

Intégration de services partagés plurifonctionnels

Duo gagnant



Intégration de services partagés plurifonctionnels

Duo gagnant

Depuis plus de deux décennies, les entreprises du monde entier utilisent les services partagés et l'externalisation pour améliorer la prestation de services et réduire les coûts dans certaines parties de leurs activités. Aujourd'hui, les grandes entreprises passent à l'étape suivante. Au lieu d'exploiter de nombreux centres de services partagés (SSC) plurifonctionnels et de gérer les fournisseurs d'externalisation de manière indépendante, elles implémentent des services aux entreprises mondiaux (GBS) intégrés, via l'intégration de la gouvernance, des emplacements et des pratiques commerciales à tous les services partagés et à toutes les activités d'externalisation à l'échelle de l'entreprise.

La transition ou l'expansion vers des services partagés plurifonctionnels entièrement intégrés nécessite bien plus que de simplement demander aux centres de services partagés de coopérer. Cela représente un changement fondamental dans la façon dont les entreprises pensent et gèrent les services partagés et l'externalisation. Celles qui y parviennent peuvent obtenir d'énormes améliorations en termes de performances, d'efficacité et de réduction des coûts. Ces schémas de SSC et GBS créent un environnement dans lequel les capacités digitales peuvent être rapidement adoptées, en les positionnant comme des incubateurs pour la transformation du modèle digital et opérationnel à l'échelle de l'entreprise.

