex (investissements) très importants pour maintenir ces systèmes opérationnels. Par ailleurs, les processus *back-office* étaient longs, chronophages et peu flexibles.

« Grâce à notre nouvelle solution nous disposons de l'information pertinente en temps réel pour mieux piloter la performance économique de notre activité et créer de la valeur »

Quels sont les bénéfices attendus de la transformation digitale de vos processus *back-office* ?

Notre direction financière a quatre missions principales : créer de la valeur pour l'actionnaire *(strategist)*, optimiser la performance financière des opérations *(business activist)*, garantir la pérennité financière de l'entreprise *(guardian)* et transformer les fonctions *back-office (transformer)*.

Nous considérons le digital comme un levier qui nous amène à revoir nos pratiques pour être plus efficaces sur les processus de production des comptes et de gestion du règlementaire d'une part, et sur les processus d'aide à la décision, d'autre part.

Pouvez-vous nous donner quelques exemples ?

Sur le domaine comptable et règlementaire, nous attendons une meilleure productivité dans la gestion de la complexité inhérente à notre activité. Foncia c'est, en effet, plus de 250 sociétés en France et 350 avec l'international, sur lesquelles nous opérons régulièrement des opérations de fusion et de regroupement. Nous allons aussi pouvoir dématérialiser nos flux et réduire nos délais de clôture. Sur le domaine décisionnel, nous allons aligner les indicateurs de pilotage et, grâce au choix de la solution SaaS Cloud *back-office* totalement intégrée, donner la capacité aux managers et directeurs d'analyser l'information en remontant à la source s'ils le souhaitent *(drill-down)*.

Quel retour d'expérience pouvez-vous faire à ce stade de votre projet de transformation digitale ?

Les piliers techniques et organisationnels sont à mettre sous contrôle.

Concernant la partie technique, il faut faire les bons choix technologiques, anticiper les interfaces, ainsi que la migration de données.

Sur le volet organisationnel, il s'agit de faire autrement et donc de gérer le changement tout au long du projet. Pour rappel, nous avons impliqué nos responsables fonctionnels très en amont, dès la phase de sélection de la solution à travers des sessions « expérience utilisateurs » avec les éditeurs. Plus globalement, nous avons analysé les principaux changements pour chaque typologie de population et défini les besoins d'accompagnement appropriés, afin de bâtir des plans d'actions efficaces.

En conclusion, quelle serait votre recommandation ?

Ce sont des projets résolument métier, menés en étroite collaboration avec la DSI et il ne faut surtout pas en faire des projets techniques.

Enfin, il ne faut pas perdre de vue l'objectif de création de valeur pour les clients, le business et les collaborateurs.

QUELLE EST LA VALEUR AJOUTÉE DU DIGITAL DANS LA PLANIFICATION FINANCIÈRE ?

Bertrand Allard, Partner, Argon & Co
Luc Mahop, Group CFO, Argon & Co

Pour les entreprises, l'activité de planification financière revêt un enjeu de performance. Elle apporte un cadre pour revoir la performance des unités opérationnelles, fixer les objectifs stratégiques et opérationnels et surtout faciliter le dialogue de gestion à tous les niveaux.

L'activité de planification financière s'articule généralement autour de trois grands processus aux objectifs bien distincts :

- **Le plan à moyen/long terme (trois à cinq ans) :** il permet surtout d'identifier les leviers stratégiques de création de valeur ;
- **Le processus budgétaire (annuel) :** il sert essentiellement à décliner à une maille plus fine et opérationnelle la vision stratégique posée par le plan à moyen/long terme. L'objectif principal est d'aligner le management sur les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en œuvre sur l'exercice, en ligne avec les jalons du plan à moyen/long terme ;
- **Le reforecast (entre le trimestre et le mois) :** il s'agit d'actualiser les objectifs budgétaires initiaux sur la base du réalisé. Cela donne la possibilité de faire des arbitrages et ajustements en fonction de l'évolution de l'activité.

Bien que n'ayant jamais perdu de leur intérêt dans le pilotage de la performance, la mise en œuvre de ces trois processus de planification a longtemps souffert de trois problématiques :

1. **Pas assez prédictive, car les projections sont trop souvent basées sur des hypothèses déjà dépassées par rapport au contexte actuel de l'entreprise ;**
2. **Trop complexe à modéliser, quand on veut intégrer davantage de paramètres prospectifs ;**
3. **Difficile à actualiser et à exploiter pour générer des scénarios *« what if »*.**

Il n'est donc pas étonnant que l'enquête Argon & Co / BVA, menée auprès de DG et CFO, révèle l'enjeu pour les directions financières d'améliorer la fiabilité des prévisions.

Quelle est la valeur ajoutée du digital dans la planification financière ?

La première vague digitale, associée à l'évolution des outils CPM *(Corporate Performance Management)* ou EPM *(Enterprise Performance Management)* et du Cloud, a permis d'apporter des réponses concrètes aux problématiques (2) et (3) : capacité importante de données et rapidité de calcul *« in-memory »*. Par ailleurs, de meilleures fonctionnalités de datavisualisation, de collaboration et de mobilité ont contribué à améliorer l'expérience des utilisateurs financiers et non financiers.

De meilleures fonctionnalités de datavisualisation, de collaboration et mobilité ont contribué à améliorer l'expérience des utilisateurs

Cependant, la dimension prédictive faisait toujours défaut, jusqu'à ce que le Big Data et le machine learning fassent leur apparition dans les processus de planification financière.

Rappelons succinctement les termes Big Data et machine learning :

- **Le Big Data :** on désigne par cette appellation des ensembles de données (structurées ou non) dont la volumétrie dépasse les capacités d'analyse de l'homme et des systèmes de gestion de base de données (SGBD) classiques. Ces caractéristiques de volumétrie et de variété de la donnée ont fait émerger des approches différentes de stockage (ex. : *Data Lake*) et d'analyse (machine learning) ;
- **Le machine learning** (ou apprentissage statistique) représente quant à lui un pan de l'intelligence artificielle qui donne aux ordinateurs la capacité d'apprendre sans être explicitement programmés pour cela.

L'intégration du machine learning dans les modèles de prévision et plus globalement dans la planification financière passe par quatre étapes :

- extraction des données structurées internes de l'entreprise ;
- enrichissement potentiel de celles-ci avec des données externes, structurées ou non (météo, trafic routier, jours fériés, etc.) ;
- construction et évaluation des modèles (algorithmes) ;
- mise en production.

La machine ne va pas remplacer un processus collaboratif de planification financière où l'intuition et l'intelligence collective d'une équipe de management sont déterminantes. Cependant le machine learning est une aide précieuse pour fiabiliser les prévisions. Par exemple :

- augmentation du champ des possibles dans l'intégration de toutes formes d'hypothèses ;
- identification des modèles de prévision non envisagés ;
- capacité à ajuster les KPI opérationnels de pilotage en fonction de l'évolution des modèles de prévisions.

L'étude de cas qui suit vient illustrer l'apport du machine learning dans la planification financière.

Étude de cas de l'entreprise que nous allons appeler MobilityCo

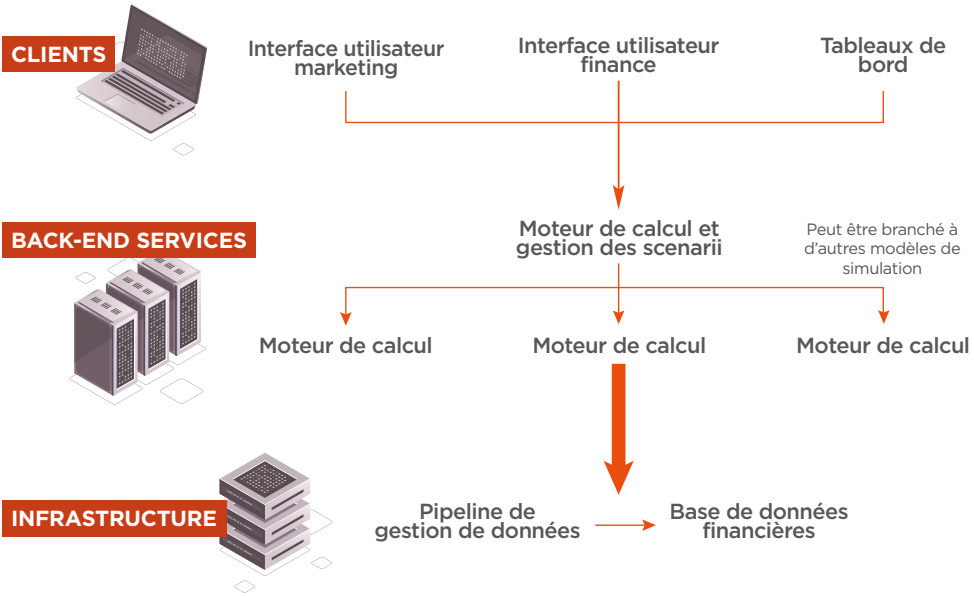
Avec plus de 15 millions de voyages journaliers, plusieurs business models et des stratégies d'expansion extrêmement localisées (présence dans plus de 600 villes à travers le monde), le groupe MobilityCo a rapidement souffert de problèmes liés à la mise en œuvre des processus de planification standards (plan + budget + forecast).

Pour y palier, le groupe a choisi de bâtir sa propre solution de planification et de forecast basée sur une architecture de plateformes *Full Cloud* comprenant :

- une couche « interface utilisateur » adaptée aux différentes équipes business et finance, groupe et locale, mais uniformisée pour simplifier la collaboration entre les équipes ;
- une couche intermédiaire de gestion des scénarios de prévision et d'optimisation des allocations budgétaires globales par ville ;

La data science ouvre de nouveaux horizons pour améliorer la qualité de la prévision financière

ARCHITECTURE DE LA PLATEFORME FULL CLOUD DE PLANIFICATION FINANCIÈRE DE MOBILITYCO



• une plateforme de machine learning qui permet d'identifier et tester différents modèles de prévision mis à disposition des utilisateurs pour faire leurs simulations ;

• une dernière couche dédiée au stockage où on retrouve un pipeline d'intégration de données, une liste d'indicateurs et un entrepôt de données financières.

