

Valoriser les fonctions support et anticiper les modèles de demain

IA, automatisation et talents comme nouveaux moteurs de performance

adjuvo
BY YOUR SIDE



LOSAM

Édito

par Arnaud Dumont
Directeur général d'ADJUVOO



La perception du rôle des fonctions support a changé. Longtemps considérées comme un « mal nécessaire », aujourd'hui, elles sont définitivement considérées comme des leviers majeurs de performance, d'agilité et de résilience. C'est une évolution que nous constatons quotidiennement chez Adjuvoo : lorsque leur transformation est alignée sur les enjeux business, et correctement équipée, alors les fonctions support deviennent de véritables partenaires stratégiques. Sans elles, aucune croissance durable n'est possible !

Même si les motivations des entreprises restent extrêmement différentes dans les projets de transformation ou d'optimisation, les objectifs recherchés sont similaires. Que l'on soit dans des secteurs en forte croissance, ou dans des secteurs plus fragiles, que l'on soit un grand groupe ou une ETI, la productivité, l'efficacité et l'agilité sont en permanence recherchées. Centralisation, changement d'ERP, Lean Management... sont autant de sujets qui animent les grands projets des entreprises. En outre, si les grands groupes ont quasiment tous expérimenté les technologies émergentes, de nombreuses ETI débutent encore leur exploration.

L'arrivée de l'IA, comme hier celle de la RPA, suscite à la fois enthousiasme et prudence. Si chacun est conscient « qu'il faut y aller », des freins persistent, qu'ils soient d'ordre financier mais

aussi technologique, psychologique, réglementaire : complexité du calcul du ROI, résistances humaines, annonces réglementaires soumises à des aléas (comme récemment avec la facturation électronique).

Mais au-delà de ces freins, nous constatons avec enthousiasme un engagement remarquable des équipes : des hommes et des femmes qui se mobilisent pour faire avancer leurs organisations, pour tester, démontrer et convaincre. Leur persévérance est un vrai moteur !

C'est précisément pour rendre compte de cette diversité et de cette dynamique que nous avons créé ce Manifeste. En allant à la rencontre d'une vingtaine de dirigeants et de responsables des fonctions support au sein de grandes ETI et de quelques grands groupes, notre ambition était double : d'une part, nourrir notre propre compréhension des réflexions du marché pour continuer à adapter nos accompagnements ; d'autre part, offrir à l'ensemble des acteurs un panorama fidèle des visions et convictions de leurs pairs. Chacun peut se reconnaître dans ces témoignages, par la taille de son organisation, par son secteur d'activité ou par la maturité de sa transformation.

Chez Adjuvoo, les fonctions support constituent notre « terrain de jeu », mais elles sont surtout ce qui donne du sens à notre action. Elles structurent, accompagnent et sécurisent l'entreprise, en offrant la stabilité nécessaire pour affronter les incertitudes et permettre l'innovation. Investir dans leur optimisation n'est donc pas un luxe : c'est une condition pour durer. Cette certitude guide notre mission, c'est pourquoi nous œuvrons chaque jour aux côtés des organisations pour rendre leurs fonctions support plus performantes, plus agiles et plus créatrices de valeur.

Un grand merci à nos interlocuteurs, dont vous découvrirez les témoignages dans les pages qui suivent.



Sommaire

INTERVIEWS	P 06
ALMAVIVA SANTÉ , Philippe Hedoux	P 08
ARKEMA , Claire Verhille	P 10
AUTODISTRIBUTION , Antoine de Noyer	P 12
CEVA LOGISTICS , Guillaume Bertin	P 14
CRITEO , Vincent Personnic	P 16
DAHER , Jean-Philippe Grégoire	P 18
EMERIA , Antoine Grenier	P 20
ETAM , Frédéric de Castro	P 22
EXEL INDUSTRIES , Gautier Ramecourt	P 24
FOUNDEVER , Charlotte Craipeau	P 26
GROUPE AVRIL Nicolas Masson	P 28
IDEX , Laurent Van Caeneghem	P 30
NGE , Christophe Cornet	P 32
SAVENCIA FROMAGE & DAIRY , Guillaume Tudoux	P 34
SUNTORY , Eric Clogenson	P 36
SYNERGIE , Yannick Ouvrard	P 38
TEREOS , Bertrand Fayolle	P 40
CFO d'un GRAND GROUPE INDUSTRIEL FAMILIAL	P 42
Direction Finance, RSE et Achats GRAND GROUPE INDUSTRIEL FRANÇAIS	P 44
REGARD D'EXPERT	P 46
CONCLUSION	P 48

Interviews



ALMAVIVA SANTÉ
Philippe Hedoux
Directeur Financier



ARKEMA
Claire Verhille
CFO France & Head of Shared Services



AUTODISTRIBUTION
Antoine de Noyer
Directeur Transformation & Trésorerie Groupe



FOUNDEVER
Charlotte Craipeau
Chief financial officer EMEA & Global Finance Transformation



GROUPE AVRIL
Nicolas Masson
Directeur de la transformation finance groupe



IDEX
Laurent Van Caeneghem
Directeur Performance Transformation & Intégration Groupe



CEVA LOGISTICS
Guillaume Bertin
Purchasing Director FVL
(Finished Vehicle Logistics)



CRITEO
Vincent Personnic
Vice President Finance Transformation



DAHER
Jean-Philippe Grégoire
CFO Groupe



NGE
Christophe Cornet
Directeur administratif et financier



SAVENCIA FROMAGE & DAIRY
Guillaume Tudoux
Director SSC Finance & GBPO Finance



SUNTORY
Eric Clogenson
Directeur Financier



EMERIA
Antoine Grenier
CFO



ETAM
Frédéric de Castro
Directeur Général Finances



EXEL INDUSTRIES
Gautier Ramecourt
Directeur de la Transformation Finance Groupe



SYNERGIE
Yannick Ouvrard
Group CFO



TEREOS
Bertrand Fayolle
Head of CSB/Centre de Service Business Europe

adjuvoo
BY YOUR SIDE

ALMAVIVA SANTÉ

Philippe Hedoux
Directeur Financier



Un Groupe sous LBO
(BPI, Swisslife, Wren
parmi les actionnaires)



45
établissements



5000
salariés



Les cliniques sont concentrées
sur quelques zones géogra-
phiques : **région parisienne,**
PACA, Corse, Guadeloupe et
Canada



Une **stratégie** de
présence locale forte



Tenir le rythme de la croissance en optimisant les coûts

Quatrième groupe privé de cliniques en France, Al maviva est empreint d'une culture entrepreneuriale forte. La principale pression sur l'hospitalisation privée en France réside dans une inégalité de traitement entre le public et le privé, qui est – à acte médical strictement comparable – rémunéré nettement moins que le secteur public. Cela oblige à être performant ! Tous les processus que nous initiions, notamment en termes d'optimisation, doivent ainsi conjuguer à la fois l'intérêt des patients, des soignants, mais également l'amélioration des résultats, dans l'intérêt de l'entreprise.

Une réduction intelligente des dépenses en réponse à des investissements lourds

« Notre métier est très gourmand en CAPEX ! Nous devons donc générer beaucoup de cash et optimiser nos coûts, notamment sur nos fonctions support. »

Notre activité a la particularité de nécessiter des investissements lourds, notamment en matériel médical. Nous devons donc être pertinents sur les Achats, en choisissant du matériel pointu sans tomber dans la surenchère technologique.

L'une de nos sources d'optimisation est de ne pas disposer de siège physique, ce qui nous fait économiser des coûts de fonctions supports, de locaux, d'investissements informatiques, de maintenance, d'OPEX, de « run ». C'est donc un vrai levier d'économie ! Certes, nous avons en contrepartie des frais de déplacement des équipes support, mais ils sont alignés avec notre volonté de proximité des équipes avec le terrain.

Une fonction comptable qui reste incarnée et valorisée

« Nous avons fait le choix de ne pas développer de CSP comptable, pour conserver un lien personnalisé indispensable avec les médecins. »

Nous avons beaucoup de difficultés à recruter des comptables, le métier est en tension. Pour autant, nous avons fait le choix de ne pas recourir à des Centres de Services Partagés : ce ne serait pas compatible avec la relation que nous entretenons au quotidien avec les médecins. Nous devons garder du lien et de la proximité avec ces derniers et être réactifs quant à leurs besoins. C'est un vrai défi quotidien.

Ainsi, nos comptables sont basés dans les cliniques. Hiérarchiquement, ils sont rattachés à la finance totalement verticalisée, sous l'autorité du directeur financier.

Digitaliser avec discernement pour une accélération maîtrisée

« Nous souhaitons accélérer l'automatisation et la digitalisation. Mais avant de mettre en place de la RPA ou de l'IA, nous devons réussir à uniformiser nos procédures et notre cartographie applicative ! »

Notre objectif est de réduire, autant que possible, toutes les tâches chronophages des fonctions comptables. Nous avons lancé des initiatives, mais nous ne sommes pas encore totalement matures. Paradoxalement, la santé, qui est un secteur ultra-technologique, est très en retard s'agissant des technologies basiques.

Al maviva est un groupe jeune, qui s'est construit par acquisitions, ce qui nous a conduit à hériter d'outils informatiques, de processus, d'historiques variés. La première étape était de faire converger tout cela : tout le monde utilise désormais le même outil comptable ; nous achevons la convergence informatique et avons adopté un bon rythme. En parallèle, nous avons mis en place le plan comptable unique.

L'objectif n'est pas de tout centraliser, mais d'automatiser la partie la plus répétitive du travail. Aujourd'hui, le principal indicateur d'optimisation que nous suivons est le nombre d'ETP, le coût de la masse salariale finances par rapport au chiffre d'affaires. J'aimerais pouvoir suivre d'autres KPIs : le taux d'accrochage automatique, la part des écarts, le nombre des écarts, etc.

La RPA peut être efficace pour la trésorerie et la comptabilité, qui sont des métiers très redondants et très normés. Toutefois le principal critère de décision – ou frein ! – à son adoption est le rapport entre le coût et les gains générés. Si l'on investit pour instaurer de la RPA mais que le gain généré s'élève à deux heures par jour, ce n'est, à mon sens, pas convaincant.

Enfin, l'IA est un outil fabuleux, mais il faut qu'il corresponde à un vrai besoin et à de vrais usages. Je n'ai pas encore vu de solutions réellement opérationnelles en comptabilité : il s'agit surtout de RPA rebaptisé IA pour le vendre plus cher !!!

Mais c'est évidemment l'avenir, et j'ai hâte de pouvoir implémenter des applications IA utiles aux équipes et créatrices de valeur pour l'entreprise.

FOCUS

L'ORGANISATION DE LA COMPTABILITÉ CHEZ ALMAVIVA SANTÉ

- 90 personnes, dont 25 sur la partie clients
- 2500 factures de frais généraux et investissements traitées par semaine soit plus de 100 000 factures par an,
- Un volume comparable en facture de pharmacie et dispositifs médicaux
- Entre 0,2 et 5 comptables par clinique, selon la taille et la nature des disciplines médicales (types de chirurgie, urgences, oncologie, médecine, maternité, SMR (centre de convalescence), etc.)
- Des responsables de pôle comptable gèrent 2 à 4 établissements; ils sont eux-mêmes supervisés par 3 responsables comptables régionaux pour la région Île-de-France Nord, Île-de-France Sud et PACA.
- Le groupe observe la même organisation sur le contrôle de gestion et le contrôle financier = > file hiérarchique finances, mais fonctionnement au quotidien avec les opérationnels, et présence en cliniques.

ARKEMA

Claire Verhille

CFO France & Head of Shared Services



Un CA 2024 de:

9,5

 Mds €
dans 55 pays

21 150

 collaborateurs dont 7 100
en France

 La fonction Finance
regroupe environ

950

personnes dans le monde entier

Valoriser les fonctions support et anticiper les modèles de demain

Faire du Global Shared Services un levier stratégique d'optimisation

« Le Shared Services doit devenir une plateforme d'excellence, un partenaire stratégique incontournable des business units ! »

Claire Verhille, Directrice financière France d'Arkema, pilote aussi la transformation des centres de services partagés au niveau global. Pour tendre vers un modèle de CSP plus intégré et digitalisé, elle conduit des initiatives incluant l'automatisation de certains processus, le développement des compétences analytiques et l'optimisation de l'organisation entre la France et la Malaisie.

Un double enjeu : maximiser la croissance et améliorer la productivité

« L'agilité opérationnelle est devenue un atout clé : elle nous permet d'ajuster rapidement les processus aux évolutions du marché et de soutenir les décisions stratégiques avec réactivité ! »

Dans un contexte de forte concurrence, nous devons optimiser la croissance et améliorer notre productivité. La pression sur les coûts est réelle et mesurable, avec un objectif clair, toutes fonctions confondues, d'agilité et de simplification.



Valoriser les fonctions support et anticiper les modèles de demain

Longtemps centrés sur la mutualisation et la réduction des coûts, les services partagés entrent aujourd'hui dans une nouvelle ère : celle où la puissance technologique et la donnée redessinent entièrement leur raison d'être.

