

( expleo )

# L'avenir du travail: Analyse de l'automatisation des procédés



# Contents

Synthèse	3
Conclusions principales	4
Introduction	5
Chapitre 1: Génération gérée sur la technologie	6
Chapitre 2: Intégration des équipes robotisées et humaines	10
Chapitre 3 : L'anxiété liées à l'automatisation	13
Chapitre 4 : Voir grand, commencer modestement, suivre le rythme	16
Chapitre 5 : Le pouvoir aux individus	20
Conclusion	24
À propos d'Expleo	28





# Synthèse

**Le monde du travail connaît actuellement la période de transformation la plus rapide depuis des décennies.**

Une génération d'employés nés à l'ère du numérique, les avancées des technologies intelligentes et la priorité donnée à l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle ont contribué à remettre en cause le statu quo.

Jusqu'à présent, le principal sujet de conversation concernait l'endroit où nous travaillons, avec la montée en popularité du télétravail. Le prochain débat doit porter sur la manière dont nous travaillons.

Nous ne pouvons cependant pas laisser les comportements conservatifs qui font obstacle au travail flexible depuis si longtemps freiner à nouveau nos avancées. Les cadres vétérans qui ont des opinions traditionnelles sur le lieu de travail doivent laisser la place aux esprits plus ouverts afin de passer à l'étape suivante de la transformation.

Les nouvelles initiatives technologiques sont souvent sources d'anxiété, notamment celles qui utilisent les technologies d'automatisation des procédés, telles que l'automatisation des procédés robotisées

(APR), qui peuvent redéfinir les descriptions de postes et restructurer des modèles d'entreprise complets. Tandis qu'une certaine appréhension est compréhensible, elle doit rapidement être surmontée.

L'automatisation des procédés n'est plus une technologie du futur. Elle est bien ancrée dans notre présent. Il s'agit du secteur à la croissance la plus rapide du marché mondial des logiciels<sup>1</sup> et avec les tâches manuelles<sup>2</sup> prenant presque moitié d'une journée de travail en moyenne, les avantages des initiatives d'automatisation des procédés sont plus qu'évidents.

Le déploiement des ressources numériques peut sembler d'être une tâche monumentale, mais comme pour la plupart des grandes transformations, tout commence par une première étape.

Dans ce rapport, nous examinons les derniers développements de l'automatisation des procédés, les obstacles à son adoption, ainsi que la manière d'impliquer vos ressources tout au long de la mise en œuvre. Vous pourrez ainsi donner la priorité aux besoins de votre personnel, confier les procédés manuels aux robots et créer un lieu de travail qui convient tout le monde.



# Conclusions principales

L'AUTOMATISATION DES PROCÉDÉS VA CRÉER

**97M**

DE NOUVEAUX EMPLOIS <sup>4</sup>

**91%**

DES EMPLOYÉS DE BUREAU CROIENT QUE LEURS EMPLOYEURS DEVRAIENT ÊTRE PLUS DISPOSÉS À INVESTIR DANS LA FORMATION DES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES ET TECHNOLOGIQUES <sup>7</sup>

**68%**

DES EMPLOYÉS DU MONDE ENTIER SONT PRÊTS À SE RECONVERTIR DANS TOUS LES CAS, AVEC 28 % SUPPLÉMENTAIRES PRÊTS À SE RECONVERTIR SI NÉCESSAIRE <sup>5</sup>

D'ICI 2024, PLUS DE

**75%**

DES ENTREPRISES AURONT MIS EN ŒUVRE UN CERTAIN DEGRÉ D'AUTOMATISATION <sup>8</sup>

**58%**

DES CADRES SONT CONFIANTS QUANT AU ÉTAT DE PRÉPARATION NUMÉRIQUE DE LEUR ENTREPRISE <sup>3</sup>

**41%**

DES EMPLOYÉS DU MONDE ENTIER DISENT QU'ILS SONT PLUS INQUIETS AUJOURD'HUI QU'IL Y A UN AN AU SUJET DE L'AUTOMATISATION DES PROCÉDÉS <sup>6</sup>

<sup>3</sup> <https://www.businesswire.com/news/home/20210608005313/en/C-Suite-Threatens-Digital-Transformation-Success-as-Managers-Struggle-with-Disruptions-2.5x-More-According-to-ABBYY-Survey>

<sup>4</sup> [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)

<sup>5</sup> <https://www.bcg.com/en-gb/publications/2021/decoding-global-trends-reskilling-career-paths>

<sup>6</sup> <https://www.bcg.com/en-gb/publications/2021/decoding-global-trends-reskilling-career-paths>

<sup>7</sup> <https://www.uipath.com/newsroom/employees-around-the-globe-demand-new-skills-training-from-their-employers>

