

Parole d'expert

La crise : contrainte ou opportunité pour accélérer la transformation digitale ?



Point de vue de **Renaud Texcier**, senior manager au sein du cabinet Argon & Co

Se transformer pour rester compétitif en temps de crise

Le confinement et la crise économique actuelle qui en découle touchent les entreprises avec un impact plus ou moins profond. Nous estimons qu'en fonction des secteurs d'activité, les entreprises enregistreront en 2020 une baisse du chiffre d'affaires de 0 à 40 %. Une baisse ayant un impact direct sur le niveau de rentabilité des sociétés qui doivent faire face à des coûts de structure en grande partie fixes, comme les SG&A qui représentaient avant la crise entre 6 % et 20 % du chiffre d'affaires selon les secteurs et la maturité des fonctions. Dans cette situation, les entreprises doivent trouver de nouveaux leviers de performance et accélérer leur transformation digitale pour améliorer leur compétitivité et s'adapter à l'évolution des comportements et modes de fonctionnement.

Repenser l'environnement de travail et les modes de fonctionnement internes de l'entreprise

La période actuelle transforme la relation de chacun au travail. Depuis le confinement, le télétravail est devenu une nécessité et s'est fortement démocratisé. Alors que celui-ci a toujours eu du mal à se développer en France (seules 16 % des entreprises françaises avaient un accord de télétravail), la crise favorise son développement, notamment dans des entreprises qui n'y étaient pas ouvertes et pour des métiers qui n'y étaient pas initialement destinés. Ce mode de travail à distance fait pendant

apparaître de nouveaux besoins en termes d'organisation du travail, de communication et d'animation d'équipes et nécessite l'intégration d'outils et d'usages digitaux dans le travail quotidien. Ces derniers mois, nombre de solutions digitales collaboratives ont ainsi fait leur preuve en termes d'efficacité dans un contexte de télétravail : vidéoconférence, outils d'animation d'ateliers, d'enquêtes en ligne, de gestion de projets, portails collaborateurs... Ces modes de fonctionnement et outils deviennent la nouvelle norme et le quotidien d'un grand nombre de collaborateurs, faisant émerger la notion de digital working.

Dématérialiser les flux pour gagner en performance et flexibilité

L'enquête parue en 2020 réalisée par Argon & Co, en partenariat avec BVA, auprès d'une centaine de dirigeants a montré qu'une majeure partie des entreprises (entre 67 % et 86 % des dirigeants interrogés) a déjà initié des programmes de dématérialisation et de digitalisation. Une tendance en croissance régulière, notamment poussée par des mesures gouvernementales, telle que le projet de loi de finances n° 2272 (article 56) qui, à terme, rendra obligatoire la facturation électronique entre entreprises.

La récente généralisation du télétravail a fait prendre conscience aux dirigeants de la nécessité et de l'apport de la dématérialisation des flux et des documents, que ce soit en termes de flexibilité, d'efficacité et de collaboration.

L'enjeu de la dématérialisation et de l'automatisation est d'autant plus important si l'on regarde le poids des activités transactionnelles. En effet, selon notre base de benchmarking SG&A, les activités transactionnelles représentent entre 20 et 60 % des effectifs dédiés aux processus supports

et commerciaux selon la fonction. Par exemple, cela représente 40 à 60 % de la fonction finance et 30 à 40 % de la fonction RH.

Mieux prévoir et anticiper dans une période d'incertitude forte grâce à la data science

Par ailleurs, dans cette crise sanitaire et économique inédite, l'évolution de la pandémie, du comportement des consommateurs et des marchés ainsi que les décisions gouvernementales sont autant de paramètres qui génèrent de l'incertitude pour les entreprises. Les méthodes traditionnelles de prévision ne sont alors plus adaptées. Face à cette problématique, Argon & Co propose de nouvelles méthodes de prévisions. Elles s'appuient sur le croisement et l'exploitation en masse de données externes et internes ainsi que sur la data science pour identifier les signaux faibles permettant de construire de nouveaux modèles et de mieux prévoir.

L'accélération de la digitalisation s'accompagnera de transformations plus profondes

Si nombre de dirigeants reconnaissent de longue date l'impact de la transformation digitale sur la compétitivité des entreprises, tous n'étaient pas engagés dans cette démarche. La crise actuelle change donc la donne et accélère la mise en place de projets en la matière. Pour autant, la transformation digitale doit se faire de façon structurée et s'accompagner d'une transformation plus globale des processus et des modèles d'organisation afin de maximiser les apports et les gains de performance. En activant les différents leviers, les entreprises deviendront plus efficaces, flexibles, résilientes et proches des collaborateurs dans cette période de crise. ■