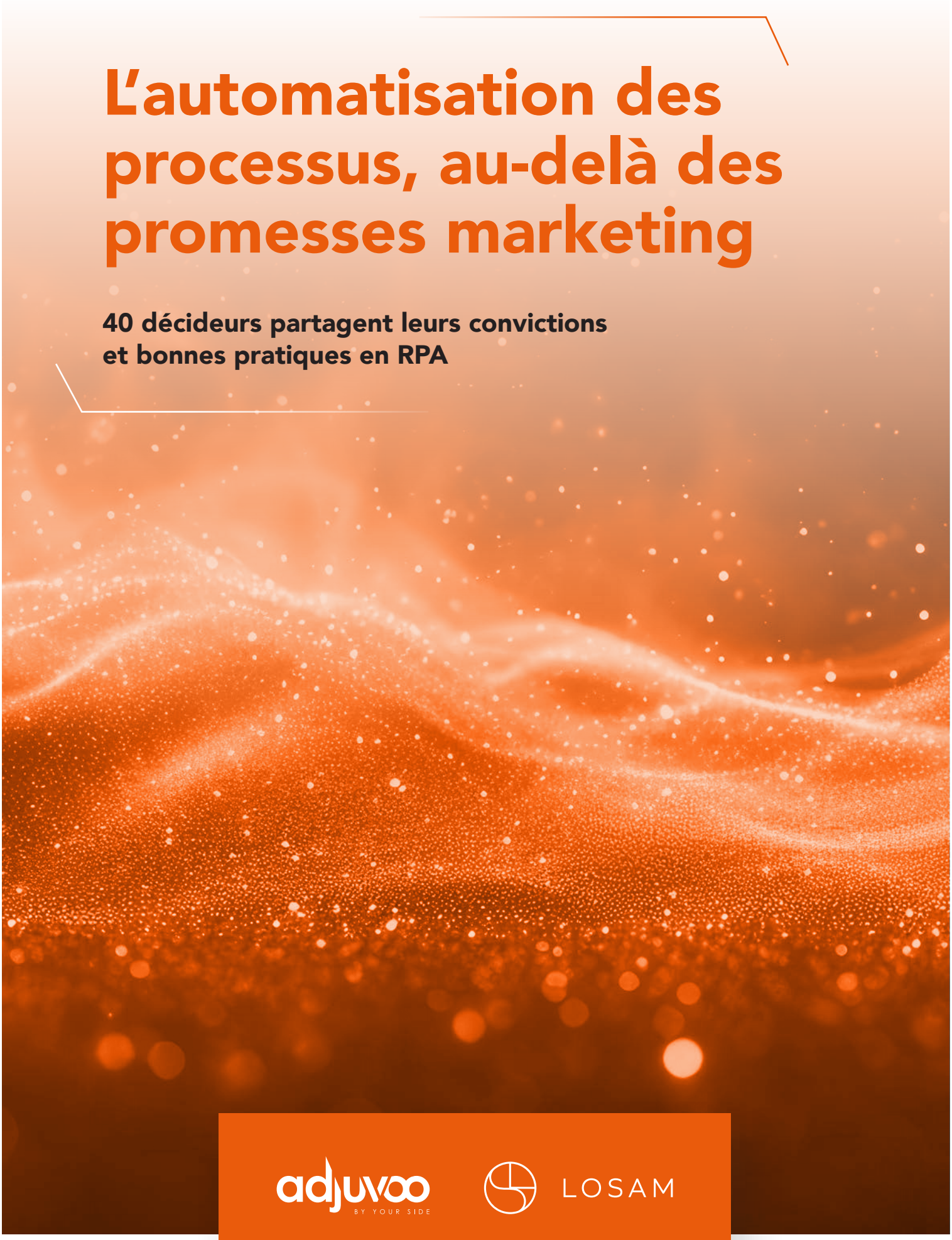
L'automatisation des processus, au-delà des promesses marketing

40 décideurs partagent leurs convictions et bonnes pratiques en RPA



adjuvoo BY YOUR SIDE

LOSAM

Sommaire

5 ..... **ÉDITO** – Arnaud Dumont, Directeur général d'ADJUVOO

6 ..... **INTERVIEWS**
6 ..... **BOUYGUES CONSTRUCTION** – Éric Bouret
8 ..... **BUREAU VERITAS** – Karine Havas & Romain Lysonick
10 ..... **CARREFOUR** – Pierre-Julien Rivière
12 ..... **CERBA HEALTHCARE** – Grégory Micheletti
14 ..... **DANONE** – Stéphane Chambon & Guillaume Méheut
16 ..... **DECATHLON** – Anaïs Levaillant
18 ..... **EDF** – Michel Castel
20 ..... **EIFFAGE** – Antoine Ballenghein
22 ..... **EMEIS** – Cédric Le Menn
24 ..... **EUROPCAR MOBILITY GROUP** – Frédéric Château & Elisabeth Drouffe
26 ..... **FORVIA** – Jack Van den Maegdenbergh
28 ..... **GROUPE FDJ** – Nicolas Bouttier & Valérie Legait
30 ..... **IMERYS** – Christophe Boden
32 ..... **LA POSTE** – Nicolas Chevereau & Georges Fraga-Dubreuil

34 ..... **PAROLE D'EXPERTS** – 4 raisons de saisir les opportunités offertes par la RPA

36 ..... **LOUVRE HOTELS GROUP** – Georges Azevedo
38 ..... **MACIF** – Benjamin Doudet
40 ..... **MALAKOFF HUMANIS** – Ludovic Granese
42 ..... **NESTLÉ** – Charles Assayag, Samantha Dolet & Stéphane Mullenbach
44 ..... **OPMOBILITY** – Marion Moraine-Mallaret & Pascal Weill
46 ..... **ORANGE / ORANGE BUSINESS** – Rana Khanafer & Julie Maniez
48 ..... **ORANO** – Isabelle Schlatter
50 ..... **RENAULT** – Alejandro Frasquet & Patrice Jénin
52 ..... **SAFRAN** – Arnaud Greffet
54 ..... **SAINT GOBAIN** – Pascal Perrier-Gustin
56 ..... **SOCIÉTÉ GÉNÉRALE** – Solen Thomas
58 ..... **THALES** – Stéphane Boulhol
60 ..... **TRANSDEV** – Jean-Luc Bergereau

62 ..... **PAROLE D'EXPERTS** – 5 facteurs clés pour réussir son projet RPA
64 ..... **CONCLUSION**
66 ..... **REMERCIEMENTS**

Édito



Arnaud Dumont
Directeur général d'ADJUVOO

RPA : vers une nouvelle ère de l'efficience et de la productivité des fonctions support

De la perte de contrôle à la destruction d'emplois… Les robots n'ont pas toujours bonne presse. La peur irrationnelle qui les entoure est alimentée par des décennies de représentations dystopiques dans la littérature, les films ou encore les médias. Elle est le fruit d'une longue tradition de méfiance envers l'inconnu et le changement.

Mais, les temps évoluent. L'automatisation a fait son entrée dans les entreprises dès les années 80, avec les outils bureautiques, puis s'est développée avec les plateformes de RPA dans les années 2000, et connaît une nette accélération ces cinq dernières années. Aujourd'hui, quel est le niveau de maturité des entreprises ? Quels processus sont concernés ? Quels bénéfices espérer ? Quels sont les facteurs clés de succès et les écueils à éviter ?

C'est pour répondre à toutes ces interrogations et livrer une photographie à un instant T de l'état de l'art de la RPA que nous avons souhaité réaliser ce Manifeste. Pour ce faire, nous avons convié une quarantaine de représentants de grandes entreprises, caractérisées par des niveaux de maturité variables, à partager leurs convictions et leurs retours d'expérience.

Spécialiste de l'optimisation des fonctions support, Adjuvoo accompagne au quotidien les entreprises et constate tous les jours l'impact de la robotisation sur leur productivité, leur efficience et leur fiabilité.

Ainsi libérés d'actions à faible valeur ajoutée, les collaborateurs peuvent se recentrer sur des tâches à plus forts enjeux. Nous sommes à l'aune d'une transformation profonde où les robots et l'IA vont s'imposer dans le quotidien des organisations et de leur stratégie, notamment autour des enjeux de délocalisation. C'est tout le paradoxe de la RPA : remettre l'humain au cœur du processus transactionnel.

La RPA est une des solutions, parfois transitoire, dans le processus de transformation des entreprises et des métiers des fonctions support. Grâce à cette technologie, et plus encore grâce à la *smart automation*, nous sommes à l'aube d'une révolution du monde administratif, comparable à la robotisation de l'industrie. Hier, réservée aux grands groupes, la RPA ne doit pas être l'apanage des grandes entreprises : ces dernières ouvrent la voie à la généralisation de cette technologie.

À travers la démystification de la RPA et le benchmark de bonnes pratiques, nous espérons que cet ouvrage vous inspirera et vous encouragera à vous lancer dans l'aventure ou à intensifier vos efforts et ce, quelle que soit la taille de votre entreprise.

Bonne lecture.

Retour d'expérience

BOUYGUES CONSTRUCTION



Eric Bouret
Directeur des achats Groupe

Bâtir une gouvernance de la digitalisation de la fonction Achats pour garantir l'efficacité et la cohérence de la démarche

La fonction Achats de Bouygues Construction, 500 collaborateurs répartis dans 30 pays, couvre un *spend* de 3,5 Mds€ et l'ensemble des catégories d'achats. Depuis 18 mois, notre groupe a entrepris une démarche de transformation globale, dont la fonction Achats est pleinement actrice. Dans ce contexte, la simplification est un enjeu de taille, servi notamment par la digitalisation et l'automatisation.

Nous avons développé nos premiers robots il y a quatre ans environ. Nos cas d'usage doivent répondre à des objectifs de gain de temps. Ainsi, en France essentiellement, nous utilisons des robots pour :

- la relance des fournisseurs ;
- l'archivage des documents dans notre ERP ;
- la gestion de notre flotte de véhicules (analyse de documents dématérialisés comme les cartes grises, etc.) ;
- la mise à jour automatique des prix dans les catalogues. Ce robot a permis un gain de temps considérable : pour les câbles électriques, par exemple, l'acheteur est passé d'une semaine de traitement par mois à un jour en moyenne.

Une organisation en béton

La gouvernance de la digitalisation de la fonction Achats est un facteur de succès de la démarche. Nous avons mis en place un comité digital où sont représentées toutes les filiales et fonctions des Achats par le biais d'ambassadeurs digitaux. Ces relais de notre politique digitale assurent la diffusion d'informations auprès des équipes mais aussi leur remontée, comme les besoins de simplification. Ce comité passe un premier filtre sur les demandes ainsi émises, puis échange avec la DSI. Plus on a une organisation avec des processus similaires, quel que soit le contexte notamment géographique, plus la RPA est efficace. C'est pourquoi il est nécessaire de sélectionner des processus chronophages figés dans le temps depuis longtemps. Le *go / no go* est le fruit d'une analyse conjointe entre la DSI et le comité digital achat. Si les acheteurs restent partie prenante tout au long du projet, c'est l'IT qui développe et assure la maintenance des robots. Cela me paraît plus simple car la DSI détient l'expertise de la RPA, et plus logique, car la RPA est un outil mis à disposition de l'ensemble des fonctions du groupe. L'avantage de la RPA est sa rapidité de mise en œuvre, de l'ordre de quelques semaines.

De nouveaux chantiers

Nous nous intéressons également à l'intelligence artificielle (IA) qui peut être utile par exemple pour l'analyse des commandes «sauvages». Nous sommes en train de développer une IA capable d'identifier ces commandes et d'en dégager une récurrence de produits et de fournisseurs. Nous pourrons ainsi améliorer en continu l'offre de catalogues mis à disposition des clients internes. Nous sommes également au tout début d'un nouveau projet ayant pour but de tirer parti de l'une de nos richesses : nos 15 ans de données hébergées dans notre ERP. L'analyse de cet historique doit permettre de mieux prédire l'évolution des prix.

Ces outils servent des objectifs business, mais également humains. En facilitant la vie des collaborateurs, et en les déchargeant de tâches rébarbatives, ils participent à l'attractivité du métier et à la fidélisation des équipes. L'automatisation est un outil rapide et efficace au service de l'expérience collaborateur.

Une conviction à partager ?

Plus le robot est efficace, plus les gains pour l'acheteur sont importants et plus la conduite du changement est facilitée.

Une idée à reproduire ?

La mise en place d'un robot se fait toujours sur une équipe restreinte afin de régler les derniers détails. Une fois validé, le robot est déployé plus largement, tout comme la communication.

Retour d'expérience

BUREAU VERITAS



Karine Havas
SVP Finance et CFO France & Afrique

Romain Lysonick
Responsable transformation Finance

Marketer la RPA et ses succès pour créer le besoin, développer le réflexe de confier les tâches répétitives et chronophages à des robots et susciter la vocation de *citizen dev*

Le groupe Bureau Veritas est caractérisé par une forte décentralisation. « Cette organisation régionale par *operating group* nous confère une grande agilité et nous permet d'être au plus près de nos marchés et de nos clients », apprécie Karine Havas.

La RPA, un levier de compétitivité

En France, la fonction Finance est structurée autour de CSP internalisés (comptabilité, recouvrement, flotte auto, etc.). *« Nous avons la volonté de conserver ces CSP localement et en interne pour un meilleur service et plus de réactivité,* confie Karine Havas. *Mais ce choix nécessite un soutien technologique pour rester compétitif. »* Romain Lysonick ajoute : *« l'automatisation est la principale composante de la décroissance du coût marginal. Elle doit nous permettre non seulement de garder les CSP en France mais aussi de les faire grandir. Nous avons notamment l'ambition d'élargir le périmètre du CSP comptable français. L'exécution doit être drivée par la performance, c'est ce qui ressort de notre nouveau plan stratégique 2028. À ce titre, les nouvelles technologies doivent nous permettre de capter des gains de productivité et de performance. » « Elles représentent également un levier d'attrition bienvenu, dans un contexte de recrutements difficiles »*, indique à son tour Karine Havas.

Une conviction à partager ?

L'arrivée de nouvelles générations d'outils sur le marché, ERP et EPM (Enterprise Performance Management) en tête, ne tuera pas les microtâches. C'est pourquoi la RPA a encore de beaux jours devant elle.

Des exemples de *citizen development* ?

Le *citizen development* s'applique à des tâches telles que la catégorisation des emails sur la base d'une arborescence de dossier. Un autre cas concret est l'automatisation des extractions pour alimenter un *reporting*, ce qui a permis de diviser par deux le délai de production !

1 million de **factures** clients en France

250 000 **factures fournisseurs** en France

Plus de **80 %** des **factures dématérialisées**

À l'origine, la RPA devait être confiée à un prestataire. *« Mais l'opacité de cette solution RPA-as-a-service, conjuguée au coût d'acquisition assez élevé, a abouti à l'abandon du projet,* relate Romain Lysonick. *Nous nous sommes alors mis en ordre de marche, en 2022, pour avancer en interne. La finance a été le premier terrain de jeu exploré. Nous avons commencé avec humilité et pragmatisme. »* Karine Havas ajoute : *« Nous avons sélectionné la RPA car c'est une solution quick win et facile à implémenter. Mais, elle requiert une gouvernance, un écosystème et des ressources permettant une mise en œuvre rapide. L'idée était de déployer cette technologie rapidement avec les collaborateurs réceptifs, mais aussi avec l'aide de la DSI. Dès le départ, nous avions pour objectif d'autonomiser les utilisateurs, tant dans l'identification des use cases que dans la mise en place de la solution technologique. »*

Un modèle de développement mixte

Des ateliers sont organisés avec les utilisateurs pour identifier les irritants qu'ils aimeraient voir éliminés de leur vie quotidienne. Puis, la DSI apprécie le niveau de complexité des projets. Pour les cas d'usage complexes ou quand le mode d'utilisation dépasse le cadre d'une utilisation individuelle, elle intervient en accompagnement sur le développement et le déploiement des scripts. Dans le cas contraire, le projet reste aux mains des *citizen dev*, qui peuvent utiliser une plateforme RPA *low code* pour créer des robots à l'aide de modèles prêts à l'emploi. *« Si tout le monde se mettait à coder, ce serait un succès,* juge Karine Havas. *Cela fait partie de l'évolution des métiers. »* Romain Lysonick ajoute : *« le seul risque associé au citizen dev est le fait que le développement se limite à un bout de processus, négligeant ainsi les possibilités d'améliorations à l'échelle globale. »*

Que la DSI ou les métiers soient à la manœuvre, *« la RPA est une technologie qui a besoin d'être accompagnée et vulgarisée »*, selon Karine Havas, *« car elle peut provoquer des inquiétudes chez les professionnels de la comptabilité, qui sont conscients des changements importants à venir dans leur métier ».* Une cinquantaine de *key users*, dont cinq ou six de la fonction Finance, ont suivi la formation interne *« RPA in a day »* pour s'acculturer à cette technologie et à ses bénéfices. Ces ambassadeurs peuvent ensuite répandre la bonne parole.

Trois cas d'usage priorisés

Une douzaine de cas d'usage ont été listés. *« Pour chacun d'entre eux, nous avons creusé les besoins et avons vérifié si la RPA était la solution adaptée,* explique Romain Lysonick. *Par exemple, pour la production de rapports de facturation, nous avons privilégié notre outil de data visualisation. Nous avons finalisé le tri dans le cadre d'ateliers avec les différents métiers. Finalement, nous avons sélectionné trois cas d'usage que nous avons priorisés selon des critères simples : temps passé sur le processus, potentiel d'automatisation, pourcentage d'erreurs manuelles, estimation des gains quantitatifs et qualitatifs… »*

Romain Lysonick poursuit : *« Le premier robot est venu pallier une limite de notre ERP qui ne permet pas d'effectuer des réceptions partielles. Nous avons ainsi automatisé le lettrage (rapprochement d'opérations de débit – crédit sur certains purchase orders). »* Priorisé fin 2022, il a été testé dès mars 2023 et il est fonctionnel depuis avril. Il a été amélioré afin de pouvoir se lancer sans supervision humaine. Le gain de temps est de huit à dix heures par mois, soit 0,1 ETP, réinvesties dans l'analyse et le contrôle. Le potentiel d'automatisation, initialement estimé à 65 %, a été revu à la hausse pour atteindre 90 %, limitant le risque d'erreurs à 10 %. *« Du point de vue qualitatif, nous avons gagné en fiabilité du lettrage et en temps de traitement, le robot effectuant la tâche en 25 minutes »*, ajoute Romain Lysonick.

Un autre robot devait être développé pour contrôler et pour enregistrer le RIB des clients, puis pour procéder au paiement dans l'ERP. *« L'objectif était de réduire le temps passé à émettre des chèques, entre 800 et 1 000 par an, et de minimiser le risque de fraude associé,* signale Romain Lysonick. *Mais le développement n'a pas abouti, en partie à cause de l'hétérogénéité des formats de RIB. Malgré les entraînements du robot, son taux de reconnaissance du nom du titulaire, de l'ordre de 50 à 60 %, laissait encore un grand nombre de tâches manuelles à effectuer. Enfin, le 3e cas d'usage n'a pas été plus fructueux. Nous souhaitions automatiser les droits et les habilitations à notre outil de data visualisation. Mais, le fait que les administrateurs de l'outil ne soient pas en France complexifiait le projet. En fin de compte, les gains étaient trop atomisés pour que le développement en vaille la peine. Il est essentiel de ne pas chercher à automatiser à tout prix. »*

Retour d'expérience

CARREFOUR



Pierre-Julien Rivière
Directeur de la transformation finance du Groupe

L'automatisation des processus financiers : une étape nécessaire de la transformation de la fonction finance

Dans un contexte de cycles de transformations et d'évolutions réglementaires qui s'accélèrent, la fonction Finance joue son rôle, se transforme, assume de nouvelles responsabilités (par exemple, le reporting de durabilité et la mise en conformité avec la directive CSRD) et réalloue ses ressources pour servir ses clients internes et créer de la valeur grâce aux données. La transformation digitale de la fonction finance se décompose en plusieurs étapes avec la dématérialisation puis l'automatisation des processus financiers, la mise à disposition de la donnée financière aux clients internes et enfin l'exploitation des données en vue de créer de la valeur.