<sup>8</sup> <http://phc.pt/enews/IDC-FutureScape.pdf>

# Réalisez le plein potentiel de vos ressources numérique

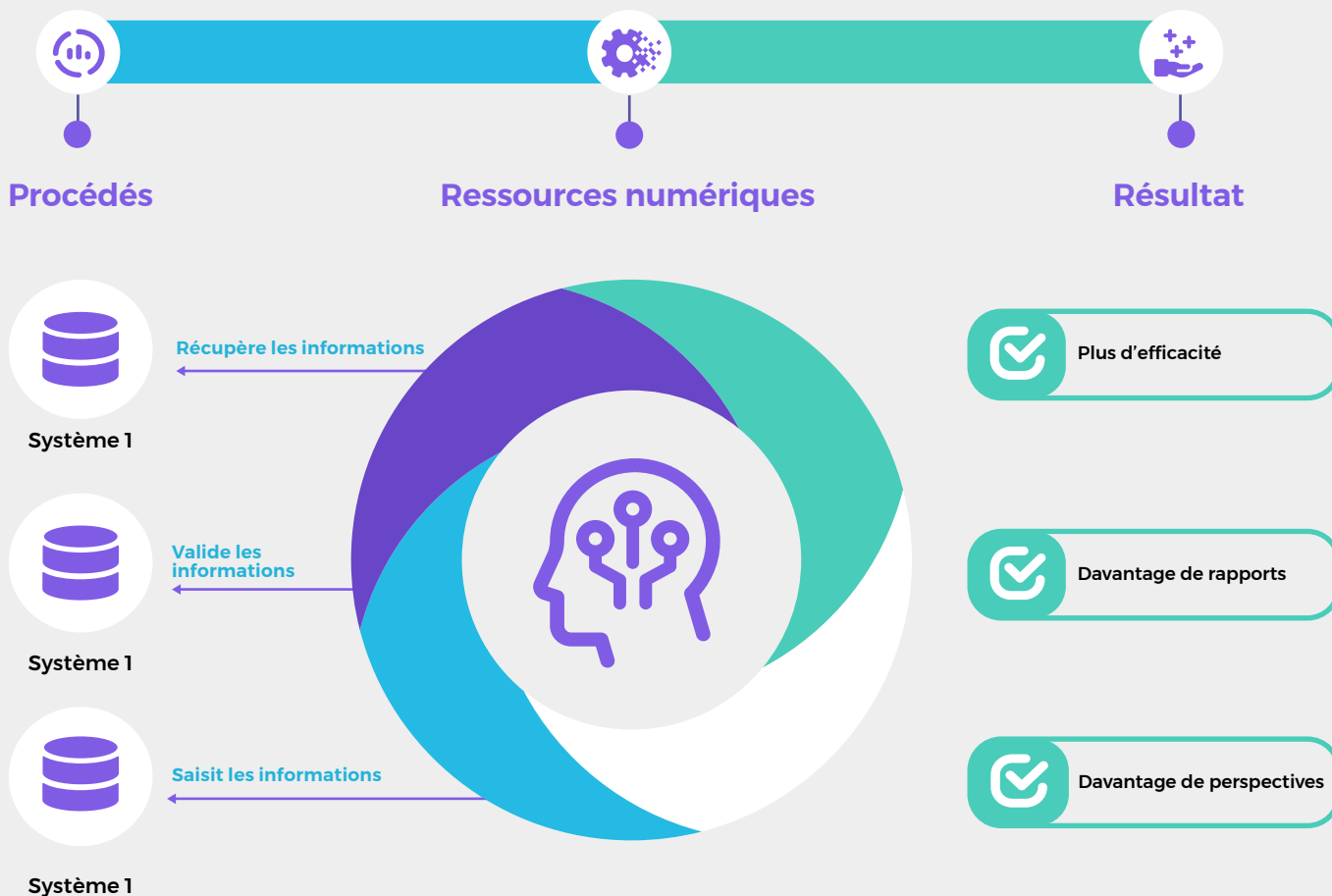
## Introduction de l'automatisation des procédés

Le monde des affaires n'a jamais été aussi compétitif qu'à maintenant. La culture de sur demande, favorisée par Amazon, Netflix, Uber et des autres, s'est infiltrée dans tous les aspects de notre vie. Un service impeccable à un prix économique est désormais la norme et les consommateurs en exigent autant de tous les prestataires de services.

Pour être compétitifs, les entreprises doivent devenir plus agiles, trouver des manières nouvelles et innovantes de faire plus pour moins.

L'automatisation des procédés (AP) automatise totalement ou partiellement les procédés manuels et relie les systèmes disparates afin de permettre à votre entreprise de travailler plus intelligemment et non plus dur. Une saisie de données dans une fraction du temps, un traitement des commandes sans retard et une étude des documents sans aucun risque d'erreur humaine.

En confiant vos tâches subalternes aux machines, vos employés peuvent se consacrer à fournir le service exceptionnel attendu par vos clients.



# La génération dominée par la technologie:

## Les employés de l'ère d'Internet, moteurs de la révolution de l'automatisation

Une nouvelle génération d'individus férue de technologie arrive sur le marché du travail. Issus de cette première génération à avoir grandi en étant totalement immergés dans la technologie, ils ont une nouvelle perspective axée sur le numérique qui devrait venir remplacer ce façon de pensée ancien. C'est le temps d'adopter une approche dirigée par le numérique.





## Les nouvelles technologies et les agitateurs du marché défient les cadres supérieurs.

L'expérience et la sagesse sont des qualités recherchées sur le lieu de travail et à juste titre, mais cela signifie souvent que ce sont les idées bien ancrées et les mentalités frileuses face aux risques qui l'emportent lors de la prise de décision. Les salles de réunion sont remplies des cadres chevronnés qui ignorent souvent les technologies les plus récentes. C'est une omission qui coûte cher en termes de potentiel de croissance.

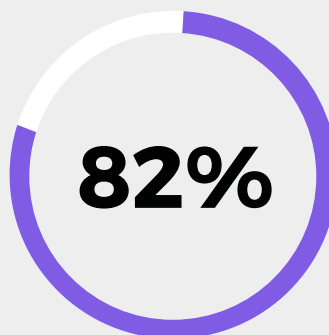
Les entreprises continuent malgré tout de rechercher des directeurs de la technologie expérimentés. Selon les recherches de Korn Ferry, l'âge moyen des directeurs des systèmes d'information, tous secteurs confondus, est désormais de 55 ans, soit quatre ans de plus qu'en 2016.<sup>10</sup>

Le rythme auquel la technologie progresse motive les penseurs déterminés et confiants de remettre en cause le statu quo. Le temps est venu de se demander si l'approche traditionnelle fait désormais obstacle au progrès et comment permettre à une génération aux idées nouvelles de jouer un rôle plus important pour définir et mener à bien cette transformation.