Une approche pragmatique de l'automatisation et de l'IA

« Pour l'IA, je pose un prérequis : prouver que, de manière systématique, la machine prend les mêmes décisions qu'un comptable. »

En matière de robotisation, un grain de sable peut bloquer tout le processus. La RPA doit être assortie d'un contrôle humain ; les équipes apprenant à développer et à maintenir elles-mêmes les robots et conservent donc la maîtrise du sujet.

Plus globalement, robotisation et IA ne sont déployées que lorsqu'elles répondent à un vrai besoin.

Un cas d'usage majeur concerne notre processus du paiement des fournisseurs. Nous avons constaté que nous avons encore trop d'interventions manuelles dans le traitement de nos factures. Nous sommes donc en train de mettre en place des actions correctives, automatisant certains enregistrements tout en gardant un niveau de contrôle fort. Le prochain gros chantier portera sur les écritures manuelles dans le processus R2R (Record to Report).

Faire de l'excellence un process

Je suis passionnée par l'optimisation des processus, j'œuvre en permanence pour faire progresser les équipes dans cette voie ! Aujourd'hui, nous avons atteint une certaine maturité dans la vision et les objectifs, mais la mise en œuvre opérationnelle n'est pas encore systématique.

Mon ambition : dépasser la recherche ponctuelle de performance pour en faire une culture durable une mécanique collective où chaque étape, chaque décision et chaque interaction contribuent à créer de la valeur. Ce n'est plus un objectif à atteindre, mais une méthode à intégrer et l'excellence devient alors reproductible, mesurable et évolutive.

FOCUS

LES SHARED SERVICES, UN VÉRITABLE CENTRE D'EXCELLENCE CAPABLE D'EXPLOITER LES DONNÉES POUR IDENTIFIER DES AXES D'AMÉLIORATION, D'OPTIMISER L'EXPÉRIENCE CLIENT ET DE STIMULER L'INNOVATION

« Le mindset a changé : le modèle de Global Shared Services est désormais très bien compris et intégré. »

Au sein de notre organisation globale de Shared Services, nous nous appuyons sur des hubs opérationnels (localisées en France et en Malaisie), centrés sur le traitement transactionnel, et sur des centres d'excellence opérationnelle et du service clients. Cette organisation globale reflète une évolution stratégique du rôle des fonctions support et nos centres d'excellence jouent un rôle de conseil, de standardisation avancée et d'innovation.

Autrefois, les équipes travaillaient en silos. Aujourd'hui, nous les faisons évoluer via la notion de process : en comprenant un fonctionnement de bout en bout, les équipes saisissent d'elles-mêmes l'intérêt d'une organisation centralisée.

Par le passé, un CSP était perçu comme une structure de massification vers une localisation à bas coûts plutôt que comme un centre de compétences et innovant. Ma conviction est qu'il doit abriter d'excellents profils, orientés service client, transformation et pilotage de la performance. Passer par le shared services doit être une expérience valorisante, un vrai tremplin professionnel !



AUTODISTRIBUTION

Antoine de Noyer

Directeur Transformation & Trésorerie Groupe



Un groupe très décentralisé, détenu par le groupe familial belge D'Ieteren Group, coté à la Bourse de Bruxelles et faisant partie du BEL20



14

Business Units réparties en France, en Espagne, au Bénélux, en Italie et en République d'Irlande



Environ

10 000

collaborateurs dont **500** travaillant dans la fonction Finance



Un CA de environ :

2,8 Mds de CA

en 2024 dont **63 %** réalisé en France



+8,1 %

de croissance en 2024



Prendre le temps d'une transformation au service des métiers

Parts Holding Europe (PHE) est connu en France, entre autres, sous les enseignes Autodistribution et Oscaro. Autodistribution distribue des pièces de rechange, des peintures, des pneumatiques et des équipements de garage. L'enseigne propose également de l'assistance technique, des formations et la mise à disposition de solutions logicielles pour les garages indépendants multimarques en mécanique et carrosserie. Le site Oscaro.com distribue des pièces détachées et fournit de l'assistance et des tutoriels à destination de clients BtoC.

PHE œuvre sur un marché très résilient et en croissance constante. Par ailleurs, le groupe connaît une expansion externe sur un marché européen encore très fragmenté, composé essentiellement d'entreprises familiales proches de leurs clients qui couvrent un territoire local régional.

Une organisation décentralisée, avec des entités autonomes

Chacune de nos BU a sa propre équipe opérationnelle, dans une logique de proximité client et de subsidiarité. Ainsi, chaque BU dispose de sa propre équipe Finance & Gestion, avec un DAF et des équipes chargées de la comptabilité, du contrôle de gestion, de la trésorerie et du recouvrement. Des cash pooling fonctionnent en France, en Belgique et aux Pays-Bas, avant qu'en 2025 l'Italie et l'Espagne mettent en place le leur.

Les achats de frais généraux sont décentralisés, chaque direction faisant ses propres achats ; en revanche, les achats stratégiques auprès de 250 fournisseurs référencés dépendent de la Direction générale

de la Centrale d'Achat.

Nos collaborateurs financiers ont des fonctions très opérationnelles. Nous avons très peu de ressources transverses et nous faisons parfois appel à des ressources temporaires, par exemple des managers de transition, auxquels nous apportons notre vision pour leur pilotage.

Optimiser les outils au service des équipes, dans un contexte favorable

« En raison d'une forte croissance par acquisitions, de nombreux outils coexistent. Nous avons donc un objectif d'optimisation des ERP et des outils de gestion. »

La croissance de notre chiffre d'affaires est relative et permet que la rentabilité progresse d'année en année. Dans ce cadre de bonne santé financière et en cohérence avec nos valeurs d'entreprise citoyenne, nous ne souhaitons pas nous positionner dans une démarche d'optimisation à tout prix, qui pourrait impliquer, par exemple, des plans sociaux. En revanche, nous sommes investis dans une démarche d'optimisation des process et des outils. Nous prenons des initiatives qui ont du sens et auxquelles les collaborateurs vont adhérer.

Après de nombreuses acquisitions, nos BU totalisent 11 ERP en France (environ 25 au niveau du groupe). Nous souhaitons donc optimiser fortement l'architecture de notre SI en les faisant migrer progressivement vers 3 à 5 ERP d'ici cinq ans. Pour l'heure, nous avons développé des outils digitaux communs à l'ensemble du groupe pour mieux piloter nos processus, gagner en fluidité et déployer plus rapidement de bonnes pratiques de gestion et de contrôle interne.

Des outils pour compléter et soutenir l'optimisation des process

« L'IA arrivera naturellement dans les usages des utilisateurs, par le biais des nouveaux outils. »

Nous n'utilisons pas encore d'IA mais nous en projetons l'usage dans nos métiers comptables, pour le contrôle et la qualité de la donnée. L'IA arrivera petit à petit dans les usages des utilisateurs avec les nouveaux outils de reporting et de consolidation statutaire.

Nous souhaitons avant tout redéfinir des structures d'analyse de gestion et de performance cohérentes entre nos différentes entités. L'objectif est de les faire progresser via l'adoption d'un langage financier commun. Une fois ce cadre défini, nous choisirons un nouvel outil de reporting Groupe, qui puisse également servir pour l'élaboration budgétaire et les prévisions.

Les ingrédients d'une transformation réussie : accompagnement + technologie + mesure !

« En matière de transformation, la Direction générale doit soutenir les projets en transmettant sa vision. »

Nous mesurons les succès de nos transformations à travers la qualité de la donnée et la richesse d'analyse rendues visibles pour les Directions Générales des BUs, le COMEX Groupe et la satisfaction des managers. Mais aussi, à travers le fait de pouvoir comparer notre performance sur différents axes (benchmarking), au-delà du simple coût de la fonction finance sur le chiffre d'affaires.

Nous souhaitons aller vers des processus beaucoup plus dématérialisés et collaboratifs : à ce titre, la réforme sur la facture électronique sera un vrai levier. Notre leitmotiv : déployer progressivement des outils qui apportent des bonnes pratiques. La migration pour la Centrale d'achats se fera quant à elle d'ici 2028.

S'agissant de notre projet d'optimisation des ERP, impliquer les équipes de terrain dans le choix de l'outil est un prérequis incontournable ! En parallèle, pour une optimisation réussie, la direction doit apporter une vraie vision au niveau du groupe. Certains projets prennent du temps et la résistance au changement doit aussi être prise en compte : l'accompagnement des équipes et la persévérance sont donc de mise !

CEVA LOGISTICS

Guillaume Bertin

Purchasing Director FVL (Finished Vehicle Logistics)

Les achats externes de l'entité FVL chez Ceva Logistics



Une équipe de
19
personnes



811 Millions d'Euros
en Achats directs dont 70% en Europe avec:

70% de transport routier
10% de transport ferroviaire
10% de transport maritime
10% de manutention et stockage

Valoriser les fonctions support et anticiper les modèles de demain ●

Enjeux concurrentiels et contraintes économiques : réinventer les Achats

L'entité FVL (Finished Vehicle Logistics) de Ceva Logistics est chargée de la sous-traitance, du transport, de la manutention et du stockage des véhicules finis, depuis la sortie de l'usine de fabrication jusqu'à chez les concessionnaires. Le transport des véhicules s'effectue via des modes de transport multimodaux : rail, maritime et route. Notre périmètre concerne les Achats externes uniquement. Sur le volet ferroviaire, notre avantage concurrentiel réside dans la détention de nos propres wagons porte-auto, et sur le volet maritime, dans la détention de nos propres navires Ro-Ro (Roll-on – Roll-out).

S'adapter, après 5 ans de turbulences

« La fonction Achats doit réduire ses coûts tout en couvrant un périmètre plus large. »

Ces cinq dernières années ont été marquées par de profondes disruptions : Covid, cyber attaques, guerre en Ukraine, rachat de Ceva Logistics, restructuration du portefeuille clients... Cette instabilité et l'exigence de réactivité associée ont rendu difficile les progrès sur l'optimisation des flux nationaux et internationaux. La priorité a été donnée aux stratégies de diversification de l'activité et à la conquête de nouveaux clients.

Nous avons également fait face à la désintermédiation des constructeurs automobiles sur les transports maritimes qui tendent à s'adresser directement à nos fournisseurs. Sur ces marchés oligopolistiques, il leur est aisé de prendre le contrôle de quelques

● Valoriser les fonctions support et anticiper les modèles de demain

fournisseurs stratégiques, sans pour autant parvenir à l'optimisation de leurs flux globaux. Sur le volet routier national et international, la concurrence est vive, alimentée par de nouveaux entrants, des volumes en baisses et parallèlement, une législation qui continue de se renforcer.

Repenser la fonction Achats dans un contexte d'optimisation des coûts

« Dans un contexte de perturbations et de disruptions, nous axons la mission des Achats sur la gestion des risques, la conformité et l'animation de la relation fournisseurs. »

Les attentes vis-à-vis de la fonction Achats changent, de même que son positionnement. C'est un vrai challenge : il nous faut, plus que jamais, démontrer notre valeur pour ne pas être une fonction purement transactionnelle ! Nous œuvrons dans une optique de mesure de la performance, via l'animation du réseau, la professionnalisation des acheteurs et le développement des outils.

La Fonction Achats FVL, auparavant très centralisée, est désormais décentralisée et repose sur l'animation d'un réseau de Responsables Achats positionnés au Comité de Direction dans les différents pays. Au-delà de la recherche du meilleur prix de marché, il nous faut donc activer les bons leviers aux bons moments, comme l'analyse de portefeuille et la définition de stratégies de sourcing en lien avec des objectifs de conquête de nouveaux clients. L'activité de re-procurement après la conquête d'un nouveau marché devient essentielle pour assurer la compétitivité des Opérations !

Grace à ce fonctionnement en réseau bien établi, l'adaptation à cette nouvelle donne se fait sur trois fronts. La fonction achat centrale se concentre à présent sur le pilotage de la performance financière et extra-financière. Bien au-delà de la mesure des économies achats, la gestion des panels fournisseurs permet une meilleure maîtrise des risques de dépendance, de non-qualité et l'introduction des critères de développement durable au cœur de nos pratiques achat. Nous apportons également un appui précieux aux

pays dans les négociations difficiles, en matière d'expertise processus et de développement des SIA. Ces adaptations ont déjà permis l'optimisation des coûts de la fonction Achats autour de 10 %, avec un objectif supplémentaire à venir de 10 %.

Nous avons également un enjeu de variabilisation des coûts, soit via des intérimaires que nous pilotons, soit via de l'externalisation. Mais, avec peu de visibilité sur une charge à venir, il nous est parfois difficile de promouvoir la réflexion "make or buy" ou la sous-traitance complète.

Adopter un outil de SRM qui relève le défi de la transversalité

« La décentralisation n'est pas antinomique à l'efficacité, à condition d'avoir des systèmes robustes et qui soient utilisés. »

Notre projet de SRM (Supplier Relationship Management) vise à consolider, à centraliser et à donner de la visibilité à toutes les données fournisseurs au niveau du groupe. L'outil retenu a été choisi pour son potentiel de standardisation et en termes d'IA. Un autre critère déterminant a été son modèle SaaS, qui permet, via la collecte et l'anonymisation toutes les données de ses clients, de construire de précieux benchmarks.

Il nous reste encore à relever un grand défi de transversalité, avec la nécessité d'une hiérarchie, d'une segmentation et d'une vision communes s'agissant des données fournisseurs. Sur ce point, la garantie tant attendue sur la qualité des données ne peut se faire qu'en impliquant toutes les parties-prenantes : Achats, Finance, Informatique et Centres de Services Partagés.