Après la dématérialisation, l'automatisation des processus est une étape essentielle pour libérer du temps aux équipes et leur permettre de se concentrer sur les missions à plus forte valeur ajoutée. Différentes technologies existent pour automatiser des processus variés, de la macro Excel simple aux outils de marché complexes. Au moment de choisir une solution à une problématique donnée, l'objectif du responsable projet est de projeter cette solution dans l'organisation, ses processus cibles et d'estimer la capacité des équipes métiers et IT à l'exploiter sur le long terme.

La proximité entre développeurs et métiers : un facteur clé de succès

La RPA (*Robotic Process Automation*) est particulièrement pertinente lorsque le volume de flux considéré ne justifie pas un projet d'ampleur (par exemple, le développement d'une interface) mais qu'un développement rapide et à coût limité présente un retour sur investissement intéressant. Pour mener à bien des projets d'automatisation, des développeurs RPA peuvent être intégrés directement au sein de la direction financière. Cette proximité entre métiers et développeurs facilite les échanges, la compréhension et la remontée des besoins d'automatisation de manière informelle. Des campagnes d'appel à projet peuvent aussi être mises en place auprès des équipes. Ces cas pourront ensuite être priorisés en fonction des bénéfices qualitatifs et quantitatifs apportés. Il est recommandé d'éviter de se lancer dans des projets trop complexes : le processus à automatiser doit pouvoir être représenté par un arbre de décision simple et respecter des règles fixes.



Quels sont les bons processus éligibles à la RPA ?

Le processus idéal pour être automatisé avec la RPA est simple, répétitif et chronophage.



Une réflexion à partager ?

La réplication de robots d'un environnement à un autre est théoriquement possible mais se révèle en réalité complexe à cause de différences parfois mineures entre les processus et les outils des différents interlocuteurs. Dans une logique de mise à l'échelle, il est plus efficace de communiquer sur la démarche et les facteurs clés de succès pour insuffler une dynamique dans les équipes et provoquer de nouveaux projets.

La RPA présente l'avantage d'être une technologie peu coûteuse, flexible, rapide à mettre en œuvre et permissive, mais au risque de se révéler parfois instable : si l'environnement de travail du robot change significativement (par exemple, une montée de version d'un logiciel), le comportement du robot pourrait ne plus être conforme aux attentes. Il est nécessaire de mettre en œuvre un contrôle et une maintenance régulière des robots qui viendront impacter le retour sur investissement du projet.

Gestion de la performance des robots : surveiller et réévaluer

Afin de suivre dans le temps les retours sur investissement des projets de RPA, il est nécessaire de surveiller le coût de maintenance des robots et de détecter ceux qui sortent de la fenêtre de coûts acceptables. Si tel est le cas, il faudra réévaluer la pertinence du *business case* voire envisager une nouvelle solution et débrancher un robot devenu trop coûteux à maintenir. À titre d'illustration, une augmentation importante des volumes d'opérations peut mettre en évidence un manque de fiabilité du robot et remettre en question la décision technologique prise initialement.

Il est tentant d'utiliser des technologies permissives comme les robots pour répondre à tous les besoins. Mais ce n'est pas parce qu'un outil peut le faire, qu'il est le plus adapté à le faire. Des solutions plus pertinentes, plus efficaces peuvent exister pour répondre à une problématique donnée. C'est pourquoi, avant de parler des outils, il est nécessaire de bien comprendre le processus à automatiser et de le simplifier.

Retour d'expérience

CERBA HEALTHCARE



Grégory Micheletti
Directeur CSP Comptabilité

Une partie prenante à consulter ?

La DSI doit a minima donner son avis sur le processus à automatiser, car elle a une vision des développements à venir et des capacités technologiques de l'entreprise. Par exemple, les robots se nourrissent de données, de beaucoup de données, il doit y avoir la bande passante nécessaire sur les serveurs. Se lancer dans la RPA sans consulter sa DSI conduit droit dans le mur.

Externaliser le développement de robots en RPA pour bénéficier d'une expertise et d'une expérience absente en interne

La robotisation est l'un des leviers rapides et peu coûteux permettant de gagner en productivité. Elle n'est pas la solution à tout : parfois une simple réorganisation et une optimisation des processus suffisent.
Au sein du CSP Comptabilité, nous avons identifié deux principaux gisements de productivité grâce à la RPA : le premier concerne l'automatisation des factures avec commande, et le second les factures sans commande. Par ailleurs, le bouche à oreille a fait son œuvre : d'autres services du groupe se sont également lancés, par exemple, dans l'automatisation du recouvrement client et du recouvrement des indemnités journalières de la Sécurité sociale. La plupart des robots existent parce que les outils ne se parlent pas entre eux. Le jour où l'EDI (échange de données informatisé) sera intégral, nous n'aurons plus besoin de robot pour le traitement automatique des factures.

Les gains de la RPA ne s'arrêtent pas à la productivité

La véritable valeur ajoutée d'un projet RPA est de mettre toutes les parties prenantes autour de la table pour décrire le processus complet. Un processus est comme un arbre : il y a le tronc, le processus central et de multiples ramifications et branches. L'objectif est d'arriver à identifier le «pareto» du processus, puis de calculer le ROI des branches les plus imposantes pour savoir si l'automatisation présente un intérêt. Il me semble que le ROI minimal doit être d'un ETP. Le ROI d'un robot est rapide et évident dès lors que le processus est chronophage et qu'il occupe plusieurs collaborateurs à plein temps, ce qui est le cas pour les factures pour un CSP comptable de 70 personnes comme le mien. Aujourd'hui, nos deux robots absorbent le travail de trois ETP.

Quel coût pour un robot ?

Un processus simple peut être automatisé en 10 - 15 jours, soit un coût de développement de 10 à 15 K€ si on retient un taux journalier moyen de 1 000 €. Un processus plus complexe peut prendre jusqu'à deux mois, soit environ 40 - 50 K€.

Néanmoins, la productivité n'est pas le seul avantage de la RPA. Le CSP Comptabilité gère 30 filiales et autant de comptabilités fournisseurs et, avant la robotisation, les factures sans commande (électricité, télécoms…) n'étaient pas traitées et comptabilisées de la même manière d'une filiale à l'autre. Avec la RPA, l'harmonisation est totale et garantit une véritable qualité de lecture des comptes.

Des outils RPA difficiles d'accès

Nous avons fait le choix de faire appel à un prestataire extérieur pour l'étude de faisabilité et le développement des robots, par manque de compétences en interne. Cerba est une société jeune, qui grandit par croissance externe, et se structure au fil de l'eau. Les SI ne sont pas totalement installés. L'internalisation n'est donc pas à l'ordre du jour, car le développement de robots requiert des compétences très spécifiques. La difficulté est l'obsolescence des compétences, car les outils RPA évoluent rapidement et nécessitent un effort de formation régulier. Peut-être que lorsqu'une grosse dizaine de robots tourneront 24 h sur 24, nous nous doterons d'une petite équipe pour assurer le MCO (maintien en condition opérationnelle). Aujourd'hui, la maintenance sur le code est externalisée mais, sur l'orchestrator, les flux et les connexions des robots, nous avons un collaborateur qui s'est formé. En cas de panne, la maîtrise des processus automatisés demeure en interne, car nous les avons décrits intégralement. Néanmoins, nous n'avons plus la ressource humaine pour traiter les 25 à 30 000 factures gérées annuellement par les robots.

Nous valorisons la RPA comme un vecteur de promotion interne. Nous faisons évoluer les collaborateurs dont les tâches sont endossées par un robot. Par exemple, deux opérateurs de saisie, arrivés il y a plus d'un an, sont montés en compétence en comptabilité fournisseur alors qu'ils n'avaient aucun bagage comptable.

25 à **30**K
factures c'est l'équivalent de
3 à **4** ETP
de **comptables** fournisseurs

Le **robot** traite des **factures** sur plus de
500 fournisseurs

Taux de digitalisation des factures :
Environ **20** % en **EDI**
(échange de données informatisé)
Environ **60** % en **mail**
Environ **20** % en **papier**

Retour d'expérience

DANONE



Guillaume Méheut
Directeur Danone business services France

Stéphane Chambon
Finance design authority Director

Guillaume Méheut

Les outils d'automatisation : un ingrédient essentiel de notre efficacité, sous certaines conditions

Depuis 2022, *One Danone Business Services* (ODBS), le *Global Business Services* de Danone, a sous sa responsabilité la Finance transactionnelle (R2R, I2C, P2P), les Services aux Salariés (*Payroll*, Contrat, Relations Salariés) et les *Master Data*. Notre ambition est d'offrir une expérience utilisateur de première qualité à coût compétitif, en garantissant la *compliance* de nos opérations. Nous sommes une équipe de 200 collaborateurs engagée à faire gagner Danone durablement. Nous sommes responsables des *financials* de 20 entités légales en France, nous servons 9 000 salariés, et couvrons une activité d'environ 3 bn€ de chiffre d'affaires.

L'indispensable phase de diagnostic

Dans ce contexte, l'automatisation est l'une des réponses à la recherche d'efficacité des processus.
Pour nos processus les plus importants (*ProcureToPay, Invoice To Cash, Master Data*…), le cœur de nos outils est constitué par les plateformes *core models* intégrées et spécialisées déployées par Danone dans l'ensemble de ses unités (Fiori, ServiceNow, HighRadius, Esker, Readsoft…). Quand il s'agit de problématiques très locales, c'est généralement l'équipe Service Excellence de DBS France qui prend en charge leur automatisation.

L'automatisation commence toujours par une phase approfondie d'analyse et de diagnostic. Cette étape peut être longue mais, elle est, de mon point de vue, la clé du succès. Dans une logique *Lean*, le découpage du processus en sous-processus permet d'identifier les étapes sources de valeur ajoutée et de simplifier, voire d'éliminer, les autres. Les tâches chronophages sans valeur ajoutée sont éligibles à l'automatisation via l'implémentation d'un outil.

Le choix de l'outil dépend du morceau de processus à simplifier. Lorsque le processus à automatiser est particulièrement complexe, nous pouvons utiliser une solution externe prête à l'emploi, car souvent très spécialisée et efficace, mais le tarif est souvent élevé. Dans les autres cas, nous nous appuyons généralement sur des technologies éprouvées que nous programmons pour répondre à nos besoins. C'est le cas notamment des sujets de transmissions d'informations sensibles entre de nombreux interlocuteurs pour lesquels nous implémentons des solutions de *workflows*, ou pour les problématiques liées au traitement de gros volumes d'information : la technologie permet en effet



Une bonne pratique à partager ?

Nos développements respectent les formats et la *compliance* définis par l'IT du groupe afin d'en permettre la maintenance dans le temps et garantir un niveau de sécurité aux utilisateurs.



Un conseil ?

L'automatisation peut générer de l'inquiétude auprès des collaborateurs qui voient leur métier changer. Il faut être à leur écoute et passer du temps avec eux pour accompagner ces transformations, et retravailler les *job descriptions*.

d'absorber d'énormes volumes de données, de les traiter et de nous aider à prendre des décisions, ce que nous ne pourrions pas faire manuellement. Par exemple, en combinant des outils comme SnowFlakes, DataBricks et PowerBI, nous pouvons analyser de manière systématique les écritures manuelles sur SAP pour tenter de détecter les comportements douteux. L'outil extrait les données, les transfère vers un outil de visualisation power BI et effectue un tri en fonction de règles que nous avons définies. L'équipe du *financial control* n'a plus qu'à vérifier les écritures sélectionnées. Sur le même principe, elle a économisé la moitié du temps consacré au *process* de construction des revues de bilan trimestrielles. Le résultat est impressionnant : de manière automatique 7 millions de données sont résumées en cinq slides !

La RPA fortement concurrencée

La RPA nous a aidé à automatiser la gestion des litiges sur les factures, événements courants dans l'agroalimentaire. Pour extraire automatiquement les données envoyées par les clients, nous avons développé des robots, plus exactement un robot par client, du fait de l'hétérogénéité des formats des données utilisés par chaque entreprise. Néanmoins, la maintenance était très - trop - importante, à cause des changements de format réguliers par les clients. Nous avons donc décidé de programmer un outil de remplacement avec Python, qui s'avère plus flexible. De manière générale, je trouve la RPA assez compliquée à utiliser, notamment pour faire évoluer les robots, et lourde en maintenance.

La facilité d'utilisation de l'outil est essentielle. C'est le cas de Python et d'autres plateformes comme Power BI (Microsoft) ou Iterop (Dassault Systèmes). La rapidité avec laquelle l'outil permet de résoudre les problèmes est également un critère important, tout comme la disponibilité des ressources. L'avantage avec Python est que la plupart des jeunes savent aujourd'hui coder avec ce langage. Nous sommes très vigilants sur les aspects de sécurité, par exemple quant à l'utilisation des librairies Python. C'est moins un sujet maintenant avec l'intégration de Python par Microsoft.

In fine, il est critique de documenter et garder le contrôle des programmes pour être capable d'effectuer les corrections nécessaires dans le temps. C'est un critère majeur de durabilité de l'automatisation des processus et d'adoption des outils. L'outil doit être fiable et facile à faire évoluer pour que les collaborateurs l'utilisent pleinement.

Stéphane Chambon

Le déploiement de l'automatisation sur des projets d'envergure mondiale est un vrai défi

Identifier les leviers *data* et *process* pour améliorer l'animation de la performance est l'un des objectifs de mon équipe, avec en toile de fond la standardisation, l'harmonisation et la simplification, le tout devant nous permettre la réduction des coûts de mise en œuvre ou d'utilisation de nos systèmes informatiques.

La difficulté est que les différentes fonctions Finance du groupe ne parlent pas le même langage : les fonctionnements diffèrent selon le pays, la filiale, et même la catégorie de produits. Notre enjeu est d'arriver à standardiser les processus et les données de la finance au niveau mondial, prérequis au déploiement de projets globaux sur lesquels nous avons de plus en plus d'interdépendances cross fonctionnelles. C'est un chantier au long cours : il faut définir des standards avec des *red zones* et des *blue zones* pour le local, le standard ne pouvant être une réponse à tout. De mon point de vue, un robot ne doit pas venir réparer un processus dysfonctionnel ou mal défini. Parfois, il suffit « simplement » d'appliquer le standard SAP *end to end* dans le processus pour régler le problème. La RPA peut être en revanche une solution palliative pour des projets trop longs à aboutir.

Chez Danone, il ne peut y avoir de RPA sans l'IT, car l'ERP et la *data finance* sont impliqués. La DSI arbitre les solutions à mettre en œuvre en fonction des besoins et spécificités exprimés. Elle manage la production et la conformité au processus, en lien avec des *key users* qui font notamment remonter les évolutions du processus en cours d'automatisation.

Les potentiels de l'automatisation sont immenses, mais le travail préparatoire l'est tout autant pour les projets devant être déployés à l'échelle d'un groupe international.

Retour d'expérience

DECATHLON



Anaïs Levaillant
Global finance service leader

Environ
200 robots
avec un taux de réussite
de **99**%

Mettre en place un programme RPA est un parcours de sauts d'obstacles, qui nécessite un jeu collectif

En 2018, quand j'ai pris la responsabilité du CSP qui gérait la comptabilité des entités de production de Decathlon, son externalisation en Asie était en réflexion. J'étais convaincue qu'une alternative efficiente était possible en restant à Lille. J'ai donc proposé un projet de transformation du CSP en *global finance service*, basé sur l'automatisation de la production comptable, la mise en place de nouvelles technologies pour moderniser les métiers de la finance et l'élargissement du périmètre de la comptabilité à d'autres activités du groupe (retail, logistique…).

Un lab tech pour déployer la RPA

Aujourd'hui, le *global finance service* est réparti sur trois sites : à Lille, à Singapour et au Portugal. Lille est une évidence car, nous y avons notre siège social, ainsi que les services régaliens et l'informatique. Autre avantage, le *turn-over* y est moins important qu'en Asie. Néanmoins, nous sommes constamment challengés sur les coûts.

Dès 2018, l'IT finance testait la RPA. Deux comptables de mon équipe ayant une appétence pour le sujet se sont portés volontaires pour être formés et pour participer au projet. Puis, en 2020, l'informatique nous a laissé le *lead* sur cette technologie car il est important que le besoin soit conduit par le métier, plutôt que par l'informatique, qui de plus, ne considérait pas la RPA comme une solution pérenne, mais comme un pansement. C'est dans cette logique que nous avons créée l'offre tech, EffiLab, en 2020.

Un long travail d'évangélisation !

Nous avons dû nous montrer pédagogues pour faire accepter la RPA auprès de l'informatique. Plusieurs facteurs ont joué en notre faveur : le leadership commun, la proximité géographique, le respect de leurs exigences techniques et préventives… J'ai par ailleurs fait le choix de déléguer l'animation fonctionnelle de l'équipe tech au responsable sécurité. Au fil des ans, nous avons ainsi réussi à construire une collaboration cordiale et constructive. L'IT est partie prenante de l'organisation et de la gouvernance du lab Effitech. Nous avons notamment mis en place un comité de priorisation et des réunions hebdomadaires, durant lesquelles les *product owners*, les informaticiens et l'équipe du lab échangent sur les *use cases* qui remontent des 70 pays via une plateforme dédiée, et décident de la solution adaptée au besoin. Nous avons également dû choisir nos «champions», les *use cases* exemplaires susceptibles de démontrer par l'exemple que la RPA est une solution performante. S'entourer de collaborateurs motivés et convaincus par l'automatisation pour diffuser la bonne parole en interne constitue un atout indéniable.

Au début de la démarche, nous avons privilégié la montée en compétence des collaborateurs. Nous avons créé des parcours d'*upskilling*, qui vont de la simple découverte à la formation complète de développeur. Si le premier niveau de formation a fait le plein, une grande majorité de comptables se sont désintéressés de la formation les conduisant à changer de métier. Puis, au fil de notre professionnalisation, nous avons opté pour l'embauche d'ingénieurs, qui représentent environ 40% de l'effectif. L'équipe du lab est composée de développeurs, de chefs de projet, qui implémentent les nouvelles solutions, et de *business analysts*, qui font le lien entre les métiers et les développeurs.

Des gains colossaux

Les premiers cas d'usage ont démontré l'efficience de la RPA. Dans la mesure où nous n'avons pas d'ERP, les comptables passaient beaucoup de temps à réconcilier les chiffres issus de nos multiples solutions logicielles. Un certain nombre de robots ont donc pour mission d'extraire les données, de les croiser, et de vérifier leur intégrité. À chaque développement, nous créons un compteur de minutes économisées. Ainsi, depuis 2022, ce sont quelque 4,5 millions de minutes gagnées, dont les deux tiers pour l'équipe financière.