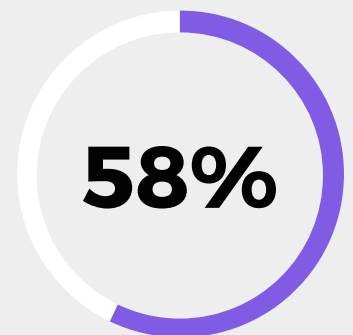
**“J’entends beaucoup de termes numériques en vogue, mais je ne sais pas trop comment agir. Je connais l’importance du numérique, mais je ne sais pas comment exploiter sa valeur.”**

Président du conseil, cité dans l'article McKinsey intitulé « 5 Questions Boards Should Be Asking About Digital Transformation », 2nd trimestre 2021 <sup>9</sup>

Une étude de recherche de 2021 portant sur 1 200 décideurs informatiques a révélé que tandis que



des cadres supérieurs étaient confiants quant au degré de préparation numérique de leur entreprise,



de leurs supérieurs hiérarchiques partageaient cette opinion, une différence frappante <sup>10</sup>

<sup>9</sup> <https://hbr.org/2021/06/5-questions-boards-should-be-asking-about-digital-transformation>

<sup>10</sup> <https://www.businesswire.com/news/home/20210608005313/en/C-Suite-Threatens-Digital-Transformation-Success-as-Managers-Struggle-with-Disruptions-2.5x-More-According-to-ABBY-Survey>

## La génération Z vise à fournir des solutions technologiques sans aucune idée préconçue.

Les individus de cette génération, dont les premiers sont nés en 1995, sont nombreux à faire leur entrée sur le marché du travail, tandis que plus de 10 000 baby-boomers partent en retraite chaque jour aux États-Unis.<sup>12</sup> Bien que naturelle, cette relève offre davantage d'opportunités de progresser rapidement à ceux qui arrivent sur le marché du travail aujourd'hui grâce à la technologie.

La génération Z est la première à avoir grandi totalement immergée dans la technologie. Ils considèrent la technologie comme un catalyseur et non pas comme une complication ou un coût. Alors que les générations plus anciennes opteraient probablement pour le déploiement de ressources supplémentaires afin de résoudre un problème, la génération Z est très bien placée pour exploiter la technologie afin de trouver des solutions.

**“Un état d'esprit tourné vers le numérique suppose une ouverture d'esprit, un intérêt pour les nouvelles technologies, des modèles et des procédés opérationnels, ainsi qu'une remise en cause du statu quo afin d'essayer de nouvelles approches. approches.”**

Christof Lessiak, Université de la technologie de Brno (2020)<sup>13</sup>

En grandissant avec les possibilités offertes par la technologie, leur mentalité diffère de celle des générations précédentes. Pragmatiques, ils osent voir grand, sans aucune restriction. Forts d'une sensibilité culturelle prononcée, d'une grande éthique professionnelle et d'une passion pour les actions positives, ils cherchent à repousser les limites.

Les dirigeants doivent comprendre et motiver leurs employés aux idées nouvelles afin de tirer pleinement parti de cet état d'esprit. Pour cela, ils doivent leur permettre de remettre en question les manières de travailler existantes favorablement et avoir un soutien pour les aider à s'épanouir avec le temps et les ressources nécessaires pour développer des solutions et partager leurs idées.



**“L'équipe d'automatisation des procédés d'Expleo n'a pas d'autre choix que de profiter des opportunités offertes par les technologies avec lesquelles nous travaillons. Notre équipe diversifiée ne craint pas d'aborder les plus gros problèmes de nos clients en adoptant une nouvelle manière de penser.”**

Rebecca Keenan,  
Responsable internationale de l'automatisation  
des procédés - Expleo

<sup>12</sup> <https://annuity.com/10000-baby-boomers-retire-each-day>

<sup>13</sup> [https://konference.fbm.vutbr.cz/workshop/useruploads/files/sbornik/sbornik\\_workshopu\\_2020.pdf](https://konference.fbm.vutbr.cz/workshop/useruploads/files/sbornik/sbornik_workshopu_2020.pdf) p. 121.



# La direction doit créer une culture de l'opportunité pour capitaliser sur le dynamisme de leur génération tech

La culture d'une entreprise vient de la direction et les cadres supérieurs doivent donc adopter diverses initiatives afin de faire avancer la technologie:



## Élargir les horizons de la direction:

47 % s'accordent à dire qu'avec la transformation numérique, les responsabilités de la direction sont moins claires.<sup>14</sup> Il est donc nécessaire d'étendre les connaissances technologiques l'ensemble de la direction, ainsi que d'obtenir un meilleur alignement entre le PDG, le directeur des systèmes d'information et le directeur financier.



## Cultiver une culture axée sur le numérique:

Considérer la technologie comme une opportunité, pas un obstacle. Encourager un état d'esprit exponentiel plutôt qu'un état d'esprit progressif pour de meilleures solutions.



## Habiliter les employés engagés:

Utiliser les compétences numériques acquises de la génération Z et les mettre en lien avec la direction afin d'exploiter les dernières technologies et tendances sociales. Les conseils de nouvelles générations technologies ou « shadow boards » devraient devenir pratique courante afin de fournir une plateforme aux individus expérimentés et aux employés plus jeunes pour partager leurs connaissances et leurs opinions.



## Attention à la mentalité des cadres moyens:

Impliquer et renforcer les compétences des cadres intermédiaires à long terme pour créer des ambassadeurs du changement numérique.

Sans cela, nous ne pourrons pas réaliser pleinement le potentiel latent de la génération axée sur la technologie.

<sup>14</sup> <https://www.apptio.com/company/news/press-releases/digital-transformation-is-changing-c-suite-dynamics-as-cios-are-emboldened-to-become-the-most-effective-leader-of-change/>



**80,000 commandes d'épicerie traitées chaque semaine...**

**...pour lesquelles vous continuerez à retirer tout le mérite.**

# Intégration des équipes robotisées et humaines:

## Véritable transition vers le travail hybride

Les employés et les robots sont de plus en plus tributaires les uns des autres, tout en étant rarement unifiés. Afin d'intégrer ces deux équipes et d'apaiser les appréhensions, les mentalités doivent changer. Les robots existent pour réaliser les tâches ordinaires afin de permettre aux employés de se consacrer à un travail plus créatif, stratégique et gratifiant.

