



Quel intérêt à automatiser ?

Pourquoi ?

- **Réduction des tâches chronophages et redondantes** : l'automatisation cible les tâches répétitives et chronophages pour libérer les collaborateurs, leur permettant de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée.
- **Création de valeur ajoutée** : l'objectif est de transformer le métier en déplaçant les ressources vers des tâches plus stratégiques, augmentant ainsi la valeur pour l'organisation sans remplacer les employés.
- **Harmonisation des processus** : l'automatisation pousse à la standardisation des processus, maximisant ainsi l'efficacité et la qualité des services rendus.
- **Amélioration de la qualité des données** : pour être efficace, l'automatisation nécessite des données précises et fiables, incitant à une meilleure gestion des données.

*"Si la RPA ne fournit pas un retour sur investissement aussi en termes d'ETP, il peut être difficile de convaincre le CFO."
"Face à l'externalisation vers des pays à faible coût de main d'œuvre, la RPA est justifiée par la qualité du niveau de service et la criticité de certaines fonctions."*

Comment acculturer ?

- **Sensibiliser les collaborateurs** : les actions de sensibilisation jouent un rôle clé dans l'adoption de la RPA. Ces initiatives peuvent prendre la forme de démonstrations, de webinaires ou d'ateliers pratiques. Grâce à leur vision transverse sur les métiers, des profils tels que le Transformation Officer ou les Business process owners sont au cœur de ces dispositifs de promotion de l'automatisation au sein de l'organisation.
- **Partager des REX** : organiser des communautés et des événements pour partager les succès et défis des initiatives d'automatisation, favorisant l'apprentissage collectif.
- **Organiser des "bothatons"** : ce sont des journées collaboratives où des équipes diverses se réunissent pour travailler sur des projets concrets d'automatisation. Ces événements permettent de familiariser les participants avec les outils d'automatisation et de développer des cas pratiques en une journée, renforçant ainsi leur adhésion à la RPA.

Les leviers d'engagement

- **Aligner les projets de RPA avec la stratégie de l'entreprise** : pour obtenir le sponsorship de la direction, les initiatives d'automatisation doivent se concentrer sur la démonstration de la valeur apportée (preuve par l'exemple), le chiffrage des impacts et des témoignages réels. Ces actions doivent être menées vers les collaborateurs et vers le Comex :
 - Une approche bottom-up permet d'engager les collaborateurs en les rendant acteurs du changement. Il faut pour cela leur donner de la visibilité et créer des incentives.
 - Une approche top-down est nécessaire pour informer les dirigeants sur les possibilités offertes par les nouvelles technologies. Sans cette compréhension, ils ne peuvent pas imaginer (et donc soutenir) la transformation.
- **Mesurer la valeur** : l'efficacité des projets d'automatisation se mesure à l'aune de la valeur créée. Pour ce faire, il faut s'appuyer sur des indicateurs de productivité mais aussi d'autres KPI pertinents, tels que les gains de temps, les améliorations de la qualité, et les économies de coûts.
 - Benchmarking : comparer les performances obtenues en interne (entre les projets d'automatisation) et en externe (avec ce qui est réalisé par les pairs) permet d'identifier les axes d'amélioration et aide à orienter les efforts et prioriser les initiatives.
- **Gouvernance simple et accessible** : la technologie doit être facile à utiliser et les processus doivent être clairs et accessibles. Une gouvernance simplifiée permet aux équipes business de contribuer efficacement aux projets.
- **Time to market** : la rapidité de mise en œuvre est déterminante pour maintenir l'engagement des parties prenantes. Un délai de déploiement de 12 ou 24 mois annihile les envies côté business. Il faut donc intégrer des projets simples et des quick win pour démontrer la valeur et susciter la confiance et l'enthousiasme.

"Il faut terminer les chantiers RPA avant de nous lancer dans l'IA."

LES MEILLEURS LEVIERS D'ENGAGEMENT AU CŒUR DE LA RÉUSSITE DES PROGRAMMES D'AUTOMATISATION

L'automatisation s'inscrit dans un projet de transformation et repose sur un sponsorship de la direction et une collaboration étroite entre les équipes IT et les métiers. Comment convaincre et susciter l'engagement des différentes parties prenantes aux projets d'automatisation, et quelle gouvernance mettre en place ?



Comment s'organiser ?

- **Se faire accompagner puis internaliser les compétences** : dans un premier temps, il peut être pertinent de passer par un accompagnement externe pour bénéficier d'une expertise et structurer les processus. En parallèle, il faut planifier une montée en compétences pour devenir autonome sur le long terme.
- **Casser les silos** : une approche cross-stream permet de fédérer les efforts autour des projets d'automatisation. Le rôle du Chief Transformation Officer est ici central afin d'impulser le changement et d'assurer la cohésion entre les différentes parties prenantes.
- **Organiser des relais métiers** : ceux-ci jouent un rôle essentiel dans l'identification de cas d'usage et la communication entre les équipes opérationnelles et les équipes techniques, afin que les solutions développées répondent effectivement aux besoins métiers.
- **Mettre en place une gouvernance claire** : il est essentiel de définir dès le départ qui est responsable du développement, qui maintiendra les robots, et comment seront gérés les budgets. Cela évite de perdre l'enthousiasme initial des collaborateurs et garantit une continuité dans la performance des solutions mises en place.
- **Citizen developer vs. spécialistes IT** : les citizen developers peuvent aider à initier des projets, mais l'intervention de spécialistes IT est indispensable pour assurer la maintenance et garantir la robustesse de l'automatisation à long terme.