Grâce à sa solution digitale, MobilityCo a opéré une véritable révolution dans ses activités de planification financière et les a totalement adaptées à ses besoins internes et ses business models comme :

• une planification stratégique à la demande (et non plus annuelle), adaptée à chaque business model (transport de passagers, livraison) et totalement ajustable en fonction des réalités locales (taille et vitesse de croissance des villes, etc.) ;

• des modélisations sous-jacentes automatisées, auto-ajustées entre les prévisions long terme et court terme et régulièrement mises à jour grâce aux nouveaux scénarios issus du machine learning ;

• une base de données importante dont la fréquente actualisation permet justement d'alimenter l'algorithme de machine learning pour la mise à jour ou l'identification de nouveaux modèles de planification financière.

L'étude de cas MobilityCo illustre à quel point la transformation digitale a enrichi les possibilités et la précision de la planification financière grâce à une large palette d'outils de modélisation et simulation, ainsi que de réelles capacités à rendre intelligible un volume de données jusqu'ici inexploitées.

L'enjeu pour les directions financières est de revoir leur processus de planification financière, à l'aune des nouvelles capacités de machine learning, dans le but de créer davantage de valeur ajoutée pour le business.

Les directions financières doivent s'approprier ces nouvelles compétences en data science, avec des moyens simples et accessibles ou plus sophistiqués comme le cas MobilityCo

LES ANALYTICS AU SERVICE DE L'OPTIMISATION DU BFR

Cyril Capello, Partner, Argon & Co
Christophe Crégut, Senior Manager, Argon & Co
Maxime Vié, Manager, Argon & Co

Avec plus de cinq milliards d'euros de chiffre d'affaires et plus de soixante usines sur tous les continents, ChemCo est l'un des leaders mondiaux de l'industrie de process. Le groupe connaît un développement rapide depuis dix ans avec l'ouverture de nouvelles usines et de la croissance externe, l'une et l'autre étant financées par de la dette. ChemCo a donc mandaté Argon & Co pour mener une mission d'optimisation du besoin en fonds de roulement (BFR) afin de conserver un bilan sain et dégager des liquidités pour poursuivre sa croissance.

L'urgence à agir est d'autant plus grande dans la perspective d'une potentielle remontée des taux qui, si elle n'est pas encore intervenue, aurait un effet mécanique sur le coût du financement – et par conséquent sur le poids que fait peser le BFR sur la création de valeur. L'objectif fixé par le Comex du groupe était de diminuer le BFR, autour d'un milliard d'euros, de plus de 15 %. Cet objectif a été dépassé puisque nous avons constaté une baisse du BFR représentant près de 25 % à volumes constants.

Maîtriser le BFR au moyen d'une gouvernance transverse forte

Vouloir optimiser le BFR appelle une démarche globale pour l'entreprise, portée par des équipes pluridisciplinaires. En effet, le BFR est déterminé par des éléments très différents :

- **Niveaux de stocks** – conditionnés par l'outil industriel et déterminés par les équipes Supply Chain en lien avec la politique commerciale ;
- **Créances d'exploitation** – directement liées aux délais de règlement clients négociés par les équipes de vente mais aussi à la qualité du processus de facturation (ADV) et du processus de recouvrement (ventes, ADV, finance) ;
- **Délais de paiement fournisseurs** – négociés par les équipes achats.

La réponse apportée à ChemCo a résidé, dans un premier temps, dans la conduite d'actions pragmatiques court terme, afin de démontrer qu'il est possible de générer des gains importants grâce à la mobilisation des équipes et de créer ainsi une dynamique de transformation.

La pérennisation de ces gains et leur maximisation repose quant à elle sur la mise en place d'un pilotage du BFR à l'échelle du groupe. Cette ambition revient alors à maîtriser des effets actionnables sur un périmètre circonscrit (et souvent local), qu'il s'agisse d'un produit, d'un client ou d'un fournisseur donné. La définition et la mise en place d'une gouvernance forte est la clé de la réussite pour décliner et mettre en œuvre les décisions, depuis la direction jusqu'aux équipes locales.

Une gouvernance forte repose sur une transmission fluide et agile de l'information pour débloquer les sources d'optimisation potentielles.

Cependant, la phase de diagnostic chez ChemCo a souligné plusieurs points d'amélioration techniques et managériaux :

1. Manque d'accès à l'information ;
2. Absence d'indicateurs globaux de mesure de la performance ;
3. Incapacité de faire le lien entre les données financières consolidées et les données transactionnelles pour en comprendre les évolutions ;
4. Difficulté de localiser les actions à fort effet de levier ;
5. Absence de rituels réguliers de pilotage de la performance.

Nous avons donc recommandé une profonde refonte de la gouvernance du BFR. Cette transformation a reposé sur le développement des Analytics du BFR. Grâce à ces Analytics, les *business units* ont pu être à la manœuvre d'une optimisation globale de leurs opérations.

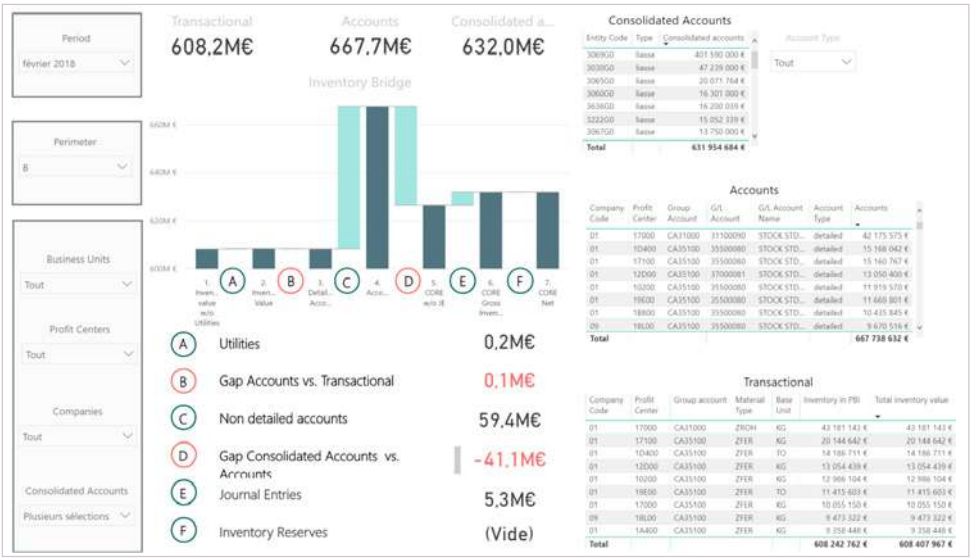
Permettre au top management de comprendre les problématiques locales grâce aux Analytics

La priorité pour ChemCo était de créer un lien fort entre tous les niveaux de la structure managériale, du top management jusqu'aux équipes locales.

Le développement rapide des Analytics BFR en utilisant une solution Cloud a permis de réconcilier le bilan consolidé

TABLEAU DE BORD DE RÉCONCILIATION DU BILAN DE L'ENTREPRISE AVEC LES DONNÉES TRANSACTIONNELLES DE L'ERP

Chiffres fictifs pour des raisons de confidentialité



publié par le groupe avec le niveau le plus fin du transactionnel. Par exemple, sur les créances client, la puissance de calcul de la solution permet aux top managers de pouvoir décomposer la valeur totale des créances clients (total de plus d'un milliard d'euros) et de pouvoir analyser les termes de paiement à la maille élémentaire de la facture. Concrètement, le top management de l'entreprise a la capacité de suivre, sur tous les périmètres métiers, les conditions de paiement qui ne respectent pas la politique commerciale définie.

Ce lien établi, il a été possible de construire un ensemble d'indicateurs de performance pour comprendre les variations de BFR à partir d'effets transactionnels. Ceci a permis de pouvoir comprendre les effets liés :

- aux acquisitions et cessions d'activités ;
- aux volumes stockés ;
- aux valeurs des produits stockés ;
- aux conditions de paiement négociées (clients ou fournisseurs) ;
- aux retards de paiement clients.

Le comité exécutif est alors en mesure d'expliquer les variations de BFR par des effets concrets et localisés. Il est maintenant en mesure de décliner les actions auprès des bonnes personnes en charge de l'optimisation.

TABLEAU DE BORD DE SUIVI DE L'ÉVOLUTION DES CRÉANCES CLIENTS
PAR DES EFFETS TRANSACTIONNELS
Chiffres fictifs pour des raisons de confidentialité

Mettre en place une organisation capable de relayer les actions : le Cash Officer

Au-delà des Analytics, l'optimisation du BFR a pu être concrétisée et pérennisée par l'instauration d'une gouvernance et la création d'un nouveau rôle.

L'élément essentiel de cette transformation a été la nomination d'une personne en charge de battre la mesure de l'optimisation. Ce nouveau rôle, le Cash Officer, instauré pour chaque *business unit*, constitue la cheville ouvrière de la gouvernance pour soutenir les opéra-

Au-delà des Analytics, l'optimisation du BFR a pu être concrétisée et pérennisée par l'instauration d'une gouvernance et la création d'un nouveau rôle

tionnels avec des données et s'assurer de l'adéquation des moyens engagés vis-à-vis des enjeux d'optimisation.

Les Cash Officers ont notamment permis l'instauration de rituels :

- **Le suivi des retards de paiement, à fréquence hebdomadaire**. Le suivi régulier des retards de paiement et la relance fréquente et anticipée des clients par les forces de ventes ont permis de réduire le BFR de plusieurs millions d'euros en quelques semaines ;
- **L'optimisation de la politique commerciale et des paramètres de stocks, sur une base mensuelle**.

Les tableaux de bord développés sont la pierre angulaire de cette structure de gouvernance. Chaque niveau dispose de ses propres indicateurs, communs à toutes les *business units*. Les Cash Officers en sont devenus les principaux sponsors pour assurer la bonne utilisation à tous les niveaux de l'organisation.