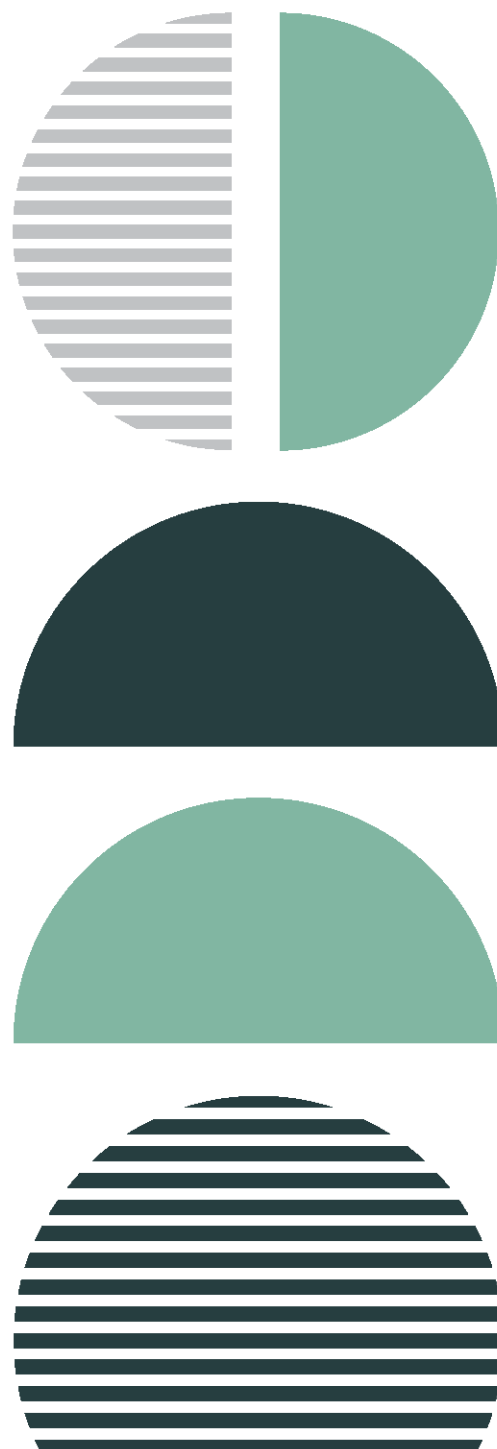
Ce que disent les leaders SSC du marché

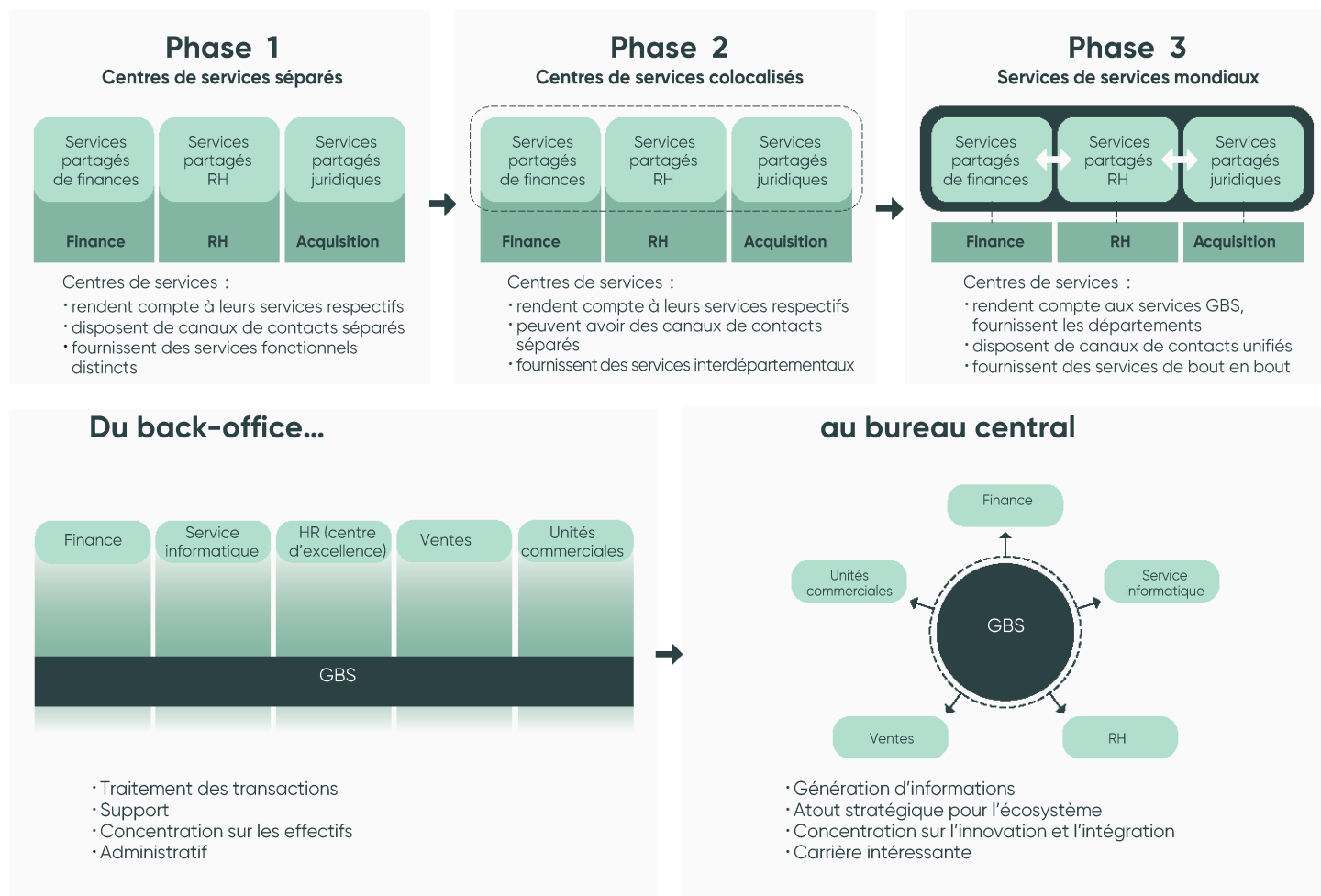
Les résultats de la 11^e enquête biennale de 2019 sur les services partagés mondiaux menée par Deloitte indiquent que les centres de services partagés (SSC) sont, de fait, en train de passer du statut de « fournisseur répondant à une demande » à celui de « générateur de valeur commerciale tangible », notamment parce que les SSC enregistrent une pénétration accrue dans les fonctions très axées sur la stratégie et l'interaction, telles que l'assistance clientèle, commerciale et marketing ainsi que l'acquisition.