CRITEO

Vincent Personnic

Vice President Finance Transformation



La fonction Finance chez Criteo

La Fonction Finance regroupe plus de

250

PERSONNES,

incluant l'O2C, le Contrôle de gestion, le FP&A, le Contrôle interne, la Fiscalité et les Achats.

- **Des CSP entre Paris et Barcelone** (80 % des équipes financières), à Singapour, aux Etats-Unis et en Inde
- **Des équipes internalisées** dans les pays ayant des complexités locales et/ou linguistiques telles que le Japon et le Brésil



3

équipes dédiées

à la Transformation Finance :

- **Le Project Management Financier**, chargé de projets transverses, avec une forte connexion inter-fonctions
- **La Data Gouvernance** chargée des bonnes pratiques autour de la donnée corporate
- **L'Enablement Financier**, qui s'assure de la sécurisation de la chaîne O2C liée aux évolutions produits et contrats **complexes** et qui comporte une petite sous-équipe dédiée à la RPA (robotisation)



L'Automatisation et l'IA au service de l'agilité

Criteo évolue dans un environnement très mouvant, dans lequel les conditions du marché peuvent changer à tout moment. Ses fonctions régaliennes doivent toutefois rester bien alignées avec le budget annuel. S'agissant d'optimisation, les équipes ne disposent pas toujours du temps nécessaire pour se consacrer pleinement aux chantiers d'optimisation (notamment en raison des clôtures trimestrielles obligatoires, liées à la cotation de Criteo au NASDAQ). L'enjeu est alors, souvent, de distinguer « urgent » et « important » !

Des touches de RPA au service du ROI

« La RPA peut véritablement être le bras droit opérationnel de l'IA ! »

Notre stratégie en termes de RPA c'est de l'utiliser sur des micro-processus. En revanche, nous ne modifions pas nos processus pour y intégrer de la RPA pour le moment.

Sur les sujets d'encaissement et de recouvrement, nous avons investi dans un outil qui a permis d'accélérer significativement les opérations. Nous l'avons enrichi avec de la RPA, intégrée à l'interface comme une application augmentée.

Dans le cadre de notre reporting trimestriel, nous avons automatisé le calcul des impôts locaux. Cela inclut l'envoi séquentiel des documents aux équipes comptables dans chaque pays.

Les dispositifs de RPA sont particulièrement utiles sur le périmètre O2C, car nous gérons un portefeuille de plus de 17 000 clients, dont une majorité de petits comptes. Nous réfléchissons désormais à la façon de combiner la RPA et l'IA : la RPA serait alors le « bras opérationnel » de l'IA, lui permettant d'exécuter des tâches de manière autonome.

Une IA qui documente, conseille et aide à l'optimisation au quotidien

« L'IA doit proposer des actions qui permettent de vraiment gagner du temps. »

Nous avons constitué une équipe « AI for Finance » pour identifier et tester des cas d'usage pertinents pour la fonction Finance.

Le premier mis en œuvre porte sur le cash collection, avec un système qui propose des actions à effectuer aux chargés de recouvrement.

Un deuxième concerne le soutien aux fonctions finance lorsqu'elles sont sollicitées par les équipes commerciales. Nous avons structuré nos informations et entraîné un agent IA intégré dans Slack sous forme de chatbot capable de répondre à des questions, et même de proposer certaines actions.

Creuser l'analyse et encourager le gain de performance

« Avec des données complexes, l'usage d'un chatbot n'est pas toujours pertinent. »

Nous envisageons d'aller plus loin avec une IA agentique, capable de nous aider à revoir nos credit notes, de les challenger et de vérifier que la documentation est bien en place avant de formuler une recommandation à l'utilisateur.

L'usage d'un chatbot n'est pas toujours pertinent avec des sources de données multiples ou complexes, car il fournit une dizaine de réponses différentes selon les sources interrogées. Nous préférons donc rester sur des cas d'usages orientés productivité, gestion de projet ou suivi de tâches. Nous envisageons des applications autour de la détection d'anomalies. Nous souhaitons aussi renforcer la qualité de la revue analytique et la standardiser.

Au-delà du gain de temps, toutes ces démarches doivent aussi nous permettre d'aller plus loin dans le forecast et dans l'analyse de la performance !

Avancer avec pertinence, au rythme du changement

Nous pilotons actuellement une refonte majeure de notre EPM-ERP, avec des impacts forts sur les process, les données, les fonctionnalités.

Un autre enjeu important concerne la data et les technologies, notamment autour du « no code / low code ». Nous devons nous assurer que la fonction Finance sache aussi interagir avec des outils développés en dehors de son périmètre !

Un de nos points de vigilance porte surtout sur la vitesse d'évolution de l'IA. Une multitude de solutions arrivent en continu, souvent plus prometteuses les unes que les autres, ce qui peut créer une forme « d'immobilisme » dans les choix ou à l'inverse, pousser à se précipiter. Notre ligne de conduite reste claire : il doit toujours y avoir une validation humaine.



DAHER

Jean-Philippe Grégoire
CFO Groupe

Un CA 2024 de :

1,8 Mds €

Société créée en 1863,
un actionnariat familial à

88 %

le reste est détenu par la BPI



Daher opère sur

4 MÉTIERS :

- Avionneur : CA 350 M€
- Équipementier aérostructures : CA 650 M€
- Logistique : CA 500 M€
- Service industriel : mise à disposition des ouvriers certifiés sur une tâche précise directement chez nos clients : CA 350 M€



6 USINES

- Tanger 1, Tanger 2, Tarbes, Nantes, Montrichard et Stuart en Floride



Faire de l'optimisation des fonctions support un levier de rentabilité

Daher est une société en croissance. Nous avons la chance d'œuvrer sur un secteur globalement haussier, qui observe à nouveau un cycle de forte demande depuis la sortie de la crise sanitaire, sur ses marchés civil et militaire, ce qui est une chance pour la maîtrise du poids de nos fonctions support en % du CA.

Encadrer la rentabilité en challengeant les coûts

« Le premier levier d'optimisation de nos fonctions support est la maîtrise de leur coût au regard du chiffre d'affaires, avec la détermination d'un seuil chiffré à ne pas dépasser. »

L'optimisation des fonctions support est l'un de nos leviers de rentabilité. Elle a démarré fin 2018, lorsque nous avons constaté que les SG&A représentaient plus de 9 % du CA. Nous avons alors initié un benchmark externe, renouvelé en 2024, pour avoir un point fiable de référence sur chacune de nos fonctions par rapport à nos pairs. Cela nous a permis d'identifier que presque toutes nos fonctions support, notamment la Finance, étaient bien au-dessus du benchmark.

Si un plan social a été nécessaire en 2019 - une démarche inhabituelle pour Daher - ce sont aussi de bonnes pratiques en termes d'outils et de process qui ont permis d'optimiser le coût de nos fonctions support.

Nous avons ensuite été impactés durement par la crise COVID mais l'aviation d'affaires et l'aviation générale nous ne dérogeons jamais : les dépenses des SG&A ne doivent pas augmenter de plus de la moitié de la crois-

Au regard de cette analyse du coût de nos fonctions en 2019, nous avons depuis instauré une règle à laquelle nous ne dérogeons jamais : les dépenses des SG&A ne doivent pas augmenter de plus de la moitié de la crois-

sance de l'activité concernée. En parallèle, chaque porteur de fonction support doit justifier au moins quatre fois par an son budget, l'évolution de ses effectifs et des coûts, et donner ses prévisions pour l'année en cours et suivantes.

Ces pratiques nous ont permis de baisser nos dépenses en matière de fonctions support : en 2024, elles représentaient 6,5 % du CA. Et pour la seule fonction Finance, nous avons réduit nos coûts et nos effectifs de plus de 40 % en 6 ans.

Pour limiter les coûts au niveau de cette fonction, nous en avons également revu la gouvernance.

Nous nous sommes aussi organisés en CSP sur la partie comptable, avec des processus standardisés pour toutes nos sociétés et nos 4 métiers. Nous avons notamment déployé un outil de digitalisation du traitement de nos factures fournisseurs, afin de générer des gains de productivité et d'optimiser le paiement de nos fournisseurs.

Vers une dynamique de Global Business Services pour des fonctions harmonisées

« Notre obsession : la maîtrise du coût de la fonction support ! A cet effet, nous avons créé Daher Business Support, qui héberge toutes nos fonctions de Back Office. »

Pour nos fonctions support, nous distinguons les équipes Front Office qui supportent directement les opérationnels (achats de production, contrôleurs de gestion, gestionnaires RH ...) et les équipes Back Office en charge d'administrer transversalement l'ensemble de nos métiers (comptabilité, consolidation, financement et

trésorerie, immobilier, administration des ventes, paye, IT, communication ...).

Début 2025, nous avons créé une entité juridique « Daher Business Support », qui regroupe toutes nos fonctions de Back Office en France et vend ses services aux divisions opérationnelles du Groupe. Deux autres « DBS » seront prochainement créés, au Maroc et en Amérique du Nord.

Enfin, dans le cadre de notre plan stratégique « Take Off 2027 », nous souhaitons créer des sociétés autonomes pour chacun de nos métiers, dans tous les pays où Daher est présent, afin de faciliter la gouvernance.

Une gouvernance engagée, garante des transformations innovantes

« Le Comex doit être un sponsor engagé de la transformation et s'assurer que les projets concluants sont menés jusqu'au bout ! »

Nous avons à cœur de nous renouveler, de lancer des projets innovants pour stimuler les équipes, les aider à se développer, les motiver et les mobiliser ! Lors de projets de transformation, le comité exécutif doit être pleinement impliqué. Il est aussi important de se questionner en permanence et de ne pas se lancer sans réelle volonté absolue d'aller au bout d'un projet - par exemple, en ne donnant pas suite à un PoC positif. Nous avons, à ce titre, mis en place une instance dont la vocation est de valider tous les PoCs et tous les lancements de projets. Enfin, il est essentiel d'obtenir l'adhésion des parties prenantes le plus en amont possible et de suivre le déploiement d'un projet dans son intégralité en suivant régulièrement l'atteinte des objectifs financiers et non financiers.

FOCUS SUR LES CSP CHEZ DAHER

Dans le secteur aéronautique, toute la partie industrielle du métier est très concentrée géographiquement. De plus, il est important que les équipes Back Office restent proches des opérationnels pour conserver de l'agilité et la capacité à les aider.

- Ainsi, nous opérons pour la comptabilité de nos activités européennes dans nos CSP au Maroc et en France.
- Les équipes comptables sont présentes à Tours, Marignane et Tanger : (environ 40 personnes)
- Hors de France, Daher est également présent en Angleterre, aux Pays-Bas, en Espagne et Alle-

magne, la comptabilité des activités de ces pays va aussi être regroupée dans nos CSP de Tours, Marignane et Tanger. C'est le cas aujourd'hui pour l'Espagne et l'Allemagne. Les autres pays suivront.

- Dans chacun de ces pays, un correspondant assure l'interface entre les administrations locales, fiscales, juridiques.
- Un autre CSP a été créé en Amérique du Nord, en Floride, à la suite d'une acquisition en 2022 (environ 20 personnes), il couvre également les 4 métiers de Daher pour les US, le Canada et le Mexique

EMERIA

Antoine Grenier
CFOCA : plus de
1,5 Mds €**7**
pays**15 000**
collaborateurs

Valoriser les fonctions support et anticiper les modèles de demain ●

Transformer les contraintes en moteur d'efficacité et d'innovation

Le groupe Emerica (anciennement groupe Foncia) est leader européen des services immobiliers et services annexes (assurance, copropriété, services techniques et diagnostic). Sa taille a doublé en huit ans, portée par 450 acquisitions. C'est aussi l'un des plus importants LBO d'Europe, ses priorités sont donc la maîtrise du cash et l'efficacité opérationnelle.

« Notre environnement sous tension a fait de nous des pionniers du secteur immobilier sur la digitalisation des processus ! »

Entre croissance, dette et transformation : le défi d'un groupe atypique

« Dans notre cadre complexe et exigeant, l'efficacité prime sur la compétitivité. »

La gestion de la dette et du cash est notre priorité ! Notre défi, pour les fonctions support, n'est donc pas leur compétitivité mais leur efficacité et leur qualité. Il est difficile de recruter des profils compétents pour nos fonctions transactionnelles, en raison d'une croissance externe trop rapide, qui complique les processus d'intégration des nouvelles entités acquises.

Sur le plan opérationnel, notre métier est complexe, puisque nous sommes à la fois collecteurs et prestataires de services. Dans un groupe de notre enver-

● Valoriser les fonctions support et anticiper les modèles de demain

gure, la technologie est alors le seul moyen d'améliorer la qualité de service. Historiquement, tout était manuel et peu digitalisé, comme dans la majorité du secteur immobilier ; nous avons donc investi massivement dans l'automatisation et la digitalisation des processus.