Témoignage

Nicolas Lantenois, Coordinateur projets amélioration continue Finance chez Nestlé France

Comment s'est construit le programme d'automatisation chez Nestlé ?

Nous avons lancé ce projet il y a 4-5 ans, avant l'émergence de l'IA générative. Au niveau de la direction financière et de la direction digitale et informatique, il y avait une volonté d'aller chercher des gains grâce à l'automatisation. Nous avons donc inclus l'automatisation à notre "passport digital", à côté de sujets comme le data management, les data lakes, on explore l'acculturation au digital et l'amélioration continue. Lorsqu'un opérationnel cherche à optimiser une tâche ou un processus, le passport digital permet de faire remonter le sujet à la DSI correspondante (end-to-end, order-to-cache, record-to-report...) pour étudier les différentes solutions techniques : Excel, Access, SQL, Power Query, Power BI, voire de l'automatisation. Notre stratégie s'est appuyée sur le sponsorship de la direction digitale et du CFO, et a été relayée par des ambassadeurs. En tant qu'ambassadeur au sein des équipes finance, controlling et comptabilité, j'ai mis en avant les possibilités offertes par l'automatisation auprès des opérationnels et structuré des projets. Même si l'automatisation cible plutôt de la volumétrie, nous l'avons aussi explorée sur des équipes restreintes au siège, parce qu'il y a des activités qui ne sont pas transférables sur des CSP à l'étranger. Nous calculons le ROI de nos projets d'automatisation au-delà des aspects financiers, en prenant en compte des gains tels que le cost avoidance, la conformité, les efficacités et gains de temps ("oxygen hours"). Cette approche nous permet de faire nos arbitrages et de gérer les priorités.

Quelle organisation a été mise en place ? Y a-t-il une équipe dédiée à l'automatisation ?

Il y a 5 ans, l'automatisation dépendait de l'équipe IT et était conduite par des citizen developers et par des spécialistes IT. Face au manque de compétences des opérationnels sur le sujet, nous avons identifié des ambassadeurs et formé quelques personnes pour qu'elles deviennent citizen developers. Avec l'évolution de notre feuille de route, nous avons créé il y a 1 an une équipe dédiée à l'IT automation, qui a pour fonction de capter les idées des opérationnels, organiser et formaliser les projets et communiquer dessus. Aujourd'hui, les compétences se concentrent sur l'équipe dédiée, qui nous permet d'être à l'aise pour proposer de nouveaux projets.

Par ailleurs, nous organisons des OMP (Organization Master Plan) sur un rythme triennal depuis près de 10 ans, à travers lesquels nous encourageons la digitalisation des équipes finance en faisant en sorte que les managers et les opérationnels comprennent en quoi le digital peut leur rendre service.

Comment s'organise la conduite du changement concernant l'automatisation ?

L'automatisation peut susciter une réticence, d'autant plus avec l'arrivée de l'IA : les collaborateurs peuvent penser que la RPA va les remplacer. Mais nos équipes étaient très sollicitées et nous étions déjà très avancés dans l'externalisation. Donc notre approche a consisté à mettre en avant les gains de temps que la RPA apporte aux collaborateurs. La RPA était aussi une opportunité pour casser les silos en favorisant le travail collaboratif sur des projets transverses.

Comment identifiez-vous les profils ambassadeurs sur la RPA ?

L'identification n'est pas évidente parce que ça demande du temps : il faut pouvoir rencontrer les collaborateurs, casser les silos... Il y a environ 7 ans, une plateforme nommée InGenius a été créée pour faciliter l'intrapreneuriat. Cette plateforme est utilisée aujourd'hui pour capter les idées des collaborateurs et les valoriser à travers des récompenses et le déploiement des meilleures initiatives. Cette plateforme est devenue un vecteur pour promouvoir des sujets de digitalisation et réunir des personnes en petits groupes de travail autour de sujets comme l'IA et l'automatisation.

Où en êtes-vous sur l'automatisation et l'IA ? Quelles sont les prochaines étapes ?

Nous avons quelques robots au niveau des équipes siège, et beaucoup plus sur les centres de services partagés. Ces derniers nous challengent en faisant part des gains d'efficacité qu'ils obtiennent, ce qui nous pousse à les suivre pour bénéficier des mêmes gains. Par ailleurs, les projets de process mining et d'automatisation que nous avons menés nous ont fait réaliser que nous devons montrer davantage la valeur des cas d'usage. Donc nous avons mis en place un forum IT Automation avec des démonstrations et des ateliers pour communiquer sur ce qui est possible et favoriser l'émergence de projets. Je pense qu'il faut être humble sur ce qu'on est capable de faire, mais nous devons aussi assumer la valeur que ces projets apportent.