Autre exemple : nous avons entièrement automatisé le travail d'une équipe d'une quinzaine d'intérimaires qui intervenait sur les commandes e-commerce. De la vérification des stocks à l'envoi du SMS au client, dorénavant toutes les étapes sont effectuées par des robots. La RPA est bien adaptée aux processus qui nécessitent la répétition des gestes manuels. Dans cet esprit, nous avons également réussi, grâce à l'automatisation, à libérer du temps aux collaborateurs qui corrigeaient manuellement les écarts de prix entre les bons de commande et les factures.

Je pense que l'une des clés du succès est de développer une vision pragmatique et réaliste de la RPA, de ses apports ou encore des compétences nécessaires.

Une conviction à partager ?

En général, les robots ont une durée de vie plus courte que d'autres solutions. Je dirais qu'ils ont une espérance de vie moyenne d'un an et demi à deux ans. D'où la nécessité d'avoir un temps de développement et un ROI rapides. C'est pourquoi nos développements prennent de trois à six mois, de la réception de la demande à l'implémentation.

Une bonne pratique à partager ?

La création du poste de *business analyst* a tout changé. *Les business analysts*, véritables traits d'union entre les métiers et les développeurs, comprennent les besoins des uns et des autres et permettent de faire avancer les projets plus rapidement et dans le bon sens. Au début, ils étaient spécialisés sur la RPA. Dorénavant, ils sont généralistes. Ils sont en capacité d'adapter la technologie (*dataviz*, Google Apps Script, *process mining*, intelligence artificielle…) au besoin.

Retour d'expérience

EDF



Michel Castel
Directeur délégué du CSP Comptabilité

Dotée d'une forte dimension métier, la RPA est avant tout une belle aventure humaine !

Grâce à l'automatisation, lancée en 2018, le CSPC (centre de services partagés comptabilité) d'EDF a pu être renommé CSP2C (centre de services partagés comptabilité conseil). En effet, les automates nous redonnent de la capacité à faire. D'une part, ils nous permettent de nous concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. D'autre part, ils nous offrent la possibilité d'accroître notre périmètre d'activité : analyse, conseil, reprise de comptabilité filiales.

Des automates en renfort de l'activité comptable

Chez EDF, l'automatisation des tâches répétitives est un leitmotiv… depuis 2015 ! Le premier automate a été mis en service en janvier 2017. À raison de trois à cinq robots par an, 24 robots sont aujourd'hui en activité, deux ayant été mis à la « retraite ». L'imaginaire et les idées reçues qui entourent les robots peuvent représenter un frein à leur déploiement. Pour impulser, démystifier, donner du sens et soutenir la démarche RPA, il est impératif de bénéficier du soutien du top management. Le vocabulaire a son importance également. C'est pourquoi nous préférons parler de renforts ou d'automates plutôt que de robots. Le passage au numérique est rapidement devenue une source de satisfaction pour les comptables et donne une image « rafraîchie » du métier que nous valorisons auprès des nouvelles recrues.

Le modus operandi de création de robots est dorénavant bien rôdé. Nous avons formé des comptables pour qu'ils endossent aussi le rôle de *business analysts*, environ un ou deux par grand processus comptable. Leur mission consiste à identifier les bouts de processus automatisables. Ils se réunissent une fois par mois dans une cellule appelée « *Robots farmer* » pour évoquer les cas d'usage et étudier leur rentabilité. Le gain d'ETP est évalué par rapport au coût de développement. Nous mesurons d'ailleurs ce gain homme-jour au fil du temps. Ensuite les *business analysts* orientent le projet soit vers les *citizen developers*, soit vers la Direction IT.

RPA versus RDA et « naissance » des *Citizen DEV*

Au-delà des automates complexes de type RPA, un certain nombre d'automates sont menés par des comptables. Les *citizen developers* sont actuellement une soixantaine au sein du CSP2C. Ils sont formés pendant deux jours à l'utilisation de l'outil et à la documentation. Ils interviennent sur des cas d'usage simples, qui nécessitent entre quelques heures et quelques jours de travail : extraction de données, envoi de courriers, demandes de gestion d'anomalie de paie, … La communauté des *citizen developers* se réunit dans le cadre de « *Robot shows* » pour partager bonnes pratiques et réalisations.

La DSIT, quant à elle, intervient sur des processus plus complexes à automatiser (technologie RPA), comme les rapprochements, l'identification des factures de révision des prix, les contrôles relatifs à la TVA ou encore l'enchaînement des jobs de clôture. Le développement du robot prend quatre mois en moyenne. Nous définissons alors les besoins, écrivons le cahier des charges, puis déléguons la conception de l'automate à la DSIT, en tenant compte du budget qui nous est alloué annuellement. La direction de l'informatique les met en exploitation, après nous les avoir fait tester, et assure la maintenance. La question de la maintenance est centrale car, en cas de changement ou d'évolution de l'ERP, il est nécessaire d'adapter les robots en conséquence, voire de les mettre à la retraite. Nous n'avons plus les ressources humaines nécessaires pour prendre le relais en cas de panne, il est donc crucial que les réparations soient effectuées rapidement. La documentation et la conservation de la connaissance de ce qui a été développé s'avèrent indispensables.

Cartographier les robots

Nous tenons à jour un site où sont recensés tous nos robots. Pour ceux développés par la DSIT, nous indiquons leur fonction, leur date de mise en service, leurs gains et leur *business analyst* associé. Pour ceux créés par des *citizen developers*, nous listons également leur fonction, le nom de la personne qui l'a développé ainsi que la technologie utilisée, son *back-up*, la localisation de la documentation et ses gains. Le but est d'éviter que chacun refasse le même robot dans son coin.

Aujourd'hui, bon nombre de robots sont à l'œuvre chez EDF, au sein de la fonction comptable, qui a été précurseur, mais aussi dans d'autres Centres de Services Partagés comme les RH et les approvisionnements. L'essor des automates peut conduire à des situations rares mais un brin cocasse où nos robots et ceux de nos fournisseurs s'échangent des e-mails !

Une bonne pratique à recommander ?

L'accès des automates RPA à notre ERP pose des questions de sécurité. C'est pourquoi nous avons collaboré avec la DSIT et nos commissaires aux comptes lors d'ateliers dédiés pour nous assurer de la sécurisation et de la traçabilité des automates et déterminer la solution la plus adaptée.

Une conviction à partager ?

Avant de confier le développement d'un automate à notre direction informatique, nous veillons à optimiser les processus selon les principes *Lean*. En revanche, pour les RDA (*Robotic Desktop Automation)*, réalisation *citizen development*, ce n'est pas forcément le cas : nous nous autorisons la création de robots jetables.

Retour d'expérience

EIFFAGE



Antoine Ballenghein
Directeur du CSP Comptable et Paie

Il est réducteur de limiter les atouts de la RPA aux gains de productivité, même s'ils sont capitaux pour préserver des emplois en France

Maintenir les emplois du CSP Comptable et Paie d'Eiffage en France est une volonté forte du groupe. Ce choix implique de faire massivement appel à de la technologie pour gagner en qualité et en productivité. C'est notamment grâce à la RPA, levier majeur de productivité et de compétitivité, que nous avons réussi. La RPA peut susciter des inquiétudes quant à d'éventuelles destructions d'emploi. Mais, dans notre cas, ces craintes sont infondées car le recours à cette technologie sert à accompagner la croissance de l'activité.

L'engouement pour la RPA naît des premiers cas d'usage

La démarche RPA a commencé avec l'inventaire des processus chronophages et facilement automatisables. Il est important de bien choisir ses premiers processus à automatiser. Il me paraît capital de choisir un cas d'usage affichant d'une part des gains rapides et lisibles pour convaincre la direction et d'autre part un processus fastidieux ou rébarbatif pour embarquer les collaborateurs. Le *time to market* est l'un des principaux atouts de la RPA, susceptible de produire un effet « waouh ». Autant capitaliser sur cette force ! Les débuts sont décisifs pour présenter la RPA sous ses meilleurs atours.

Transition vers l'autonomie

Quand nous nous sommes lancés dans l'aventure RPA, nous étions complètement néophytes. Nous avons donc souhaité nous faire accompagner par un cabinet pour assurer nos premiers pas. La mission a commencé par un diagnostic de nos processus, le choix et la mise en œuvre des 20 premiers robots ainsi que leur hébergement et leur maintenance durant un an et demi environ.
À partir de 20 processus, pour des raisons financières et d'autonomie, nous avons choisi d'internaliser la RPA. Dorénavant, le centre d'excellence RPA d'Eiffage, qui est sous ma responsabilité, a pris le relais et mène à bien toutes les étapes de la démarche RPA, y compris le développement et la maintenance. Les profils techniques qualifiés sur la technologie ont été embauchés. Ponctuellement, sur de gros projets, nous faisons encore appel à des ressources extérieures. Aujourd'hui, six personnes produisent des robots, en grande partie pour le CSP mais aussi pour l'ensemble des fonctions de l'entreprise (Achats, DSI, Fiscalité …). Nos clients internes nous sollicitent via un formulaire dédié. Puis, un comité d'engagement, composé de la responsable du centre d'excellence RPA et du directeur CSP, évalue et valide les demandes. Nous sélectionnons des processus dont l'automatisation apporte un ROI significatif.

Un ROI pas uniquement financier

Nous sommes plus avancés sur la robotisation de la comptabilité (+50 processus couverts) que de la paie (quelques robots). Nous avons notamment automatisé le référentiel fournisseurs, avec l'objectif de réduire le risque de fraude tout en améliorant la conformité et les SLA (*service level agreement*). Nous avons une base de données de plus de 250 000 fournisseurs, dont 15 000 nouveaux à créer tous les ans. Sur une année, nous travaillons avec 90 000 d'entre eux ! Le travail est colossal. Branché sur les outils de *ticketing*, le robot traite les demandes toutes les deux heures. Le délai de SLA est ainsi passé de deux jours à deux heures maximums. Les quatre collaborateurs qui travaillaient exclusivement à cette tâche peuvent aujourd'hui se consacrer à des missions plus valorisantes, comme la relation avec nos fournisseurs grands comptes. Ils sont ainsi naturellement et logiquement devenus des promoteurs de la RPA.

Autre exemple : le contrôle des campagnes de règlements, qui mobilisait 40 comptables pendant trois jours. Dorénavant, les contrôles les plus lourds sont traités par plusieurs dizaines de robots ainsi, les collaborateurs ont plus de temps pour se concentrer sur les contrôles plus poussés et sur les paiements à risques. Les robots peuvent être multipliés pour réduire les délais ; c'est l'avantage.
En revanche, les robots ne sont pas capables de tout faire.

Nous avons parfois essayé d'automatiser des processus trop complexes ou mal définis rendant les robots inopérants. Cela génère beaucoup de frustrations et de déceptions : l'utilisateur qui espérait des gains de temps doit finalement refaire le travail, quant au centre d'excellence, il le vit comme un échec et une remise en cause de son travail. Il faut porter une attention particulière au choix des processus éligibles bien qu'il soit compliqué d'évaluer la stabilité du processus ou des outils sollicités à priori.

Pour les robots en production, je surveille particulièrement deux choses :

- Le taux d'utilisation de chaque « runner » afin de planifier au mieux l'exécution et la parallélisation des robots et ainsi rationaliser le nombre de licences.
- Le temps de maintenance nécessaire qui peut facilement déraper et générer des surcoûts.

Dans une activité de production comme la nôtre, la RPA demeure une technologie d'avenir, même avec l'essor de l'intelligence artificielle. Je n'oppose pas les deux technologies. Dans l'immédiat, la RPA permet d'industrialiser des tâches simples avec un résultat parfaitement maîtrisé quand l'IA permet d'aller chercher des cas plus complexes mais en acceptant certaines erreurs.

Un premier facteur clé de succès ?

Je recommande à tous ceux qui débutent leur démarche RPA de se faire accompagner à toutes les étapes, de l'état des lieux au développement, en passant par la sélection des meilleurs premiers candidats à l'automatisation.

Un second facteur clé de succès ?

Le binôme développeur / opérationnel métier est essentiel dans la phase de développement. Il permet d'embarquer les équipes tout en dédiabolisant la RPA.

51 000 paies par mois
2,6 millions de factures payées annuellement
4 000 comptes bancaires justifiés
300 robots



Cédric Le Menn
Group deputy CFO

La RPA est un levier de transformation rapide et efficace

À mon arrivée chez Emeis (anciennement Orpea), il y a deux ans, il a fallu reprendre l'intégralité du système à zéro. En effet, l'organisation en place ne permettait pas d'avoir une compréhension claire des comptes : agglomérat non structuré de PME, absence de clôture mensuelle, de centralisation des factures, d'ERP, d'EPM, d'outil de consolidation, de logiciel de dématérialisation des factures opérationnel…

Les six premiers mois ont été particulièrement difficiles et consacrés à la renégociation du premier refinancement. Avec une équipe financière entièrement renouvelée, je me suis ensuite attelé à la mise en œuvre d'un vaste plan de transformation : reconfiguration du service comptable comme un CSP, instauration d'une clôture mensuelle, mise en place d'un ERP, d'un outil d'OCRisation, d'un logiciel de consolidation, d'un EPM…

Avancer grâce à l'externalisation

La robotisation fait partie des grandes étapes à venir. La RPA est le moyen le plus rapide à notre disposition. Grâce à cette technologie, le *plug and play* sur des outils existants est réellement facile. Nous en sommes aux prémices. C'est la finance qui a le *lead* sur le sujet, mais nous avons fait le choix d'externaliser l'intégralité du projet RPA (cartographie des flux, développement, maintenance…) à un cabinet de conseil. L'internationalisation était impensable au regard de la lourdeur de notre feuille de route IT sur les cinq prochaines années, nécessaire pour rattraper notre retard technologique.
Nous allons brancher des robots à la sortie du logiciel OCR. Aujourd'hui, une trop grosse part de nos factures est sous format papier et le taux de *matching* est faible. Dans un premier temps, l'objectif est d'automatiser la comptabilisation de 100 % des factures mono-fournisseurs. Le développement du robot devrait prendre quatre mois et demi, un délai probablement un peu plus long que pour d'autres entreprises car nous partons de loin ! Nous avons dû tout déconstruire pour reconstruire.

Le but de cette automatisation est de désengorger les comptables pour qu'ils se focalisent sur l'analyse. Atteindre les standards d'une société cotée est essentiel. L'automatisation doit également nous permettre de fiabiliser nos données et de gagner du temps sur la clôture. Pour les comptes sociaux, nous sommes d'ores et déjà arrivés à réduire le délai de 60 à 15 jours. Nous pouvons encore mieux faire.

La RPA, une technologie d'appoint

À l'avenir, le but est d'automatiser au maximum les flux directement dans le futur ERP grâce à ses options et fonctionnalités. Aujourd'hui, je ne sais pas quel sera le niveau réel d'automatisation permis par l'outil. Il peut y avoir une différence entre la réalité et les promesses faites par l'intégrateur ! Si nécessaire, la RPA pourra venir en complément.

Nous avons hâte de sortir de la préhistoire et de récolter les fruits des chantiers entrepris ! Les comptables ont des attentes fortes quant à l'allègement de leur quotidien. Ces changements sont synonymes d'une nouvelle dynamique et d'un enrichissement professionnel. Même si les nouveautés sont les bienvenues, deux personnes sont en charge de la transformation finance et ont notamment pour mission d'accompagner les équipes dans la gestion du changement.

600 000 factures
+ d'un millier
d'entités

Un facteur clé de **succès** à partager ?

Pour moi, le premier facteur clé de succès est de bien s'entourer. Pour les débutants dans la RPA notamment, il me paraît important d'arriver à débloquer un budget pour se faire accompagner par des professionnels expérimentés, qui ont déjà mené des chantiers de transformation et mis en œuvre des robots.

Un cas d'usage intéressant pour la RPA ?

J'ai bon espoir de convertir les RH à la RPA. Avec 25 000 personnes, une part importante de CDD et de contrats de vacation, la RPA est clé pour l'*onboarding*. Mais, à ce jour, la fonction RH se concentre sur la consolidation des fondations, l'automatisation interviendra dans un second temps.

Retour d'expérience

EUROPCAR MOBILITY GROUP



Élisabeth Drouffe*
Shared services managing Director, in charge of Group finance transformation

Frédéric Château
Finance transformation Director

Internaliser la RPA au sein du CSP, une option efficace pour bien comprendre les besoins et y répondre rapidement

La fonction Finance d'Europcar Mobility Group emploie 700 collaborateurs, dont 350 travaillent au sein du centre de services partagés de Lisbonne. Ce CSP est aussi en charge de la transformation de la Finance du groupe. *« Lors de la crise de la Covid-19, nous avons mené un travail drastique de simplification des processus, tout en maintenant un bon niveau de contrôle,* confie Élisabeth Drouffe. *En huit mois, nous avons réussi à réduire notre coût de fonctionnement de 30 %, sans aucun investissement financier, seulement avec des outils low code, no code ou encore ceux édités par Google. Notre leitmotiv est d'apporter de la valeur. Dorénavant, nous poursuivons la transformation de la fonction Finance avec un budget dédié. C'est dans ce cadre que nous allons déployer un programme de RPA global avec une équipe interne au CSP, composée pour débuter de business process owners sur le P2P, le R2R et l'order to cash qui traitent aussi tous les sujets d'automatisation, et de business analysts pour la majorité issue de la promotion interne. »*

Objectif : devenir un centre d'excellence RPA au service du groupe

« L'expertise RPA est centralisée dans notre CSP parce que c'est le métier qui maîtrise les processus end to end à automatiser, en collaboration avec tout l'écosystème de la chaîne, mais aussi parce que la transformation est dans son ADN, **indique Frédéric Château.** *En outre, les collaborateurs sont en capacité d'animer la démarche RPA pour convaincre d'autres départements d'en profiter. »* Car, *« Si dans un premier temps, les bénéfices de la RPA seront réservés au CSP, courant 2024, nous ouvrirons les vannes à tous les métiers du groupe quelle que soit leur géographie, précise Élisabeth, directrice du CSP. Nous communiquerons sur la RPA via nos premiers cas d'usage marquants pour développer la compréhension du concept et son potentiel, et susciter l'intérêt. »*

Élisabeth Drouffe ajoute : *« Un bon niveau de gouvernance et de décision est essentiel pour déterminer si la RPA est la solution à la problématique. Nous avons pris un engagement envers l'IT central : nous vérifierons que chaque robot ne rentre pas en conflit avec la road map de l'IT. Nous lui adresserons un rapport d'activité mensuel et des feedbacks réguliers pour nous assurer que la RPA demeure la solution à court, moyen ou long terme. Nous avons fait le choix d'une gouvernance light afin de gagner en vélocité. Nous solliciterons l'IT central sur les cas d'usage identifiés uniquement en cas de doute ou d'applicatifs que nous ne maîtrisons pas. Sinon, ce sera l'IT local qui assurera un premier filtrage. Ensuite, nous chercherons à évaluer le potentiel de transposabilité du robot à d'autres métiers ou géographies. Bien entendu, nous nous engageons à challenger et mesurer le ROI. »*

Des cas d'usages à prioriser

Pour le CSP, les premiers cas d'usages vont porter sur le fixing de certains processus, comme la facturation. *« La correction des factures, par exemple, sera traitée par un robot permettant ainsi d'améliorer le délai moyen de paiement, tout en upskillant la task force, s'enthousiasme* Élisabeth, directrice du CSP. *Dans le cadre de l'implémentation de notre nouvel ERP, la RPA pourrait également nous aider à monter des interfaces et des solutions sur des flux de données pour soulager l'IT sur certaines géographies. Nous explorerons également la partie data management (tarifs, conditions, créations de comptes client…). La RPA va nous permettre notamment de répondre plus rapidement au go to market tarifaire dans les 140 pays où notre marque est présente, avec une marge d'erreur proche du néant. Nous prioriserons les cas d'usage en fonction des enjeux stratégiques et d'amélioration immédiate des revenus et de l'EBITDA. »*

Rassurer face aux craintes de destruction de postes

Frédéric Château ajoute : *« La RPA représente un réel levier de productivité.* *Elle reçoit un accueil favorable de la part des collaborateurs car, elle permet d'automatiser des tâches à faible valeur ajoutée et, dans un contexte de croissance, de réinvestir le temps économisé sur d'autres activités. Au-delà du ROI, les nouvelles technologies en général et l'automatisation en particulier, en visant à rendre le travail plus intéressant, sont des réponses aux enjeux d'attractivité et de fidélisation qui s'avèrent cruciaux pour les CSP. »* Élisabeth Drouffe insiste sur l'importance du *change management : « La communication est essentielle pour rassurer. Le discours est axé sur la croissance du CSP, en termes de fonctionnement et de volume, la nécessité de se réinventer pour faire face et l'enjeu de talent identification et d'upskilling pour se détacher de plus en plus du pur transactionnel et entrer dans une nouvelle ère. Disposer des meilleurs outils du marché représente aussi une formidable opportunité en matière d'employabilité. »*

**Élisabeth Drouffe a quitté Europcar Mobility Group entre le moment où l'interview a été réalisée et la publication de cet ouvrage.*

Quels objectifs poursuivre ?