Des CSP fragilisés par une croissance soutenue

« Dans le cadre de notre LBO, nous conservons un contrôle total sur nos opérations, ce qui exclut d'externaliser notre comptabilité ! »

Nos CSP internes couvrent principalement le P2P, la comptabilité fournisseurs, le R2R et la trésorerie. Un CSP RH et un pôle « Contract Management » gèrent les contrats et la paie. Environ 70 % de ces activités sont localisées en France. 17 % sont aux UK, qui opèrent de manière autonome. Un shared center en Tunisie soutient nos activités belges.

En France, nos équipes comptent environ 120 personnes en comptabilité (et une soixantaine en RH). Nous cherchons à améliorer la performance de nos CSP en recentrant l'organisation autour des processus plutôt que des tâches ou de la géographie.

FOCUS

LE PROJET MILLENIUM, DIGITALISER POUR UNE MEILLEURE QUALITÉ DE SERVICE

« Notre programme Millenium a permis de repenser en profondeur nos processus, nos outils et notre organisation afin d'accélérer la digitalisation et de recentrer nos équipes sur la satisfaction client. »

L'année 2024 a marqué une étape majeure avec le succès de Millenium, notre projet interne de transformation digitale.

Avec plus de 120 millions d'euros investis, nous avons refondu l'ensemble de notre système métier et

sommes devenus un Technology enabler.

Le succès de Millenium repose sur une gouvernance forte : le projet a été directement porté par le CEO, et non par la DSI. Entièrement conduit en interne, il nous a permis d'éviter les coûts d'une SSII et de fidéliser un noyau de quinze experts encadrant 120 collaborateurs. Le soutien de nos actionnaires a également été décisif !

Lancé en 2018 et finalisé en 2024, Millenium constitue aujourd'hui le socle de notre modèle digital intégré, au service de la performance et de la satisfaction client.



ETAM

Frédéric de Castro

Directeur Général Finances

**1343**

points de vente

**5**marques : Etam, Undiz,
Maison 123, Ysé, Livy

Présent dans plus de

50

pays

**6 000**

collaborateurs

**892** M €

de CA en 2024



Des fonctions support rationalisées grâce à une démarche multi-leviers

Etam est un groupe français familial et 100% indépendant, fondé en 1916. La toute première boutique Etam a vu le jour en 1910. Le groupe est aujourd'hui leader de la lingerie en France et 7^e acteur international.

De multiples leviers activés pour optimiser les coûts

« Nos frais indirects, liés à toutes nos fonctions support, ne doivent pas représenter plus de 6% du CA ».

Depuis 2009, nous arrivons à réduire nos coûts entre 5 et 10 Millions d'euros tous les 5 ans. Nous activons pour cela plusieurs leviers, dont la mise en place d'un CSP à l'Ile Maurice, qui compte 30 personnes. Il intervient sur la comptabilité fournisseurs, le rapprochement des factures et des encaissements.

L'optimisation de nos Achats non marchands est aussi un levier important d'optimisation des coûts. Nous examinons en détail tous nos frais (télécoms, nettoyage, emballages, interim, étiquettes, flotte automobile, transports amont et aval, imprimantes...) S'agissant de l'énergie, nous avons mis en place un contrat à prix fixe sur 3 ans (gaz et électricité), pour une économie de 4 millions d'euros par an vs 2024. De manière générale, nos mesures liées aux économies d'énergie dans le groupe (magasins et entrepôts) sont une vraie source d'amélioration. Nous suivons aussi de très près la productivité des magasins et la pression locative sur le chiffre d'affaires.

FOCUS

LES FONCTIONS SUPPORT CHEZ ETAM

Les fonctions support sont structurées avec une direction générale des Ressources Humaines et une Direction générale Finances.

- La Direction générale Finances englobe :

- la comptabilité (15 personnes), le contrôle de gestion (15 personnes), la trésorerie (3 personnes), la direction juridique (8 personnes) ;
- En plus des 15 personnes de la comptabilité, le CSP de l'Ile Maurice compte 30 personnes.

- La DSI, la logistique, la clearance (vente des résiduels des saisons antérieures: 5 personnes), les travaux (10 personnes).
 - La DSI compte 140 personnes dont 50% de prestataires.
 - La logistique compte 3 entrepôts, avec, au total 210 personnes
- les Achats indirects, gérés par une personne
- Un DSI va être nommé, ainsi qu'un COO qui reprendra la logistique, l'import et le sourcing**

La robotisation est utilisée dans certains de nos processus. Quant à l'externalisation, nous y faisons appel de façon ponctuelle, sur des savoir-faire très spécialisés.

De manière générale, nous essayons d'appliquer les règles suivantes : les frais directs des marques du groupe doivent être capés à 10% du CA. Quant aux frais indirects (liés à la Direction générale, la DGF, la DRH, la DSI et les autres fonctions centrales), ils ne doivent pas représenter plus de 6% du CA.

Des applications spécifiques à optimiser

« Notre politique de customisation par marques nous empêche, pour le moment, d'externaliser certains pans de la DSI. »

Notre DSI est conséquente et encore trop dédiée à la maintenance applicative, au détriment du développement. Avec les Capex, cela représente 3,6% de notre chiffre d'affaires. Le fait que 100% de nos prestataires soient basés en France, a un impact significatif sur nos coûts, notamment en termes de TJM. Cela dit, notre organisation repose sur une forte personnalisation par marque – avec un WMS spécifique, une utilisation de SAP très adaptée, et un module « loyers » sur mesure – ce qui justifie en partie cette organisation.

L'optimisation de la DSI et son recentrage sur l'utilisation de la Data et le service client est donc une priorité sur laquelle nous devons avancer de manière significative!

Accélérer la démarche avec la pleine adhésion des métiers

« L'adhésion des métiers est clé : le succès de ces initiatives dépend vraiment de leur disponibilité en termes d'expression de leurs besoins. »

Pour poursuivre notre optimisation des fonctions support, nous continuerons à œuvrer à la réduction récurrente des coûts, avec un focus sur l'IT au sens large. Nous aimerions aussi tendre vers davantage de robotisation. Cela implique toutefois un vrai travail d'évangélisation en interne, assorti d'ateliers de travail pour faire connaître des outils de marché qui permettent aux utilisateurs de se concentrer sur les tâches à valeur ajoutée.



EXEL INDUSTRIES

Gautier Ramecourt

Directeur de la Transformation Finance
Groupe



3

marchés (agroéquipement,
industrie et loisirs) qui
regroupent 6 domaines
d'activité



Un CA de

1

Md €; 80% du CA
est réalisé hors de France



24

implantations industrielles
à travers le monde



Près de

4000

salariés

Optimiser les fonctions support dans un environnement ultra décentralisé

« Notre modèle repose sur une vision de long terme, avec des fonctions support resserrées mais pleinement efficaces. »

Entreprise cotée à actionnariat familial, EXEL Industries s'appuie sur une culture de gestion à long terme qui oriente ses décisions vers la durabilité et l'efficacité globale, ce qui lui permet de mener des projets de fond. Sa structure particulièrement « lean », avec une holding de seulement 25 collaborateurs, est au service de la recherche d'agilité et de performance avec un défi : optimiser les fonctions support dans un environnement très décentralisé.

Créer de la valeur via la proximité dans un modèle décentralisé

Notre groupe est construit sur un modèle d'acquisition, via des rachats de sociétés en difficulté. Toute l'organisation est décentralisée ; nous travaillons par métiers pour rationaliser à l'intérieur des périmètres tout en veillant à bien respecter les spécificités locales. La holding intervient alors en support et en contrôle des filiales.

Cette organisation présente plusieurs avantages : une vraie proximité avec le business, des solutions adaptées aux besoins métiers, et l'émergence naturelle de bonnes pratiques issues du terrain qui circulent grâce aux experts de la holding, en contact régulier avec les filiales.

Toutes nos fonctions support sont internalisées, à l'exception de l'informatique (datacenters, sécurité), gérée par le DSI, en partenariat avec un prestataire externe.

Améliorer l'efficacité : le choix d'une progression maîtrisée

« Le principal défi, avec des entités de tailles différentes, est de trouver des cas d'usage adaptables et d'accompagner les équipes locales vers ces solutions. »

Nous privilégions les évolutions progressives plutôt que les grands bouleversements ! Notre conseil d'administration est très attaché au modèle décentralisé, considéré comme plus efficace et vraiment connecté au terrain.

Sur les fonctions support, nous cherchons davantage à créer de la valeur qu'à simplement réduire les coûts. Nous encourageons l'automatisation, notamment au sein des fonctions financières.

Dans nos structures de tailles très différentes, les directeurs financiers sont souvent absorbés par la gestion quotidienne et manquent de temps pour améliorer leurs processus. Beaucoup d'entités utilisent des outils vieillissants, qui sont par ailleurs peu attractifs pour recruter de nouveaux talents. La valeur ajoutée de la holding est alors de leur proposer des solutions fonctionnelles et de les accompagner, pour moderniser les pratiques et revaloriser les postes. Nous lançons nos premiers ateliers pour leur faire connaître ces solutions via des cas d'usage d'automatisation

et, avec les premiers go-live, nous espérons créer un effet d'entraînement !

RPA et IA pour libérer la valeur de la Finance

« L'IA et la robotisation sont des leviers majeurs et complémentaires de la transformation de la fonction Finance ! »

La robotisation a beaucoup de potentiel dans la Finance, en raison des volumes de flux. Dans notre cas, le multi-ERP s'y prête bien : nous avons environ 20 ERP pour 80 entités et travaillons à leur modernisation pour aller vers des solutions plus connectables et agiles. L'unification de l'écosystème est en cours, mais chaque entité conserve et maîtrise son outil.

L'Intelligence Artificielle n'a pas encore trouvé de cas d'usage fort en Finance. Cependant, à court terme, nous l'envisageons pour améliorer la reconnaissance et l'attribution des factures dans le cadre de la facturation électronique.

Je suis convaincu que la combinaison de la robotisation et de l'IA devrait transformer de manière significative la maintenance préventive et évolutive des applications financières confiées habituellement à la Tierce Maintenance Applicative (TMA). Par exemple, dans le contexte d'un EPM, l'ajout d'une nouvelle dimension analytique ou une entité supplémentaire pourrait être réalisé par un agent IA, qui intégrerait cet élément dans la base de données, mettrait à jour automatiquement les référentiels, synchroniserait l'ensemble des reportings, et ajusterait les droits d'accès selon les profils utilisateurs. Ce serait un vrai gain d'efficacité !



FOUNDEVER

Charlotte Craipeau

Chief financial officer EMEA & Global Finance Transformation



Plus de
40
pays



Plus de
150 000
collaborateurs



Un CA de plus de:
3 Mds €



2
acquisitions externes
en 2015 et 2021



Des shared services financiers en
Europe de l'Est et en Asie



900
collaborateurs Finance
dans le monde



Réinventer la Finance : standardiser et moderniser pour libérer l'agilité

« La Finance se réinvente comme une fonction data-driven, prédictive, tournée vers la valeur. »

Dans un secteur CX/BPO en pleine mutation, pression technologique et contraintes économiques obligent les organisations à se transformer. L'enjeu est de tirer parti des nouvelles technologies afin de gagner en agilité pour s'adapter au monde de demain. Foundever a choisi un axe d'uniformisation de ses processus et de ses outils afin d'optimiser le modèle organisationnel finance, au service des équipes et du business.

Une incontournable standardisation

« Le changement technologique est un moyen d'impulser le changement organisationnel. »

La rupture technologique que nous vivons représente une formidable opportunité d'optimiser les fonctions support. La technologie et les outils sont de vrais leviers de transformation et d'accélération. L'enjeu est clair : plus nous serons standardisés autour d'outils performants aujourd'hui, plus nous serons agiles demain.

Au fil des années, acquisitions et expansions ont laissé place à plusieurs systèmes comptables, des processus hétérogènes et un « legacy » qui ralentit les ambitions.

La transformation engagée dépasse donc le simple champ de l'IT : elle touche à la structure même de la Finance et à son rôle dans l'entreprise.

Pour réduire le poids des fonctions support et gagner 3 à 5 % de cost ratio, nous avons déployé un nouvel EPM en 2025. D'abord dédié à la consolidation et au reporting, il deviendra ensuite un véritable cockpit de pilotage, fondé sur un data model unifié intégrant aussi les données opérationnelles, RH et IT.

Dès 2026, nous implémenterons un nouvel ERP unique afin de centraliser toutes nos transactions comptables, d'unifier les processus sur une plateforme commune et répondre aux obligations réglementaires locales.

Le pari d'un nouvel ERP, un pilier majeur du projet S.I.M.P.L.E.

« Plutôt que de forcer l'outil à s'adapter à nos process, nous avons revu l'ensemble de nos process pour les aligner sur le standard de l'outil. L'objectif : limiter les développements spécifiques, réduire les coûts de déploiement et simplifier la maintenance. »

Ces changements d'outils pour optimiser nos processus s'inscrivent dans le cadre d'un projet de transformation nommé « SIMPLE » (Simple Innovation Modernisation People Lean Efficiency).

15 personnes seront mobilisées durant 2 ans et demi pour ce projet. La phase de création du Core Model représente un peu moins de 50 % du coût total du projet. Elle suit le principe : Industrialisation, Cohérence, Scalabilité. Elle durera un an avant une première implémentation dans nos deux plus grosses implantations, pour ensuite être élargie à nos marchés stratégiques et enfin être déployée partout.