Pérenniser les résultats obtenus

Pour que la diminution du BFR ne soit pas conjoncturelle et s'inscrive dans la durée, ChemCo a revisité ses politiques Supply Chain, commerciale et achats, dans le but de fixer un cadre de gestion qui serve l'optimisation du BFR. Ceci s'est notamment traduit par la définition d'un niveau maximum de termes de paiement client et d'un niveau minimum de termes de paiement fournisseur.

Le fait de pérenniser les rituels et de garantir des plans d'actions efficaces a permis de réduire le BFR de ChemCo dans des proportions très importantes : en un an et demi, le niveau de BFR a baissé de près de 25 %, mettant ainsi à disposition plusieurs centaines de millions d'euros pour des utilisations plus productives.

ChemCo a revisité ses politiques Supply Chain, commerciale et achats, dans le but de fixer un cadre de gestion qui serve l'optimisation du BFR

QUELS SONT LES CAS D'USAGE DU DIGITAL DANS LA FONCTION RH ?

Le leader mondial des services parapétroliers, Schlumberger, a déployé le digital dans ses processus RH pour accompagner la transformation du groupe et le changement de paradigme RH.

Dans quel contexte avez-vous lancé la transformation digitale de la fonction RH ?

Comme Schlumberger a l'habitude de déployer ses bonnes pratiques opérationnelles dans les fonctions support, il était naturel que la fonction RH lance aussi sa transformation digitale. La donnée est, en effet, la matière première des ingénieurs et data scientists de Schlumberger. Nous collectons et analysons des millions de données pour réaliser nos prestations de service, tant dans les phases d'exploration sismique, en amont, que dans les phases d'exploitation et de production, en aval.

Le contexte actuel a amené l'entreprise à revoir en profondeur notre business model et notre organisation.

Fabrice Bouchaud

Global HR Director Workforce Planning & Talent Development
Schlumberger

Ces changements structurels ont-ils eu un impact sur votre approche RH ?

Complètement. Les changements d'organisation se sont accélérés et notre structure s'est aplatie. Nous avons changé de paradigme.

Dans ce contexte de mutation perpétuelle (disparition et création de nouveaux postes), la fonction RH doit accompagner les collaborateurs dans la projection et la construction d'une carrière, alors que les postes et l'organisation de demain ne sont pas connus. Nous avons donc développé une nouvelle approche RH fondée sur le concept de *Career Portfolio*. L'objectif est de développer nos collaborateurs et leur proposer des parcours de carrière à l'aune de six axes.

Par exemple, au début de sa carrière le collaborateur développe surtout l'axe *Competencies*, notamment dans le cadre de programmes de formation bien définis. L'axe *Behaviors* de notre modèle appréhende davantage la dimension comportementale, comme le niveau d'engagement du collaborateur. Par ailleurs, Schlumberger a l'habitude d'exposer ses collaborateurs à des environnements très variés combinant mobilités géographiques, métiers et fonctionnelles, contribuant ainsi au développement de leur expérience (les axes *Exposure* et *Experience*). Enfin, c'est au niveau des postes de management supérieurs que les axes *Personal Brand* et *Network* deviennent critiques.

Ce nouveau cadre sert aujourd'hui de référence pour développer nos collaborateurs et proposer des parcours de carrière répondant aux ambitions du collaborateur et aux enjeux de l'entreprise.

À l'aune de cette nouvelle approche, comment avez-vous développé le Digital RH ?

À l'instar des opérations, la fonction RH se doit d'apporter des solutions innovantes et pertinentes à ses clients internes : le business et les collaborateurs.

Nous considérons le digital comme un nouveau levier pour améliorer l'expérience du collaborateur et l'efficacité des processus :

À partir de ce découpage et de la revue des processus, plus d'une cinquantaine d'initiatives RH à horizon trois/quatre ans ont été identifiées, toutes rattachées à des objectifs de performance (par exemple : le coût d'un recrutement, le coût du *staffing*, le *Time to Autonomy*, le *Time to Competency*, le taux d'attrition).

Pour déployer les initiatives Digital RH, nous avons dû dédier des ressources. Cela prend la forme de cellules digitales qui travaillent avec la direction digitale du groupe à :

- proposer des processus robustes et agiles ;
- délivrer des expertises pointues ;
- développer de nouvelles capacités analytiques fondées sur la maîtrise de la donnée pour orienter les prises de décision.

Nous avons démarré nos travaux par une cartographie des processus RH, *Key Functional Processes*, alignés avec les processus opérationnels.

Pouvez-vous donner des exemples concrets de projets Digital RH ?

Prenons trois exemples, nous avons lancé des initiatives dans les domaines *Talent Management, Talent Development et Talent Acquisition & Onboarding*.

Talent Management

Très concrètement, nous disposons d'une base de données issue des revues de performance réalisées sur plus de deux décennies. Nous avons procédé à des analyses dynamiques pour en ressortir des *patterns* d'évolution de carrière. L'objectif est d'éclairer les collaborateurs sur les opportunités accessibles et pertinentes pour construire leur carrière au regard de leur *Career Portfolio* et de leurs aspirations. Nous travaillons actuellement à la création d'un système de gestion des carrières. À travers le portail intranet ou l'application mobile, le collaborateur pourra simuler et visualiser ses oppor-

tunités de carrière. Plus globalement, ce nouveau système va toucher la fonction RH dans toutes ses composantes en lien avec le *Career Portfolio* : le bilan annuel de performance, les plans de succession, l'identification des hauts potentiels, etc. Nous avons d'ores et déjà prévu, dans une prochaine version, d'introduire de l'intelligence artificielle pour détecter les collaborateurs qui disposent des bonnes propensions à occuper certaines fonctions.

Talent Development

Nous assistons au passage du *training* (délivrer un module de formation) au *learning* (développer l'apprentissage) avec le déploiement de nouveaux dispositifs pédagogiques, plus efficaces et rapides (réalité virtuelle, *gamification*, etc.), tout en appréciant mieux l'assimilation de la connaissance et l'impact des acquis sur la rapidité d'autonomie des collaborateurs. À cet égard, nous avons créé il y a un an un pôle *Learning Solutions* composé d'une quarantaine de personnes pour accompagner le business dans la mise en place de leurs programmes de formation, en les guidant sur deux axes :

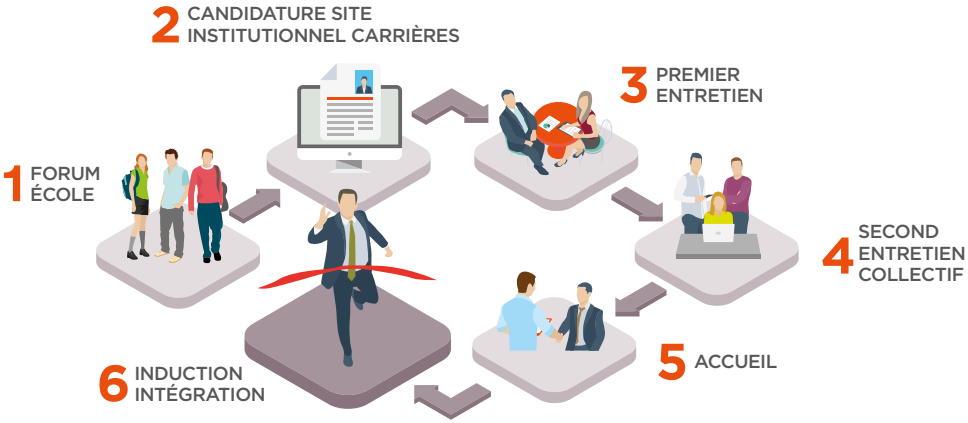
- l'utilisation de la bonne technologie d'un point de vue pédagogique et apprentissage optimal dans une logique de capitalisation ;
- l'organisation et l'architecture du système de compétences pour qu'il soit intégré et compatible entre les business (pour les éléments communs) et par conséquent, pour faciliter le *multi skilling* et les mobilités des collaborateurs.

Talent Acquisition and Onboarding

Le recrutement de talents reste une priorité forte. Nous avons mené une analyse détaillée de notre processus de recrutement qui est critique dans notre business. Il s'appuie sur une expérience RH locale et une forte réactivité pour attirer des talents diversifiés. Nous avons abordé cette analyse avec beaucoup d'appréhension car nous utilisons très peu le digital dans ce processus comparativement à d'autres entreprises qui ont mis en place des *« bots »* et des simulateurs d'entretien.

Pour mener à bien cette étude, nous avons décomposé le processus en étapes clés : six étapes sur huit au total ont fait l'objet d'un examen détaillé. Calées sur la logique du parcours client, des enquêtes de satisfaction ont été réalisées à chacune de ces étapes.

« Nous avons pris conscience de l'importance de l'intervention humaine dans l'étape de sélection des candidats »



L'étude a été réalisée sur une période de six mois sur un périmètre géographique représentatif de nos plus gros flux de recrutement d'ingénieurs : les États-Unis, la Russie, l'Asie du Sud-Est et le Royaume-Uni.

Grâce à l'approche « satisfaction client » utilisée, nous avons pris conscience de l'importance de l'intervention humaine dans l'étape de sélection des candidats. Elle constitue aujourd'hui un point fort de notre processus. Les résultats montrent néanmoins que nos phases d'*onboarding* et de gestion administrative sont relativement longues. Beaucoup de nos futures recrues sont dans une situation d'attente (ex. : validation d'un diplôme, obtention d'un visa…) entre la signature du contrat et leur intégration effective dans l'entreprise ; or, nous ne mettons pas à profit cette période pour faire du *pre-boarding* par exemple. La digitalisation va nous permettre d'accélérer l'intégration de nos futurs collaborateurs en donnant accès, en amont, à la gestion administrative et à la connaissance.

Par ailleurs, l'utilisation de l'intelligence artificielle dans notre processus de pré-sélection des candidatures pourrait permettre d'être plus agile et rapide ; aujourd'hui ce sont les coordinateurs recrutement qui trient et sélectionnent les candidatures.

Notre entrevue touche à sa fin. Que diriez-vous en conclusion ?

En synthèse, le Digital RH mis en place a donc largement contribué à l'amélioration de nos processus, mais les possibilités de développement sont encore très vastes. Nous envisageons donc dans un avenir proche d'étendre cette démarche à d'autres processus.