Pour commencer, nous tablons sur des *savings* de base équivalents à 44 % par robot pour le CSP et la maintenance de trois robots par développeur. Pour les cas d'usage business ou *go to market*, les niveaux seront plus élevés.

Une conviction à partager ?

La RPA ne doit pas être une rustine, il doit s'inscrire dans une vision durable du business.

Retour d'expérience

FORVIA



Jack Van den Maegdenbergh
VP global business services

Des développeurs RPA issus du métier pour tirer le meilleur parti de l'automatisation

Chez Forvia (ex-Faurecia depuis février 2022), la comptabilité, la paie, l'administration des ventes et les achats sont centralisés au sein de six plateformes GBS réparties à travers le monde, qui emploient 1 700 personnes. Elles continuent leur montée en charge sur les achats et l'administration des ventes, tout en absorbant une partie toujours plus grande du *controlling*. Notre objectif est de travailler le processus de bout en bout.

Je suis convaincu que la réussite de l'automatisation repose sur le respect de certaines étapes : la simplification du processus, puis viennent la massification, qui permet la standardisation, et ensuite l'automatisation. Le but est de libérer les équipes des tâches transactionnelles pour apporter une expertise à plus forte valeur ajoutée : analyse, contrôle, etc. La sécurisation de la donnée est clé quand on sait que la moitié de notre activité est en *self billing* et qu'il y a beaucoup de changements de prix, rétroactivement ou non.

Internalisation partielle de l'automatisation au sein des GBS

Il y a plus de deux ans, nous avons créé une petite équipe en charge de l'automatisation (compta client, compta fournisseur, order to cash…) au sein du GBS au Portugal. Ces quelques collaborateurs, essentiellement des *digital natives*, reportent à différentes directions mais ils sont physiquement tous ensemble, ce qui créée de l'émulation et de l'entraide et assure une certaine montée en compétences. Formés au RPA, ils travaillent en mode collaboratif avec l'IT, y compris pour la maintenance. C'est leur connaissance du processus qui fait la différence et la réussite du projet d'automatisation. Autre avantage : ils fourmillent d'idées et d'enthousiasme pour traquer les tâches à faible valeur ajoutée susceptibles d'être automatisées ! Nous avons 200 à 300 idées dans le pipe ! Nous commençons à développer ce type d'organisation, très agile et réactive, au Mexique et en Chine. Je pense que 4 à 5 % de la population de nos GBS pourraient pratiquer l'automatisation, mais, sans éparpiller les collaborateurs, car une certaine masse critique me semble utile.

Un conseil pour commencer ?

Mieux vaut commencer petit, consolider puis accélérer. N'hésitez pas à faire la démonstration des premiers *use cases* pour convaincre et gagner la confiance des utilisateurs. Quand ils constatent par eux-mêmes que leur quotidien est facilité, les résistances disparaissent.

Un facteur clé de succès ?

La connaissance du processus est essentielle pour une automatisation réussie. C'est pourquoi les développeurs RPA de nos GBS proviennent du métier et sont formés à l'utilisation de l'outil RPA que nous avons sélectionné.

Des mesures parfois délicates

À ce jour, nous avons développé une centaine de robots, essentiellement sur la finance qui est notre cœur d'activité initial. Pour mesurer l'efficacité des processus automatisés, nous mesurons le temps économisé. Nous essayons également d'estimer le gain réalisé au niveau business mais, selon les cas, cette mesure peut s'avérer délicate.

De même, les *business cases* restent compliqués. Souvent les projets sont plus longs que prévu. C'est en partie dû au fait que nous essayons de bien tout mapper et de lancer des projets globaux au niveau mondial. Par ailleurs, le *pay back* est très variable d'un pays sur l'autre. Au regard des rémunérations, il est plus évident en France ou en Allemagne, qu'en Chine ou au Mexique. Nous sélectionnons les projets d'automatisation en fonction de la rentabilité estimée et de la faisabilité, en somme, du ratio complexité / ROI. Nous cherchons d'abord à automatiser le processus dans SAP. Si ce n'est pas possible, nous utilisons la RPA, voire nous faisons appel à un prestataire externe pour certains processus financiers (interco, écritures manuelles complexes…).

À l'avenir, nous allons accélérer sur le big data et nous intéresser davantage à l'intelligence artificielle (IA). Nos *data scientists* constatent un apport immédiat de l'IA pour le *coding* par exemple. Nous irons là où nous dégagerons le plus de valeur.

Retour d'expérience

GROUPE FDJ





Nicolas Bouttier
Responsable de l'entité Automatisation

Valérie Legait
Head of Operational Excellence

Une équipe centralisée qui porte les enjeux liés à l'automatisation au sein du groupe permet un déploiement industriel, sécurisé et uniforme

« Le développement d'une synergie de compétences avec le département Perf'Op de la FDJ (chargé du déploiement de l'Excellence opérationnelle au sein du Groupe) permet une homogénéisation et une simplification du processus en amont de l'automatisation. »

Valérie Legait, responsable de l'entité Perf'Op

Ces deux entités, rattachées à des Directions différentes, travaillent en parallèle et essayent de trouver des synergies tant leurs activités sont complémentaires.

Un centre de compétences *Robotic Process Automation* au service du groupe

L'expertise dédiée à l'automatisation est centralisée au sein d'une équipe de 4 personnes et d'un centre de service externalisé, dont j'ai la responsabilité. Nous collectons les besoins, gérons les développements et la maintenance des robots. En deux ans, nous avons réussi à automatiser une soixantaine de processus. Afin de proposer une offre complète, nous combinons des solutions d'automatisations logicielles et une plateforme de dev *low code*. La plateforme *low code* permet également de créer des applications sur mesure pour nos clients internes. Fiabiliser, standardiser et sécuriser les données est essentiel afin que les robots puissent les traiter correctement.

Une bonne pratique à partager ?

La centralisation de l'expertise RPA au sein d'un seul département est une réponse efficace aux enjeux de simplification, de sécurité et d'uniformisation des pratiques et des développements. Il me semble que disperser des équipes RPA au sein de différents services et pays représente une perte de maîtrise et d'efficience. En revanche, nous réfléchissons à nous appuyer sur des *citizen dev* qui seront formés aux bonnes pratiques et pour des usages clairement identifiés.

Un conseil ?

Avant, chaque membre de l'équipe assurait la maintenance des robots à tour de rôle. Nous venons de recruter un responsable infogérance qui a pour mission de mettre en place les indicateurs permettant d'être alerté des dysfonctionnements au plus vite et de maintenir le bon fonctionnement des automatisations mises en place. Ainsi nous pilotons l'ensemble de la verticale : compréhension du besoin, développement, mise en production et maintenance des projets.

La gouvernance mise en place nous a permis de développer une matrice d'éligibilité dont nous nous servons pour sélectionner les projets. Avant de débuter tout projet, nous échangeons avec les équipes IT (Architectes et Cyber Sécurité) et l'équipe juridique pour les aspects RGPD. Cette gouvernance permet de valider un projet et de recueillir les recommandations des différents acteurs, conformément au cadre de référence mis en place au sein de la FDJ. Cette gouvernance a recours à un certain nombre d'indicateurs pour rendre ses décisions dont le nombre d'heures rendues, autrement dit les heures économisées grâce à l'automatisation du processus.

Développer des robots pérennes

Notre objectif est de développer des solutions qui seront pérennes et utilisées à long terme par nos utilisateurs. Pour l'atteindre, nous refusons les demandes d'automatisation dans les cas suivants : si le processus va évoluer dans un futur proche, nous ne nous substituons pas à la DSI et les processus à automatiser doivent être chronophages. Dans certains cas, l'automatisation permet de sécuriser le processus quand bien même il n'était pas chronophage.
Le champ des possibles associé à l'automatisation est très large et nous avons constaté que l'usage des robots est notamment pertinent pour digitaliser un processus, acheminer des données vers des outils type ERP ou encore pour communiquer des informations vers des plateformes externes à la FDJ.

Nous servons tous les métiers du Groupe FDJ, nos clients internes sont donc tous les collaborateurs, quelque soit leur métier. Lors de la création de l'entité, afin de susciter l'envie et de démontrer l'intérêt de l'automatisation, nous avons présenté notre activité à l'ensemble des comités de direction de l'entreprise. Nous avons également communiqué sur nos premiers *use cases* via différents canaux de communication interne afin de les faire connaître à l'ensemble des collaborateurs et de donner des idées. Nous organisons également des comités RPA pour présenter nos réalisations et faire témoigner nos principaux clients. Mais, au final, la satisfaction de nos clients est notre meilleur atout et nous assure un bouche à oreille fort appréciable.

Notre département a été créé il y a tout juste deux ans. Nous n'hésitons pas à participer à des événements consacrés à l'automatisation pour nous enrichir les uns des autres, pour découvrir des *use cases* et s'inspirer des bonnes pratiques. Les technologies progressant vite, il est important de rester en veille. Pour l'intelligence artificielle, par exemple, nous pensons qu'il faudra un jour l'intégrer sous une forme ou une autre mais cela se fera dans un cadre de référence afin d'ériger des garde-fous. Nous pensons par exemple que la lecture intelligente des documents peut être le point de départ d'une action d'un robot. Demain, il est fort probable que robots et IA seront interconnectés.

IMERYS



Christophe Boden
Shared services and continuous improvement VP

La RPA est un outil, pas une finalité ; c'est le *Lean Management*, le véritable enjeu

Afin d'accélérer sa transformation digitale, notre groupe, Imerys, leader mondial des spécialités minérales pour l'industrie, s'est lancé dans un vaste et ambitieux chantier technologique en mettant en œuvre un ERP unique. Mon équipe accompagne le déploiement de cette nouvelle plateforme. En termes d'automatisation, l'objectif est de tirer pleinement profit de ce que l'ERP propose en natif avant de chercher à utiliser d'autres solutions. En revanche, quand un développement dans l'ERP devient trop compliqué et coûteux, la RPA prend tout son sens. Cette technologie est un vrai couteau suisse mais il faut avoir conscience de ses avantages (simplicité et rapidité de mise en œuvre) et de ses inconvénients (beaucoup de maintenance nécessaire car les robots tombent souvent en panne.)

Pour chaque projet, un arbitrage est nécessaire sur la solution technique à adopter. Selon moi, il ne faut pas tomber dans le travers de la RPA à tout prix. La technologie dépend de la situation. Je suis contre la mise en place d'objectifs sur un nombre de robots à déployer. Je préfère fixer des objectifs sur le nombre de processus revus ou le nombre d'améliorations proposées. Le plus important est de diffuser une culture du *Lean Management* en interne et d'amener les opérationnels à simplifier leurs processus.

En outre, un réel *pay back* est nécessaire pour lancer les développements. Ce qui est le cas si le cas d'usage est récurrent ou s'il y a un nombre conséquent de collaborateurs qui utilisent le processus à automatiser.

Une équipe RPA au sein des CSP au service du groupe

Les deux CSP d'Imerys, l'un en Europe et l'autre en Amérique du Nord, disposent d'une équipe RPA qui travaille sur l'automatisation des tâches répétitives et simples pour le compte du CSP mais aussi d'autres services ayant beaucoup de main-d'œuvre, comme le service client. Nous fournissons des outils RPA à tous les services qui le souhaitent.

Nous n'hésitons pas à communiquer en interne sur les bienfaits de l'automatisation, notamment par le biais de films montrant le robot à l'œuvre. La démonstration est très efficace pour susciter l'envie, pour faire prendre conscience de ce qu'on peut leur apporter et faire remonter des idées de projet.

Le premier robot que nous avons développé recale, en temps masqué, les dates des livraisons décalées par les clients ou les usines. Son succès a été immédiat ! Autre exemple, dans le cadre du déploiement de l'ERP, l'import de masse n'est pas possible pour créer des routes de transport. C'est donc un robot qui s'en charge. Par ce biais, nous évitons un goulet d'étranglement et des erreurs de saisie. Dans la même logique, sur un ERP un peu vétuste qui ne permettait pas l'import en masse de mise à jour des prix, la RPA a grandement aidé. Des cas d'usage où la RPA est efficace sont vraiment nombreux. Je peux également citer l'import des taux de change dans l'ERP, la production et la mise en forme de statistiques, l'envoi d'emails (relances clients, clients internes ou fournisseurs, etc.) quand la fonctionnalité n'existe pas dans l'ERP ou encore la remise au format de données extraites de l'ERP pour nourrir notre outil d'identification des doubles paiements.

Ne pas sous-estimer les facteurs d'échec

En revanche, la RPA peut être un échec si les procédures et formats ne sont pas respectés. Elle nécessite des processus simples ; s'il y a trop d'exceptions, l'automatisation ne fonctionnera pas. Avant l'automatisation, il est également important de vérifier que les parties prenantes sont toutes d'accord sur le processus cible. Créer une maquette sur Excel pour visualiser le processus à automatiser me semble pertinent pour s'assurer de la compréhension et de l'adhésion de tous.

L'idée à suivre ?

Au sein d'un CSP, l'équipe RPA a organisé un *hackathon* il y a quelques mois pour faire émerger des idées d'amélioration puis aider les équipes à programmer elles-mêmes.

Un conseil ?

N'ayez pas les yeux plus gros que le ventre ! Il ne faut pas vouloir résoudre un énorme problème avec un seul robot. Il vaut mieux essayer de résoudre plusieurs petits problèmes, quitte à avoir cinq robots qui tournent les uns après les autres.

Retour d'expérience

LA POSTE



Nicolas Chevereau
Responsable de l'innovation et de l'optimisation du SI Finance

Georges Fraga-Dubreuil
Directeur processus charges immobilisations & comptabilité générale

Les utilisateurs sont au cœur de la réussite des projets d'automatisation

La fonction Finance du groupe La Poste est dotée d'un département spécifiquement chargé de l'innovation et de l'optimisation du SI Finance, rattaché à la Direction de la Transformation des Solutions Finance du Groupe, véritable trait d'union entre les métiers et l'informatique. Tous les projets d'automatisation, qu'ils soient portés par les métiers ou non, sont passés au crible par cette équipe.

L'organisation, un facteur clé de succès

« Elle mène des études d'opportunité et de faisabilité de manière approfondie avant de lancer tout chantier, révèle Georges Fraga-Dubreuil. Il est important que l'investissement soit rentabilisé. » Nicolas Chevereau complète : « *En matière d'automatisation, nous nous concentrons sur les processus comportant des tâches répétitives et impactant un certain nombre d'utilisateurs. Nous avons pour objectif de rechercher un ROI en moins de 12 mois, tout du moins sur les projets simples.* »

Une fois l'intérêt de l'automatisation avéré et validé, le processus est alors ausculté : peut-il être amélioré, simplifié ? « *Le travail d'automatisation en est alors facilité,* signale Nicolas Chevereau. *La plupart des projets durent trois mois, de l'expression du besoin à la livraison.* »

Communication rime avec acculturation

***« La phase de rodage des équipes métier a duré un certain temps : au départ, il était difficile pour les équipes de se projeter et d'identifier les besoins en automatisation,* reconnaît Georges Fraga-Dubreuil.** *Or, les cas d'usage et les solutions sont sous nos yeux ! Maintenant que nous comprenons mieux les solutions technologiques et les critères d'éligibilité (volumétrie des données, processus standardisé, activité transactionnelle), il nous est plus facile d'être plus proactifs.* »

Nicolas Chevereau ajoute : « *La communication est clé. Au commencement, une grand-messe a été organisée pour présenter les technologies d'automatisation, permettant un premier recensement des besoins. Dans la même optique, nous participons régulièrement à des journées de l'innovation conjointement avec les équipes techniques du groupe. L'animation est une dimension importante. Il me semble pertinent d'y dédier des personnes pour être sur le terrain, aux côtés des utilisateurs. Nous sommes, par exemple, amenés à intervenir dans certaines instances, comme les comités directeurs métiers ou le comité d'excellence comptable, afin de présenter des exemples concrets de réalisations. Les succès sont probants et sont susceptibles de susciter engouement et implication. La réussite passe également par la désignation d'utilisateurs référents, parties prenantes du processus et de son automatisation. Face à la maturité grandissante des utilisateurs, nous allons développer, sur ce second semestre, un outil de mise en contact avec un premier niveau de scoring grâce auquel les métiers pourront enregistrer leur demande d'assistant virtuel.* »



L'idée à suivre ?

Un club d'utilisateurs RPA de différents services se réunit une fois par trimestre pour partager les expériences, les axes de progrès et les bonnes pratiques sur la robotisation des processus. Il permet notamment d'assurer la promotion de la technologie.



Une précaution à prendre ?

Il est important de conserver une expertise du processus automatisé pour être capable de débloquer la situation si le robot est bloqué. Ce qui peut arriver fréquemment car la technologie RPA est vulnérable face aux changements.