La fonction Finance, moteur stratégique

« Un signe qui ne trompe pas : dès l'annonce du programme, l'attrition dans certains Shared Services a diminué. Preuve que cette transformation attire, rassure, redonne du sens ! »

Foundever embrasse une transformation profonde, structurante, transversale. J'en suis convaincue : notre projet « SIMPLE » va dépoussiérer l'image de la fonction Finance en interne et lui permettre de devenir un acteur stratégique, un producteur d'intelligence et un générateur d'impact business. Ce qui m'anime, c'est aussi de voir mes équipes se révéler au cours de cette transformation !

La Finance est aujourd'hui créatrice de valeur, elle devient l'ossature d'une organisation résolument tournée vers demain. Si son rôle était autrefois de donner un état des lieux de la situation à date, on attend d'elle désormais qu'elle prédise l'avenir.

FOCUS

LES INGRÉDIENTS CLÉS DE LA TRANSFORMATION

Des objectifs clairs et assumés :

- un taux d'adoption supérieur à 90 % 6 mois après le go-live,
- une réduction du délai de clôture de 5 jours,
- une optimisation chiffrée du coût annuel de la fonction Finance de 4 %,
- une amélioration significative des prévisions de trésorerie, avec un niveau d'accuracy supérieur à 90 %.

Une équipe dédiée pour réconcilier humains, process et technologie :

- un Global BPO par processus majeur, doté d'une vision end-to-end

- un change management dédié
- un PMO
- un partenaire IT
- la direction des shared services.

Une transversalité assurée au-delà de l'équipe projet :

- un relais entre les équipes Innovation et la Finance pour identifier les besoins et les use cases potentiels
- un directeur de programme engagé, crédible et issu du terrain
- un sponsorship fort du comité exécutif

GROUPE AVRIL

Nicolas Masson

Directeur de la transformation finance groupe



Un groupe
présent dans
18
pays



62
sites industriels en France
20
à l'international



Un CA de :
8 Mds €



Plus de
8 000
collaborateurs à travers
le monde

Valoriser les fonctions support et anticiper les modèles de demain ●

Unifier la performance en conservant la pluralité des métiers

« La direction de la transformation fait avancer la Finance vers plus d'intégration, une meilleure information et la mise en action de toutes les instances du groupe. »

Fondé en 1983, Avril (anciennement connu sous le nom de Sofiprotéol) est un groupe agro-industriel français spécialisé dans l'alimentation humaine, l'alimentation animale, l'énergie et la chimie renouvelable. Avec six activités au service des transitions agricole, alimentaire et environnementale, le Groupe s'appuie sur un portefeuille de marques telles que Lesieur, Vivien Paille, Sanders, Diester et Terrial.

Un écosystème décentralisé et des activités très diversifiées

« Notre vision partagée dans le groupe, notamment en Finance : on n'externalise pas le désordre ! Nous veillons donc à avoir des processus alignés. »

Le groupe a grandi par acquisitions successives, ce qui a créé une grande diversité dans nos fonctions

● Valoriser les fonctions support et anticiper les modèles de demain

support. Nous cherchons à rationaliser cette complexité pour améliorer nos processus et maîtriser les coûts, tout en laissant nos business unit gérer leurs activités, qui sont très différentes d'une entité à l'autre.

Nous n'avons pas encore atteint le niveau de rationalisation souhaité, mais nous avons déjà structuré plusieurs CSP en comptabilité et en paie pour l'ensemble de nos activités françaises. L'objectif : fournir la meilleure information pour la meilleure prise de décision !

Lors d'une acquisition, la nouvelle société est intégrée dans nos CSP paie et comptabilité, puis elle s'aligne progressivement sur les processus transverses du groupe, le premier d'entre eux étant la sécurité car nous sommes une entreprise industrielle.

Nous ne pouvons par ailleurs générer de gains de productivité sans aligner les process. Notre priorité est donc de les harmoniser pour faire évoluer le modèle actuel, en passant d'un CSP avec des équipes silotées par BU sous un même toit, à des équipes communes, travaillant ensemble sur des outils et des standards communs.

Vers l'orchestration d'une performance unifiée

« Nous souhaitons passer d'une gestion de la performance financière à une gestion de la performance intégrée. »

Nous cherchons à réduire le nombre d'ERP afin de faciliter le déploiement d'un modèle commun. Un core model a été appliqué de façon plus ou moins homogène dans l'ensemble des BU et certaines briques ont déjà été harmonisées, bien que chaque entité conserve son propre environnement.

Nous avons lancé un projet de refonte de notre modèle de reporting pour regrouper consolidation, reporting et planning dans un EPM unique, avec l'intégration future du volet ESG. Ce n'est pas un simple projet « outil » : nous l'envisageons comme une démarche globale qui repense nos données, nos équipes, nos processus et notre organisation !



Transformation : de la vigilance à la vision

« Aujourd'hui, nous roulons sur l'autoroute en regardant dans le rétroviseur. Demain, j'aimerais que nous regardions droit devant ! »

Nous avons sanctuarisé un temps mensuel dédié à la transformation. Chaque projet intègre des représentants de BU pour renforcer l'adhésion et notre roadmap tient vraiment compte de la disponibilité des équipes.

L'enjeu est d'embarquer toute l'entreprise ! Un projet particulièrement réussi a été le déploiement du reporting extra-financier, au sein duquel nous avons fait travailler des binômes finance / développement durable dans chaque BU. Nous avons mis en place, sous la supervision de la Finance, la connexion de l'ensemble des indicateurs ESG pour l'année.

Une équipe transverse pilote une taskforce sur les projets d'IA pour identifier des cas d'usage. Par exemple, nous avons lancé un PoC pour un chatbot permettant de retrouver rapidement les bonnes transactions dans nos différents ERP.

Parmi nos challenges des prochains mois, le premier reste la gestion du changement, qui doit commencer bien avant le lancement de tout projet.

Le deuxième est la standardisation : dans le contexte actuel, l'excellence opérationnelle fondée sur des processus harmonisés est une priorité pour tout le groupe et toutes les fonctions !

Enfin, nous avançons vers une performance globale intégrée : les analyses doivent devenir multidimensionnelles, pour mobiliser les bons acteurs dans une logique prédictive, avec des plans d'actions concrets.

IDEX

Laurent Van
CaeneghemDirecteur Performance Transformation
& Intégration Groupe

Un CA de:

2,1 Mds €**6 000**

collaborateurs

**40 %**du CA est réalisé dans l'activité
historique de service de gestion
des infrastructures énergétiques
bâtimentaires

- Autres activités: gestion de réseaux de chaleur et froids (53 sites en France), d'unités de valorisation énergétique des déchets ou de production d'énergie.

Des fonctions support centralisées principalement au siège de Boulogne, notamment la Finance, les Achats, la paie, le marketing, le juridique et la DSI.

- Avec des relais territoriaux pour les Achats, les Ressources Humaines et la Finance.
- Des RAF et contrôleurs de gestion présents en région.



Valoriser les fonctions support et anticiper les modèles de demain ●

Concilier croissance rapide, maîtrise des coûts et performance durable dans un contexte de LBO

« À terme, nous devons bâtir une infrastructure IA capable d'évoluer avec nos activités. »

Groupe familial d'une soixantaine d'années, détenu par un fond d'infrastructures, Idex est une entreprise à mission, experte des énergies locales bas-carbone. Son savoir-faire s'étend des unités de production d'énergie industrielle, à la valorisation énergétique des déchets, aux réseaux de chaleur et de froid, jusqu'aux services de gestion des infrastructures énergétiques bâties.

Une organisation très intégrée

« Dans un contexte de LBO notre objectif est de stabiliser nos frais généraux sur les prochaines années. »

L'entreprise est en forte croissance (10 à 20 % de croissance par an), a un bon EBE et attire les talents en raison de son domaine d'activité et de sa mission. En parallèle, dans un contexte de LBO, le groupe a aussi vocation à montrer à ses actionnaires qu'il est capable de gérer sa croissance à effectif constant.

Notre groupe a un fonctionnement centralisé et dès qu'on prend le contrôle d'une société, elle est systé-

● Valoriser les fonctions support et anticiper les modèles de demain

matiquement intégrée dans tous nos outils.

En parallèle, tout besoin IT est inscrit dans une road-map numérique à 5 ans revue deux fois par an et tout investissement IT est validé par le président, lors d'un comité d'engagement et d'investissement.

Des cas d'externalisation concluants

Nous avons automatisé le lettrage des encaissements clients grâce à une solution de machine learning. Nous avons aussi des projets d'externalisation de travaux à faible valeur ajoutée issus de différentes directions (finance, RH, IT...), dans un horizon de temps variable car parfois lié au déploiement de nouveaux outils.

L'automatisation à l'ère des agents IA: vers une architecture d'agents spécialisés

Je suis convaincu par l'efficacité du duo RPA-IA, à condition d'avoir déjà développé la RPA de manière significative. Nous réalisons que l'IA va remplacer les robots: nous réfléchissons donc à comment les outils d'IA pourront embarquer de la robotique.

Pour l'heure, nous avons une ferme de robots, externalisée chez un prestataire. Ils opèrent sur les métiers de nos CSP, sur le P2P et l'O2C. Nous avons aussi plusieurs cas d'usage de bots en interne. Nous

testons actuellement une aide à la production de reporting pour les contrôleurs de gestion, avec de l'IA embarquée dans notre EPM pour la construction de tableaux de bord.

À l'avenir, nous pourrions faire évoluer et maintenir nos solutions en multipliant les agents et les prompts spécialisés. Chaque agent IA devra pouvoir être ajusté au fil des changements dans nos processus et activités, afin d'assurer la pérennité et l'efficacité de nos outils.

FOCUS

LETTAGE ET FACTURES AUTOMATISÉS: PLUS DE VALEUR POUR LES COLLABORATEURS

« L'externalisation du traitement des factures fournisseurs a été réalisé avec l'appui d'Adjuvoo, dont les équipes ont été pleinement intégrées aux nôtres pendant toute la durée du projet. »

En Finance, nous avons externalisé le traitement des factures fournisseurs. Les motivations étaient triples: gagner en bande passante pour les équipes internes, réduire les coûts sur des tâches à faible valeur

ajoutée, et enfin redonner du sens aux missions des collaborateurs.

Résultat: l'activité a été bien stabilisée, les effectifs en comptabilité fournisseurs ont été optimisés. Le projet a également permis de fluidifier le travail des équipes opérationnelles, notamment sur le traitement des factures sans commande, désormais intégrées automatiquement dans le système.

Le gain de temps est considérable: plus de 450 000 factures sont désormais traitées automatiquement, générant plusieurs dizaines d'ETP économisés!





Un CA de:

4,6 Mds €



Un groupe présent dans

20
pays



23 600

collaborateurs dont **5061**
recrutements en 2025



Une **centaine de sociétés**
contribuent au CA consolidé



PLUS DE

200

sociétés

en participation, montées avec des
partenaires internes et externes,
dans le cadre de projets avec un
cadre juridique commun



400

personnes
dans les fonctions support,
centralisées au siège



Allier croissance, rationalisation et optimisation pour anticiper les évolutions du marché

Depuis 2002, NGE connaît un taux de croissance annuel moyen de continu de +13%. Historiquement, le groupe s'est étendu par de la croissance organique et des acquisitions externes, dont celle, récente, de SADE (SADE-CGTH, filiale de Veolia), en 2024.

Une étude Xerfi menée à l'automne 2024 sur les parts de marché en France des principaux acteurs du BTP, concernant les métiers du ferroviaire, cycle de l'eau, terrassement, fondations et génie civil, positionne NGE en premier sur les 3 premières expertises.

Optimiser dans un contexte de croissance

« Nous ne sommes pas contraints à la réduction de nos coûts en valeur absolue sur les fonctions support, mais nous veillons à optimiser et à rationaliser, via les process et les outils. »

Nous évoluons dans un secteur en forte croissance. Notre groupe est lui-même en croissance structurelle forte depuis de nombreuses années, cela concerne l'essentiel de nos entités en France et à l'international et notamment le développement de notre filiale, au Maroc. En parallèle, l'acquisition de SADE nous a permis de nous développer principalement en France mais encore à l'international avec l'intégration de ses différentes filiales en Belgique, en Côte d'Ivoire, au Maroc, au Sénégal, ce qui constitue

un levier de croissance externe significatif.

Grâce à la taille critique que nous avons atteinte et à notre mode de fonctionnement agile, nous pouvons désormais répondre à des appels d'offres sur des segments historiquement réservés aux majors. Cela nous permet de nous positionner sur des projets structurants, comme ceux du Grand Paris, qui agissent comme de véritables relais de croissance pour le groupe!

À l'international, chaque entité dispose de ses propres fonctions support, mais le nouvel ERP nous permet désormais d'harmoniser les modes de fonctionnement et de renforcer la cohérence opérationnelle d'ensemble. Depuis l'acquisition récente de SADE, deux systèmes cohabitent en parallèle, ce qui ne remet pas en question les bénéfices de l'ERP en termes d'homogénéisation des pratiques de gestion, des règles, et de puissance des reportings.

S'agissant de l'optimisation des fonctions, nous ne sommes pas soumis à une réduction de coûts en valeur absolue compte tenu de la croissance du groupe. Pour preuve, l'effectif cadres est passé de 2 361 à 4 727 personnes entre 2020 et 2024 (+100%) sur les 5 dernières années! Et avec le déploiement de l'ERP, davantage de moyens sont alloués au SI et à la conduite du changement.