LE DIGITAL CHANGE LE PARADIGME DES SERVICES RH

Safia Matouk, Directeur, Argon & Co
Bertrand Allard, Partner, Argon & Co

La transformation digitale bouleverse l'économie et se révèle être une priorité stratégique pour beaucoup de décideurs. La technologie en elle-même importe moins que la prise de conscience d'un changement de paradigme révolutionnant les organisations, les processus et les comportements humains induisant de nouveaux usages.

Cette transformation remet profondément en question les pratiques RH dans toutes leurs composantes. Dans ce contexte, la fonction RH doit repenser son offre de services pour témoigner de sa valeur ajoutée et réaffirmer son positionnement stratégique, aligné avec les enjeux de développement de l'entreprise et d'engagement des collaborateurs.

Cet article apporte un éclairage sur les enjeux du digital dans les grandes missions RH, qu'il s'agisse du recrutement ou du développement des talents : *Talent Spotting & Acquisition, Talent Onboarding & Development, Talent Empowerment & Augmentation, Talent Management*.

Talent Spotting & Acquisition

Pour répondre aux besoins opérationnels de plus en plus pressants, la fonction RH doit personnaliser son approche pour s'adapter à des cibles aux attentes et aux codes différents, dans un marché de l'emploi paradoxalement marqué par un chômage structurel et une pénurie de compétences rares. Par ailleurs, les outils et usages du recrutement deviennent de plus en plus sociaux, mobiles et itératifs.

Dans ce contexte, les équipes RH ont la mission de valoriser l'image de l'entreprise et développer sa marque employeur. Internet et les réseaux sociaux occupent une position incontournable que l'entreprise se doit d'investir pour se forger une excellente *e-reputation*. La fonction RH doit aussi s'approprier de nouvelles pratiques de recherche de candidats, comme le *sourcing* programmatique. À l'instar de la publicité, il s'agit d'investir sur des audiences qui correspondent précisément aux profils recherchés. Concrètement, depuis une seule plateforme, le recruteur va activer tous les contextes médias pertinents (sites web, réseaux sociaux, agrégateurs d'emploi) en lien avec sa

cible de recrutement. Au final, la plateforme de programmatique devient la porte d'entrée unique pour toucher le candidat partout où il se trouve. Les solutions digitales de cooptation sont aussi un moyen d'alimenter le vivier de candidats.

Une fois le candidat identifié, le digital permet d'améliorer l'efficacité du processus de recrutement dans la phase de pré-sélection avec diverses solutions parmi lesquelles :

- les algorithmes de *matching* pour établir une *long-list* de candidats ;
- les tests en ligne et entretiens virtuels ;
- le *scoring* prédictif basé sur les retours d'expérience de recrutements réussis dans l'entreprise (en appréhendant davantage la dimension comportementale).

Même si le digital rend le processus plus efficace, il ne doit cependant pas le déshumaniser. Le recrutement reste un événement clé pour le candidat et c'est la qualité des échanges entre le candidat et l'employeur qui fait la différence. Certains DRH vont jusqu'à mettre en place un NPS *(Net Promoter Score)* pour mesurer la satisfaction du candidat, qui, même si le recrutement n'est pas conclu, fait partie d'un vivier candidat/talent que l'entreprise peut suivre dans la durée.

Talent Onboarding & Developpement

Une fois le candidat recruté, le digital peut être utilisé pour améliorer son parcours d'intégration. L'expérience collaborateur débute ainsi bien avant son arrivée, grâce à des outils qui favorisent son entrée dans l'entreprise : les documents d'accueil

Des tendances sociétales, économiques et technologiques qui transforment la fonction RH

et administratifs accessibles en ligne, des *serious games* pour découvrir les métiers et les valeurs de la société, etc. La qualité de l'expérience d'intégration est le premier facteur de performance et de rétention par lequel le collaborateur devient un membre participatif et efficace. Un processus d'intégration maîtrisé rend le collaborateur opérationnel plus rapidement, sécurise sa socialisation et permet de susciter une adhésion plus rapide à la culture et aux valeurs de l'entreprise.

Tout comme le recrutement, la formation des collaborateurs connaît un véritable renouveau avec le digital : le développement des compétences devient davantage centré sur ce dernier. Rendu dans un premier temps beaucoup plus accessible grâce au *e-learning* et démocratisé avec les diverses solutions de cours en ligne (les Mooc, Cooc, Spoc[1]), l'apprentissage devient dynamique et à la demande. Le mix-formation est aujourd'hui la norme, combinant par exemple le *social learning*[2], la réalité augmentée, le *reverse mentoring* ou encore la *gamification* dans une logi-

que d'expérimentation. Les DRH en charge de la formation ont à leur disposition une multitude de solutions et de pratiques innovantes. Il n'en demeure pas moins que l'essentiel est de partir de la stratégie de formation en lien avec les besoins de l'entreprise et des collaborateurs. Une bonne pratique, observée dans certains secteurs où la formation des nouvelles recrues est clé, consiste à nommer un mentor qui accompagne le collaborateur dans les premières années de son développement.

Talent Empowerment

Poussés par l'impact des technologies et les nouvelles générations hyperconnectées, les principes de management horizontal se développent largement : aplatissement des structures pyramidales, plus de collaboration, davantage de travail d'équipe en mode projet, plus d'autonomie, un rapport plus direct avec la direction de l'entreprise, davantage de liberté, etc. Du coup, le degré de responsabilisation, autrement dit *empowerment* du manager et du collaborateur s'accroît fortement.

Dans ce contexte, les processus d'évaluation de la performance évoluent aussi. Jusqu'à présent, l'évaluation des collaborateurs s'effectuait principalement à l'occasion d'un entretien annuel formel et de manière unidirectionnelle, c'est-à-dire avec peu de *feedback* du collaborateur. Or au quotidien, les usages du *social feedback* se sont fortement répandus (les notations et commentaires des internautes sur les réseaux sociaux). Dorénavant, des solutions digitales inspirées du *social feedback* ouvrent de nouvelles perspectives pour réinventer l'évaluation et la manière dont l'entreprise gère la performance et l'engagement de ses collaborateurs. Ces solutions encouragent l'interactivité et le *feedback* en temps réel dans une démarche d'amélioration continue. Elles proposent une gestion plus agile et plus transparente de la performance, permettant tout au long de l'année de délivrer des retours contextualisés au collaborateur et en intégrant des contributions pair-à-pair. Une bonne pratique consiste à relier ces solutions à des dispositifs de *coaching* et *mentoring*. Quoiqu'il en soit, cela ne se substitue pas à l'évaluation de la performance par le management. C'est le propre d'une organisation.

Personnaliser les services RH pour s'adapter à des cibles de collaborateurs aux attentes et aux codes différents

L'autre aspect du digital qui touche positivement le collaborateur est le *digital working*. C'est l'art d'intégrer les outils et usages digitaux dans le travail de tous les jours. Le *digital working* crée de la valeur sous réserve qu'il réponde aux attentes et aux usages des collaborateurs et des managers, aussi bien dans les façons de

travailler, que d'interagir, de collaborer ou de se déplacer. L'un des enjeux est de retrouver dans l'entreprise la qualité des usages du numérique privé. Au-delà du levier de productivité que représente le *digital working*, c'est aussi un moyen de retrouver un équilibre pour le collaborateur, en réinjectant de l'individualité et une certaine forme de liberté, là où le collectif et le collaboratif se sont imposés.

Talent Management

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences se réinvente elle aussi avec le digital, notamment grâce à une meilleure exploitation des données. Que ce soit pour piloter le développement des compétences, évaluer les besoins en recrutement ou encore identifier les facteurs de risque, les équipes RH ont aujourd'hui l'opportunité de monter en gamme en adoptant une posture non plus réactive mais prédictive. Par exemple, il s'agit d'aligner la gestion des emplois et des compétences avec la stratégie de l'entreprise, d'anticiper la disruption de certains métiers, d'innover dans les dispositifs de mobilité interne, ou encore de planifier et d'organiser le développement des compétences.

Automatisation, nomadisme digital, les métiers et les modes de travail en pleine évolution

En conclusion, les cas d'usage du digital dans les missions RH ne manquent pas. Les centaines de start-up digitales qui ont envahi ce secteur en proposant des solutions innovantes et agiles aux DRH en sont la preuve. Certes, un des moteurs de la transformation digitale de la fonction RH est la recherche de performance et de productivité des processus, mais il ne faut pas perdre de vue l'expérience collaborateur. Attirer et fidéliser les talents parmi les nouvelles générations passe par une expérience collaborateur différenciante. C'est ce que devrait amener, au fond, la transformation digitale de la fonction RH. Une expérience collaborateur enrichie doit contribuer à développer l'engagement et la motivation du collaborateur, sujet d'autant plus stratégique que les nouvelles générations sont en quête de sens. Renouveler profondément le mandat vis-à-vis des collaborateurs est sans doute le défi le plus important à relever pour la fonction RH : proposer une expérience enrichissante aussi bien en termes de culture managériale, d'environnement de travail que de développement individuel.

[1] MOOC : Massive Online Open Course / COOC : Corporate Online Open Course / SPOC : Small Private Online Course.
[2] Communautés d'apprenants dispersés géographiquement partageant leurs expériences entre pairs sans barrière de statut, ni d'âge.

COMMENT LE DIGITAL S'APPLIQUE-T-IL À LA FONCTION ACHATS ?

Digital Procurement, plateformes, intelligence artificielle… la fonction achats de Technicolor a pris le virage du digital. Cédric Le Savéant nous explique les apports du digital et sa valeur ajoutée.

Quelle est la particularité de Technicolor ?

Technicolor est une société mondiale où cohabitent l'univers industriel, comme l'activité de production de *set-top box* (ex. : les box Internet) et l'univers de la création, comme la réalisation d'effets spéciaux pour les grands studios.

La prise en compte de cette particularité est la clé dans toute approche transverse de transformation. Il faut concilier des populations aux habitudes radicalement différentes.

Cédric Le Savéant

VP, Digital Office Supply Chain &
Sourcing Transformation
Technicolor

Quels sont vos enjeux ?