Les principaux éléments de l'enquête, qui façonnent le paysage actuel et à venir, sont les suivants :

1. Les organisations GBS **adoptent rapidement le digital** et se positionnent ainsi comme des catalyseurs de **la transformation digitale à l'échelle de l'entreprise**. **Le cloud, l'automatisation des processus robotisés (RPA) ou l'ERP à instance unique** ont été employés par plus de 85 % des personnes interrogées, mais beaucoup moins de façon conjointe.
2. À mesure que les entreprises évoluent, **les structures d'organisation GBS et les mises en œuvre de stratégies de groupe (GPO)** sont de plus en plus présentes. Les **plus grandes entreprises exploitent massivement les modèles d'opération GBS**.
3. Les organisations GBS doivent fournir **toujours plus de valeur, à moindre coût**. La **rentabilité et la valorisation de l'entreprise** constituent les priorités de la stratégie et des investissements GBS. Les entreprises accomplissent en moyenne 30 % de bénéfices exceptionnels et 10 % de bénéfices annualisés.
4. Les plus grandes entreprises (USD > 25 milliards) recherchent les opportunités et l'échelle les plus importantes, pour faire la différence au niveau de la main-d'œuvre et des livraisons internationales. Elles **évaluent** en fait leur **stratégie de localisation** pour la prestation de services partagés mondiaux.

Dans l'ensemble, il est clair que les organisations de SSC plurifonctionnelles sont et deviendront de plus en plus mondiales, complexes et digitales, car elles cherchent à fournir des services agiles et efficaces, un service client plus fort et des résultats commerciaux à fort impact.





En tenant compte de ces tendances, on peut conclure que les services partagés sont en phase de transformation depuis un certain temps, passant d'une configuration de centres de services séparés, via une configuration de centres de services colocalisés, à une configuration GBS pleinement établie. À partir de là, les entreprises deviennent des entreprises de prestation de services intégrée, tout en restant centrées sur les clients internes et externes, pour devenir, enfin, un « bureau central » plutôt qu'un « back-office » !

Transformation digitale et GBS

Les modèles interfonctionnels et interrégionaux, tels que les services aux entreprises mondiaux (GBS), qui servent plusieurs unités commerciales et ont accès à une grande variété de données et de talents, peuvent-ils servir de catalyseurs pour la transformation digitale de l'entreprise ?

Les effets transformateurs de la digitalisation ont bouleversé des secteurs entiers, et les technologies révolutionnaires vont changer tous les modèles d'opération business. La transformation digitale aide à atteindre l'échelle nécessaire pour créer de nouveaux modèles commerciaux et opérationnels ou améliorer les modèles existants.

Les modèles organisationnels interfonctionnels et mondiaux, tels que les GBS, sont de plus en plus utiles pour ce type de changement à l'échelle de l'entreprise. Le GBS permet d'accéder à des données et des talents interfonctionnels provenant de diverses unités commerciales et de diverses régions, tout en mettant l'accent sur le service client et l'amélioration continue. Il s'agit d'une position vraiment unique, idéale pour laisser place à de nouvelles idées et implémenter l'innovation digitale.

L'organisation des services partagés du futur sera digitale et créera de la valeur grâce à l'expérience utilisateur, aux informations stratégiques et à la vitesse de traitement.



Le digital constitue un moyen d'atteindre ces objectifs. Le digital n'est pas une technologie. C'est une stratégie, une nouvelle ère professionnelle qui va stimuler une croissance rentable.