En revanche, nous faisons des optimisations, essentiellement grâce à des économies d'échelle.

Automatiser pour accompagner l'homogénéisation des pratiques

« Avec la RPA, nous mettons en place des processus visant à industrialiser au maximum les transactions dans nos outils. »

La RPA est un de nos leviers d'optimisation. Elle nous permet de standardiser et d'industrialiser certains process. Ainsi, nous avons mis en œuvre et déployé un outil digitalisé de contrôle interne, pour automatiser les contrôles et analyser de façon systématique les données comptables de l'ensemble des entités consolidées du groupe, tout en s'inscrivant dans une démarche de collaboration étroite avec les commissaires aux comptes.

En parallèle, pour chaque nouvelle brique que nous in-

tégrons dans l'ERP, des automatismes et des processus sont mis en place afin de limiter les saisies manuelles. Cela nous permet, à terme, de réduire significativement le temps de traitement consacré à ces sujets.

Par exemple, nous avons amélioré la gestion des mouvements de la flotte automobile avec la création automatique des fiches d'immobilisation. Nous avons également activé un module sur les notes de frais, pour limiter la charge interne de traitement de ces informations.

L'IA pour un matching optimisé des données quantitatives

« L'océrisation accompagnée de l'IA donnera lieu à des analyses beaucoup plus fines. »

Parce qu'elle deviendra incontournable et aidante s'agissant de l'optimisation des process et des tâches, nous réfléchissons aussi à tout le potentiel permis par l'Intelligence Artificielle. Par exemple, nous menons actuellement des tests pour alimenter nos indicateurs RSE. Nous mesurons notamment notre consommation d'eau ou d'électricité à l'échelle du groupe, à partir des informations présentes sur nos factures.

Un autre cas d'usage est identifié qui sera très pertinent: l'optimisation par la consolidation des données purement financières avec l'océrisation plus systématique des documents et l'IA, permettront d'affiner certaines analyses et d'alimenter notamment nos statistiques. L'ajout de champs dans nos ERP permet d'ores et déjà d'enrichir les remontées statistiques pour les domaines que sont la RSE, la CSRD et la taxonomie.



SAVENCIA FROMAGE & DAIRY

Guillaume Tudoux
Director SSC Finance & GBPO Finance



5^e

groupe fromager
mondial



Présent dans plus de

120

pays



Un CA de:

7,1 Mds d'€



22751

collaborateurs dans 31 pays



Standardisation, automatisation et IA : vers des CSP augmentés

Le groupe SAVENCIA FROMAGE & DAIRY est un groupe familial indépendant, créé en 1956, qui abrite des marques de spécialités Fromagères (Caprice des Dieux, à l'origine de sa création), beurres et crèmes (Elle&Vire) ainsi que des solutions nutritionnelles & fonctionnelles (ingrédients laitiers).

Des efforts payants pour l'amélioration de la productivité opérationnelle

« Depuis 2020, nous travaillons à renforcer notre productivité opérationnelle. Aujourd'hui, notre CA organique progresse, tandis que le coût des services du CSP Finance reste stable, ce qui signifie qu'il baisse de manière relative ! »

Ces 5 dernières années, nous avons œuvré à l'amélioration de la productivité opérationnelle, notamment via la digitalisation et l'automatisation. Depuis 2020, nous gagnons de 4 à 5 % de productivité par an, ce qui nous permet de couvrir en grande partie l'inflation et de mener à bien notre transformation digitale - hors projets d'envergure. Nous connaissons 2 à 3 % de croissance organique en moyenne et notre CA est passé de 5 à 7 milliards en 5 ans. Aujourd'hui, nous avons pour objectif de pouvoir compenser l'inflation et nous repositionner sur des fonctions à valeur ajoutée.

Des CSP experts qui passent à la vitesse supérieure

« Nous prévoyons d'étendre le champ couvert par nos CSP, en déployant notamment les fonctions connexes à la Finance. »

Nos CSP en Europe ont un haut niveau d'expertise et gèrent plus de 75 sociétés.

En France par exemple, notre CSP gère toutes les comptabilités réglementaires et assure un niveau d'expertise fiscal suffisant pour gérer les contrôles fiscaux en première ligne aux côtés de la direction financière de filiale.

A Prague, le CSP est capable de délivrer un premier niveau de contrôle de gestion à toutes nos filiales en Europe du Nord et Centrale (maintenance des systèmes de gestion, qualité de la donnée, production des reportings financiers et de gestion).

Notre objectif est d'atteindre une couverture maximale des entités du groupe en CSP, en France et dans le monde. Mais aussi, de sortir de la comptabilité pure pour intégrer par exemple des activités liées aux commandes d'achat, à la Data, à la gestion et à la CSRD, toujours au service des filiales.

Notre ambition est d'élargir la portée de nos services, en cohérence avec notre plan stratégique axé sur la performance globale.

La nécessité de standardiser process et outils, automatiser au bénéfice des filiales

« Il est essentiel de dédier des Business Process Owner à la transformation, dont le temps consacré à cette mission doit représenter à minima la moitié de leur activité – idéalement 100% ! ».

La mise en place de nouveaux outils constitue un véritable levier pour harmoniser les pratiques et accélérer la digitalisation. Les filiales perçoivent rapidement les bénéfices de cette démarche, qui favorise l'efficacité et la cohérence au sein de l'organisation.

Pour réussir cette transformation, il est indispensable

de défendre auprès de la Direction générale la création d'une équipe dédiée, composée de Business Process Owner (BPO) engagés sur le long terme et disposant d'un excellent niveau d'anglais.

Dans une dynamique d'amélioration continue, nous avons déjà expérimenté des cas de semi-automatisation, déployés de manière structurée sur plusieurs années par des équipes enthousiastes et ouvertes à la technologie. Aujourd'hui, nous souhaitons aller plus loin en dédiant une équipe de « citizen developer » visant à industrialiser les automates tout en assurant la sécurité des applications, le monitoring des développements et l'alignement avec l'IT.

En parallèle, au niveau du Groupe, il est nécessaire d'initier une vraie démarche de gouvernance dédiée à la data. Nous avons prévu de mettre en place un Data Office géré par un data officer. Nos forts enjeux en matière de robotisation, d'IA et de CSRD nourrissent notre réflexion sur l'accès à la data.

Exploration des cas d'usage IA pour de nouveaux relais de productivité

« L'objectif est de recenser tous les cas d'usages éligibles au développement d'IA avec un fort potentiel de ROI ! »

Le déploiement de l'IA est appuyé par notre COMEX. Dans une démarche globale, nous mettons à disposition un accès à Savencia GPT (ou Copilot pour une partie de la population). Des ateliers d'acculturation sont aussi mis en place au sein des CSP. Notre cellule d'automatisation et transformation digitale est quant à elle chargée de recenser et de formaliser les besoins selon des critères de productivité et de ROI et de les soumettre au développement. En parallèle, nous cherchons à tirer parti du potentiel des fonctionnalités IA portée dans nos solutions digitales.

FOCUS

SUR LES CSP AU SEIN DE SAVENCIA EN EUROPE

- 2 CSP gouvernés centralement
 - o A Condé-sur-Vire en Normandie: 160 comptables dont 15 apprentis (comptabilité générale)
 - o A Prague: 62 comptables (comptabilité statutaire et IFRS, une partie administration des ventes, Reporting Factory)
- Des Hubs Supply Chain en France, en Allemagne et en République Tchèque gèrent toute l'Europe.
- 1 CSP dédié à la paie en France

SUNTORY BEVERAGE & FOOD FRANCE

Eric Clogenson
Directeur Financier

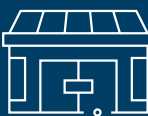


Un CA monde de:

10 Mds d'€
Dont 1 Md € en France



1300
collaborateurs en France



75%

des ventes se font en grande distribution

- le reste dans le secteur du hors-domicile



97%

des unités vendues en France sont produites en France



4 usines ;
1 laboratoire de R&D



Des investissements de

+230 M d'€
en France sur les 10 dernières années



Optimiser pour s'adapter et se transformer pour créer de la valeur

« Le secteur de la grande consommation a tout à gagner de l'Intelligence Artificielle »

Suntory Beverage Food France, qui appartient au groupe japonais Suntory, produit et commercialise des boissons aux fruits sur le marché français avec des marques telles qu'Orangina ou Schweppes. Avec un chiffre d'affaires d'environ 1 milliard d'euros en 2024, l'entreprise compte près de 1300 collaborateurs en France et 4 sites de production.

Suntory Beverage and Food est présent au Japon, en Asie du Sud-Est et Pacifique, en Europe et aux États-Unis. En Europe, il est présent en France, Grande-Bretagne, Irlande, Espagne, Portugal et Benelux, qui comporte une partie export.

Se transformer pour répondre à un contexte exigeant et perturbé

« Dans notre secteur, nous voulons être innovant et responsable »

Notre secteur d'activité est exigeant ; nous devons être innovant et responsable. D'autant plus que nous évoluons dans un environnement marqué par un recul des ventes depuis 2022, lié à l'augmentation inédite des coûts de production (augmentation du prix des matières premières ces dernières années) et à une inflation impactant le pouvoir d'achat des Français, accentuée par la hausse récente de la taxe des boissons sucrées.

La recherche d'efficacité et d'économies est nécessaire pour soutenir nos marques, nos innovations et adresser les enjeux de notre transition environnementale.

Des amorces d'optimisation concluantes et des projections vertueuses

Notre groupe déploie un programme de création de valeur avec différents piliers. Des catégories de dépenses y sont définies, avec pour chacune des responsables. Les objectifs sont fixés pour l'année au Comité de direction ; chacun doit y contribuer. L'ensemble des fonctions intervient : cette approche plurielle est très utile pour questionner l'existant !

Un programme d'optimisation international

Nous avons une vraie volonté de nous transformer et de standardiser nos processus financiers. Le déploiement de S4/Hana à l'international nourrit notamment cette réflexion sur nos processus et notre modèle opérationnel.

« La transformation est avant tout un sujet humain, il est essentiel d'impliquer les équipes. »

Dans le cadre d'une transformation, il est essentiel de tenir compte des métiers, qui ont l'expertise et la connaissance. Ce n'est finalement pas seulement un sujet technique ou totalement financier, mais bel et bien un sujet business et humain, adressant plusieurs fonctions.

Nous concentrons les ressources du contrôle de gestion sur notre performance business, en priorisant nos actions sur des sujets clés de recherche d'économies.

Nous avons aussi initié des cas d'usage de RPA, appliqué au traitement des factures. Les équipes comptables se sont emparées du sujet, en travaillant avec l'informatique. En délaissant la double saisie, elles réduisent drastiquement le taux d'erreur.



L'IA, maillon-clé de l'efficacité et de la valeur ajoutée

« L'usage de l'Intelligence Artificielle est encore peu développé, mais le secteur de la grande consommation aura vraiment à y gagner, d'autant que nous traitons énormément de données. »

Sur la partie transactionnelle de la comptabilité, l'IA pourra aider à automatiser et fiabiliser de nombreuses parties des processus.

S'agissant du contrôle de gestion, elle présenterait un gain de temps et de fiabilité sur la prévision de ventes et le forecast financier, ce qui s'inscrirait dans la continuité de la stratégie d'optimisation. Sur le contrôle de gestion industriel, les opportunités sont nombreuses sur l'efficacité des lignes de production, la maintenance, les pertes en matières premières, les énergies, ou encore la logistique.

L'IA permettra de se concentrer sur des actions qui créent de la valeur, de travailler plus avec les opérationnels et moins sur du reporting.

SYNERGIE

Yannick Ouvrard
Group CFO



Un CA de:

3,2 Mds d'€



Un groupe présent dans

17

dont 95% de présence en Europe et 5% entre Australie et Canada.



5600

collaborateurs, dont environ 1400 en France



De la rationalisation à l'intelligence opérationnelle: repenser la performance à l'échelle du groupe

« Au-delà de l'optimisation des fonctions support, l'axe idéal est de développer une vision à 360°, alliant efficacité économique et performance qualitative ! »

Le groupe Synergie affiche une forte volonté d'expansion, avec l'ambition d'être un acteur global tout en restant bien ancré localement, en lien avec les spécificités de chaque marché de l'emploi. Sa croissance repose sur deux dynamiques complémentaires : organique et par acquisitions.

Optimiser pour absorber la croissance à effectif constant

« Un vaste projet de transformation est en marche ! Notre ambition : structurer l'organisation pour en faire un groupe pleinement intégré. »

Nos fonctions support regroupent plus de 200 personnes et sont internalisées, avec un recours ponctuel à l'externalisation. Nous cherchons à converger vers une certaine standardisation ; le principal enjeu est de trouver l'équilibre entre les besoins locaux et la gestion centralisée, notamment pour les métiers de support et de front office.

Notre objectif : transformer l'ensemble des fonctions support, en structurant le groupe pour être capable d'absorber de la croissance. Nos démarches d'optimisation visent avant tout cette capacité à absorber la future croissance tout en nous assurant de la montée en qualité.