Nos clients se consolident et font évoluer leurs offres de service très rapidement. Nos offres suivent cette tendance. Nous sommes poussés à travailler de façon différente : intégration plus forte de nos clients à nos fournisseurs et accélération de nos cycles. Notre agilité à suivre ces nouveautés est essentielle.

Pour les achats, le paradoxe est le suivant : nous devons nous concentrer sur les sujets à forte valeur ajoutée sans pour autant abandonner les autres types de dépenses et notamment les dépenses de classe C (de nombreux fournisseurs pour des faibles montants avec une récurrence incertaine).

C'est ici que le digital nous permet de changer la donne, proposer une nouvelle forme de service à nos clients internes et modifier l'approche fournisseur.

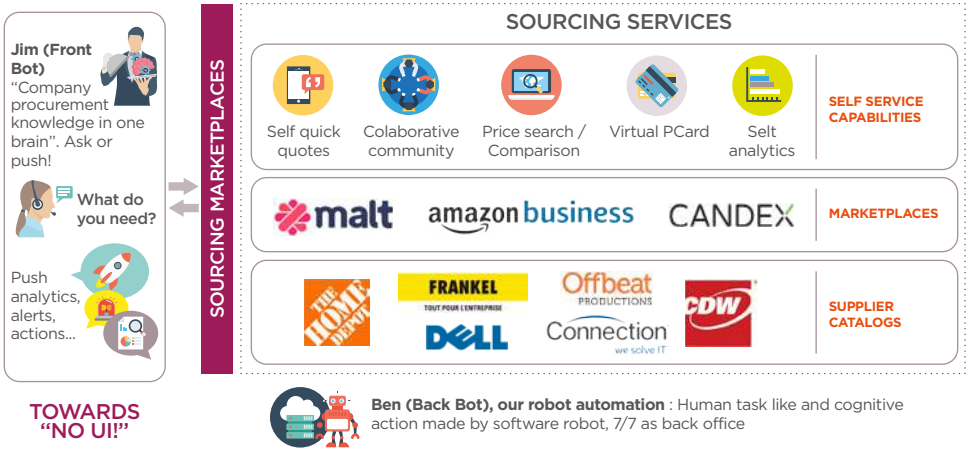
Qu'apporte le digital à la fonction achats ?

Notre fonction achats tire principalement profit de trois apports du monde digital. Premièrement, une solution *Digital Procurement* moderne qui place l'expérience utilisateur au centre. Deuxièmement, un écosystème de plateformes *business* comme Amazon Business ou Malt qui facilite certains processus achats. Troisièmement, l'intelligence artificielle pour mieux exploiter les données achats.

Pouvez-vous nous en dire plus sur le *Digital Procurement* ?

Nous avons commencé par mettre en place une colonne vertébrale solide qui digitalise les processus achats, le *Digital Procurement*. C'est le cœur de notre architecture digitale. Nous avons attaché

VISION DE L'APPROCHE DE TECHNICOLOR



« Nous avons attaché une attention particulière à l'expérience utilisateur dans la sélection de la solution »

une attention particulière à l'expérience utilisateur dans la sélection de la solution.

Pour rappel, Technicolor est constituée de deux univers radicalement différents : industriel et créatif. Le monde industriel travaille avec des processus structurés et une collaboration forte entre tous les acteurs de la chaîne de décision. Ce ne sont pas les mêmes façons de travailler dans nos métiers de studio, composés principalement d'artistes et de créatifs, mais ces populations sont nées avec le digital.

Nous avons ensuite travaillé à l'élaboration d'une palette de services qui répond aux besoins de nos collaborateurs avec un souci de simplification et d'ouverture.

Votre solution *Digital Procurement* donne-t-elle accès à l'ensemble des canaux de *sourcing* ?

Oui, en prenant évidemment en compte les catégories de dépenses et en tirant profit de l'écosystème de plateformes business disponibles aujourd'hui.

Par exemple, pour apporter un service efficace sur les achats de catégorie C, nous avons décidé de déployer l'offre d'Amazon Business et de l'intégrer dans notre solution *Digital Procurement*. Les bénéfices sont rapides, les utilisateurs retrouvent leurs réflexes, ont accès à une grande variété de produits et peuvent comparer les offres eux-mêmes. Les processus d'approbation assurent d'eux-mêmes l'autocontrôle. C'est pourtant un changement radical pour nos acheteurs. Nous ne maîtrisons plus les prix, ni les catalogues, ni les produits achetés et rien ne nous assure qu'on achète au bon prix ! Un comble pour un acheteur ! Nous sommes bien loin des habitudes d'achats, même s'il faut reconnaître que les acheteurs ne consacraient pas ou peu de temps à négocier ces achats de classe C. Cela devient un service dans notre solution que l'organisation achats peut déployer dans les filiales et non plus un sujet en dehors du périmètre des achats.

Votre écosystème de plateformes répond-il à l'ensemble des besoins métiers ?

En fait, notre défi concernait davantage la gestion des besoins de nos studios de création. Notre métier de créatifs fait intervenir de nombreux artistes, souvent indépendants. Notre processus classique était trop rigide et pas assez réactif. Maintenant, nous utilisons de plus en plus Malt. Malt est une plateforme dédiée à la recherche de freelances, à la mise en relation et à la simplification administra-

tive. Le demandeur est complètement autonome dans sa recherche et ses choix. On s'affranchit désormais des lourds processus de référencement du freelance dans les bases fournisseurs et y apportons souplesse et réactivité. Le processus administratif est devenu complètement transparent pour l'utilisateur, à la fois par l'efficacité de nos outils *Purchase to Pay*, mais aussi par les services apportés par Malt. Le demandeur se concentre donc sur la recherche du bon profil et l'adéquation à son besoin. Cette liberté est tout de même encadrée par la gestion de seuil d'engagement. Au-delà d'un certain montant, l'acheteur revient dans la boucle pour s'assurer qu'on est bien dans les prix de marché. Service et valeur ajoutée sont les maîtres-mots. L'approche plateforme de services est un vrai succès.

Quel est l'apport de l'intelligence artificielle ?

En l'occurrence nous utilisons l'IA et le NLP *(Natural Language Processing)* sous la forme de *chatbot*, plus précisément un *data assistant*. C'est une interface conversationnelle pour interroger nos bases de données, en complément des outils BI *(Business Intelligence)* existants. La valeur ajoutée est l'apport de simplicité grâce à un accès direct et instantané à la donnée.

« L'automatisation, la collaboration et les données constituent notre cheval de bataille »

Concrètement, notre *bot*, surnommé Jim, nous permet de dialoguer avec nos bases de données achats. Il interagit avec les acheteurs pour leur fournir des informations de manière instantanée sur leurs fournisseurs, les dépenses, etc. Interrogez Jim sur l'évolution des dépenses d'un fournisseur et il vous répondra par la courbe des dernières années et le tableau de données correspondant. Jim apprend notre jargon, nos abréviations, c'est l'avantage du NLP (compréhension du langage naturel). Nous l'aidons, il est vrai, à prendre la bonne voie en corrigeant les anomalies. Jim a été intégré à l'ensemble de notre écosystème : mail, réseau social d'entreprise (MS Teams), y compris en mode vocal. Notre collaborateur digital est maintenant très demandé. À l'origine, nous le destinions essentiellement aux acheteurs. C'est maintenant un interlocuteur précieux pour nos contrôleurs de gestion. Ce projet nous a aussi fait prendre conscience que la collaboration avec la start-up Askr.ai, qui porte cette technologie, est de nature différente d'une relation classique client-fournisseur. La notion de codéveloppement prend tout son sens, car nous avons mis beaucoup d'énergie à aider Jim à s'approprier le vocabulaire des achats, au-delà de celui propre à Technicolor. Autre point important : il est

« Le digital ne fait pas tout, il apporte aussi son lot de complexité que nous avons contourné par la mise en place d'une équipe *digital procurement hub* »

évidemment nécessaire d'avoir structuré sa donnée au préalable.

La transformation digitale s'est-elle accompagnée d'évolutions organisationnelles ?

Le digital ne fait pas tout, il apporte aussi son lot de complexité que nous avons contourné par la mise en place d'une équipe *digital procurement hub*. Cette équipe est constituée de ressources venant du business sur nos deux processus clés : *Source to Contrat* et *Purchase to Pay*. Elle a notamment pour mission de faciliter le déploiement de nos outils, mais surtout de capter les besoins et de concevoir les solutions avec nos utilisateurs.

Quels enseignements tirez-vous de votre transformation digitale achats ?

L'automatisation, la collaboration et les données constituent notre cheval de bataille.

La vraie transformation digitale est celle où l'on place l'expérience utilisateur au centre du changement, et non pas la technologie elle-même.

J'ai l'habitude de dire que notre transformation est 100 % digitale, mais aussi 100 % humaine. Les outils sont un formidable accélérateur, mais notre défi majeur est d'accompagner nos collaborateurs aussi bien dans l'utilisation du digital que dans l'évolution de l'état d'esprit.

Quel est votre prochain défi ?

Il nous reste encore de très nombreux chantiers, mais les fondations sont en place. Notre prochain défi s'articule autour de la donnée et de son exploitation dans les achats, mais surtout au service de l'amélioration et de l'agilité de notre Supply Chain.

« Notre transformation est 100 % digitale, mais aussi 100 % humaine »

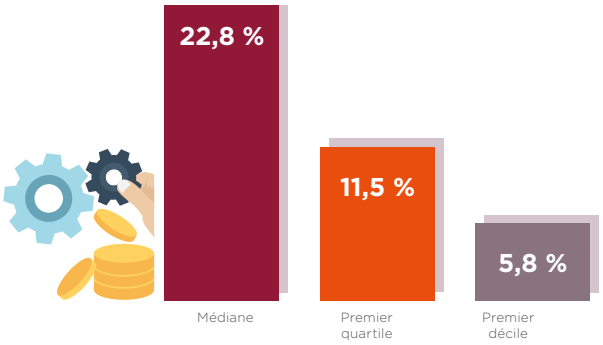
LE DIGITAL COMME LEVIER DE COMPÉTITIVITÉ DES FONCTIONS SUPPORT ET COMMERCIALES

Bertrand Allard, Partner, Argon & Co
Renaud Texcier, Senior Manager, Argon & Co

Il ne faut pas perdre de vue l'enjeu de montée en valeur des fonctions support et commerciales, communément appelées SG&A (*Selling, General & Administration*), grâce au digital, ainsi que l'amélioration de l'expérience utilisateur. Mais compte tenu de leur poids qui se situe entre 6 % et 20 % du chiffre d'affaires, selon le secteur et la maturité des fonctions, le digital est aussi considéré comme un levier de compétitivité majeur.