Expérience utilisateur	Informations stratégiques	Vitesse
 COLLABORATION Mécanismes d'engagement efficaces et processus de gouvernance	 PRISE DE DÉCISION PROACTIVE Analyse prédictive pour prendre des décisions dans l'ensemble de l'entreprise	 INTÉGRATION Méthodes de travail intégrées de bout en bout
 ACCESSIBILITÉ Accès multicanal à l'aide d'une interface intuitive	 DONNÉES ET INFORMATIONS Capacité d'analyse puissante exploitant une vue centralisée des données organisationnelles	 AGILITÉ Utilisation d'une méthodologie agile et de talents flexibles pour pivoter et s'adapter
 PERSONNALISATION Expérience personnalisée centrée sur l'utilisateur	 INNOVATION Performance de services à valeur ajoutée de plus en plus stratégiques	 AUTOMATISATION Traitement rationalisé grâce à des effectifs humains et digitaux

La transformation digitale nécessite une façon différente de penser et d'opérer. Il s'agit d'avoir :

- la bonne stratégie
- des processus et une gouvernance appropriés
- un autre type de talent et de culture pour soutenir la transformation digitale
- et, bien sûr, la technologie

Il est évident que les gagnants de la transformation digitale sont ceux qui sont capables d'utiliser la technologie pour exploiter le potentiel des données et qui ont un état d'esprit et une culture enclins à l'amélioration continue afin de répondre au changement.



Les 3 principaux programmes des leaders du SSC pour favoriser le changement au cours des **3 à 5 prochaines années** sont :

- Automatisation
- Expérience digitale
- Concentration sur l'amélioration continue

GBS et automatisation

Les interactions des centres de services devraient augmenter non seulement en volume, mais également en complexité. Face à la complexité croissante des contenus et des canaux, les centres de services recherchent de nouvelles technologies pour soutenir ces interactions. L'automatisation des processus robotisés (autonomie) est une technologie qui se développe rapidement et qui pourrait transformer les services partagés et les services aux entreprises mondiaux, en réduisant considérablement les sommes et les efforts nécessaires pour effectuer des tâches de routine nécessitant beaucoup de main-d'œuvre. Elle pourrait donc constituer une solution, dans laquelle la technologie remplace les ressources humaines pour effectuer le travail transactionnel des GBS. Cela peut avoir de nombreux avantages, en dissociant la croissance de l'entreprise des besoins en main-d'œuvre et en libérant des ressources humaines pour se concentrer sur les projets d'innovation à valeur ajoutée.

L'autonomie peut avoir un impact important dans les centres de back-office qui exécutent des tâches importantes basées sur des règles. Elle permet d'effectuer ces tâches 24 heures sur 24 à un coût bien inférieur à celui d'une ressource humaine, sans aucune erreur manuelle et en maintenant ou en atténuant le risque de traitement. Les analystes du secteur prévoient que cette technologie transformera complètement le secteur de l'externalisation des processus de gestion. Un certain nombre d'entreprises ont mis en avant cette technologie et développé des plateformes logicielles en début d'incubation dans l'espoir d'obtenir une précision accrue, des niveaux de service améliorés et des coûts réduits. Les premières plateformes autonomes combinent l'automatisation back-end et front-end pour appliquer la logique et imiter le processus de prise de décision humaine.

En outre, l'autonomie pourrait être la prochaine vague qui ébranlera les bases du marché, avec, au cœur, la technologie. Les premiers à adopter et à exploiter cette technologie pourraient réduire leurs coûts d'environ 60 %, contre 15 à 30 % avec l'approche classique (reposant sur l'arbitrage de la main d'œuvre). Le paysage de l'autonomie n'en est qu'à ses débuts, et ne compte que quelques acteurs de la technologie d'autonomie sur le marché. Cependant, ces acteurs continuent de développer leurs produits et de nouveaux acteurs entrent sur le marché, conférant à l'autonomie un grand potentiel de perturbation du marché. Il serait prudent pour les acteurs du marché de l'externalisation d'examiner attentivement les développements au cours des prochaines années, afin de prévoir les changements dans les flux de chiffres d'affaires, d'éviter l'érosion des flux de trésorerie et de surfer au mieux sur la vague de l'autonomie.

L'autonomie a le potentiel de perturber le secteur en modifiant notamment l'approche conventionnelle des GBS et du BPO. Cependant, en raison du manque de cas d'utilisation dans le secteur, les parties prenantes attendent de voir comment l'implémentation à grande échelle de l'autonomie va se dérouler. Il est important de rappeler que la réussite de l'automatisation de services complexes dépend aussi bien de l'orchestration de diverses initiatives et d'une prestation de services appropriée que de la technologie elle-même.