Des cas d'usage aux gains significatifs

Automatisation directement dans SAP, via la suite d'applications et de services de Microsoft Power Apps, des outils métiers intégrant ou non de l'IA (ProbaYes) ou encore une plateforme de RPA (UiPath)… « *Les réponses technologiques dépendent de la nature et de la complexité du projet, rapporte Nicolas Chevereau. Dès 2020, j'ai fait le choix d'un éditeur de RPA connu et reconnu sur le marché qui propose un pilotage via le Cloud, ce qui permet de bénéficier d'un environnement à jour des dernières fonctionnalités. En revanche, l'activité des robots, une trentaine au niveau du SI Finance, s'exécute sur nos serveurs pour répondre aux enjeux de sécurité du groupe.* »

Le couplage de solutions de type Power Apps avec de la RPA a contribué à l'automatisation de la facturation fournisseurs : ces derniers sont systématiquement orientés vers une plateforme où ils peuvent s'inscrire et déposer leurs factures. « *Nous sommes en train de mettre sur pied un autre projet avec le même mécanisme (solution Power Apps + RPA) afin d'automatiser l'application des pénalités aux transporteurs,* confie Nicolas Chevereau. *La complexité réside dans l'implication de deux services : la comptabilité fournisseurs et la fonction Achats.* » « *Les gains seront substantiels pour les deux filières : d'une part, les Achats bénéficieront d'une plateforme unique pour formaliser leurs demandes de notes de crédit (pénalités) et, d'autre part, les comptables n'auront plus à les saisir grâce à la RPA, explique Georges Fraga-Dubreuil. Ce projet est un investissement sur l'avenir car il pourra être déployé à d'autres types de contrats ou de familles d'achats.* »

Georges Fraga-Dubreuil ajoute : « *Grâce à sa rapidité de mise en œuvre, la RPA se positionne comme une solution complémentaire, par exemple, pour pallier les limites de certaines solutions logicielles (SIRH, e-procurement…). Le robot a alors vocation à disparaître, notamment lorsque le processus est pleinement intégré par l'éditeur dans son outil.* »

Cap sur des solutions de plus en plus intelligentes

L'IA est également une piste explorée. « *La digitalisation de la comptabilité fournisseurs est un projet précurseur,* indique Georges Fraga-Dubreuil. *Nous avons modélisé un moteur d'IA qui reproduit l'imputation comptable. Face à la réussite du projet et ses gains de productivité, nous allons le déployer dans certaines filiales. Il se dessine d'ailleurs un enjeu sous-jacent mais crucial : la mise en place d'un data lake pour entrer de plain-pied dans une vraie logique d'analyse de la donnée, pour identifier les dysfonctionnements et apporter des mesures correctives. C'est d'autant plus important que le temps libéré par l'automatisation doit être investi dans cette analyse.* »

Par exemple, l'automatisation d'actions pédagogiques envers les fournisseurs est envisagée. « *Grâce au data lake, nous pourrions détecter les données manquantes sur les factures et envoyer automatiquement une relance,* décrit Georges Fraga-Dubreuil. *Il y a un gain réel sur ce type de solutions pour que, à l'avenir, les factures soient conformes du premier coup. Nous essayons de changer la donne pour nous positionner davantage dans le préventif que dans le curatif.* » Nicolas Chevereau cite un autre exemple : « *L'IA pourrait nous permettre d'analyser le contenu de certaines communications (emails, tickets…) pour mieux orienter les robots. À l'avenir, nous comptons également coupler l'analyse du terrain avec notre outil de process mining, qui couvre tout le périmètre du P2P, pour identifier les points de blocage rencontrés dans un processus et pour y apporter une solution. Enfin, le citizen development est une possibilité que nous n'avons pas encore retenue, mais à laquelle nous réfléchissons.* »

Expertise



Hicham Abbad Andaloussi
Directeur Associé d'ADJUVOO

Alexandre Mézenguel
Directeur d'Activités chez ADJUVOO

4 raisons de saisir les opportunités offertes par la RPA

1. Répondre aux contraintes budgétaires

La RPA est sans conteste un outil au service de la productivité des fonctions support. Prenons un exemple simple : l'automatisation du contrôle des factures, tâche répétitive s'il en est, peut permettre d'économiser 20 à 30 % de charges des ETP. Les deux tiers des CSP constatent un gain net financier de 10 % en moyenne grâce à l'automatisation, selon une étude Gartner*.

Les premiers *use cases* sont généralement choisis pour apporter des gains rapides et significatifs. Une approche axée sur les *quick wins* est en effet un facteur clé de succès, car elle permet de démontrer rapidement la valeur de la technologie, de générer un bouche-à-oreille positif et de susciter l'intérêt et l'adoption des opérationnels.

Ces économies de temps sont ensuite réinvesties différemment selon la stratégie de l'entreprise : réduction des effectifs, réallocation des collaborateurs sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, accompagnement de la croissance via l'absorption de la hausse des volumes, élargissement du périmètre d'activité, etc. La RPA peut représenter une première étape pour gagner en productivité et peser dans la décision de délocaliser ou non : certaines entreprises affirment aujourd'hui sauvegarder des emplois en France grâce à l'automatisation.

Le saviez-vous ?

Le coût d'un robot représente à peu près 30 % du coût d'un employé en offshore, et 20 % d'un employé en Europe**.

2. Tendre vers l'excellence opérationnelle et la conformité

Les robots exécutent les tâches selon des règles précises, ce qui permet de s'assurer de la fiabilité, de la traçabilité et de la conformité des processus. En réduisant, voire en éliminant les interventions humaines, ils limitent les risques d'oublis, d'erreurs et de fraudes. En raison de sa nature systématique, la RPA est un levier efficace pour renforcer la qualité des bases de données et les contrôles, mais aussi pour respecter les engagements en termes de délais de production.

La RPA automatise les tâches répétitives, monotones et chronophages, ce qui libère du temps pour se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée : analyse, prévisions, conseil...

3. Améliorer l'expérience employé

Dans un contexte de tensions généralisées sur le marché de l'emploi, les entreprises doivent affûter leurs armes pour espérer sortir victorieuses de la guerre des talents. La RPA est l'un des atouts dans la manche des entreprises qui leur permet de se différencier.

Comment ? En diminuant l'attrition. La RPA libère les collaborateurs des tâches monotones et répétitives qui peuvent peser sur leur quotidien. Elle leur permet de se consacrer à des activités plus enrichissantes et stimulantes, une attente notamment exprimée par les nouvelles générations. Il n'est plus possible d'attirer les talents avec du papier et des tableurs…

Le *citizen development* représente une chance pour ceux qui désirent explorer de nouveaux horizons. La double casquette opérationnelle et développeur peut en effet s'avérer particulièrement enrichissante. C'est un excellent moyen pour les collaborateurs de diversifier leurs missions, de développer de nouvelles compétences et par là même leur employabilité.

La RPA contribue également à améliorer la qualité de vie au travail. Elle peut représenter une bouffée d'oxygène pendant des moments critiques, comme les périodes de clôture.

4. Se positionner comme de véritables business partners

Libérés des tâches chronophages à faible valeur ajoutée, les collaborateurs sont en capacité de se pencher sur des activités plus analytiques et stratégiques, d'être proactifs et réactifs.

En outre, les robots se distinguent par un taux de service remarquable. Disponibles 24 h sur 24 et 7 jours sur 7, ils contribuent à maintenir une continuité opérationnelle, à faciliter le respect des délais et à accélérer le traitement des demandes des collaborateurs et des clients internes. En réduisant le taux d'erreur et donc les sources d'irritation, ils assainissent la relation avec les autres fonctions internes.

Pour les fonctions support, la RPA est un levier stratégique qui leur offre la possibilité d'élever le niveau de service rendu et, par conséquent, de renforcer la satisfaction du client interne.

La RPA permet donc aux fonctions support de se positionner véritablement comme des *business partners* en améliorant la qualité et la fiabilité du service, en apportant prise de hauteur, conseils et vision prospective, tout en renforçant leur réactivité et leur agilité.

**Étude Gartner : https://www.gartner.com/en/finance/insights/robotics-in-finance*
***Étude Deloitte 2023 Global Shared Services and Outsourcing Survey*

Retour d'expérience

LOUVRE HOTELS GROUP



Georges Azevedo
Transformation Director

Face à l'étendue des possibilités offertes par la RPA, il est capital d'identifier les bons cas d'usage

Chez Louvre Hotel, nous sommes en train de faire un bond d'une trentaine d'années dans la modernité ! Nous passons quasiment de la préhistoire (de l'AS/400 !) au Cloud. Ce retard technologique est le fruit d'années sous contrôle d'un fonds d'investissement. Depuis 2017, notre groupe, qui compte environ 1 700 hôtels dans 60 pays (dont ~400 sont détenus en propre), est passé sous pavillon chinois, ce qui lui a donné un nouvel élan. Depuis, nous mettons les bouchées doubles pour réaliser notre plan stratégique. Dans ce contexte, je coordonne la transformation des fonctions support (principalement finance, achats…) du groupe. Depuis deux ans, je déploie une feuille de route ambitieuse qui repose notamment sur la mise en place d'une plateforme Finance & Achats e-commerce s'appuyant sur un ERP Cloud et des outils périphériques. L'équipe dédiée à la transformation est aujourd'hui composée de 45 personnes, dont certaines sont externes. A partir de 2024, le modèle opérationnel cible sera optimisé en termes de ressources, avec l'intégration de compétences tech (automatisation, business intelligence, data…).

La modernité s'accompagne

L'automatisation doit indéniablement être synonyme de retour sur investissement et de sécurisation de la piste d'audit en limitant les interventions humaines. Cette modernité constitue également un levier d'attractivité. La jeune génération ne trouve pas de sens à exécuter des tâches répétitives et qui n'ont pas d'intérêt. Les collaborateurs plus âgés, quant à eux, peuvent avoir certaines craintes sur la transformation de leur métier mais, bien souvent, c'est la curiosité qui prédomine. C'est la raison pour laquelle mon équipe et moi-même nous attachons à conduire le changement au quotidien : communication, formations, ateliers, mises en situation, implication directe dans la conception et les tests…

La transformation n'est pas que technologique, l'impact organisationnel est généralement très important. Nous avons réinternalisé par exemple l'intelligence comptable et financière et délégué les tâches à faible valeur ajoutée à un CSP basé à l'île Maurice. Nous travaillons et suivons avec lui un plan de productivité. Il dispose, dans son écosystème, d'une équipe technique qui l'aide à réaliser les projets d'optimisation des processus.

Commencer petit puis viser de plus en plus haut

Il me semble que la bonne stratégie est celle des petits pas, en commençant par les gains immédiats et les irritants, puis en poursuivant avec des automatisations de plus en plus évoluées et intelligentes. L'idéal est de maitriser le processus, le décortiquer, le roder, à voir comment il réagit avec de gros volumes, à ajouter de l'automatisation, puis de l'IA. Nous sommes loin d'avoir atteint le niveau maximal de maturité, mais nous nous y attelons étape par étape. À ce jour, une vingtaine de processus ont été recensés et automatisés. Dernièrement, le CSP s'est saisi de la problématique des factures non parvenues (FNP). Dorénavant, c'est un robot qui intègre automatiquement ces provisions. Un autre robot vise à traiter les paiements par ticket restaurant assortis de commissions : il extrait les données des relevés de paiements et les rapproche des outils métiers des hôtels. De manière générale, un robot peut permettre de pallier des difficultés de nettoyage, de rapprochement et de réconciliation.

Quant au déploiement de la RPA dans notre centre d'excellence, il est probablement freiné par le manque d'informations sur les cas d'usage. Les processus chronophages peuvent certes remonter du terrain, mais l'écosystème (pairs, partenaires, consultants…) doit aussi nourrir le champ des possibles. S'appuyer sur un catalogue de robots par secteur d'activité permettrait leurs mises en œuvre accélérées. L'expression du processus représente parfois une difficulté pour les équipes fonctionnelles alors qu'il est capital de les décrire et les séquencer précisément. Trop souvent les exceptions métiers impactent la performance du robot, voire sa viabilité. La standardisation reste un défi !

Un dilemme à résoudre ?

Recruter l'expertise RPA ou miser sur la montée en compétences de certains collaborateurs dans ce domaine, telle est la question. Les deux écoles sont possibles et sans doute complémentaires. Cela nécessite néanmoins un investissement et un accompagnement fort pour atteindre un niveau d'exigence attendue au développement de robots performants.

Une précaution à prendre ?

Je prends garde à ne pas être pieds et poings liés avec un éditeur. C'est bien le besoin métier qui doit primer et orienter les choix de la solution et de l'outil.

Retour d'expérience

MACIF



Benjamin Doudet
Responsable démarche processus et amélioration continue

Une conviction à défendre ?

Il arrive qu'un robot ne suffise pas à rentabiliser le coût des licences quand il y a de nombreux postes à équiper. Je crois qu'il faut l'accepter car c'est le cumul de petits robots œuvrant sur de petites tâches qui va permettre d'atteindre le ROI au bout de X robots.

Le défi consiste à identifier les cas d'usage pertinents grâce aux opérationnels

Définir le processus, bien le maîtriser, bien le stabiliser… C'est, selon moi, par ces actions que doit débuter tout projet d'optimisation. Ensuite seulement, on doit trouver la meilleure solution pour l'optimiser : automatisation, démarche *Lean*, projet informatique…

Cibler exclusivement les tâches à faible valeur ajoutée

À la Macif, l'automatisation est soit temporaire, le temps de faire des tests et/ou de déployer un projet ou un progiciel, soit pérenne pour des activités sans valeur ajoutée. Outre les critères classiques de volume et de rentabilité, le critère essentiel que nous retenons pour automatiser un processus est sa faible valeur ajoutée pour les collaborateurs, ce que nous évaluons par exemple dans le cadre d'une démarche *Lean* VSM (*value stream mapping*).

L'un des premiers projets d'automatisation de type RPA date de 2019. Il portait sur un sujet cœur de métier : l'intégration automatique des relevés d'experts. De nombreux processus RH font aussi l'objet d'automatisation, ce dont la DRH se dit très satisfaite. C'est le cas par exemple de la récupération des bordereaux IJ (indemnités journalières) et de la vérification des paies. Mais, les gains sont plus attendus sur le cœur de métier que sur les fonctions support.

L'objectif de l'automatisation est de décharger les collaborateurs pour les recentrer sur les tâches à plus forte valeur ajoutée. Le gain de productivité, s'il est bienvenu, n'est pas notre but premier. Nous recherchons avant tout un confort pour les utilisateurs et une amélioration de la qualité de vie au travail. Il en va de l'attractivité de nos métiers, un sujet majeur dans un contexte de vieillissement de nos collaborateurs. J'ajouterais que l'automatisation est aussi un outil au service de la conformité.

Former les opérationnels pour les rendre acteurs de l'amélioration des processus

Malgré tout, l'utilisation de la RPA a du mal à décoller à la Macif. C'est pourquoi mon équipe et moi formons les opérationnels pour qu'ils arrivent à formuler leurs besoins et nous fassent remonter les processus qui mériteraient d'être améliorés. Étant dans un secteur très réglementé, les juristes sont dans la boucle dès l'émergence du besoin afin de nous assurer de la faisabilité du projet.

Pour choisir notre plateforme de RPA, nous avons testé les principaux éditeurs sur le développement d'un robot, puis nous avons comparé leurs performances : temps, facilité d'utilisation, maintenance, coût… Mais, j'estime que la principale difficulté reste le passage à l'échelle. En voulant démarrer avec seulement quelques robots, les coûts sont faramineux. Aujourd'hui encore, en l'absence de cas d'usage pertinents, la montée en puissance n'est pas à la hauteur de ce que nous avions imaginé. En matière de RPA, nous avons une vingtaine de robots en fonction et sept en cours d'instruction. Cette volumétrie assez faible s'explique aussi par la masse de processus déjà automatisés.

Ensuite, nous prenons le soin d'échelonner la livraison. Nous fonctionnons par pilote : nous ciblons une petite population de collaborateurs auprès de laquelle nous testons le process automatisé, puis nous construisons une communication qui est ensuite déployée auprès de tous les salariés impactés. L'un des facteurs de succès pour travailler et automatiser un processus est d'être en contact avec les bons interlocuteurs métiers, les opérationnels de terrain, ceux qui manient le processus.

Enfin, pour favoriser l'adoption, nous présentons toujours l'automatisation comme un facilitateur. Le temps économisé est réinvesti dans l'analyse. Nous la vendons comme une solution d'accès au collaborateur augmenté. C'est dans cette logique que nous sommes en train de développer un *chatbot*, mix de RPA et d'intelligence artificielle, à destination des équipes. Par exemple, il suffira de taper un n° d'immatriculation pour obtenir une fiche de synthèse. La RPA associée à l'IA me semble très prometteuse dans de nombreux cas d'usage, comme l'amélioration du taux de classement.

Un point de vigilance

On nous a vendu le développement d'un robot entre trois semaines et 50 jours. La promesse est rarement tenue car les chantiers RPA se transforment inévitablement en projets structurés et structurants. Il faut repositionner la RPA au bon niveau et retrouver l'agilité née du *test and learn*.

Retour d'expérience

MALAKOFF HUMANIS



Ludovic Granese
Directeur des achats Groupe

Pour être pleinement efficace, l'automatisation des processus doit, être dans la mesure du possible, sans couture

L'intégralité du budget des frais généraux de Malakoff Humanis, passe par les mains d'une équipe, constituée d'une trentaine d'acheteurs et assistants achats. Cette volonté est ancrée dans les pratiques : le binôme acheteur/ prescripteur est réellement sacralisé chez Malakoff Humanis.

Pour autant et malgré un périmètre conséquent, la fonction Achats m'apparaît encore à ce stade comme le parent pauvre de l'automatisation. En comparaison, tous les processus métiers qui pouvaient être automatisés l'ont été. Les métiers sont d'ailleurs à l'initiative de nombreux projets RPA, notamment initiés lorsqu'ils identifient des irritants récurrents.

Au sein de la fonction Achats, le manque d'automatisation se fait sentir dans certains domaines. Par exemple, dans notre secteur d'activité, le KYS (*know your supplier*) revêt une importance particulière car nos fournisseurs peuvent aussi être des clients de nos activités métiers. Nous devons soigner encore plus notre relation BtoB, ce qui passe notamment par le paiement en temps et en heure des factures.

Ne pas être vigilants sur des chaines de traitement de factures peut laisser prospérer par exemple un marché gris, c'est-à-dire des factures orphelines qui ne respectent pas le processus d'engagement des dépenses. Cette situation serait typiquement due à l'absence d'automatisation des processus.



Une approche à creuser ?

Un peu comme un TCO (*total cost of ownership* / coût total de possession) sur un acte d'achat, on pourrait développer une approche TVO (*total value of ownership* / valeur totale de possession) sur un process automatisé.



Une source de cas d'usage ?

De manière générale, la répétition des plaintes sur un sujet est un point d'alerte, signalant un gisement potentiel d'automatisation.

Gare à la déperdition de performance

Selon moi, l'automatisation présuppose la standardisation des processus et l'interopérabilité absolue des outils internes. Mais, les conditions ne sont pas toujours remplies parce que, comme au pied de la tour de Babel, personne ne parle le même langage ! La fonction Achats doit faire face à une hétérogénéité des solutions mises en place pour traiter chaque processus : de la construction budgétaire au *cash pooling*, en passant par l'ordonnancement des factures.

Or, je suis convaincu que l'automatisation doit permettre de mener une tâche de bout en bout sans couture, car sinon il y a une perte d'efficience. Vous pouvez faire courir les quatre meilleurs sprinters du monde sur un 4x100 mètres, vous n'aurez le cumul de la performance individuelle que si le passage de relais se fait sans couture… Avec les efforts d'ajustement de tous les protagonistes.
Mais quelle fonction de l'entreprise est légitime en interne pour demander la standardisation des processus et l'homogénéisation des outils ? Je pense qu'une amélioration est en vue avec l'arrivée prochaine de la facture électronique, car cela suppose que les process en amont soient évidemment respectés.

Il me semble par ailleurs que l'auditabilité des processus est aussi une condition préalable à leur automatisation. Il ne faut pas perdre le contrôle sur le processus, sous peine de ne pas maîtriser les risques et de frustrer les parties prenantes. Oui à l'automatisation mais pas à tous crins !