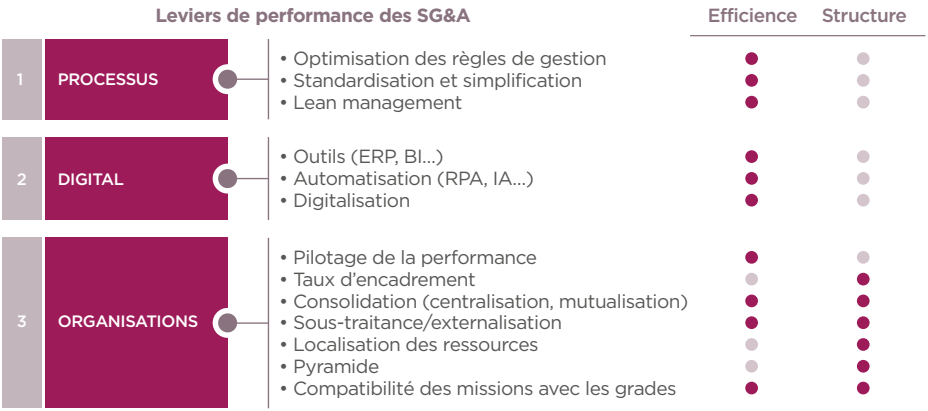
COÛTS SG&A EN 2019 (POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES)

Source : Argon & Co, panel de 3 600 sociétés



En observant l'évolution des coûts SG&A sur les dix dernières années, on constate que l'informatique a toujours été un levier de productivité important. Certes, il ne faut pas tout lui attribuer, car la majorité des entreprises ont aussi actionné d'autres leviers pour améliorer la performance de leurs SG&A, notamment en mutualisant les fonctions support (centres de services, shared services).

PRINCIPAUX LEVIERS DE PERFORMANCE DES SG&A



Qu'attendre du digital en matière de compétitivité des fonctions support ?

Les fonctions support rassemblent généralement des activités de trois natures différentes :

- Support de proximité : activités à forte valeur ajoutée pour les opérations, nécessitant une connaissance et une proximité métier ;
- Expertise : activités nécessitant une forte expertise fonctionnelle ou métier ;
- Transactionnelle : activités à fort volume avec un potentiel d'industrialisation.

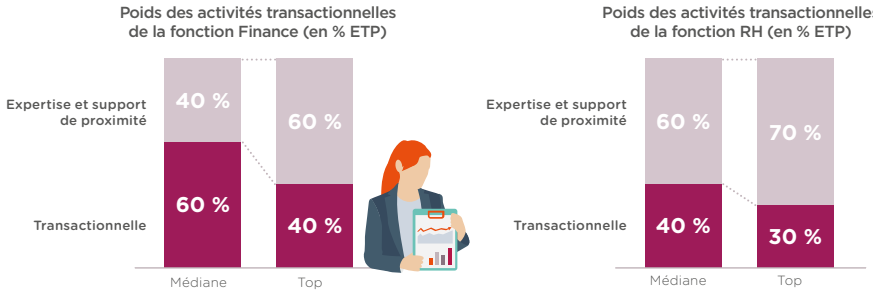
Les activités transactionnelles représentent une part plus ou moins significative du poids total de chaque fonction, entre 20 % et 60 % selon la fonction.

Par exemple, cela représente 40 à 60 % de la fonction finance (comptabilité fournisseurs, comptabilité clients, comptabilité générale...) et 30 à 40 % de la fonction RH (gestion administrative du personnel, production de la paie, administration des formations...).

Au regard de ce constat, la digitalisation et l'automatisation des activités transactionnelles restent un enjeu fort pour optimiser les coûts de ces fonctions support en réduisant le temps passé sur ces activités. Cela s'applique à l'ensemble des fonctions support et commerciales : finance, ressources humaines, juridique, services client, administration des ventes, marketing, services informatiques, achats et approvisionnement.

POIDS DES ACTIVITÉS TRANSACTIONNELLES DANS LES FONCTIONS FINANCE ET RH

Source : Argon & Co



Une approche efficace consiste à simplifier et optimiser les processus de bout-en-bout, en activant des leviers comme la standardisation et le lean management. C'est ainsi que les entreprises maximisent l'apport de l'automatisation.

Prenons l'exemple du processus de traitement des factures fournisseurs. Après optimisation et digitalisation du processus de bout-en-bout, de la commande au paiement *(Procure to Pay)*, il est possible d'obtenir un coût de traitement d'une facture de l'ordre de 4 euros, contre 15 euros en moyenne. De même, le coût total de production d'un bulletin de paie peut varier fortement en fonction de l'organisation et des outils mis en place, allant de 13 euros par bulletin à plus de 35 euros. Rapporter ces écarts de coûts unitaires aux volumes d'une entreprise présente un enjeu de gains non négligeable.

Au-delà de la réduction du coût de l'unité d'œuvre, le digital contribue à améliorer la performance globale du processus avec des bénéfices tangibles pour les utilisateurs à tous les niveaux de la chaîne. Par exemple, la mise en place d'une plateforme achats permettra de :

- simplifier l'acte d'achat, *via* l'utilisation d'une marketplace du type Amazon Business, en respectant la politique de l'entreprise ;
- supprimer les activités de saisie de facture, *via* l'intégration de factures électroniques avec contrôle de conformité ;
- collaborer facilement et efficacement avec les fournisseurs, *via* des *« chats »* avec des informations contextualisées, par exemple en cas de litige ;
- disposer d'une meilleure visibilité sur les dépenses et la qualité fournisseur en appelant des rapports de manière automatique.

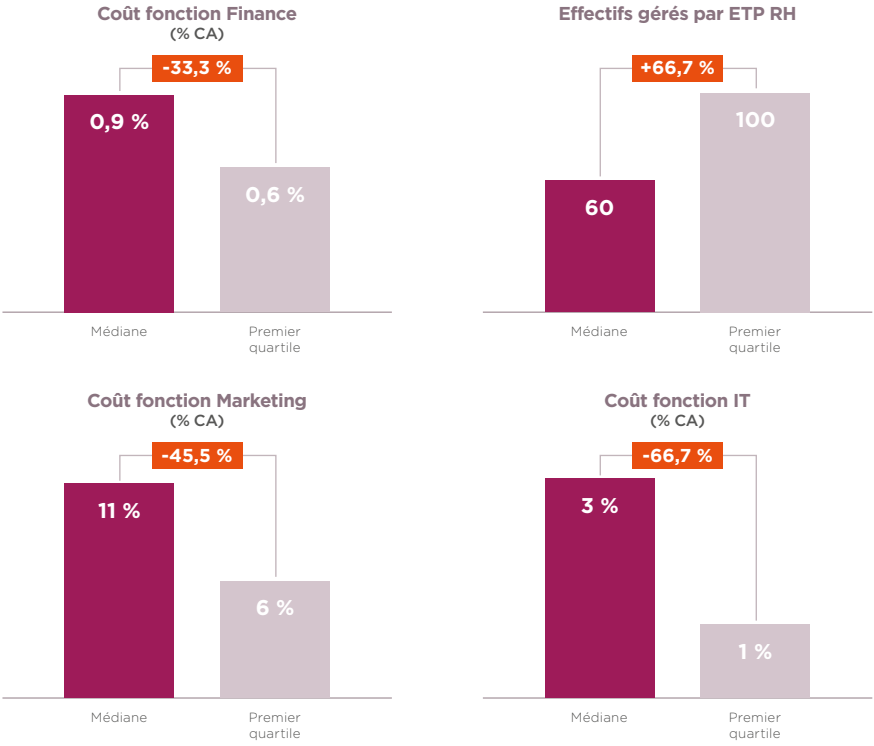
Le digital a un impact sur les coûts, les délais et la qualité. Il contribue à passer moins de temps sur le transactionnel et plus de temps sur les enjeux opérationnels et business.

Ceci est confirmé par nos benchmarks. Argon & Co dispose, en effet, d'une base de benchmarking SG&A constituée de 3 600 entreprises, actualisée chaque année. Cette base permet d'étalonner la performance d'une entreprise avec un panel sectoriel ou cross sectoriel.

Les graphes, ci-dessous, présentent un extrait de celle-ci. Ces benchmarks varient en fonction des secteurs d'activité, cependant celui-ci n'explique pas la totalité de l'écart, car en limitant les benchmarks à des sociétés du même secteur, des écarts notables existent entre la médiane et le premier quartile. Force est de constater que les « top performers » ont su développer un avantage compétitif en adoptant des pratiques efficaces et innovantes. Ce sont notamment les pionniers en matière d'adoption des innovations digitales.

RATIO DE PERFORMANCE DES FONCTIONS SUPPORT

Source : extrait de la base de benchmark Argon & Co



Les solutions digitales innovantes sont présentes dans toutes les fonctions support et commerciales

On compte aujourd'hui plusieurs centaines de start-up digitales RH, notamment dans les domaines du recrutement, du *Talent Management*, de la qualité de vie au travail et de la formation, d'autant plus que la fonction bénéficie déjà, depuis plusieurs années, d'offres SIRH SaaS Cloud assez riches.

À l'instar des start-up RH, on compte plus d'une centaine de start-up de la *Legaltech*. En associant expertise juridique et digital, elles offrent des services innovants, comme l'intelligence artificielle appliquée à la gestion des contrats.

Pour être plus concret et afin d'illustrer les différents types de solutions digitales améliorant la performance, prenons quelques exemples de projets dans le domaine de la fonction finance.