Des arbitrages maîtrisés au service de la performance

« À l'échelle de 17 pays, la clé réside dans la capacité à choisir : valoriser chaque projet tout en concentrant nos efforts sur ceux à plus fort impact. »

Nous avons changé d'ERP en septembre 2024, d'abord en France, avant un déploiement progressif à l'ensemble du groupe. Ce projet, bien que complexe, a été un vrai succès ! Nous avons réussi à basculer l'ensemble des flux sans aucune discontinuité opérationnelle. Nous sommes également en train de déployer un EPM afin d'uniformiser nos outils et d'améliorer notre efficacité.

Compte tenu de la conjoncture économique et d'un marché complexe, nous avons mis en place un plan de performance axé à la fois sur la performance économique et la performance commerciale. En France, nous venons de déployer un outil P2P et attendons un gain d'efficacité grâce à celui-ci. Sur la partie Achats, nous réalisons chaque année des économies significatives. Cette réussite s'explique notamment par la culture du groupe : tout passe systématiquement par le service Achats.

Les principaux freins à l'optimisation sont surtout liés à une contrainte de temps, car la majorité des projets ont une forte composante IT. La capacité à prioriser les projets à l'échelle du groupe représente aussi un défi important.

Robotisation et IA: des leviers au service de process maîtrisés

« Aucune robotisation n'est lancée sans une optimisation du process au préalable ! »

Chez nous, la robotisation n'a rien de nouveau ! Nous l'utilisons depuis longtemps car elle permet un gain de performance sans mobilisation de ressources supplémentaires. La comptabilité, par exemple, est déjà largement automatisée. Comme une large part de nos activités repose sur l'auto-facturation, l'automatisation du rapprochement entre paiements et factures s'est imposée naturellement.

Nous ne sommes pas encore dans le prédictif, mais nous robotisons tout ce qui peut l'être. Et surtout, nous restons fidèles à notre règle d'or : un processus doit toujours être optimisé avant d'être robotisé !

Sur la partie support, certains pays sont plus automatisés que d'autres. C'est notamment le cas de l'Espagne où les déclarations administratives sont entièrement robotisées et intègrent déjà des modules d'IA.

De l'optimisation à l'intelligence opérationnelle

Pour rationaliser les fonctions support, quelques principes-clés s'imposent : revoir les processus, intégrer les outils IT dès la conception, accompagner les équipes, s'inspirer des meilleures pratiques et mesurer les résultats pour piloter la performance.

Réfléchir uniquement à l'optimisation du coût des fonctions support ne doit pas empêcher d'avoir une approche plus globale alliant efficacité économique et performance qualitative. L'IA peut challenger cette posture car elle pousse à se projeter constamment : ce qui n'était pas possible il y a trois mois peut le devenir aujourd'hui !



TEREOS
 Bertrand Fayolle
 Head of CSB/ Centre de Service
 Business Europe

CA:
5,9 Mds €

41
 sites industriels
 dans 15 pays

15 600
 collaborateurs dans le monde

Valoriser les fonctions support et anticiper les modèles de demain ●

Construire un CSB résilient dans un monde de cycles et de données imparfaites

« L'IA nous permettra de dépasser l'automatisation pour élargir le rôle et l'impact de notre CSB. »

Tereos est un groupe coopératif qui rassemble plus de 10 300 agriculteurs. Il opère dans la transformation de matières premières agricoles (canne à sucre, betterave sucrière, céréales). S'il est connu du grand public pour ses marques Béghin Say ou La Perruche, l'essentiel de son activité se déploie en BtoB, pour de grands clients industriels.

Un Centre de Services Business au cœur de la création de valeur

« Notre défi : passer d'un CSP efficace à un CSP augmenté ! »

Nous vivons une période de contexte économique contraint. En effet, le marché du sucre est cyclique ; après plusieurs années de prix très hauts (jusqu'à 800 €/tonne), nous sommes désormais revenus sur un cycle bas, autour de 400-500 €/tonne.

Dans ce contexte, notre Centre de Services Business doit jouer pleinement son rôle en démontrant plus que jamais sa valeur ajoutée, son efficacité, son gain en termes de coûts.



● Valoriser les fonctions support et anticiper les modèles de demain

De l'automatisation industrielle à l'intelligence augmentée

« La RPA est efficace pour des usages standards ; l'IA ouvre quant à elle une nouvelle ère de flexibilité et de valeur. »

S'agissant d'automatisation, nous exploitons 5 robots RPA, par exemple sur des encaissements clients, où nous traitons plusieurs millions d'euros par jour. Ou encore, sur des flux intercos à travers la quinzaine d'entreprises du groupe. Ces robots tournent correctement sur des cas standards et stabilisés, mais leur maintenance reste coûteuse, et les moindres changements de règles métier compromettent leur bon fonctionnement.

A ce titre, la RPA me semble déjà appartenir au passé ! Nous maintiendrons nos robots existants, mais nous n'en créerons plus de nouveaux.

En revanche, l'IA s'impose progressivement dans nos réflexions. Un prérequis s'imposera toutefois pour pouvoir l'adopter : la qualité de la donnée. Pour le moment, nos master data fournisseurs et clients ne sont pas encore assez robustes pour permettre une exploitation avancée de l'IA.

L'IA, un levier pour élargir le périmètre du CSP

« L'IA nous permettra d'étendre le périmètre de notre Centre de Service Business. »

Je crois beaucoup au potentiel de l'IA générative ! Nous projetons déjà quelques cas d'usage, par exemple sur les demandes de niveau 1 en comptabilité fournisseurs : l'état d'une facture, un changement de RIB, des questions simples via des chatbots capables de filtrer et orienter les demandes, avant une éven-

tuelle intervention humaine sur les cas plus complexes.

Nous explorons aussi plusieurs pistes possibles pour étendre le périmètre de notre CSB, notamment en IT, avec un passage potentiel du support de niveau 1 à niveau 2, ou encore dans le scope des services généraux pour la gestion de nos parcs informatique et de téléphonie.

Une trajectoire claire vers plus de performance et de résilience

« Nos objectifs 2026-2027 : performance, simplification et résilience. »

2026 devra nous permettre d'absorber ce cycle bas que nous traversons.

Avant tout, il s'agira de réussir la dématérialisation de nos factures ! Cette étape nous fera entrer dans une dynamique d'amélioration continue. Nous traitons des volumes considérables, avec un bon niveau de performance sur le DSO mais encore des marges de progrès côté fournisseurs. Notre défi est d'améliorer notre BFR, notamment via un meilleur DPO.

À moyen terme, plusieurs projets structurants sont engagés.

Tout d'abord, le projet de simplification de nos entités juridiques, pour réduire les intercos.

Nous initions aussi un gros chantier s'agissant de la paie, notamment en France qui est l'un des pays les plus complexes au monde sur ce sujet, en raison des différentes conventions collectives, des nombreux types de contrats existants, des fréquentes entrées et sorties avec les saisonniers. Entre 2026 et 2027, un projet de gestion des temps d'activité sera donc déployé pour réduire cette complexité en harmonisant conventions, NAO et pratiques.

Enfin, du côté de nos systèmes ERP, nous utilisons aujourd'hui deux versions de SAP et un autre système plus ancien. L'objectif est un passage généralisé à SAP S/4HANA d'ici 2/3 ans.

L'ORGANISATION DU CENTRE DE SERVICES BUSINESS

- Plus de 70 collaborateurs à Lille :
 - Comptabilité clients, fournisseurs et générale,
 - Trésorerie opérationnelle,
 - Paie
 - La gestion du contrat IT (avec un support de niveau 1 et proximité).
- Une équipe resserrée de 5 responsables de service, une RRH, le head of CSB et son N+1 (le directeur comptable groupe)
- 180 000 factures clients et 200 000 factures fournisseurs traitées chaque année
- Pres de 4 milliards € encaissés par an et 3.7 milliards € décaissés

CFO d'un GRAND GROUPE INDUSTRIEL FAMILIAL

Optimiser les fonctions support en élargissant les compétences et les rôles

Dans ce groupe présent à l'international, la transformation ne se joue pas sur la réduction des coûts, mais sur l'efficacité, la transformation et la transmission du savoir-faire. L'entreprise, présente sur 3 continents, privilégie l'intégration des fonctions, la mobilité interne et la capitalisation des compétences, en misant sur l'amélioration continue des processus et sur la capacité des équipes à s'adapter et à se renouveler.

La préservation d'un savoir-faire essentiel

Au cours des dix dernières années, l'organisation s'est centralisée. Les Achats et la DSI sont très intégrés, Finance et RH fonctionnent en co-leadership.

Dans l'industrie comme dans les fonctions support, le savoir-faire repose sur l'humain. Ce sont des métiers d'expertise et d'engagement que l'entreprise souhaite préserver ; l'enjeu est de gagner en efficacité pour maintenir ces fonctions dans la durée. Une méthodologie de capitalisation des savoir-faire dans une base de connaissances a été formalisée, afin d'assurer la transmission des compétences.

Les collaborateurs mobilisés pour une transformation peuvent évoluer vers d'autres missions et les mobilités internes intelligentes sont favorisées. Par exemple, la digitalisation de la fonction juridique permet à une juriste de consacrer la moitié de son temps aux Achats.

D'autres rôles sont donc possibles, dans le souci d'inscrire les personnes dans des missions pour lesquelles elles se sentent impliquées.

Arbitrer, structurer, repenser pour optimiser l'efficacité

Le groupe opte pour la flexibilité dans l'allocation des ressources sur les projets et fait des arbitrages permanents s'agissant de ses investissements. Dans ce type d'ETI, les projets trop longs sont évincés et la vitesse est clé, surtout lorsque le ROI n'est pas immédiat.

Le référentiel est maîtrisé dans les outils SI. La maturité des Achats est forte : les outils sont bien structurés, l'accès à la donnée facilite l'usage de l'IA et permet aux équipes de gagner du temps au lieu de « courir après l'information. »

L'existence de CSP comptables est assortie d'une présence sur le terrain. Malgré la complexité liée à plusieurs ERP, la réécriture des processus et la séparation entre comptabilité et contrôle de gestion ont renforcé l'efficacité des équipes. Cette clarification, appuyée sur des données de qualité et des indicateurs de performance, permet aujourd'hui de mieux intégrer les équipes et de préserver le savoir-faire, dans un contexte inédit de nombreux départs en retraite.

Quelques initiatives en matière de robotisation ont été lancées, sans cas d'usage probant à date. Les éditeurs sont sollicités quant à la faisabilité de certaines intégrations.

Accompagner la transition : un rôle clé pour les fonctions support

Le groupe est rentable, fortement impliqué dans la décarbonation et la modernisation de ses usines ; près de 8 à 10% du chiffre d'affaires sont ainsi réinvestis chaque année dans la décarbonation, les émissions et l'efficacité. Un important travail d'automatisation est mené sur les processus industriels. Cette transformation, essentielle pour gagner en performance, entraîne aussi de nouveaux enjeux pour les fonctions support, qui doivent désormais être en mesure de mesurer, piloter et accompagner ces évolutions.



Direction Finance, RSE et Achats GRAND GROUPE INDUSTRIEL FRANÇAIS

Faire le pari d'une optimisation des fonctions support, entre recherche de performance et robustesse

Consolidée au sein d'un grand groupe, cette entreprise industrielle veille à opérer de manière indépendante en respectant une parfaite égalité de traitement entre tous ses fournisseurs.

Des fonctions support 100% internalisées et responsabilisées

Les fonctions support de l'entreprise sont entièrement internalisées : Finance, Achats, Ressources Humaines. Elle dispose de ses propres systèmes car il n'existe pas de centralisation au niveau du groupe. L'externalisation peut être utilisée, mais reste une option de tout dernier recours, lorsque les objectifs de performance ne sont pas atteints ou que certains profils deviennent trop difficiles à faire évoluer.

Une feuille de route exigeante : entre performance et rationalisation

Les revenus de l'entreprise sont encadrés par une autorité administrative indépendante, ce qui la place sous forte contrainte. Ses objectifs de performance sont élevés : elle doit désormais atteindre 10 à 20 % d'amélioration de sa performance, principalement

via la productivité et la rationalisation des processus. Ces objectifs de performance concernent donc directement les fonctions support.

Des leviers activés pour atteindre les objectifs : digitalisation, robotisation et réorganisation

Pour répondre à ces exigences, plusieurs leviers ont été activés :

Une migration vers S4/HANA a permis de centraliser les processus, de simplifier le reporting et d'automatiser certaines tâches.

La robotisation (RPA) a été déployée, notamment pour la comptabilisation automatique des factures et la standardisation des échanges avec les directions. Cela a permis d'abandonner les échanges de mails, qui étaient une source de confusion, d'incompréhension et d'erreurs potentielles.

Un projet RH a également permis de digitaliser la gestion des augmentations et des primes, générant un vrai gain de temps et une meilleure transparence.

Cette mise en œuvre de la RPA reste toutefois ralentie. Les freins sont principalement culturels et humains : les équipes, souvent historiques et peu renouvelées, doivent apprendre à s'adapter à ces nouvelles exigences de standardisation et de productivité. Cela nécessite un vrai changement de mentalité, qu'il est nécessaire d'accompagner.