**Pour ce qui est d'améliorer les pratiques de travail et la productivité, c'est la 'manière' de travailler et non pas 'le lieu' où l'on travaille qui est important.**

Pendant les confinements, la conversation tournait autour de l'endroit d'où les employés devraient travailler à l'avenir. La question la plus pressante porte cependant sur la manière de travailler. Avec l'émergence de l'automatisation de procédés robotisées (APR) et la présence inévitable des robots sur le lieu de travail, il est impératif d'élaborer des accords de travail prenant en compte les employés et les robots.

Il est communément admis que **jusqu'à 50 % des programmes APR échouent à la première tentative**, bien que cet échec ne soit aucunement dû à une défaillance technologique. Cet échec est imputable à l'incapacité de s'adapter aux nouveaux défis et à de nouvelles manières de travailler.

Bon nombre de cas clients sont sélectifs et ont tendance à s'orienter vers les réussites avec des chiffres de retour sur investissement et de gain de temps sensationnels. Nous allons étudier le bon et le mauvais avec [brève introduction du cas client]...

## Cas client: L'importance de veiller à ce que les employés soient au cœur de l'automatisation des procédés

Expleo a travaillé avec plusieurs clients qui avaient déployé des projets de validation ou pilotes à petite échelle, sans pour autant réussir à étendre l'automatisation à long terme.

Après une réussite initiale des premiers procédés automatisés, souvent de l'ordre d'un à cinq, ces entreprises ont généralement du mal à étendre l'automatisation à d'autres procédés.

Un autre problème courant est le faible engagement des employés, ainsi que des modèles d'exploitation incohérents qui ne s'intègrent pas aux flux de travail et aux procédés existants.

Cela souligne la nécessité des employés à rester au cœur des initiatives d'automatisation. Il faut les impliquer tout au long du processus, en insistant sur la manière dont L'AP peut améliorer leur travail, dont leur poste pourrait changer, ainsi que sur les opportunités des reconversion et renforcement des compétences qui s'offriront à eux.

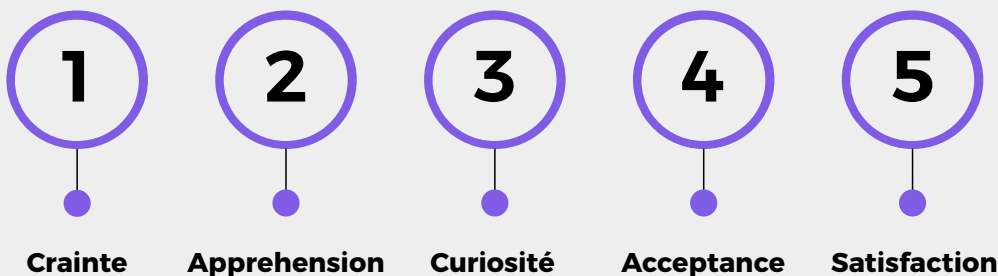
Une approche de l'AP orientée vers les employés peut présenter de nombreux avantages, y compris:

- **Productivité accrue grâce à une durée de traitement réduite**
- **Meilleure adoption de L'AP dans l'ensemble de l'entreprise**
- **Résultats précis dès la première tentative**
- **Meilleur engagement des employés qui peuvent se consacrer à des tâches plus gratifiantes**

**Lorsqu'elle est mise en œuvre correctement, l'APR, en collaboration avec les robots, favorise la croissance personnelle et celle de l'entreprise**

Les difficultés économiques et les questions de sécurité de l'emploi ont suscité des craintes face à la montée des machines. Avec L'APR, il ne s'agit pas de donner le pouvoir aux robots, mais de libérer les employés des tâches monotones et ordinaires afin qu'ils puissent réaliser des activités à plus forte valeur et impact.

Pour apaiser ces craintes, les entreprises doivent prendre en compte les cinq étapes de la mise en œuvre de l'APR, comme décrites par le Forum Économique Mondial.<sup>15</sup>



Chaque étape demande du temps, de l'empathie et une compréhension de la part des dirigeants d'entreprise. Il est important de présenter les relations de travail hybride comme des activités menées par un humain avec l'aide des robots et non par des robots qui viennent remplacer l'humain.



# Il est primordial d'adopter une approche de l'automatisation axée sur les employés pour un travail hybride en toute harmonie

Lors de la mise en œuvre d'une AP, les entreprises doivent prêter attention à la dynamique changeante. Il faut gérer avec précaution la main-d'œuvre humaine, composée d'employés qui exercent des responsabilités toujours plus lourdes dans un contexte incertain, car elle est la clé de la réussite, ou de l'échec, de votre programme d'automatisation des procédés.

Les priorités incluent:



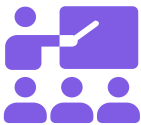
#### **Favoriser un changement positif:**

Encourager les employés à s'appropriier les changements. Ils devront continuer à faire preuve de créativité et d'humanité dans le processus décisionnel, mais moins pour les procédés standard répétitifs.



#### **Encourager l'exploration des opportunités:**

L'AP va introduire de nouveaux rôles exigeant des compétences et des technologies plus avancées. Les entreprises doivent se préparer à adopter de nouveaux parcours professionnels non traditionnels.



#### **Investir dans les connaissances spécialisées:**

Les employés pourront devoir se reconvertir et renforcer leurs compétences. Les innovations technologiques sur le lieu de travail vont éliminer 85 millions d'emplois dans le monde entier d'ici 2025. En parallèle, 97 millions d'emplois nécessitant des compétences différentes vont être créés.<sup>15</sup>



#### **Améliorer les compétences non techniques:**

Les rôles hybrides nécessiteront des compétences alliant talent humain et capacités des machines pour obtenir de meilleurs résultats. Une mentalité de croissance et une intelligence émotionnelle seront essentielles.

<sup>15</sup> [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)



## Des milliers de contrats juridiques revus, sans erreur...

...pour lesquels vous continuerez à retirer tout le mérite.