De nombreux cas d'usage

Dans le tertiaire, où il n'y a pas la routine de l'industrie, l'automatisation de la construction budgétaire est le Graal. Y intégrer un abécédaire achats permettrait de faire correspondre peu ou prou la nature des dépenses avec une catégorie d'achat. Si j'ai suffisamment de lisibilité sur la construction budgétaire, j'aimerais ne plus avoir à mettre de rustine entre la construction budgétaire et le P2P. Ensuite, agender les actes d'achat qui seront, ou non, logés dans le P2P éviterait également d'appliquer du liant.

L'analyse de la vulnérabilité des fournisseurs est également automatisable : l'étude des liasses fiscales fournit un certain nombre d'informations sur la santé financière de l'entreprise et permet de détecter des signaux faibles sur les équilibres financiers.

En conclusion, si le robot est bien paramétré, si les flux sont standardisés et volumineux, la RPA peut soulager de nombreuses chaines de traitement sur un large spectre de métiers.

Retour

d'expérience

NESTLÉ



Charles Assayag
Director of financial service

Samantha Dolet
Responsable automatisation et IA

Stéphane Mullenbach
Responsable IT Finance

L'automatisation des processus métier doit être la chasse gardée des développeurs experts, celle des processus de productivité individuelle peut être laissée aux *citizen developers*

Les différents centres de services partagés du groupe Nestlé, en charge de la production des comptes selon les normes consolidées, font depuis longtemps appel à des technologies d'automatisation. *«Grâce à la nature opérationnelle, linéaire et répétitive de leurs tâches, ils ont pu développer des centaines de robots,* souligne Stéphane Mullenbach. *Le contexte est propice.»*

L'efficacité d'un robot dépend de l'harmonisation des processus

En revanche, la production des comptes aux normes françaises est gérée par la fonction Finance, où les robots se font plus rares. Ils ne sont que huit au sein de cette fonction. *«L'harmonisation est une étape incontournable avant de pouvoir déployer l'automatisation,* estime Charles Assayag. *Ce chantier n'est aujourd'hui pas finalisé, en raison de cultures et d'historiques divergents. Cependant, même lorsque toutes les conditions sont optimales, il est primordial de maintenir une discipline stricte pour les conserver. Il ne faut pas sous-estimer la dimension créative des comptables qui aiment à créer leur jardin personnel, alimenté avec des approches et des processus qui leur sont propres. Or, cette myriade de comportements n'est pas compatible avec la RPA.»* Samantha Dolet ajoute : *«Automatiser des processus sans les simplifier et les optimiser est potentiellement risqué. Il est en effet possible que nous automatisions des processus qui ne sont pas correctement exécutés.»*

Stéphane Mullenbach poursuit : *«Avant toute automatisation, nous cherchons à savoir si l'un de nos shared service centers peut se charger du processus en question et nous nous assurons qu'il n'existe aucune autre solution au sein du groupe pouvant répondre au besoin. Nous contactons les product owners pour connaître les roadmaps et voir si, d'ici un ou deux ans, le robot envisagé pourrait être remplacé. Il me semble qu'une durée de vie de trois ans est intéressante pour avoir un bon retour sur investissement et une bonne maintenabilité. Car, plus le temps passe, plus le processus risque d'évoluer et plus la connaissance nécessaire pour dépanner le robot peut faire défaut. D'où la nécessité d'une documentation solide et l'affectation d'une ressource pour maîtriser la solution technique et la documentation, sous peine de condamner le robot à terme. Nous gérons le cycle de vie des robots grâce à notre plateforme d'automatisation.»*



Une bonne pratique à diffuser ?

À chaque étape de développement d'un robot, un coup de tampon de contrôle interne local et global est requis. Nous avons mis sur pied une procédure robuste au niveau du groupe pour nous assurer que la documentation est suffisante, que le robot est compliant et répond aux normes de sécurité, qu'il n'a pas d'accès divergent potentiellement dangereux, etc.



Un retour d'expérience à partager ?

Nous avons développé un robot qui n'est pas à la hauteur des attentes. Il est sous-utilisé par les collaborateurs car ils doivent paramétrer leurs propres cas de gestion. En outre, son efficacité repose sur un enrichissement de données dont nous ne sommes pas maître bout à bout. Le potentiel est considérable, mais il est compromis par le fait que les personnes chargées d'alimenter les datas n'y voient pas leur intérêt.

La notion de *business case* est au cœur des réflexions sur l'automatisation. *«Il est important d'estimer les bénéfices du projet au regard de certains indicateurs,* précise Samantha Dolet. *Outre nos outils maison, nous nous appuyons sur la méthodologie et les dispositifs fournis par nos plateformes RPA, pour évaluer la pertinence d'un robot en fonction de la complexité, de la faisabilité ou encore du volume.»* Stéphane Mullenbach complète : *«Nous étudions différents critères, mais le gain de productivité reste l'indicateur principal. Nous le mesurons en calculant le temps économisé par l'ensemble des collaborateurs concernés.» «L'étape suivante consiste à être capable d'évaluer a posteriori les bénéfices réels de la mise en œuvre de la RPA,* ajoute Samantha Dolet. *Nous n'avons pas, pour l'instant, systématisé cette démarche.»*

Avantages de la RPA

La RPA peut notamment servir pour qualifier la donnée. Chez Nestlé France, un robot a été programmé pour récupérer les écritures comptables dans l'ERP, les transférer sur une plateforme collaborative, où elles seront ensuite traitées par un outil de business intelligence. *«Pour des raisons de sécurité, nous sommes restreints quant à l'utilisation d'outils d'extraction de notre ERP, la RPA s'impose ainsi comme une solution de contournement pour accéder rapidement à cette donnée actualisée,* précise Stéphane Mullenbach. *L'automatisation de ces extractions est un cas d'usage simple mais particulièrement efficace, car ce processus est très chronophage.» «L'automatisation est une opportunité de rendre nos métiers plus intéressants et d'optimiser notre temps de travail afin d'accroître la valeur créée,* apprécie Charles Assayag. *C'est également un levier pour réduire nos coûts.»*
Maintenant que le modèle est éprouvé et que les premiers robots sont déployés, l'heure est à l'accélération et à la structuration de la démarche. Des ateliers sont organisés avec les équipes métier pour faire émerger les besoins et les prioriser, à l'aide d'un prestataire. *«L'implication, la coordination et la co-construction avec les équipes métiers tout au long du projet sont des facteurs clés de succès»,* affirme Samantha Dolet. *«La double compétence métier / IT est essentielle,* complète Stéphane Mullenbach. *Les meilleurs développeurs sont souvent les opérationnels qui ont basculé du côté de l'IT.»*

«L'un de nos enjeux est de faire en sorte de développer des outils réutilisables par d'autres marchés que la France, souligne Samantha Dolet. *Nous échangeons régulièrement avec l'équipe RPA au niveau du groupe, qui dépend de l'IT, pour partager nos expériences et trouver des points d'intérêt communs. Nous menons parfois des projets RPA multi-pays, mais le cycle de développement est alors rallongé et peut atteindre un an.»* Pour faciliter les réemplois, les robots développés sont résumés et référencés dans une bibliothèque où chacun peut effectuer des recherches par domaine et par module. *«Cependant, un robot développé par un tiers peine à susciter l'intérêt,* constate Stéphane Mullenbach. *C'est humain : l'implémentation d'un robot est plus facile quand le cas d'usage émane directement de l'opérationnel.»*

Le *citizen development*, pour devenir acteur de sa productivité personnelle

En parallèle, les réflexions sur le déploiement du *citizen development* datent de 2021. *«C'est un sujet complexe,* reconnaît Samantha Dolet. *Nous l'avons expérimenté avec un outil qui nécessite, même pour les utilisateurs curieux, des compétences et une certaine logique de codage. Son approche relève plus du low code que du no code.»* Autre limite du *citizen development* ? *«Le jour où la personne qui a développé le robot s'en va, plus personne ne sait s'en servir,* répond Samantha Dolet. *Nous sommes confrontés au syndrome «base Access», que nous rencontrions il y a 10 ans ! C'est pourquoi nous avons décidé que le citizen development serait réservé pour des besoins en matière de la productivité personnelle. L'enterprise development est, quant à lui, aux mains d'experts du domaine. Au niveau du groupe, nous étudions la possibilité d'intégrer les outils de citizen development sur notre plateforme technique, ce qui nous permettrait d'exercer certains contrôles.»*

Retour d'expérience

OPMOBILITY





Marion Moraine-Mallaret
Global CIO employee experience domain

Pascal Weill
Global CIO corporate domain

La RPA se montre très efficace, y compris pour des processus sensibles et plus rarement automatisés

Chez OPMobility (anciennement Plastic Omnium), l'aventure RPA a débuté en 2020. Des initiatives éparses avaient été menées par les équipes IT locales de différentes régions. Aujourd'hui, une équipe en central développe et maintient les robots dans tous les domaines pour cinq divisions du groupe.

La DSI à la manœuvre

« Les équipes métier de OPMobility n'ont pas l'habitude de programmer, que ce soit via la RPA ou des outils low code ou no code, explique Marion Moraine-Mallaret, Global CIO employee experience domain chez OPMobility. *Elles apprécient d'avoir une équipe IT en soutien qui développe pour elles. Même si ce mode de fonctionnement nécessite de nombreux échanges avec les métiers et donc du temps, c'est le moyen le plus efficace pour garantir la qualité des robots, leur performance et la sécurité des données. La RPA hors-sol ne sert à rien, elle a besoin d'être connectée aux systèmes de l'entreprise, intégrée, sécurisée… »*

Les besoins sont remontés par les équipes métier à l'équipe RPA qui étudie le « *business case* ». La demande est transmise au business analyst qui joue un premier rôle d'interface, qui affine le besoin avec le métier et s'assure que le processus est correctement décrit. Ensuite, le *tech lead* challenge le projet, cherche des solutions alternatives, oriente les choix d'architecture, convertit les exigences opérationnelles en travaux à réaliser par son équipe de développeurs et établit un chiffrage. Les métiers prenant en charge les frais de développement, le devis est ensuite soumis à leur approbation. *« Les métiers ainsi responsabilisés, sont amenés à faire des choix, et les robots considérés comme trop peu efficaces ne sont pas retenus au regard de l'investissement demandé,* ajoute Marion Moraine-Mallaret. *La quantité de demandes est telle que nous avons mis en place un comité de sélection et de priorisation. »*



Une bonne pratique à partager ?

Nous avons centralisé et standardisé les documentations. C'est important pour le transfert de connaissances. Un robot ne peut passer en maintenance que si la documentation a été transmise par les développeurs.



Une difficulté à surmonter ?

Si la stabilité du processus est un paramètre important pour décider de la pertinence de la mise en place d'un robot, la stabilité de l'environnement l'est également, car elle impacte directement la performance du robot ainsi que les coûts de maintenance. Le critère est facile à énoncer mais plus difficile à anticiper. L'analyse de l'environnement mérite une attention vraiment particulière.

Finance et Achats, principaux consommateurs de robots

Chez OPMobility, ce sont la Finance et les Achats qui utilisent le plus la RPA. *« Leurs processus s'y prêtent bien et ces fonctions ont un grand besoin de faciliter le quotidien de leurs collaborateurs,* souligne Pascal Weill, Global CIO corporate domain chez OPMobility. *La RPA s'est vite fait connaître au sein du Groupe. » « L'équipe RPA a organisé un road show avec des démonstrations et des retours d'expérience des premiers clients internes »,* confie Marion Moraine-Mallaret. *« Aujourd'hui, les équipes métier sont davantage en capacité d'adresser des demandes ciblées au centre d'excellence RPA »,* constate Pascal Weill, *« car elles ont bien intégré les conditions requises pour qu'un robot soit la bonne solution, à savoir :*

- Un processus stable et susceptible d'être décrit en détail,
- Des tâches récurrentes et répétitives,
- Un travail proche de la bureautique ou de la manipulation de fichiers que d'autres outils ne peuvent pas faire. »

Des robots en renfort du processus de consolidation

« En Finance, les expérimentations sont très efficaces. Généralement, les robots viennent se greffer autour des processus transactionnels (procure to pay, order to cash…), sur des travaux avec une forte intensité et de gros volumes. *OPMobility est constitué de nombreuses entités avec de petites équipes comptables ayant un large périmètre de responsabilités ne permettant pas d'atteindre une masse critique suffisante sur le transactionnel. Le retour sur investissement nécessaire à la mise en place d'un robot n'est pas toujours au rendez-vous. C'est pourquoi nous avons fait le choix d'investiguer plutôt le champ de la consolidation »,* explique Pascal Weill.

1er cas d'usage : pour respecter le calendrier de clôture dans le cadre d'un *fast close*, le robot accompagne la remontée et la qualification des données et les structure une fois qu'elles sont centralisées. *« Cette étape, qui concerne chacune de nos divisions et qui prenait une demi-journée, a été réduite à 30 / 45 minutes. Les équipes peuvent se concentrer sur l'analyse et la production d'un rapport qualitatif »,* précise Pascal Weill.

2nd cas d'usage : *« nous avons la nécessité, une ou deux fois par an, de mettre à jour la description de l'organisation du Groupe »,* explique Pascal Weill. *« Ce travail requiert deux à trois mois de préparation en mode projet. Aujourd'hui, grâce à la robotisation, il ne prend plus que deux à trois semaines. Le gain est très significatif. Les équipes ont dorénavant un temps suffisant pour étudier la qualité des informations et pour faire des jeux à blanc par exemple, ce qui nous permet de fiabiliser l'information financière. »*

D'autres robots fonctionnent sur des cas d'usage à l'efficacité plus modeste mais néanmoins réelle. C'est par exemple le cas d'un robot qui charge les taux de devise dans les ERP.

« Du côté de la fonction Achats, nous réutilisons un certain nombre de robots déployés », ajoute Marion Moraine-Mallaret. *« La réutilisation des robots pour d'autres cas d'usage et pays est un atout de la RPA. Par exemple, certains de nos contrats étant basés sur le prix des matières premières, l'un des robots s'occupe de leur mise à jour en une heure, contre deux à trois jours auparavant. Outre le gain de temps, cette automatisation permet d'éviter les erreurs et les multiples vérifications au moment d'éditer la facture. »*

32 robots déployés et
5 en cours de déploiement

Retour d'expérience

ORANGE



Rana Khanafer
Directrice du centre d'automatisation et de digitalisation

Julie Maniez
Head of finance transformation and innovation chez Orange Business

Rana Khanafer

Nous expérimentons les robots intelligents avec succès

L'automatisation, principalement la RPA, est un outil au service des enjeux de performance, de productivité et d'excellence opérationnelle du groupe Orange. Elle est bien accueillie car les collaborateurs voient d'un bon œil l'opportunité d'être libérés des tâches répétitives et sans valeur ajoutée pour se concentrer sur des missions plus innovantes. L'automatisation est un réel levier d'amélioration de la qualité de vie au travail. La RPA se distingue par sa facilité d'apprentissage. Au bout d'un mois, je donnais déjà des formations sur le sujet ! La rapidité de développement est un autre atout majeur.

Quand la RPA devient intelligente…

Seule, la RPA permet de répondre à des cas d'usage basiques. En la couplant avec d'autres technologies, comme le LLM (*large language models*) ou le *machine learning*, le champ des possibles est démultiplié. Depuis un an, nous nous lançons dans la *smart automation* (automatisation intelligente). Par exemple, nous avons gagné 9 ETP grâce à l'automatisation de la création des demandes d'achat et leur transformation en commande. Nous avons insufflé de l'intelligence par le biais du *machine learning* pour que le robot puisse analyser l'historique et attribuer un coefficient de risque aux demandes, qui détermine leur rejet ou non.

Ces robots sont le fruit du centre d'excellence, qui couvre les sept fonctions centrales du groupe (finance, RH, secrétariat général, RSE…). L'équipe prend en charge l'ensemble du processus RPA mais elle s'inscrit aussi dans une dynamique d'amélioration continue, privilégiant parfois la simplification et l'optimisation au recours systématique à l'automatisation. Elle est composée de quatre chefs de projet et de trois développeurs. Pour éviter de multiplier les interlocuteurs auprès des opérationnels, le chef de projet endosse les rôles de *business analyst*, de *delivery manager* et de *run manager*.

Pas de robot en dessous de 0,6 ETP de gain

Pour identifier les bons cas d'usage, nous organisons pour les équipes métier une formation d'acculturation puis des ateliers d'idéation. Nous avons établi un seuil en dessous duquel le ROI nous semble trop faible au regard du coût (licence, développement…). Ainsi, nous ne développons pas de robot si le gain est inférieur à 0,6 ETP. Quand le bénéfice est marginal et que le robot tombe en panne, les équipes métier ne se rendent pas disponibles pour que nous apportions les corrections nécessaires. Nous avons beaucoup de demandes portant sur des processus avec une faible volumétrie et en présentant un ROI faible. C'est pourquoi, pour ne pas frustrer les collaborateurs ayant un besoin, nous avons poussé le rôle de *citizen dev*. Notre outil de RPA propose une plateforme *low code*. Nous dispensons au métier une formation de 10 à 15 h puis nous restons en soutien pendant le développement de leur propre robot.

Les cas d'usage satisfaisant le critère de ROI sont assez nombreux, notamment dans le domaine des RH où il y a une volumétrie considérable. Par exemple, avec près de 100 000 salariés en France, la validation des demandes de télétravail se révélait très chronophage. Un robot s'en charge désormais à la place de sept ETP et par la même occasion nous améliorons l'expérience collaborateur, l'approbation intervenant en moins de 24 h.

Entre 15 jours et deux mois pour développer des robots

Pour des robots simples, la durée du développement et du déploiement avoisine les deux semaines; pour des robots moyennement compliqués, un mois; pour ceux d'une complexité importante, un mois et demi et pour une complexité très élevée, deux mois. L'adjonction d'intelligence ne rallonge pas le temps de production puisqu'elle est menée en parallèle. Nous estimons le délai de développement en fonction de certains critères : données structurées ou non, nombre de personnes intervenant sur le processus, nombre d'outils et leur stabilité, etc. Il arrive que les critères nous permettant d'arbitrer soient surestimés ou inversement. C'est pourquoi, une fois le robot en production, nous suivons deux principaux indicateurs : le taux d'efficacité du robot, qui doit être supérieur à 98 %, et le gain généré par le robot, car il peut y avoir un différentiel entre le gain estimé et le réel, parfois nous avons de très bonnes surprises !

Julie Maniez

Le développement de la RPA est freiné par l'hétérogénéité des pratiques *controlling*

« Chez Orange Business, la branche B to B d'Orange, la partie transactionnelle de la comptabilité de l'activité française est externalisée à l'île Maurice et celle du business international en Inde. C'est notre prestataire qui gère l'automatisation dans le but de nous garantir un certain niveau de productivité. Plus d'une quarantaine de robots ont été développés, tous processus confondus. »

« En matière de technologie, les collaborateurs attendent de comprendre et de pouvoir en changer si elle ne leur convient pas. C'est pourquoi les outils *low code* représentent une alternative intéressante à la RPA pour simplifier facilement les flux. »

Un facteur clé de succès ?

Créer un centre d'excellence, au sein de la DSI ou des métiers, permet de dédier des ressources pour accompagner les collaborateurs, mais aussi de capitaliser sur les cas d'usage et les développements.