Le premier est une mission d'automatisation des processus transactionnels à faible valeur ajoutée, à l'aide de solutions RPA *(Robotic Process Automation)* et de machine learning. 120 processus ont été identifiés dont 35 sélectionnés sur la base de critères d'éligibilité à la RPA (processus à fort volume, répétitifs, simples et standards). Cette sélection s'est faite sur la base d'une analyse terrain. L'implémentation des solutions combinant RPA, machine learning et *chatbot* a eu un impact positif sur la performance du transactionnel. Les ROI sont rapides, à condition de faire les bons choix de processus à automatiser et d'éviter à tout prix les processus trop complexes pour

Productivité, simplicité, rapidité, les solutions digitales répondent aux enjeux de compétitivité des organisations en quête d'agilité

lesquels les coûts de développement et de maintenance risquent de dépasser les gains récurrents.

La deuxième mission consistait à transformer le paysage applicatif de la fonction finance en adoptant une solution intégrée SaaS Cloud (dite plateforme Cloud ou ERP Cloud). En s'appuyant sur une analyse approfondie du besoin et des solutions du marché, le client a shortlisté les solutions Workday, SAP S/4Hana Cloud et Oracle Financials Cloud. L'une de ces solutions a été mise en œuvre et a tenu ses promesses de simplicité, d'efficacité et d'agilité. L'impact positif sur la performance de la fonction financière s'est surtout fait ressentir à l'aune d'une meilleure capacité à produire et restituer une information de gestion complète, juste, de façon rapide et efficace.

Le troisième exemple est différent, au sens où l'objectif n'était pas de transformer l'intégralité du paysage applicatif de la

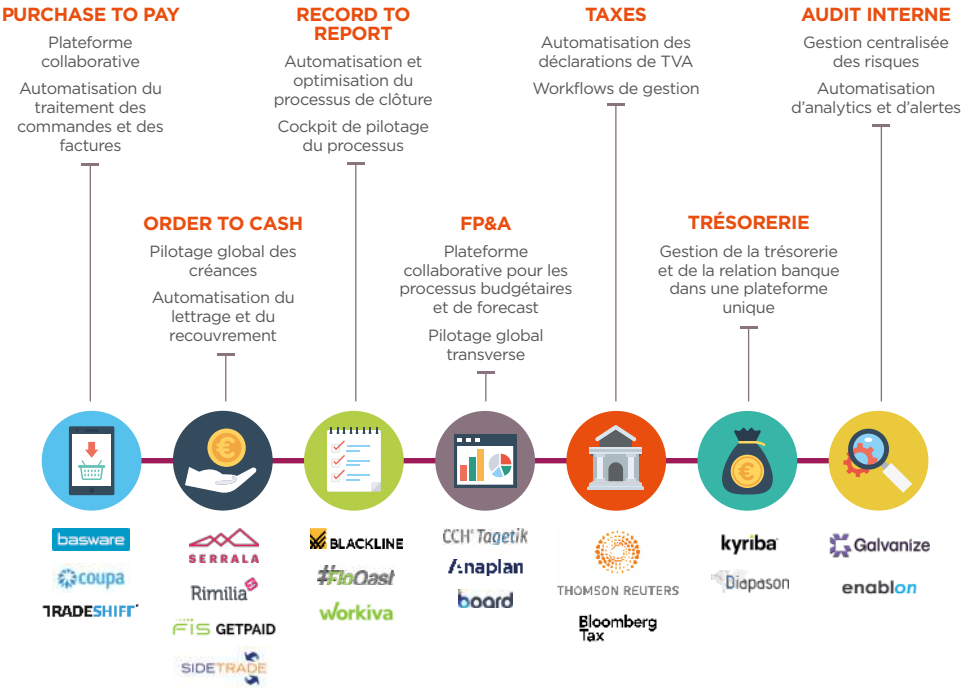
finance, mais d'amener des améliorations spécifiques que les ERP existants ne pouvaient apporter, à moins d'envisager une refonte totale, ce qui n'était pas le choix de l'entreprise. Dans ce contexte, une analyse des pratiques au regard des enjeux de performance recherchés et des contraintes a été menée. Pour chacun des processus finance, nous avons documenté les axes d'amélioration, identifié les solutions digitales envisageables répondant aux besoins et calculé le ROI. L'amélioration de la performance des processus était le driver principal. Le schéma, ci-dessous, illustre les exemples de solutions par processus.

Bien entendu, il ne s'agit pas de s'éparpiller en utilisant une panoplie de solutions digitales disponibles. L'objectif est de faire les bons choix en les intégrant dans une *roadmap* de transformation digitale cohérente.

Comment faire les bons choix et garantir les gains de compétitivité attendus ?

Nous pouvons constater, dans certaines entreprises, une tendance à multiplier les outils déployés et les investissements, sans allouer les ressources et compétences nécessaires pour tirer tout le potentiel de chaque solution.

ILLUSTRATION DE SOLUTIONS DIGITALES INNOVANTES DE LA FONCTION FINANCE



Parmi la multitude de solutions digitales disponibles, le dirigeant doit faire les bons choix en fonction des besoins opérationnels et stratégiques et de la valeur ajoutée réelle des solutions

Dans une démarche de transformation digitale des fonctions support, il est nécessaire de se poser avant tout les bonnes questions :

- Quel besoin et quel niveau de maturité des fonctions support ?
  - Clarifier et prioriser les besoins et les attentes des fonctions,
  - Évaluer la maturité digitale des différentes fonctions et l'appétence au changement ;
- Quels outils choisir ?
  - Structurer une veille continue sur les nouvelles technologies (l'écosystème des solutions évolue très vite),
  - Avoir une connaissance approfondie des solutions déjà en place pour s'assurer d'en tirer tous les bénéfices,
  - Favoriser les retours d'expérience externes,
  - Intégrer les différentes parties prenantes dans le choix de la solution ;
- Quel *business case* ?
  - Évaluer le ROI de la solution digitale en tenant compte de l'ensemble des coûts et bénéfices attendus,
  - Identifier de manière exhaustive les impacts de la mise en place de la solution ;
- Quelle *roadmap* de transformation digitale ?
  - Construire une *roadmap* globale de transformation digitale de la fonction pour s'assurer de la cohérence d'ensemble,
  - Ne pas mener de front l'ensemble des projets (prendre le temps de sécuriser et faire la preuve du fonctionnement).

En conclusion

Le digital est au cœur de la transformation des fonctions support en quête de compétitivité.

Il doit s'accompagner d'une transformation des processus et des modèles d'organisation, afin de maximiser les apports et les gains de performance.

En activant ces différents leviers, les fonctions support gagnent en productivité, en flexibilité et en apport de valeur ajoutée aux clients internes. Elles participent ainsi fortement à la performance globale de l'entreprise.

COMMENT LA DSI A-T-ELLE ÉVOLUÉ POUR ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DIGITALE ?

Antonio D'Alessandro, VP Information Systems, nous explique comment la DSI a évolué pour être en capacité d'accompagner la transformation digitale du groupe Aptar.

Pouvez-vous présenter le groupe Aptar ?

Aptar est un groupe américain dont le chiffre d'affaires représente environ trois milliards de dollars. Notre cœur de métier est la fabrication de systèmes de distribution (pompes, bouchons, diffuseurs, aérosols) pour des produits de consommation aussi divers que les parfums, les produits cosmétiques, les produits d'entretien ménager, les sauces et condiments, les boissons ou les produits pharmaceutiques. Nous sommes le leader mondial dans notre secteur, avec plus de 60 usines dans plus de 30 pays, et ce, sur tous les continents.

Antonio D'Alessandro

VP Information Systems
Aptar

« L'ère du digital est maintenant pour nous une nouvelle étape d'évolution qui change la donne »

Même si les consommateurs ne connaissent pas Aptar car nous sommes un groupe B2B, tous utilisent plusieurs de nos produits au quotidien. Si vous êtes clients de marques telles que Guerlain, Estée Lauder, Clarins, L'Oréal, Coty, Pierre Fabre, Kraft-Heinz, Unilever, Procter & Gamble, Nestlé, Pepsico, Sanofi, GSK, Novartis ou Astra Zeneca, alors vous êtes probablement un client Aptar. En France, par exemple, chaque personne utilise six à sept produits Aptar par jour.

Vous avez bâti la direction informatique d'Aptar que vous dirigez. Quelles ont été les principales étapes d'évolution ?

Il y a quelques années déjà, le groupe m'avait demandé de mettre sur pied une DSI intégrée. J'avais commencé par la mise en place d'un *data center* mondial et le processus de centralisation s'était poursuivi pour arriver à la constitution d'une fonction SI centralisée. Cette intégration nous a permis de jouer un rôle de colonne vertébrale pour le groupe, quand celui-ci a fait le choix d'aligner son organisation opérationnelle avec la segmentation des marchés, pour mieux répondre aux besoins de nos clients.

C'est dans ce contexte que nous avons lancé la mise en place d'un *core model* SAP mondial qui a constitué une étape clé dans l'évolution du groupe et celle de la DSI. Il nous aura fallu au total dix ans pour déployer le *core model* SAP sur tous nos sites majeurs. Ce fut un projet très long, mais il était indispensable de transformer les pratiques métiers pour tirer les bénéfices de la standardisation apportée par le *core model*.

L'ère du digital est maintenant pour nous une nouvelle étape d'évolution qui change la donne.

« Nous voyons la technologie comme un avantage compétitif, mais nous voulons coupler celle-ci à une connaissance approfondie de nos marchés, afin de continuer à nous positionner comme leader »

Quelle est la nouvelle donne ?

Les cycles d'innovation se raccourcissent et nous devons gagner en rapidité pour accélérer le retour sur investissement de nos projets, mais aussi pour éprouver des technologies émergentes et évaluer leur potentiel. Nous devons gagner en agilité pour relever ces défis.

C'est pour cette raison que nous avons décidé de changer l'organisation de notre DSI et d'en réduire la chaîne de commandement. Notre plus grand défi sera pour nos managers qui vont devoir changer leur approche et se positionner en tant que coachs de nos équipes techniques, de sorte que celles-ci se sentent responsabilisées pour prendre des décisions au plus près du terrain, là où le problème se pose.