Des débuts prometteurs avec l'IA

L'Intelligence Artificielle commence à trouver sa place, via des usages concrets. Par exemple, les données issues des visites de sécurité comportementale, auparavant inexploitées, sont désormais utilisées. Des copilotes internes ont été lancés pour faciliter la recherche d'information, avec des gains de temps très satisfaisants.

En revanche, certains cas d'usage, comme l'analyse contractuelle, n'ont pour le moment pas convaincu.

Anticiper pour rester résilient et robuste

L'entreprise veut se donner les moyens de faire des investissements, certes encore modestes, mais qui constitueront des relais de croissance essentiels. La performance visée aujourd'hui n'est pas une simple réduction de coûts : elle vise à dégager des marges de manœuvre pour investir dans la transition énergétique.

Enfin, cet acteur industriel est aussi animé par la notion de robustesse, qui se distingue de l'idée de performance. En effet, cela suppose d'accepter une optimisation encore imparfaite, mais qui permet d'anticiper toutes les alternatives possibles pour assurer la résilience. L'optimisation des fonctions support devient alors un outil stratégique pour financer la transition et renforcer la résilience et la robustesse de l'entreprise





Optimisation des fonctions support

Entretien avec
Hicham Abbad Andaloussi,
Directeur Associé chez Adjuvoo

« L'optimisation des fonctions support ne consiste pas seulement à réduire les coûts, mais à clarifier, standardiser et digitaliser les processus pour libérer du temps, développer les expertises et créer de la valeur. »

La performance financière, une exigence incontournable

La recherche de performance est souvent le moteur initial de l'optimisation des fonctions support. Comment se traduit-elle concrètement ?

On entend, en premier lieu, la performance financière. Une pression sur les coûts est souvent imposée par la direction générale pour dégager des marges de manœuvre. Les objectifs sont chiffrés et ambitieux, allant d'une réduction moyenne des coûts des fonctions support de 3 à 5 % du budget global à des gains de 10 à 20 % dans certains secteurs d'activité.

S'agissant des dépenses des fonctions support, la règle d'or consiste à fixer un plafond : elles ne doivent pas représenter plus d'un pourcentage défini du chiffre d'affaires (généralement entre 6,5 % et 9 %), ce qui impose une justification budgétaire régulière.

Mais les coûts ne sont pas le seul indicateur de performance : la productivité est aussi un objectif recherché, elle est obtenue par l'optimisation des processus.

Rationaliser et standardiser : le prérequis de toute transformation

Par où commence une démarche d'optimisation ?

Par la rationalisation des processus : en les cartographiant, en supprimant les doublons, en appliquant les

principes du lean et en standardisant les pratiques. Une organisation claire et homogène réduit les frictions, les coûts de coordination et les délais de traitement. En d'autres termes : on ne transforme que ce qu'on a d'abord bien clarifié !

Faut-il forcément centraliser les fonctions support pour gagner en efficience ?

Pas nécessairement. L'enjeu n'est pas la centralisation à tout prix, mais la cohérence. Certaines activités gagnent à être mutualisées pour bénéficier d'économies d'échelle, tandis que d'autres doivent rester proches du terrain pour garantir la réactivité. Le modèle le plus performant est souvent hybride : une structure centrale qui fixe les standards, et des relais locaux autonomes capables d'adapter les pratiques aux besoins opérationnels.

CSP et GBS : des plateformes d'experts au cœur de la performance

Les CSP restent-ils un modèle d'avenir ?

Absolument, et ils se réinventent. L'ambition aujourd'hui est d'en faire de vrais centres d'excellence, partenaires stratégiques des métiers capables de gérer la complexité tout en tirant vers le haut les fonctions support, loin de l'image de simples structures de reclassement.

Le modèle GBS pousse la logique plus loin : il rassemble, au sein d'une entité unique, toutes les fonctions back-office (finance, RH, achats, IT) et les « vend » aux équipes opérationnelles internes. Ce fonctionnement clarifie les coûts, fixe des niveaux de service et installe une véritable culture de la performance.

ERP, digitalisation, IA : des leviers d'optimisation au service des besoins réels

La transformation passe souvent par les ERP. Quelle est la meilleure approche ?

C'est un levier majeur, souvent mal exploité : trop d'entreprises cherchent à calquer leur ERP sur leurs processus, ce qui multiplie les développements spécifiques et allonge les délais. La bonne pratique consiste plutôt à repenser ses processus dans une approche « fit-to-standard », permettant un déploiement plus rapide, une réduction des coûts de développement et une meilleure stabilité dans le temps, avec des mises à jour faciles à intégrer.

Quels autres leviers complètent la transformation ?

Au-delà des ERP, l'automatisation et la data constituent aujourd'hui la colonne vertébrale incontournable du changement.

Les solutions digitales favorisent quant à elles la collaboration, la transparence et le pilotage global de la performance. Nul besoin de surenchère technologique : il faut choisir des solutions réalistes et adaptées avec les besoins opérationnels réels !

Enfin, les outils de RPA et d'IA prennent en charge les tâches répétitives, libérant du temps pour l'analyse et le pilotage.

Justement, quelles possibilités l'IA permet-elle ?

Les perspectives sont immenses, avec une RPA qui peut devenir un vrai « bras droit » de l'IA agentique : on passe alors de l'automatisation de tâches répétitives à l'assistance intelligente. A condition de déployer des cas d'usage qui apportent un vrai gain de temps et de qualité. Et bien sûr, de maintenir une validation humaine !

Grâce au duo RPA/IA, on assiste aussi à une relocali-

sation de certains processus des CSP autrefois basés en nearshore ou offshore : c'est plutôt bon signe ! Lorsque la RPA et l'IA prennent en charge les tâches à faible valeur ajoutée, il n'est plus nécessaire de les déléguer. Le processus revient alors en local, le métier gagne en expertise et les collaborateurs peuvent se consacrer à des missions plus stratégiques.

Conduite du changement : accompagner plutôt qu'imposer

Comment réussir à embarquer les équipes ?

La transformation échoue rarement à cause de la technologie, mais souvent à cause de la culture. Le rôle du management est donc central : il doit créer dès le départ un climat propice, où chacun comprend ce qu'on attend de lui et pourquoi. Il est aussi important de valoriser les premiers succès pour ancrer la confiance et l'engagement.

Attirer et fidéliser les compétences clés

Comment surmonter les difficultés de recrutement ?

Les métiers de la comptabilité, de la paie et des achats souffrent d'un déficit d'attractivité alors qu'ils demandent des compétences nouvelles : maîtrise des outils digitaux, appétence data et compréhension du business. Il faut donc redonner du sens et de la perspective, en proposant de vraies évolutions mais aussi des outils technologiques modernes, en phase avec cette transformation des métiers.

Un retour des plans de réduction des coûts sur les Achats

On observe un retour des plans de réduction des coûts sur les achats indirects. Pourquoi maintenant ?

La conjoncture l'impose. La flambée des coûts de l'énergie, du transport ou des services pousse les directions financières à traquer les dépenses cachées. Cependant, il ne s'agit plus de couper à l'aveugle, mais d'optimiser intelligemment. Les entreprises reviennent à des fondamentaux efficaces : un procurement plus discipliné, des achats mutualisés et un pilotage plus précis des fournisseurs. Le tout permet de générer 5 à 10 % d'économies annuelles tout en renforçant la transparence et la rigueur budgétaire.

Conclusion

Vers une fonction support connectée, performante et résolument humaine

La trajectoire idéale est celle d'une fonction support intégrée, digitalisée et incarnée.

Optimiser les fonctions support, ce n'est plus simplement cocher la case de la performance ! C'est un pari stratégique global, qui allie performance financière, agilité technologique, intelligence organisationnelle et gestion du capital humain.

Dans cette évolution, les CSP et GBS s'affirmeront comme de véritables plateformes d'expertise, capables de porter les ambitions stratégiques de l'entreprise et soutenues par des ERP standardisés ainsi que des talents hautement qualifiés.

Les technologies assureront la vitesse d'exécution. L'IA en particulier permettra de franchir un véritable cap en efficacité et en pertinence, en apportant davantage de rapidité et de fiabilité. Elle deviendra aussi un levier essentiel pour la robotisation : en renforçant la fiabilité de la RPA, l'IA en fera son bras droit le plus performant ! L'humain conservera l'orchestration de l'ensemble, en veillant à la cohérence et la valeur.

Ainsi, optimiser les fonctions support ne revient plus à « faire plus avec moins ». Il s'agit de faire mieux ensemble, durablement, avec un engagement conscient et une vision partagée pour que chaque action contribue à la performance de l'entreprise.

Et vous, par où commenceriez-vous votre transformation ?



Remerciements

Tous nos remerciements aux contributeurs à cet ouvrage :

ALMAVIVA SANTÉ, Philippe Hedoux

ARKEMA, Claire Verhille

AUTODISTRIBUTION, Antoine de Noyer

CEVA LOGISTICS, Guillaume Bertin

CRITEO, Vincent Personnic

DAHER, Jean-Philippe Grégoire

EMERIA, Antoine Grenier

ETAM, Frédéric de Castro

EXEL INDUSTRIES, Gautier Ramecourt

FOUNDEVER, Charlotte Craipeau

GROUPE AVRIL, Nicolas Masson

IDEX, Laurent Van Caeneghem

NGE, Christophe Cornet

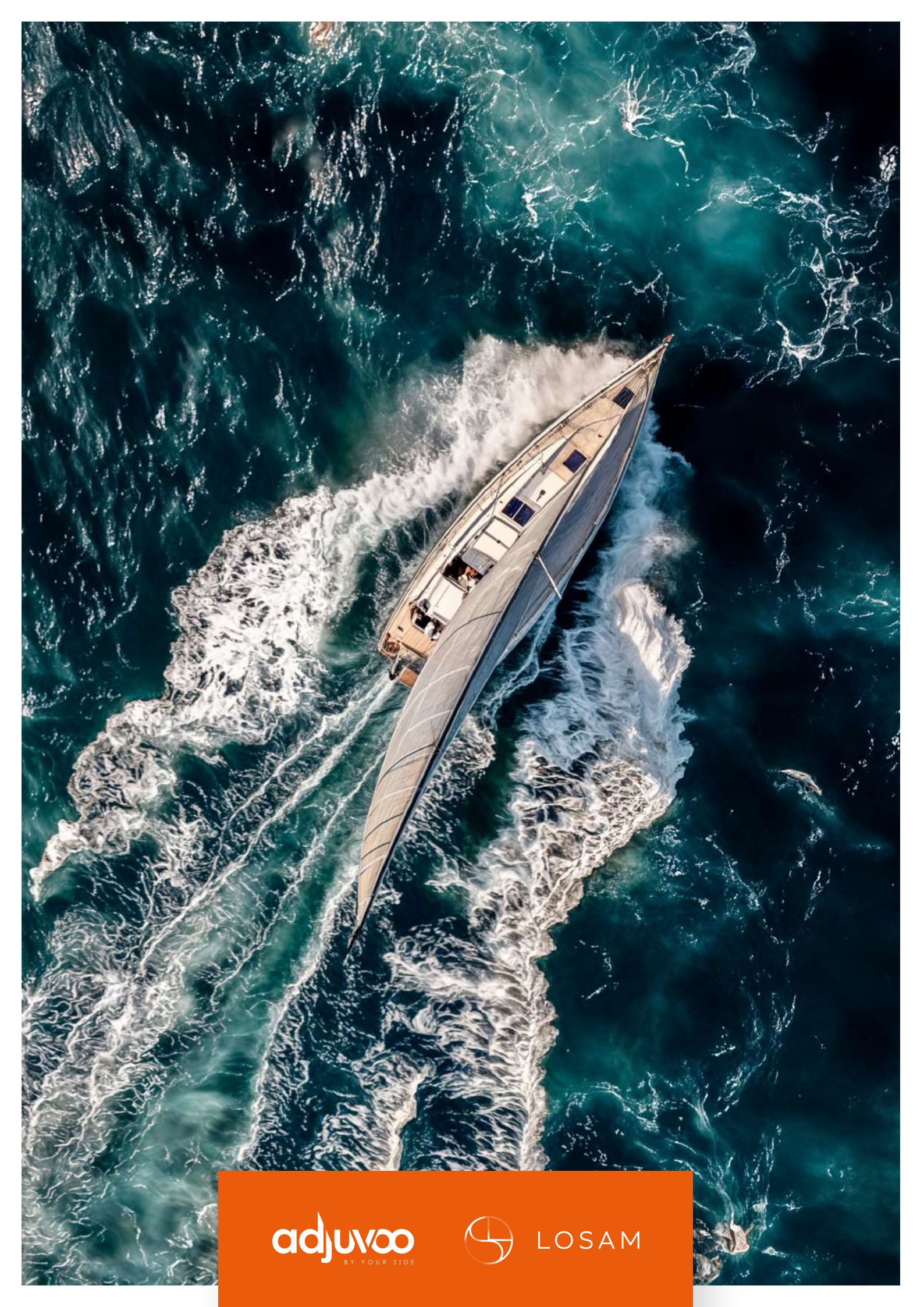
SAVENCIA, Guillaume Tudoux

SUNTORY, Eric Clogenson

SYNERGIE, Yannick Ouvrard

TEREOS, Bertrand Fayolle

Et aux équipes **LOSAM** et **ADJUVOO** pour la rédaction.



adjuvoo
BY YOUR SIDE



LOSAM