Une bonne pratique à partager

En début de trimestre, un comité de priorisation définit les développements des trois mois à venir. La sélection du projet astreint les équipes métier à l'intégrer dans leur plan de charge et à se rendre disponibles. Sinon le projet est dépriorisé, car il ne peut avancer sans les métiers et leur expertise.

Retour d'expérience

ORANO



Isabelle Schlatter
Directrice de la transformation finance

Volumétrie annuelle des factures fournisseurs :
600 000

Nous avons humanisé nos robots pour encourager leur adoption !

La digitalisation est une nécessité pour rester attractif sur le marché de l'emploi ; nous n'attirerons pas les talents de demain avec des tableurs Excel ! Elle contribue en effet à améliorer l'intérêt des jobs financiers et le quotidien des équipes, et donc à favoriser leur épanouissement. La qualité de vie au travail mais aussi la performance sont les deux grands enjeux de la digitalisation de la fonction finance d'Orano. Bénéfice complémentaire, elle permet également de sécuriser la remontée des données.

Des robots au service des femmes et des hommes

À ce jour, deux robots fonctionnent au niveau de la comptabilité :

- Coco le robot, en référence aux transactions cockpit dans SAP, qui assure la distribution de 770 factures par jour.
- Lili le robot qui récupère 350 bordereaux de paiement par semaine pour le versement des indemnités journalières (BPIJ).

Ces robots viennent se greffer sur des processus qui sont source de perte de productivité et sans valeur ajoutée. D'autres robots sont en réflexion mais ils se heurtent à des problématiques liées aux risques cyber. La cybersécurité est une priorité absolue dans notre secteur, le nucléaire. C'est dans cette logique que la DSI n'autorise pas, par exemple, l'accès à certains sites.

Nous avons la chance que le CSP se soit doté d'un pôle data (quatre personnes) au sein de l'équipe Comptabilité, notamment pour des raisons réglementaires et d'audit. Les ingénieurs data utilisent un large panel d'outils pour atteindre les objectifs : de la RPA à python, en passant par des API.

Le rayonnement du pôle data dépasse les frontières de la finance. L'équipe est amenée à prester pour d'autres services. Elle est notamment en charge du nettoyage de toutes les données administratives (finances, RH, Achats) du groupe nécessaire avant la migration vers notre nouvel ERP. Ce travail sera en partie effectué par des programmes qui seront développés pour l'occasion.

Donner l'envie d'avoir envie

Chez Orano, les robots sont développés à la demande. Les besoins émergent généralement dans le cadre des comités financiers. L'équipe du pôle data anime également tous les mois des cercles *Digital Champion* où sont présentés les *use cases* et leurs bénéfices, suscitant ainsi l'intérêt et des sollicitations, auxquelles il répond en fonction de ses ressources et établit un plan de charge. Je sens que les équipes sont demandeuses d'assistance et de soutien dans leur travail quotidien. Je suis confiante dans les collaborateurs pour se transformer. On parle souvent de la rigidité des comptables mais c'est bel et bien la comptabilité qui drive la transformation finance !

Nous n'hésitons pas à mettre sous les projecteurs le pôle data et ses réalisations, sur l'intranet notamment. Nous communiquons également spécifiquement sur la RPA, un sujet qui peut faire peur. Dans cette optique, nous avons axé nos messages sur la notion d'assistanat du robot. Nous les avons humanisés : nous avons créé des flyers sous forme de faire-part de naissance qui ont été diffusés sur l'intranet et par newsletter au sein de la communauté finance. Mais, la meilleure publicité du pôle data reste son efficacité et sa rapidité d'exécution. Par le biais de réunions en mode agile, les développements sont menés beaucoup plus rapidement que les projets classiques de la DSI, en quelques semaines en général. Résultat, le bouche à oreille est enclenché et apporte son lot de sollicitations.

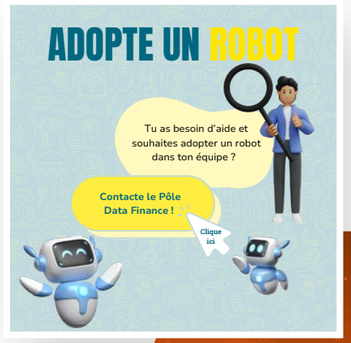
Pour conclure, je dirais que les outils digitaux assurent dorénavant un bon niveau d'automatisation des processus. Néanmoins, en l'absence d'outil sur le marché, pour des besoins spécifiques et en réponse à des attentes des collaborateurs, la RPA s'avère une bonne option. Il est important de rester agile. Avec l'essor de l'intelligence artificielle, l'ère du robot ne fait que commencer.

Une conviction à partager ?

L'harmonisation des process et des données est un chantier qu'il est indispensable de mener pour mettre en œuvre l'automatisation de manière efficace. Cependant, ce ne doit pas être un facteur bloquant, ni un argument qui empêche d'avancer. Si on attend que tout soit parfaitement impeccable, on ne fait rien.

Un idée à reproduire ?

Je suis aidée par une alternante en communication digitale pour mettre en valeur de manière impactante et moderne le travail des équipes.



@AndréaNobre



@AndréaNobre



@AndréaNobre

Pour rassurer et promouvoir la RPA, les robots ont reçu un petit nom et ils ont eu droit à un faire-part de naissance

Retour d'expérience

RENAULT





Patrice Jénin
Gobal business services performance et project manager

Alejandro Frasquet
Agile business analyst

La réussite d'un projet d'automatisation se joue en amont du développement

La finance, la supply chain, le purchasing, les sales et marketing, l'after sales, la qualité, l'engineering, les RH… Autant de fonctions couvertes par le GBS de Renault au sein de ses cinq centres (Colombie, France, Inde, Roumanie et Turquie). En 2019, sous l'impulsion de la fonction Finance, la DFF (*digital finance factory*) a vu le jour afin de moderniser et d'optimiser les processus et outils financiers, par le biais notamment de l'automatisation. Depuis, 200 à 300 robots ont été déployés.

Le processus de validation, un indispensable !

La transmission des besoins s'effectue lors des réunions bimensuelles avec les référents digitaux de chaque département de chaque centre. *« Les demandes émanent essentiellement des collaborateurs du GBS*, indique Patrice Jénin. *Ceux qui effectuent les tâches au quotidien sont ceux qui ont la meilleure vision des évolutions nécessaires. Nous avons mis en place une procédure de validation de chaque demande pour nous concentrer sur les projets ayant le plus de valeur ajoutée. Trop de robots pourraient complexifier les choses. Les différentes étapes de validation permettent de cadrer et de prioriser les projets. L'organisation est un facteur clé de succès. » « Autre élément capital dans le processus : le SIPOC, qui permet de présenter le processus actuel et le processus cible*, révèle Alejandro Frasquet. *Il permet de donner une bonne visibilité sur ce qui est attendu. Il limite les allers-retours entre les développeurs et les opérationnels et permet donc de gagner en efficacité. Depuis la mise en place du SIPOC, le taux de qualité des développements s'est grandement amélioré. »*

Une fois la demande d'automatisation validée, elle est enregistrée dans un outil interne de *ticketing*. S'enchaîne alors une série de validations, puis le projet est affecté à une équipe de la DFF qui tient le référent digital concerné de l'avancement du chantier. *« Les développements se font en lien avec la DSI, dans le respect de ses guidelines afin de garantir une homogénéité des processus*, précise Patrice Jénin. *Une fois le robot en service, c'est la DFF qui s'assure du suivi et de la maintenance. Nous nous positionnons sur des développements rapides – un mois de développement en moyenne – adaptés aux besoins du day-to-day. Pour les besoins complexes, d'autres solutions doivent être envisagées. Pour les processus non-stables, non-maîtrisés, la RPA me semble inappropriée car le moindre changement peut annihiler l'efficacité du robot. »* Alejandro Frasquet ajoute que *« le coût de développement d'un robot dépend de la complexité du projet. Il est compris entre 2 000 et 3 000 € en moyenne. Il est vrai que s'appuyer sur des compétences basées dans les pays LCC (low cost countries) permet de faire baisser la facture. »*

Des gains importants à la clé

**Alejandro Frasquet poursuit : « *La plupart de nos cas d'usage d'automatisation sont assez classiques : compilation et transfert de fichiers, reporting…* ** *Par exemple, une fois les factures importées dans SAP, un robot se charge de les envoyer directement aux bons destinataires. » « Mis bout à bout, les gains de ces petits robots se révèlent importants,* apprécie Patrice Jénin. *La prochaine étape consiste à intégrer l'IA à nos réflexions pour disposer d'outils plus intelligents. Mais, nous devons nous y préparer, en nous dotant notamment d'un cadre sécurisé. »*

Un indicateur à suivre ?

Pour évaluer la performance des robots déployés, la DFF (*digital finance factory*) mesure le taux de satisfaction client et le retour sur investissement.

Une idée à reproduire ?

Cette année, nous avons décidé de partager la base de données de nos automatisations, que nous avons structurée pour faciliter les recherches. Dans une organisation multisite et multifonction comme la nôtre, cette initiative prend tout son sens. C'est un bon moyen pour susciter l'intérêt des opérationnels et pour capitaliser sur le travail déjà fourni.

Retour d'expérience

SAFRAN



Arnaud Greffet
Directeur de Safran Finance Services

La RPA est une voie rapide et économique vers l'efficience qui doit s'inscrire dans une démarche plus globale

Cinq CSP régionaux, basés en Chine, en France, au Maroc, au Mexique et au Royaume-Uni, composent le CSP Finance de Safran. Leur enjeu ? Être reconnus comme des *business partners*. L'efficience des process est l'un de leurs atouts pour y parvenir. Cette nécessité a conduit naturellement à l'adoption de la RPA, au même titre que d'autres méthodes, technologies et outils.

Du bien-être des collaborateurs à l'excellence opérationnelle

La vision productiviste de l'automatisation est réductrice. Les bénéfices de la RPA peuvent également porter sur l'amélioration de la compliance ou de la qualité de vie au travail (QVT). Elle est aussi un bon moyen pour pallier la pénurie de compétences car les métiers comportant des tâches répétitives ont de moins en moins la cote. Il y a 10 ans déjà, j'avais la conviction que nos professions allaient peu à peu disparaître. C'est d'ailleurs ce qui a motivé la sous-traitance de l'activité auprès d'une société spécialisée dans les centres de service des fonctions supports, avec laquelle nous travaillons main dans la main pour viser l'excellence opérationnelle et avancer sur le sujet de l'automatisation.

C'est au sein du CSP français que nous sommes le plus à la pointe de la RPA. Nous nous y intéressons depuis le milieu des années 2010 pour les processus transactionnels liés à la comptabilité fournisseurs, comme le préenregistrement automatique des factures. L'un des cas d'usage les plus intéressants porte sur les provisions des factures en attente. Il coche les trois cases : gains de productivité, amélioration de la qualité comptable et de la QVT.

L'alliance des technologies s'annonce très prometteuse. Par exemple, nous avons couplé la RPA et le *machine learning* sur la partie des règlements clients, ce qui permet de générer les lettrages automatiquement. Par ailleurs, à la rentrée, nous avons développé un robot intelligent qui automatise les réponses aux demandes des fournisseurs. Une intelligence artificielle générative lit et comprend l'email du fournisseur, puis oriente le robot qui va chercher les informations et répondre. L'avenir est à l'automatisation de plus en plus poussée des communications entre entreprises : les robots des fournisseurs échangeront avec les robots des clients, les humains n'intervenant que dans de très rares cas !



L'un des atouts majeurs de la RPA ?

La RPA est une technologie rapide. Le développement d'un robot peut prendre d'une demi-journée à trois semaines, selon la complexité. Ces délais s'entendent en «temps efficace» car, dans le cycle de création, il peut y avoir des temps morts imputables à l'indisponibilité des métiers.



Une précaution à prendre ?

Il est important de prendre en compte la nécessaire montée en compétences des équipes métiers et des managers en particulier. Ils doivent comprendre ce que font les robots et être capables de surveiller leur performance.

Les robots sont fantastiques mais pas magiques !

Au total, nous avons 270 à 300 robots en exploitation. Ce nombre s'explique par la profusion des SI au sein du groupe : pour chaque processus automatisé, nous sommes obligés de refaire le script pour l'adapter aux outils. La RPA assure une automatisation rapide et efficiente des processus mais elle nécessite de la maintenance, du fait notamment des mises à jour des SI qui peuvent entraîner des pannes. Par ailleurs, pour porter pleinement ses fruits, la RPA doit intervenir une fois que l'optimisation, puis la standardisation des processus ont été menées. Il est également important d'exploiter le potentiel des ERP avant de robotiser. La mise en œuvre de pratiques *Lean* et l'analyse approfondie des processus sont vraiment essentielles.

Néanmoins, si ce travail en amont me semble absolument nécessaire, il ne faut pas être dogmatique. Cette étape préalable peut être mise ponctuellement de côté si un robot permet de lever rapidement une frustration ou de provoquer un effet «waouh» susceptible de convaincre de la valeur ajoutée de la RPA. Cette manière de fonctionner est rendue possible par la rapidité de mise en œuvre et le coût modéré de la RPA. Avec un TJM (taux journalier moyen) de 650 €, le développement d'un robot simple revient à moins de 10 K€. Mais, l'arbitrage dépend aussi de l'agilité IT de l'entreprise. L'organisation RPA doit être source d'agilité pour les métiers.

Un succès contagieux !

La détection des irritants et des besoins d'amélioration émanent du terrain, des managers, des revues opérationnelles ou encore du process mining. Pour chaque projet, nous demandons de fournir un *6 Pack* qui décrit ce qui est souhaité, pourquoi et les gains attendus. Nous sommes parfois confrontés au manque de maîtrise des processus par les utilisateurs, ce qui peut compromettre l'efficacité du robot.

Nos tous premiers robots ont été externalisés, puis nous avons constitué notre propre équipe en interne, grâce à un programme d'accompagnement et des formations certifiantes. Par la suite, les succès de la RPA au sein de Safran Finance Services ont fait tache d'huile… si bien qu'une RPA Factory a été créée pour accompagner le déploiement de cette solution conformément au référentiel du groupe. Néanmoins, les jours de la RPA semblent comptés avec l'essor de l'intelligence artificielle générative. Avec cette technologie, le seul obstacle à surmonter pour obtenir du code est la maîtrise du prompt, qui est accessible à tout le monde !

270 à 300
robots en fonctionnement

Retour d'expérience

SAINT-GOBAIN



Pascal Perrier-Gustin
Directeur de la transformation finance du Groupe

La RPA est un outil à performance variable, qui dépend des organisations

Dès 2008, Saint-Gobain a créé ses premiers CSP (Centres de Services Partagés) régionaux. Réparti dans plus de 30 pays, le réseau de CSP s'est étoffé au fil du temps et a gagné en efficacité. En 2012, nous avons travaillé sur l'amélioration de leur productivité, ce qui passe notamment par l'automatisation. Un vaste projet d'harmonisation est en cours avec la migration au niveau régional vers SAP S/4HANA. L'objectif sera d'utiliser au maximum les standards de l'outil, mais sans se priver de solutions extérieures, dans une logique de *best of breed*, si elles s'avèrent réellement pertinentes.

Des bénéfices multiples mais limités au niveau de la baisse des effectifs

Aujourd'hui, les équipes ont à leur disposition de nombreux outils afin d'automatiser tâches et *workflows*. La RPA vient en complément. Recourir aux robots ne doit pas être systématique : toutes les options doivent être envisagées, comme l'activation d'une fonctionnalité dans l'ERP. En combinaison avec d'autres outils du groupe, la RPA nous sert par exemple à automatiser le passage des OD (Opérations Diverses). Ce cas d'usage est probablement le plus diffusé à l'échelle du groupe. Les robots visant à interroger des sites pour vérifier certaines informations, comme le n° officiel de TVA, fonctionnent très bien, tout comme celui permettant de récupérer des données (extraits de compte…) pour alimenter notre plateforme BlackLine. Nous utilisons la RPA depuis 2017 et, à ce jour, nous comptabilisons 70 robots en fonction. Les avantages sont nombreux (gain de temps, amélioration du contrôle interne, fiabilisation des chiffres…), néanmoins, l'impact sur la réduction de l'effectif n'a pas été à la hauteur de nos espérances. La faute probablement à notre organisation décentralisée qui ne me semble pas idéale pour structurer une approche RPA pleinement efficace.



Une conviction à partager ?

Gare aux désillusions ! L'ampleur des bénéfices de la RPA peut être très différente d'une entreprise à l'autre. L'impact sur la masse salariale sera d'autant plus remarquable que l'organisation est centralisée, que les systèmes d'information de gestion sont homogénéisés, que les processus sont standardisés et que les effectifs des CSP sont importants. Si les conditions ne sont pas réunies, le programme de robotisation aura une portée limitée, mais restera fort utile pour faciliter la vie des équipes.



Une recommandation à formuler ?

Il me paraît important que le contrôle interne soit impliqué pour apporter sa vision sur ce que l'on peut déléguer à un robot ou non. Il intervient dans les CSP pour évaluer le fonctionnement et l'impact de la robotisation sur les processus. Cette contribution nous a amenés à faire évoluer notre gouvernance.

Juger de l'intérêt de l'automatisation

L'identification des tâches à automatiser est à l'initiative des CSP en fonction de leurs besoins et de leurs priorités. Nous leur fournissons une méthodologie pour leur permettre de choisir les tâches à robotiser en priorité. Ils doivent ensuite remplir un PQD (*Process Qualification Document*). Ce document permet de matérialiser et de détailler la demande (description du processus à automatiser, nombre de personnes concernées, type de données utilisées, sources, nombre d'étapes nécessaires…). Ces informations permettent de mesurer l'intérêt du robot et sa difficulté de développement. Il ne paraît pas judicieux, par exemple, de miser sur un robot complexe à mettre en place et à maintenir pour gagner 30 minutes lors de la clôture. Le fait que le coût total de développement des robots leur soit refacturé pèse également dans la balance.

Si le PQD est validé, alors le CSP doit remplir un PDD (*Process Design Document*) à destination des équipes de production. Il faut alors compter entre un et trois mois pour développer le robot. Ce à quoi il faut ajouter le temps de stabilisation, qui peut être plus ou moins long, selon qu'il s'agisse d'un robot qui tourne tous les jours ou plus rarement, uniquement lors de la clôture par exemple.

Internaliser les compétences RPA au sein des CSP ?

Nous disposons de codeurs qui développent et monitorent des robots en Inde. Nous avons également une équipe dédiée à l'amélioration des processus au sein des CSP de Pologne et de Roumanie qui manient, entre autres, la RPA. Idem en Amérique Latine, principalement au Brésil, mais elle délègue le monitoring à l'équipe indienne. S'appuyer sur une expertise interne au CSP permet de pallier les problèmes de langue et de décalage horaire, et de faire avancer les projets plus rapidement. Les tests s'en trouvent également facilités. Le revers de la médaille ? La mutualisation est complexifiée. Or, l'objectif est d'arriver à capitaliser sur les robots déjà développés et de les déployer à plus grande échelle, au sein d'autres CSP du groupe, en utilisant tout ou partie du code. Malheureusement, à l'heure actuelle, les copier-coller sont quasi impossibles à cause de la disparité des outils. Mais, la mise en place de SAP S/4HANA devrait changer la donne. En attendant, nous assurons la promotion de la RPA, notamment par le biais d'un site où nous mettons à disposition des CSP les PDD et PQD de chaque robot développé.