En outre, en favorisant les normes et la cohérence des données, l'automatisation des processus robotisés pourrait également poser les bases des technologies cognitives plus avancées, qui augmentent ou remplacent le besoin de jugement humain dans des processus complexes basés sur les connaissances, ce qui permettrait ainsi aux centres de services partagés d'effectuer efficacement des tâches et des analyses de plus grande valeur. De telles technologies pourraient entraîner de profonds changements dans le fonctionnement des centres de services partagés et la prestation de services aux clients.



63 % des
entreprises ont
automatisé un ou
plusieurs processus
de bout en bout.

Quelques idées pour avancer

Les plateformes cloisonnées ne fonctionneront pas

Lors de la migration vers les services aux entreprises mondiaux ou de la transition des services partagés à fonction unique vers une approche plus intégrée, une plateforme unique permettant une prestation de services multifonctions est nécessaire. ServiceNow® Service Delivery est une plateforme d'entreprise, une suite intégrée d'applications conçue pour créer une expérience de service de type consommateur, tout en augmentant la productivité au sein d'un environnement de services partagés ou d'une fonction de services aux entreprises mondiaux.



Augmenter la satisfaction des clients et des employés tout en réduisant les coûts

Qu'il s'agisse d'une simple demande d'informations ou d'un processus multiservice comme l'embauche, que ce soit des demandes d'employés ou de clients impliquant également plusieurs services tels que les services généraux, les finances, l'assistance clientèle ou les ressources humaines, ServiceNow Service Delivery fournit aux employés, aux responsables et aux clients un guichet unique pour tous les besoins de services internes et externes. Elle a déjà fait ses preuves auprès de plus de 800 clients RH en augmentant considérablement la satisfaction des clients et des employés, tout en réduisant les coûts de la prestation de services.



Les services partagés mondiaux ne sont que le début d'une nouvelle méthode de travail

Une fois que vous passez aux services aux entreprises mondiaux, quelle que soit la phase dans laquelle vous vous trouvez actuellement ou quel que soit votre point de départ, vous devez vous centrer sur l'optimisation continue des processus. Les processus développés auparavant seront alors ouverts à l'amélioration ou à plus d'automatisation. En outre, lors de l'ajout de nouveaux processus ou de tâches supplémentaires, ces processus doivent être adaptés à la manière dont la prestation de services sera effectuée à l'avenir.



Swiss Re reconnaît que la satisfaction des employés est essentielle pour établir une relation clientèle solide et durable

L'assurance est une question de relation. Plus les employés seront satisfaits, meilleure sera la relation clientèle. Et une relation clientèle d'excellence constitue un facteur de différenciation clé dans tous les secteurs standard. C'est la raison pour laquelle Swiss Re, une entreprise de réassurance internationale de premier plan située à Zurich, a mis en place des changements fulgurants pour offrir une expérience nouvelle génération aux employés.

Lorsqu'elle s'est associée pour la première fois à ServiceNow il y a 10 ans, Swiss Re disposait de multiples outils de gestion des services informatiques et de nombreux processus différents, sur plusieurs sites. Pour consolider les systèmes informatiques, rationaliser les opérations et améliorer les niveaux de services informatiques, Swiss Re a choisi ServiceNow IT Service Management, qui est rapidement devenu le système d'enregistrement unique de l'entreprise en remplaçant 20 outils hérités.

Les premiers succès de ServiceNow ont conduit Swiss Re à adopter une véritable philosophie de gestion des services d'entreprise, étayée par la promesse de soutenir les initiatives de simplification et de consolidation visant à améliorer la satisfaction des employés.

Avec autant de propriété intellectuelle au sein de ses effectifs, les employés de Swiss Re sont essentiels au succès de l'entreprise. Ses employés en font une entreprise vraiment différente ; leur fidélisation est une priorité.