# Anxiété face à l'automatisation:

## La crainte à la fois obstacle et stimulus de l'automatisation des procédés

L'anxiété que peut susciter la mise en œuvre de l'AP est compréhensible. Elle touche l'entreprise à tous les niveaux, mais avec les avantages importants que l'AP peut apporter, il faut encourager une mentalité positive et empathique afin de surmonter cette anxiété.

## Le potentiel de transformation de l'automatisation a engendré de forts niveaux d'anxiété.

L'APR est le domaine à la croissance la plus rapide sur le marché mondial des logiciels selon Gartner, a atteint un stade de maturité. L'analyse de Fortune Business Insight estime le marché mondial de l'APR à 1,61 milliard de \$ en 2021, avec une croissance prévue jusqu'à 7,64 milliards de \$ en 2028 à un taux de croissance annuel moyen de 25%.<sup>16</sup> Même Microsoft s'est lancé avec sa propre plateforme d'APR et un modèle tarifaire défiant toute concurrence pour venir faire face au leader de l'industrie UiPath.

**Avec près de la moitié (47%) de la journée des employés consacrée à réaliser des tâches manuelles et à des procédés quotidiens**, les entreprises qui n'ont pas encore opté pour l'AP souffrent d'un véritable handicap concurrentiel par rapport aux nouveaux-venus agiles qui maîtrisent les procédés optimisés grâce au numérique.<sup>17</sup>

Les entreprises qui n'optent pas pour l'AP sont de nature plus frileuse face aux risques. Elles questionneront aussi inévitablement les différents aspects de l'automatisation des procédés, qui est associée à certaines difficultés complexes. L'objectif principal de l'AP est de suivre un procédé sans interruption ni débat, mais pour y parvenir, les entreprises doivent étudier à nouveau tous les aspects du procédé, ainsi que les influences humaines sur le procédé en question.

Au vu des avantages importants et des difficultés complexes associés à ce procédé, il n'est pas surprenant qu'il suscite un certain degré d'anxiété.

Néanmoins, un sur quatre employés d'information sera aidé dans sa tâche par des bots logiciels ou l'AP en 2021, d'où l'importance pour les entreprises de s'y préparer.<sup>18</sup>

## Pour les apaiser, il faut reconnaître et comprendre les craintes suscitées par l'automatisation des procédés

Dans son Ted Talk « It's OK to feel overwhelmed - here's what to do next », l'auteur Elizabeth Gilbert a abordé le paradoxe humain d'avoir la capacité à s'adapter aux changements de circonstances tout en ressentant un fort degré d'anxiété face à ces changements. Elle explique que les inquiétudes humaines ne passent au second plan que lorsque nous sommes confrontés à un problème majeur pour être remplacées par notre capacité innée à résoudre les problèmes et à s'en sortir.

Les inquiétudes suscitées par l'AP et même tout changement organisationnel, sont étendues et se manifestent de différentes manières à tous les niveaux. Son introduction va mettre en lumière les failles des procédés existants, même s'il ne s'agit pas d'une solution miracle rapide. Les avantages réels de l'automatisation se réalisent dans le cadre d'une réussite durable à long terme.

Les dirigeants ont également besoin d'être rassurés. **76% des directeurs des systèmes d'information européens ne sont pas suffisamment préparés pour le déploiement de l'automatisation.**<sup>19</sup> Les opportunités numériques sont désormais une priorité en constante évolution et la direction connaît des pressions de plus en plus fortes de la part des actionnaires et de la concurrence.

**“Les programmes d'automatisation à grande échelle ont le pouvoir de transformer votre entreprise. Il faut cependant adopter une approche unifiée dans l'ensemble de l'entreprise et avec le service informatique pour bénéficier d'avantages durables à long terme. Il est aussi crucial d'éduquer toutes les équipes concernées. La même importance doit être accordée aux employés, aux procédés et à la technologie, et ce, dès le début du projet.”**

**Rebecca Keenan,  
Responsable internationale de l'automatisation des procédés - Expleo**

<sup>16</sup> <https://www.fortunebusinessinsights.com/robotic-process-automation-rpa-market-102042>

<sup>17</sup> <https://automationfirst.economist.com/smart-automation-with-software-robots/>

<sup>18</sup> <https://www.fortunebusinessinsights.com/robotic-process-automation-rpa-market-102042>

<sup>19</sup> <https://go.forrester.com/press-newsroom/forrester-76-of-european-cios-are-underprepared-for-automation/>



# Pour une réussite optimale, il faut transformer les craintes en des actions positives

Il est essentiel d'adopter une stratégie positive tenant compte de la technologie, du procédé et des employés. Il est facile de se laisser séduire par les technologies les plus récentes et les plus sophistiquées, mais il vaut mieux se concentrer sur la technologie qui vous offre le meilleur résultat.



91%

des employés de bureau pensent que leurs employeurs devraient être plus disposés à investir dans la formation des compétences numériques et technologiques de leurs employés. UiPath (1er trimestre 2020)<sup>20</sup>

Afin d'apaiser les inquiétudes suscitées par l'AP et de rassurer les employés sur leurs futurs rôles, il faut mettre en avant les plans de formation et de reconversion visant à créer un environnement d'agilité et d'innovation. Dans cette optique, une mentalité axée sur l'automatisation doit être encouragée. Au lieu des craintes, du doute et de l'anxiété, créez le buzz, de manière mesurée, autour de l'AP.

Le fait d'observer ce que l'AP peut offrir crée une dynamique et un enthousiasme qui éveille un intérêt et favorise l'intégration de l'AP au sein de l'entreprise. Vous pouvez aussi souligner des cas d'utilisation pour démystifier l'automatisation en montrant aux employés les aspects plus créatifs et gratifiants des rôles que les robots vont créer pour eux en éliminant les tâches monotones de leur quotidien.