Retour d'expérience

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE



Solen Thomas
Director operational excellence

Nous avons besoin de solutions d'automatisation évolutives

Chez Société Générale, l'excellence opérationnelle repose notamment sur l'amélioration continue, le pilotage, la supervision du risque opérationnel et la gestion de la qualité des données. L'automatisation est au service de l'ensemble de ces piliers. L'objectif principal est d'obtenir des gains de productivité sur nos process chronophages et à faible valeur ajoutée pour soulager les équipes et leur permettre de se concentrer sur le contrôle de la qualité comptable et l'analyse, qui sont centraux dans notre mission. La réduction des coûts est également en ligne de mire.

Les limites de la RPA

Notre besoin d'automatisation porte essentiellement sur le traitement, la manipulation et la transformation des données. Il y a des robots qui fonctionnent dans d'autres métiers du groupe mais peu au sein de la finance centrale. Nous avions initié une démarche RPA il y a une dizaine d'années mais cette technologie est adaptée pour des processus stables et répétitifs. Or, nos besoins sont évolutifs ; il peut y avoir des changements de périmètres ou de sources d'alimentations. La RPA s'est révélée trop rigide. La maintenance par l'IT était trop contraignante. En outre, ces outils intervenaient sur des processus d'arrêté comptable qui s'inscrivent dans un temps très contraint. Une panne du robot est alors synonyme de grand embarras. L'instabilité des outils entraîne une perte de confiance des utilisateurs. La RPA est donc tombée en désuétude.

Nous lui avons préféré une solution de « *self analytics* » à la main des opérationnels. Cet outil a remporté un franc succès, les équipes sont satisfaites de pouvoir développer par elles-mêmes et de gagner en autonomie. Dans nos *shared services centers* basés en Inde et en Roumanie, où le *turn-over* est plus important qu'à Paris, nous avons en outre constaté que cette faculté qui leur est offerte représente un levier de fidélisation et d'engagement des collaborateurs. Elle confère un intérêt supplémentaire à leur travail et leur permet de développer de nouvelles compétences.

Nous nous sommes réintéressés récemment à la RPA. Les essais de type PoC (*proof of concept*) sur des process P2P étaient prometteurs. Mais, la gestion des exceptions, qui existent toujours, constitue un véritable obstacle. Outre le coût, il était compliqué de demander aux équipes de se former à un nouvel outil. Il faut être raisonnable. En outre, les équipes ne peuvent pas passer leur temps à créer des outils et des robots. Nous n'excluons pas de nous repencher sur la question RPA à moyen terme.

Une conviction à partager ?

La RPA semble adaptée aux processus qui comportent de nombreuses tâches répétitives et manuelles. Mais elle se heurte aux nombreuses exceptions qu'elle peut difficilement gérer.

Un conseil ?

La RPA est une technologie à réserver aux processus stables, sinon elle perd de son intérêt.

Retour d'expérience

THALES



Stéphane Boulhol
TBSS general manager

Face à notre haut niveau de sécurité qui peut limiter ou contraindre nos choix d'outils, la RPA s'impose comme une solution pertinente et efficiente

People, process et outils sont généralement les trois grands enjeux des CSP. Chez Thalès, s'ajoute une 4e dimension extrêmement importante dans notre secteur d'activité : la sécurité de nos données. Avoir recours à des solutions SaaS, qui hébergent par exemple les données sur des serveurs aux États-Unis, soulève des problématiques de souveraineté au regard des lois américaines à portée extraterritoriale. Les données dites confidentielles exigent une limitation des échanges sur ces plateformes ; la seule utilisation possible est alors souvent en mode dégradé. Cette difficulté à trouver des solutions sur le marché qui répondent aux exigences de conformité et de sécurité de Thalès nous a notamment orientés vers le développement interne de robots.

Des opportunités d'application très étendues

L'aventure RPA a débuté en 2018 - 2019 au sein de notre CSP. Nous avons commencé avec un cas d'usage très simple : l'extraction de *reporting* à partir d'ERP. Au fur et à mesure, la RPA s'est étendue à de plus en plus de processus très différents et les moyens dédiés ont été étoffés. Dorénavant, l'automatisation est la chasse gardée d'une petite équipe intégrée au sein du CSP, composée de cinq développeurs : deux se concentrent sur la RPA, deux sur notre solution ITSM (*IT service management*) et, plus récemment, un sur l'IA. L'un des développeurs RPA est issu des métiers et a été expressément formé.

La RPA nous a aidés à automatiser certains processus de la partie *procurement* afin de faciliter le travail des acheteurs : envoi automatique de la commande, relance automatique pour acceptation de la commande, demande automatique de la confirmation de la date de livraison deux semaines avant… Nouvelle étape, dans le cadre du développement d'un service client, les demandes internes et externes sont systématiquement transformées en ticket. Le gain est important au regard du volume : nous traitons 3 000 à 4 000 tickets par mois ! Autre domaine où les robots font des merveilles : la création de fournisseurs. Les documents nécessaires à cette étape sont automatiquement demandés et intégrés. Enfin, côté recouvrement, nous avons récemment automatisé la relance client.

Au total, une petite vingtaine de robots sont au service des collaborateurs du CSP, avec un gain rapide d'un à deux ETP par grand domaine (*reporting*, *procurement*…). Pour chaque idée d'automatisation, l'évaluation du ROI est systématique : nous essayons d'identifier le nombre d'heures gagnées grâce au robot au regard du coût de la RPA (développement + licence). Mais les bénéfices se mesurent aussi à l'aune de petits ruisseaux, qui finissent par former de grands fleuves ! Cette technologie agile et peu coûteuse est particulièrement intéressante quand il y a du volume, comme c'est le cas dans le CSP de Thalès qui emploie 160 personnes. La productivité n'est pas le seul avantage. Un autre atout de la RPA est sa capacité à accroître l'efficience et la performance mais aussi l'attrait des jobs. De fait, la robotisation permet de diminuer l'attrition.

Demain des robots intelligents

Néanmoins, la RPA n'est pas LA solution mais UNE solution. Elle n'a pas la performance d'un software. D'ailleurs, je n'aurais aucun état d'âme à débrancher un robot si une solution plus robuste est à disposition et si elle satisfait aux exigences en termes de sécurité. La RPA pâtit de certains défauts, comme sa rigidité et son besoin de maintenance dans un environnement évolutif. J'ai le sentiment que l'intelligence artificielle (IA) peut pallier ce problème de rigidité. Nous sommes en réflexion pour coupler l'IA et la RPA. Par exemple, les robots du service client gagneraient à être un peu plus intelligents. Aujourd'hui, ils ne créent pas les tickets en lisant les emails mais grâce au respect de plusieurs dizaines de règles. Demain, ils pourraient, grâce à l'IA, comprendre et interpréter les demandes dans une logique d'auto-apprentissage. Les idées ne manquent pas mais nous cherchons encore le premier cas d'usage.

Une conviction à partager ?

Je considère la RPA comme une solution à court, voire moyen terme. C'est un patch qui peut être posé très rapidement. En RPA, un développement qui prend plus de trois mois n'est pas intéressant.

Une des clés du succès ?

Disposer d'une cellule technique dédiée au sein des opérationnels me semble être un réel facteur de réussite. Cette organisation permet de créer du lien et des connexions, de faciliter la communication, de démocratiser et de valoriser les bénéfices de la RPA. Effet boule de neige garanti !

Retour d'expérience

TRANSDEV



Jean-Luc Bergereau*
Procurement Transformation Director

Accompagner la transition, un incontournable de tout projet de transformation

Data, business intelligence (BI), intelligence artificielle, nouvelles façons de travailler… Les Achats me semblent entrer dans le cycle le plus passionnant de la fonction ! En réduisant les tâches manuelles, l'automatisation aide les acheteurs à se recentrer sur les missions à plus forte valeur ajoutée : pilotage des fournisseurs, gestion des risques, achats responsables… Le gain de temps généré doit permettre de replacer l'humain au centre du métier, de passer du temps avec les fournisseurs et les clients internes. À l'avenir, les acheteurs doivent se positionner comme des gestionnaires de communautés.

L'automatisation commence avec les macros sur Excel. Il est possible de faire plein de choses avec les outils déjà existants dans l'entreprise, avec Excel mais aussi SAP ou dans l'environnement 365 avec Power Apps, par exemple. Il faut être curieux ! Plus poussée, la RPA (*robotic process automation*) permet l'automatisation des processus métier via le recours à des robots logiciels.

Portrait-robot d'un processus automatisable

De par mon expérience, je pense qu'un processus mérite d'être automatisé s'il est :

- Stable ;
- Formalisé étape par étape ;
- Répétitif avec un certain volume pour alimenter des robots qui tournent 24 h sur 24 et pour espérer rentabiliser le projet de RPA ;
- Simple, au moins dans un premier temps. L'automatisation doit être perçue comme une occasion de remettre en question les processus et de les simplifier au préalable. Elle doit inciter à s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue.

Autre prérequis, le temps de réponse dans les tâches du processus à automatiser doit être assez court, sous peine de faire planter les robots.



L'idée à suivre ?

Dans le cadre d'un projet d'automatisation de la création des comptes fournisseurs, nous avons enregistré une vidéo pour expliquer clairement, étape par étape, le processus à automatiser aux développeurs.



Un facteur de succès ?

Les développeurs doivent avoir un collaborateur métier en point d'entrée qui va les éclairer concrètement sur les besoins et cas d'usage.
Des utilisateurs clés doivent être sélectionnés pour les tests et la validation de l'automatisation.

La RPA est, me semble-t-il, particulièrement adaptée pour l'automatisation des créations de comptes fournisseurs mais aussi pour le transactionnel (passation des commandes, rapprochement entre factures et bons de commande…).

La question du ROI est évidemment centrale, mais aussi très délicate. La Direction Générale attend que l'on soit capable de chiffrer le ROI et les économies réalisables, notamment en termes d'effectifs. Or, un processus est généralement réparti sur plusieurs personnes, son automatisation ne permet donc pas de réduire le nombre de postes mais permet de repositionner les personnes sur les tâches à valeur ajoutée.

L'efficacité de l'automatisation doit être mesurée par le biais de KPI. Dans le cadre de l'automatisation de la création des comptes fournisseurs, il peut s'agir du temps de création, le taux de qualité de la création ou encore le taux de traitement. Il s'agit également de s'assurer que les objectifs initiaux sont atteints. Par exemple, chez Air Liquide, le projet d'automatisation de la création des comptes fournisseurs a notamment permis de réinternaliser une partie de l'*offshore*.

Le change management au cœur du processus de transformation

Dans tout projet de transformation, l'enjeu n°1 reste la conduite du changement. Le succès passe forcément par l'évangélisation. Sortir de sa zone de confort peut créer une angoisse chez certains collaborateurs. Il est essentiel de leur présenter avec pédagogie les bénéfices du changement : plus grand intérêt des missions et tâches, limitation des irritants, etc. Pour les embarquer, bien matérialiser les avantages et diffuser la bonne parole dans l'équipe, rien de tel que de les impliquer lors de la phase pilote. Il ne faut pas hésiter à prévenir qu'il y aura nécessairement une phase de stabilisation du système.

Enfin, il me semble fort utile de créer une instance réunissant les personnes en charge des outils et les métiers pour faciliter les échanges, pour organiser des *roadshows*, promouvoir les innovations du marché et valoriser les succès internes.

**Jean-Luc Bergereau a quitté Transdev entre le moment où l'interview a été réalisée et la publication de cet ouvrage.*



Hicham Abbad Andaloussi
Directeur Associé d'ADJUVOO

Alexandre Mézenguel
Directeur d'Activités chez ADJUVOO

5 facteurs clés pour réussir son projet RPA

1. S'entourer des compétences adéquates

Un projet RPA requiert un éventail varié de compétences ! Il faut savoir investir dans les expertises nécessaires pour mettre toutes les chances de son côté.

À commencer par des *business analysts*. Grâce à leur connaissance et leur compréhension approfondies des processus métier, ils sont des acteurs structurants dans un projet RPA. Ils sont capables de comprendre les besoins et les attentes des métiers, d'identifier les gisements d'optimisation, que ce soit par le biais de pratiques *lean* et/ou de l'automatisation, de sélectionner la technologie la plus appropriée, de faire le lien avec les développeurs, d'assurer la gestion de projet, etc.

S'ajoutent des compétences techniques pour le développement des robots et leur maintenance. Le manque d'expertise IT / métiers est l'une des principales difficultés dans le déploiement d'un projet RPA.

Enfin, il ne peut y avoir de projet RPA réussi sans le sponsorship des directions métiers et sans l'implication de la DSI. Inversement, un projet uniquement porté par l'IT, sans l'adhésion des métiers, a peu de chances d'aboutir. Le binôme métiers / DSI est la clé de voûte des projets RPA.

À noter

La fonction Finance constitue une porte d'entrée pertinente pour démarrer l'aventure RPA grâce à la constance de ses méthodes et processus et la volumétrie des flux. Le volet «Processus» de la RPA est crucial : maturité et stabilité sont indispensables.

2. Structurer une méthodologie

Un projet RPA nécessite une analyse minutieuse des processus existants, de leur maturité et des besoins spécifiques. Concevoir des robots par opportunisme peut entraîner une implémentation hâtive, augmentant les risques d'échec.

Tout commence par une phase de diagnostic et d'audit permettant l'identification des processus ou des parties de processus automatisables, la faisabilité du développement du robot, l'analyse du retour sur investissement, la priorisation des cas d'usage…

3. Susciter l'adhésion et la remontée de cas d'usage

Une fois les premiers robots mis en route, il est nécessaire d'impulser et de maintenir une dynamique. Un projet RPA présente tous les marqueurs habituels des projets nécessitant une conduite du changement.

Ainsi, une communication régulière est essentielle. Négliger cette étape peut entraîner un rejet de la part des utilisateurs. Il convient de sensibiliser les différentes parties prenantes aux avantages et au fonctionnement des robots, et de les aider à mieux appréhender leur impact sur leur quotidien. Dédramatiser l'utilisation des robots repose sur la pédagogie et la démonstration. Des ambassadeurs peuvent être sélectionnés pour diffuser la bonne parole. L'expérimentation locale via des *citizen developers* semble également prometteuse, tout comme l'organisation d'*hackathons* dédiés pour challenger les idées.

Impliquer les parties prenantes est une pratique efficace pour les embarquer. L'objectif est de les amener à identifier et à transmettre eux-mêmes les cas d'usage.

4. Veiller à ce que le cycle de développement soit rapide et le reste

L'un des atouts majeurs de la RPA réside dans sa rapidité de mise en œuvre. Le temps de développement d'un robot peut varier en fonction de plusieurs facteurs, dont la complexité du processus à automatiser. En moyenne, cette phase s'étend sur une période allant de quelques jours à plusieurs semaines. Attendre de nombreux mois pour que le robot soit déployé peut se révéler déceptif. Développer des robots en cycle court est une manière de démontrer aux collaborateurs que leurs besoins et leurs attentes sont pris en considération.

De fait, il s'agit de mettre sur pied une organisation agile. Il est également important que les métiers se rendent disponibles pour permettre un avancement fluide du projet.

5. Documenter, piloter et monitorer

Les entreprises ont besoin d'une tour de contrôle leur permettant d'avoir un *mapping* du parc de robots développés, des processus couverts, des documentations ou encore de leurs interconnections avec les différents outils de l'entreprise.

Dès le commencement de tout projet RPA, il est important de structurer la gouvernance et la démarche pour piloter, sécuriser et pérenniser la production, l'évolution et la maintenance des robots. Dans une logique d'amélioration continue, les robots nécessitent un suivi tout au long de leur cycle de vie, via notamment l'analyse de la performance, des *logs* ou encore des erreurs. Mieux vaut prévenir que guérir ! Enfin, il faut accepter de décommissionner les robots en fonction des indicateurs suivis. Car, n'oublions pas que le fonctionnement d'un robot représente un coût financier.

Bon à savoir

Ce pilotage est nécessaire, y compris pour les projets initialement de faible envergure, car ils peuvent potentiellement prendre de l'ampleur à terme.

Enfin, la RPA est un outil réellement efficace, mais elle n'est pas à l'abri des pannes. C'est pourquoi il est essentiel de ne pas perdre la connaissance et la maîtrise des processus automatisés. La mise en place d'une gouvernance robuste et d'une documentation détaillée est essentielle pour atténuer les risques de défaillance et être capable de reprendre le processus manuellement en attendant la remise en service.

Conclusion

L'intégration de la RPA (*Robotic Process Automation*) dans les secteurs de la finance, de la comptabilité, des ressources humaines et des achats offre indéniablement des avantages significatifs.

Pour maximiser ces bénéfices, une planification rigoureuse et une collaboration étroite entre les équipes métiers et informatiques sont essentielles. *Onboarder* les collaborateurs est également crucial pour une transition fluide vers cette technologie.

Cependant, malgré les enjeux de sécurité et de maintenance des robots, ainsi que les défis posés par l'émergence de nouveaux ERP et des *Data Lakes*, la RPA demeure un outil précieux pour accroître les performances de l'entreprise. Identifier ces obstacles en amont est essentiel pour un déploiement réussi de la RPA.

L'avenir de la RPA sera façonné par sa convergence avec l'IA (Intelligence Artificielle). En combinant RPA et IA, les entreprises pourront automatiser des tâches complexes et améliorer la prise de décision. Cette synergie ouvrira la voie à des processus plus intelligents et adaptatifs, offrant un avantage concurrentiel durable.

Chez Adjuvoo, nous mettons notre expertise et notre expérience du terrain au service de solutions concrètes et opérationnelles pour la robotisation et l'amélioration de vos processus administratifs. Grâce à une approche *Lean* et à des outils dédiés, nos consultants certifiés optimisent vos processus, maximisent votre efficacité et vous accompagnent pour relever les défis de la RPA !

Remerciements

Tous nos remerciements aux contributeurs à cet ouvrage :

BOUYGUES CONSTRUCTION– Éric Bouret
BUREAU VERITAS – Karine Havas & Romain Lysonick
CARREFOUR – Pierre-Julien Rivière
CERBA HEALTHCARE - Grégory Micheletti
DANONE – Stéphane Chambon & Guillaume Méheut
DECATHLON – Anaïs Levaillant
EDF – Michel Castel
EIFFAGE – Antoine Ballenghein
EMEIS – Cédric Le Menn
EUROPCAR MOBILITY GROUP – Frédéric Château & Elisabeth Drouffe
FORVIA – Jack Van den Maegdenbergh
GROUPE FDJ – Nicolas Bouttier & Valérie Legait
IMERYS – Christophe Boden
LA POSTE – Nicolas Chevereau & Georges Fraga-Dubreuil
LOUVRE HOTELS GROUP – Georges Azevedo
MACIF – Benjamin Doudet
MALAKOFF HUMANIS – Ludovic Granese
NESTLÉ – Charles Assayag, Samantha Dolet & Stéphane Mullenbach
OPMOBILITY – Marion Moraine-Mallaret & Pascal Weill
ORANGE / ORANGE BUSINESS – Rana Khanafer & Julie Maniez
ORANO – Isabelle Schlatter
RENAULT – Alejandro Frasquet & Patrice Jénin
SAFRAN – Arnaud Greffet
SAINT GOBAIN – Pascal Perrier-Gustin
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE – Solen Thomas
THALES – Stéphane Boulhol
TRANSDEV – Jean-Luc Bergereau

Et aux équipes LOSAM et ADJUVOO pour la rédaction.


adjuvoo
BY YOUR SIDE
LOSAM