La direction de Swiss Re sait qu'elle doit faciliter et améliorer la vie de ses employés pour maintenir sa position de leader du secteur et atteindre des objectifs ambitieux. La philosophie du traitement des employés comme des clients repose sur une question : « Comment pouvons-nous faciliter la tâche des employés ? »

Stefan Sieger, responsable Customer Experience & Digital Delivery, Group Operations, estime que « si on travaille pour une entreprise, on doit bénéficier de la même expérience de service au travail que dans la vie privée ». Par conséquent, son équipe s'attache à faciliter et à accélérer l'accès des employés aux outils dont ils ont besoin dans le cadre des opérations du groupe.



Swiss Re étend la prestation de services à guichet unique des employés aux clients grâce à ServiceNow.

Avec ServiceNow, Swiss Re consolide sept centres de services aux employés qui couvrent 90 % de ses services aux entreprises

Avant le déploiement de ContactOne, les employés de Swiss Re devaient utiliser sept centres de services différents pour résoudre les problèmes de l'entreprise, ce qui avait un impact sur la productivité de l'entreprise et sur les scores NPS des employés.

Aujourd'hui, ContactOne combine les sept centres de services en un seul point centralisé desservant 170 services aux entreprises. Il couvre 90 % des services aux entreprises de la société, notamment les ressources humaines, les services juridiques et de conformité, les technologies de l'information, les communications, les solutions commerciales mondiales, l'immobilier d'entreprise, les opérations financières, l'expérience utilisateur et les services de livraison digitale.

ContactOne, optimisé par ServiceNow, aide Swiss Re à améliorer l'expérience des employés et à atteindre ses objectifs de productivité

Selon Stefan, ContactOne a rationalisé la façon dont l'entreprise fournit ses services et l'a aidée à atteindre son objectif annuel de productivité de 3 % pour les opérations du groupe.



Une équipe de seulement 45 agents de service prend en charge plus de 14 500 employés, avec 66 % des 660 000 demandes de service reçues chaque année et résolues via le libre-service. Ces agents de service utilisent à présent une partie de leur nouvelle capacité pour créer des articles de la base de connaissances afin d'améliorer l'efficacité de ContactOne.

ServiceNow et Deloitte – Duo gagnant !

Deloitte soutient activement les entreprises dans leur parcours de transformation des services partagés. Et ServiceNow est un innovateur reconnu, qui fournit des technologies puissantes sur une plateforme d'entreprise unique et fiable, pouvant servir l'ensemble d'une organisation internationale. En combinant ces capacités et en travaillant côte à côte pour soutenir les entreprises centrées sur les services (mondiaux) aux entreprises, nous offrons un service à valeur ajoutée unique et formons un duo gagnant.

Nous vous invitons à examiner avec nous les différentes opportunités au travers d'un « Atelier inspiration » ou d'un « Atelier champ du possible ». N'hésitez pas à nous contacter en utilisant les coordonnées ci-dessous pour obtenir plus d'informations.



Henk de Haan

Responsable HR Business & Strategy EMEA

Hoekenrode 3, 1102 BR Amsterdam, Pays-Bas

M : +31 6 53350422 | henk.dehaan@servicenow.com

Pieter Voskamp

Principal spécialiste de la stratégie RH EMEA

Hoekenrode 3, 1102 BR Amsterdam, Pays-Bas

M : +31 6 10956014 | pieter.voskamp@servicenow.com

www.servicenow.com



Bianca den Elsen

Partner Global Business Services | Deloitte Consulting BV

Gustav Mahlerlaan 2970, P.O. Box 58110,

1040 HC Amsterdam, Pays-Bas

M : +31 6 22545204 | bdenelsen@deloitte.nl | www.deloitte.nl

Shaju Basheer

Manager principal – Enterprise and Strategy | Deloitte Consulting BV

Gustav Mahlerlaan 2970, P.O. Box 58110,

1040 HC Amsterdam, Pays-Bas

M : +31 06 82014111 | SBasheer@deloitte.nl | www.deloitte.nl