**“Les initiatives d'optimisation numérique des entreprises peuvent rapidement progresser grâce à un investissement dans les logiciels d'automatisation des procédés, car cette tendance ne va pas disparaître de sitôt.”**

**Fabrizio Biscotti,  
VP recherches, Gartner.<sup>21</sup>**

<sup>20</sup> <https://www.uipath.com/newsroom/employees-around-the-globe-demand-new-skills-training-from-their-employers>

<sup>21</sup> <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-09-21-gartner-says-worldwide-robotic-process-automation-software-revenue-to-reach-nearly-2-billion-in-2021>

# Voir grand, commencer modestement, suivre le rythme:

## L'automatisation, une première étape cruciale de la transformation numérique

La mise en œuvre de l'automatisation des procédés exige une planification détaillée et une gestion des attentes. Voyez grand, mais commencez petit, car l'AP est une question de récompenses riches à long terme, et pas seulement de gains à court terme.

## La transformation numérique n'est plus une option

Avec les rapides avancées de la technologie d'AP et la révolution numérique accélérée par la pandémie de Covid-19, les investissements dans les programmes de transformation numérique ont connu une hausse spectaculaire. Les lieux de travail du futur ne pourront survivre que s'ils ont des procédés d'entreprise optimisés et automatisés. Les sociétés doivent se préparer à réfléchir leur modèle commercial de manière globale et se poser les questions difficiles avant d'apporter tout changement majeur. Il va falloir voir grand:

- **Définir la feuille de route:**

Une feuille de route stratégique claire doit définir les objectifs stratégiques de l'effort d'automatisation. Elle doit être objective et comprendre une approche cohérente de l'identification, de l'évaluation et de la priorité des procédés d'entreprise choisis pour être automatisés. Elle doit inclure des détails de gouvernance et définir les indicateurs clés de performance (KPI) afin de pouvoir mesurer les progrès de manière objective.

- **Favoriser l'inclusion et l'interactivité:**

Le numérique jouant un rôle central pour l'entreprise, il est important d'établir de solides partenariats entre les différentes fonctions et le service informatique, et ce, dès le départ. Les fonctions savent pourquoi et où l'automatisation s'avère nécessaire, tandis que le service informatique sait ce qu'il faut mettre en œuvre. Ensemble, ils doivent travailler en harmonie pour définir et réaliser l'automatisation à l'échelle.

- **Comprendre les impacts imprévus:**

Les résultats positifs de l'automatisation doivent prendre en compte toute répercussion éventuelle sur les autres parties (services, partenaires externes ou clients spécifiques). Une planification prospective permettra de garantir qu'une solution ne crée pas d'obstacle imprévu dans la chaîne de valeur.



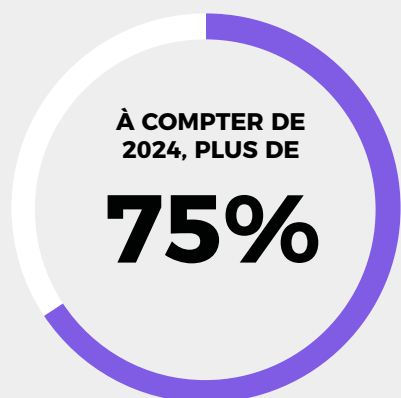
# 4,1 trillions de \$

dépensés par les entreprises pour la transformation numérique en 2021, soit une croissance de 8,4% par rapport à l'année précédente - Gartner, 2nd trimestre 2021<sup>22</sup>

- **Attirer les talents:**

Une autre difficulté importante à laquelle les entreprises font face sont la pénurie de talents technologiques. Les initiatives d'automatisation créent des opportunités pour les employés de remettre en question les manières de travailler du passé. Ceux qui possèdent la bonne mentalité sont précieux, même s'il ne faut pas oublier qu'il faudra les former ou les reconvertir.

Il est important de planifier l'avenir dans un monde du travail automatisé afin de reconnaître les opportunités actuelles et de définir votre plan stratégique. Ce travail de préparation est totalement différent de la planification détaillée et méticuleuse requise pour la première étape de la mise en œuvre. Une attention rigoureuse doit être prêtée aux deux types de planification.



des entreprises mettront en œuvre un certain niveau d'automatisation de plusieurs procédés, afin d'optimiser davantage les processus et de libérer des liquidités opérationnelles.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> <https://siliconangle.com/2021/04/07/gartner-digital-transformation-will-drive-even-more-tech-spending/>  
<sup>23</sup> <https://www.idc.com/research/viewtoc.jsp?containerId=US45374020>



# Il est essentiel de maîtriser les tactiques d'équipe et la gestion du groupe lors de la mise en œuvre de l'automatisation de la première phase

Malgré les multiples réussites et le grand nombre d'entreprises qui adoptent des initiatives de transformation numérique et d'automatisation, ce processus peut être très stressant. La distinction entre une approche où l'on met tout en œuvre et une méthode plus équilibrée consistant à commencer modestement, à apprendre rapidement et à grandir vite est subtile.

Au vu des risques financiers et pour la réputation interne associés à un échec de la mise en œuvre et d'une planification intensif requise pour la transformation numérique, il est judicieux de démarrer modestement avec la possibilité d'intensifier les efforts au moment opportun. Dans le cadre d'une telle approche, il faut tenir compte des étapes principales suivantes:



## Examiner le procédé:

La première étape de l'automatisation doit être de remettre en question le procédé manuel fondamental. Est-il nécessaire ? Peut-on supprimer ou améliorer des éléments ? Le fait d'optimiser les procédés avant l'automatisation peut présenter des avantages bien plus importants que de les automatiser tels qu'ils sont.



## Définir les résultats souhaités:

Décrire en détail les résultats désirés d'un changement numérique. Chaque procédé de travail se compose de cinq éléments (entrées, procédés, sorties, contrôles et mécanismes), mais la sortie est le seul élément qui touche les employés.