L'innovation est au cœur de la stratégie d'Aptar, tant au niveau des produits que des procédés de fabrication

C'est tout à fait exact. Aptar s'est historiquement développée par croissance externe et beaucoup de sociétés que nous avons acquises ont été fondées par des entrepreneurs avec un très fort bagage technique. Aujourd'hui autant qu'hier, nous voyons la technologie comme un avantage compétitif, mais nous voulons coupler celle-ci à une connaissance approfondie de nos marchés, afin de continuer à nous positionner comme leader. Cela passe notamment par la capacité à comprendre, à anticiper, voire à susciter les usages et à conduire l'innovation en conséquence.

Le digital est un axe essentiel dans la démarche d'innovation du groupe, que ce soit en interne ou pour nos produits. Nous avons décidé de prioriser ce sujet tant d'un point de vue opérationnel qu'en ce qui concerne nos systèmes d'information. Nous avons ainsi mis en place une organisation autonome pour coordonner toutes les initiatives digitales opérationnelles au sein du groupe et fait de même avec la DSI. Plus précisément, au sein de la DSI, nous avons une première équipe spécifique, en charge de l'identification et de la conduite de pilotes sur les technologies prometteuses et une seconde équipe dont la responsabilité est d'insérer ces technologies dans les habitudes de travail quotidiennes dans l'entreprise.

« Le digital est un axe essentiel dans la démarche d'innovation du groupe, que ce soit en interne ou pour nos produits »

L'un des premiers sujets sur lequel nous avons mené cette approche est la robotisation des processus (RPA), pour lequel Argon & Co nous a aidé à mener une analyse de rentabilité pour différentes fonctions support, puis à développer nos premiers robots pour la fonction finance.

« En moins de deux semaines, nous avons développé un robot qui a allégé la charge de travail de notre équipe »

Au sujet de la RPA, certains la présentent comme la solution à tout. Qu'en pensez-vous ? En particulier, voyez-vous cela comme une alternative à l'amélioration des processus ou à l'investissement dans les ERP ?

Je ne pense pas qu'il faille nécessairement opposer les projets ERP et les investissements dans des solutions plus agiles comme la RPA : les forces d'un ERP sont sa stabilité et sa rigidité, mais ce sont aussi ses faiblesses ! La combinaison de technologies robustes comme les ERP avec des technologies beaucoup plus flexibles comme la RPA, nous permet de bénéficier d'une colonne vertébrale solide tout en retrouvant la capacité à suivre les changements de notre environnement et devenir encore plus agile.

Dans une certaine mesure, la RPA peut également être utilisée dans les cas où une solution plus robuste n'est pas encore disponible du point de vue technologique, ou lorsque son développement prendrait trop de temps. Par exemple, ce fut le cas lorsque le gouvernement italien a imposé une nouvelle règle sur la numérisation des factures début 2019 et que SAP n'avait pas apporté de solution. Tout à coup, notre équipe comptable passait beaucoup de temps à transposer manuellement les factures dans les fichiers XML. En moins de deux semaines, nous avons développé un robot qui a allégé la charge de travail de notre équipe, en attendant que SAP trouve enfin une solution. Étant donné le peu de temps qu'il nous a fallu pour mettre en place ce robot, nous en avons remboursé le développement en quelques semaines, donc celui-ci est déjà rentabilisé, même si nous n'allons l'utiliser que quelques mois. Au bout de cette période, le robot pourra toujours être utilisé pour automatiser d'autres tâches transactionnelles de routine, moyennant un développement.

Quels bénéfices attendez-vous de la RPA ?

Nous avons investi dans la RPA pour deux raisons : nous recherchions l'efficacité, mais aussi la qualité. L'objectif était de réduire le travail manuel et d'améliorer la qualité. Lorsqu'un employé effectue continuellement le même travail répétitif, le risque d'erreurs augmente nécessairement.

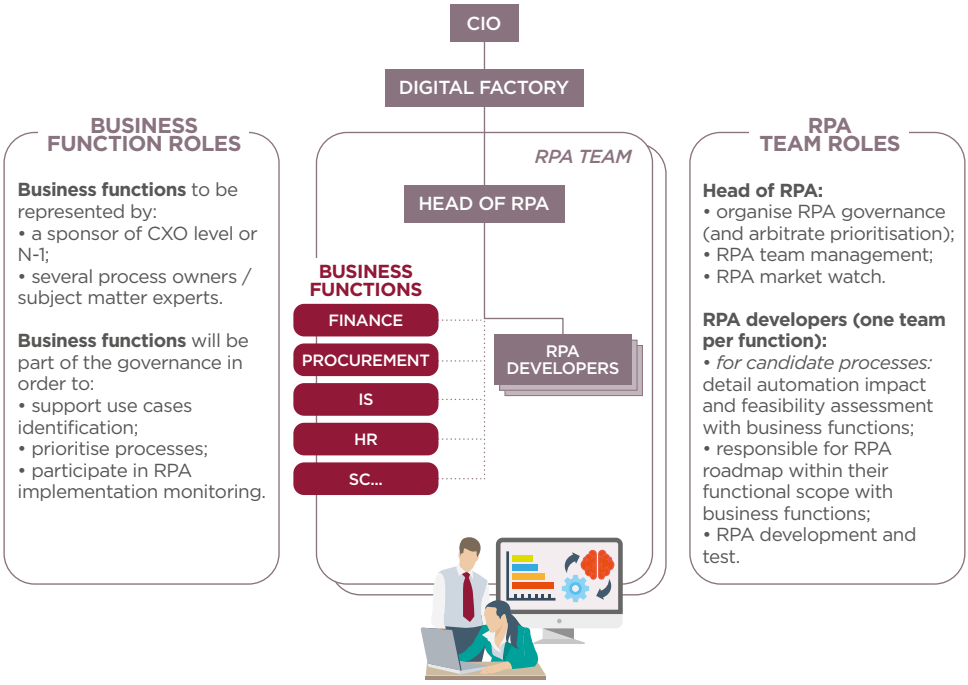
De mon point de vue, la robotisation de nos processus a pour but d'améliorer la qualité de vie au travail pour nos employés. Ce qui crée de la valeur, c'est de consacrer la créativité de l'être humain pour des tâches qui le méritent. Si vous voulez conserver cette humanité et cette créativité dans une entreprise, vous devez supprimer les tâches mécaniques et répétitives.

Toutefois, nous devons garder à l'esprit que la RPA n'est pas une solution à tout type de problème. Il faut s'appuyer sur une gouvernance forte et impliquer les sachants internes et externes pour vraiment comprendre s'il est judicieux d'investir dans la robotisation ou dans l'adaptation du *core system*... ou si la meilleure solution n'est pas tout simplement de changer le processus !

« Ce qui crée de la valeur, c'est de consacrer la créativité de l'être humain pour des tâches qui le méritent »

LA DSI D'APTAR A MIS EN PLACE UNE DIGITAL FACTORY POUR ACCOMPAGNER LES INITIATIVES DIGITALES

Illustration du modèle d'organisation de l'équipe RPA avec ses nouveaux rôles



Liste des **contributeurs**

Bertrand Allard - Partner

Bertrand accompagne les dirigeants dans leurs projets d'amélioration de la performance avec un focus sur les fonctions support et commerciales, en activant l'ensemble des leviers de performance dont le digital.

bertrand.allard@argonandco.com

Cyril Capello - Partner

Cyril est spécialisé dans l'amélioration du BFR et la transformation de la fonction finance : refonte et digitalisation des processus, *Shared Services*, externalisation.

cyril.capello@argonandco.com

Aldric Vignon - Partner

Aldric intervient sur les projets d'amélioration de la performance achats dont les plans d'économies et la transformation de la fonction, notamment son organisation, ses processus et ses outils.

aldric.vignon@argonandco.com

Safia Matouk - Directeur

Safia est spécialisée dans l'accompagnement RH des transformations d'entreprise et aide les DRH dans leur plan d'amélioration de la performance de leur fonction dont leur transformation digitale.

safia.matouk@argonandco.com

Frédéric Chapuis - Directeur

Frédéric intervient sur les missions de transformation digitale : en amont pour aider les dirigeants à faire les bons choix de cadrage et de sélection de solutions et en aval dans l'accompagnement du métier pour atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels attendus.

frederic.chapuis@argonandco.com

Renaud Texcier - Senior Manager

Renaud accompagne les dirigeants dans leurs plans de performance avec un focus sur les SG&A : en amont en identifiant tous les leviers d'amélioration et en aval en accompagnant les phases d'implémentation.

renaud.texcier@argonandco.com

Christophe Cregut - Senior Manager

Christophe est spécialisé dans la transformation de la fonction finance, le pilotage de la performance financière et l'amélioration du BFR.

christophe.cregut@argonandco.com

Luc Mahop - CFO

Luc est CFO d'Argon & Co et ancien consultant finance. En tant que consultant, Luc a accompagné ses clients CFO dans leurs projets de transformation des ERP et outils de pilotage de la performance financière.

luc.mahop@argonanco.com

Remerciements pour leur contribution :

Mai Linh Dinh, Selima Drira, Maxime Vié, Quentin Thuillier, Cedric Birkeland et Lucie Vanderdoodt.

Directeur de la publication : Yvan Salamon / Rédacteur en chef : Fabrice Bonneau / Directrice marketing : Johanna Balabane Dugas / Rédaction : Argon & Co / Graphisme & mise en page : Emmanuelle Morand / 2020

Argon&Co

Argon & Co est un cabinet de conseil en management de dimension internationale spécialisé dans la stratégie et la transformation des opérations.
Fort d'une expertise reconnue dans les domaines de la finance, des ressources humaines, des achats, de l'IT et de la Supply Chain, nous accompagnons nos clients dans leurs transformations pour atteindre des résultats tangibles et pérennes. Nos consultants s'engagent auprès de nos clients dans une relation de confiance pour relever ces défis.

Nos bureaux sont basés à Paris, Londres, Abou Dabi, Atlanta, Melbourne, Mumbai et Singapour.

www.argonandco.com