## La simplicité avant tout:

Il est impératif que le procédé automatisé se trouve au cœur d'une fonction principale de l'entreprise et que cette automatisation offre un véritable avantage à la société. Il faut absolument réfléchir aux procédés qui seront automatisés ultérieurement, ainsi qu'à l'infrastructure que vous voulez bâtir, tout en se concentrant sur le procédé le plus facile à automatiser pour commencer.

“Le point de départ bien connu pour l'APR consiste à automatiser les tâches spécifiques pour les entreprises qui sont limitées par des logiciels existants qui n'offrent pas d'API.”

Jakob Freund, co-fondateur et PDG, Camund.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> <https://content.microfocus.com/robotic-process-automation-tb/rpa-it-ops>



### **Gérer les attentes:**

L'automatisation des procédés permet d'obtenir des résultats rapidement, mais la difficulté grandit avec l'expansion de l'automatisation. Il est essentiel de gérer les attentes dès le départ et de contrôler et de mesurer les progrès conformément à la culture de l'équipe. L'automatisation des procédés repose sur la réussite à long terme et non pas sur les gains à court terme.

**“Lorsque la transformation numérique est réalisée correctement, on peut l’assimiler à une chenille qui se transforme en papillon, mais lorsqu’elle n’est pas réalisée correctement, vous ne vous retrouvez au bout du compte qu’avec une chenille très rapide.”**

George Westermann, Senior Lecturer, MIT Sloan Initiative.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> <https://sameersomal.com/digital-transformation-is-business-transformation/>

## Cas client: Un pilote à petite échelle pour des résultats impressionnants

L'approche éprouvée de l'exécution adoptée par Expleo consiste à lancer de nouvelles technologies dans le cadre d'un programme pilote. Il s'agit d'un projet dédié portant sur un ou deux procédés afin de garantir une compréhension parfaite de la nouvelle technologie, ainsi qu'une intégration totale à votre modèle d'exploitation. Il s'appuie sur votre modèle d'exécution habituel, tout en introduisant la technologie de manière contrôlée.

Expleo a mené à bien un projet pilote pour un client de grande envergure afin d'automatiser un procédé financier et de RH, tout en menant en parallèle un projet de gestion du changement afin de garantir l'adoption culturelle de l'APR dans l'ensemble de l'entreprise. Au cours de ce projet qui a duré douze semaines, Expleo a eu recours à des activités de gestion du changement, dont des récits et des modèles à suivre afin de sensibiliser et d'encourager la participation au programme d'APR.

**125** procédés identifiés pour l'automatisation

Plus de **900+** employés exposés à l'automatisation RPA

Un financement supplémentaire approuvé



**Des centaines de factures en un temps record...**

**...mais vous pouvez récolter tout le mérite.**



# Le pouvoir aux individus:

## Un sentiment de liberté pour favoriser le changement et l'innovation

Les initiatives numériques sont l'opportunité idéale d'impliquer et d'autonomiser les employés, de les motiver à mieux travailler et de développer une plus grande responsabilité dans toute l'entreprise. Cela ne sera cependant pas possible sans la direction adéquate en place ni un réseau complet de formation et de soutien pour toutes les équipes et à tous les niveaux.

## Identifier les cadres supérieurs qui guident et inspirent à concrétiser la vision numérique de l'entreprise

La première étape de toute transformation numérique consiste à élaborer une feuille de route numérique. Il faut cependant rapidement mettre l'accent sur le « qui » et la manière dont la feuille de route sera exécutée plutôt que sur le « quoi ».

Pour cela, une stratégie du personnel mûrement réfléchi et un plan d'engagement continu seront clés.

Les entreprises doivent choisir les bons dirigeants, capables de stimuler le changement dans l'ensemble des équipes et à tous les niveaux. Le plus important étant, en effet, de faire en sorte que le personnel se trouve au cœur et en première ligne de l'AP.

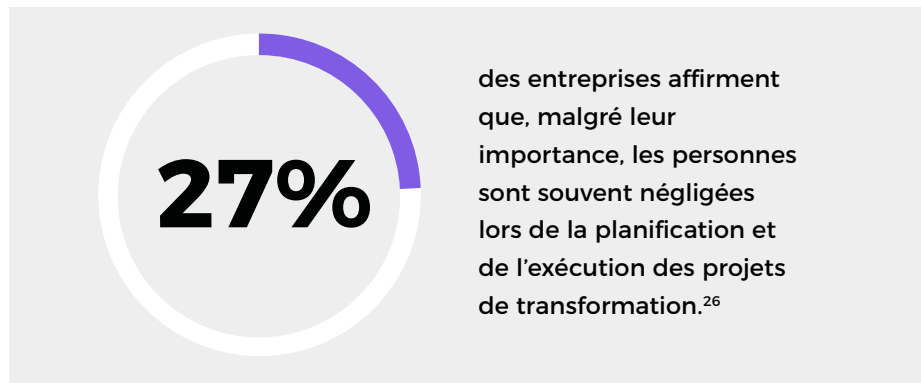
Comment y parvenir?

- **Profiter des compétences de leadership acquises:**

Pour être efficaces, les dirigeants numériques doivent formuler une feuille de route claire qui inspire les employés et dans laquelle ils se retrouvent. Lorsque des difficultés surgissent inévitablement, les dirigeants doivent rapidement s'adapter et changer de direction si nécessaire afin de rester fidèles à la vision.

- **Renforcer la culture et les capacités:**

Une culture de résilience, d'agilité et de changement de direction pour apporter de petits changements non récurrents



doit devenir la norme. Tandis que les changements doivent venir de la direction, les dirigeants doivent motiver les équipes à remettre en question les méthodes de travail établies depuis longtemps et offrir aux employés des opportunités de formation et de développement pour obtenir des performances satisfaisantes dans un environnement numérique.

- **Fournir des résultats grâce à la collaboration:**

Même les solutions d'automatisation à petite échelle nécessitent plusieurs entrées et sont susceptibles d'avoir un impact et une influence sur de multiples fonctions. Plus que jamais, il faut développer des équipes interdisciplinaires et collaboratives et s'éloigner de la mentalité du travail en silos.

- **Penser agilité des talents:**

Il est crucial d'embaucher des talents agiles pour réaliser la transformation numérique. Plus votre réserve de talents sera agile et plus votre société sera à même de faire face aux difficultés internes ou du marché. De cette manière, les entreprises peuvent s'adapter à un vaste éventail de structures et de compétences.

“Bon nombre des obstacles à la mise à l'échelle des données et du numérique ont trait aux compétences élémentaires de leadership. On se concentre tellement sur l'expansion de la technologie ou des bases de données qu'on en oublie la gestion du changement.”

Peter Hovstadius,  
Responsable de l'innovation, Novartis Nordics<sup>26</sup>

<sup>26</sup> <https://www.ifs.com/sitecore/media-library/assets/2020/10/27/digital-transformation-investment-in-2020-and-beyond/>

## Des outils, une formation, du temps et un soutien adéquat pour mener à bien les initiatives numériques

L'engagement des employés est un facteur essentiel de toute initiative de changement numérique. De nature, les employés répondent de manière positive à la continuité et sont résistants aux changements. Les entreprises prospères sont à l'écoute de leurs employés et les font passer avant les procédés. **Les employés qui ont le sentiment d'être écoutés sont 4,6 fois plus susceptibles de se sentir capables de travailler au meilleur de leurs capacités.**<sup>27</sup> En fournissant aux individus l'infrastructure, les ressources, la formation et l'espace dont ils ont besoin pour se sentir appréciés, vous leur donnez les moyens de faire du meilleur travail.

Pour obtenir l'engagement des employés, les entreprises doivent tenir leurs promesses dans les principaux domaines suivants:

- **Communication ouverte:**

Il est important de reconnaître l'impact sur les relations humaines et les interdépendances. Parlez aux employés pour garantir une meilleure

compréhension des chaînes de communication et de la manière dont cela peut avoir un impact sur les changements de procédés.

- **Infrastructure intégrée:**

De nombreuses initiatives d'automatisation rencontrent des problèmes d'infrastructure, tels qu'un échec de la connexion des systèmes. Une expertise technique et un support centralisé doivent être disponibles pour résoudre les problèmes et accélérer la mise en œuvre pour les employés.

- **Formation ciblée:**

Les employés doivent disposer de la technologie, des données et des compétences d'analyses nécessaires à leur réussite. Il faut, pour cela, sensibiliser aux tendances technologiques, développer de nouveaux systèmes de gestion des formations et compléter les formations par des séances de partage des connaissances en vue d'encourager une culture axée sur le numérique.

- **Structures de support:**

Une équipe d'AP soigneusement constituée, compétente et centralisée apportera son aide pour résoudre les problèmes et accélérer la mise en œuvre de votre AP.

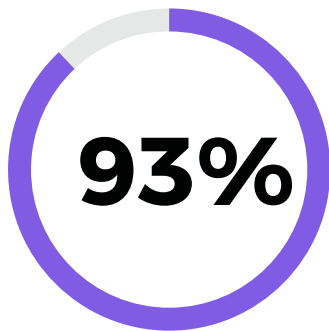
**“Les employés restent la force motrice de votre entreprise. Il est donc essentiel de veiller à les impliquer dans le parcours d'automatisation. Ils possèdent les connaissances nécessaires pour automatiser vos procédés et avec la convergence des ressources humaines et numériques, leur soutien et leur participation feront une réelle différence en termes de facilité de l'expansion de votre programme d'automatisation.”**

**Rebecca Keenan,  
Responsable internationale de l'automatisation des procédés - Expleo**

<sup>27</sup> <https://trailhead.salesforce.com/en/content/learn/modules/inclusive-leadership-practices/understand-the-business-impact-of-inclusive-leadership>

# Encourager l'appropriation, la responsabilité et l'apprentissage grâce à l'intégration de solutions technologiques

Les individus peuvent améliorer leur carrière grâce aux initiatives numériques.



des travailleurs, tous secteurs et régions compris, s'accordent à dire qu'il est essentiel d'avoir des compétences numériques pour bien remplir leurs fonctions (MIT Sloan Management Review and Cognizant, Janvier 2021).<sup>28</sup>

C'est important de communiquer les initiatives numérique comme un aspect positif au long terme. Lorsque les entreprises disposent d'employés avec l'expérience appropriée, on constate une augmentation de 25% des bénéfices. (MIT's Center for Information Systems Research).<sup>29</sup>

Les initiatives numériques peuvent présenter plusieurs avantages:



#### **Responsabilité accrue:**

Tout programme de gestion du changement confère une responsabilité accrue aux employés. Exécuté correctement, cela peut avoir un effet positif sur la contribution, la motivation et l'engagement des individus.



#### **Curiosité et créativité:**

Les tâches ordinaires étant réalisées par des robots, une multitude d'opportunités de résoudre des problèmes stimulants s'offre. Ces rôles à plus grande valeur éveillent un intérêt auparavant faible dans l'entreprise au sens plus large et l'ingéniosité naturelle des employés.



#### **Trajectoire de carrière:**

Les initiatives numériques sont l'occasion pour les employés de renforcer leurs compétences et de redéfinir leur parcours professionnel. Rien n'est plus motivant qu'une entreprise qui investit personnellement dans ses employés, notamment dans les domaines de grande importance ou à fort impact.

Les initiatives d'automatisation et numériques libèrent non seulement les employés des tâches ordinaires, mais elles offrent également des opportunités de développement personnel et de travail interdisciplinaire en donnant un plus grand contrôle aux individus. Ce sentiment d'autonomie est un de flexibilité et liberté.

<sup>28</sup> <https://sloanreview.mit.edu/projects/leaderships-digital-transformation/#:~:text=In%20our%20recent%20global%20management,performing%20well%20in%20their%20role>

<sup>29</sup> <https://www.avanade.com/en-us/thinking/workplace-experience/mit-cisr-research>

# La technologie de demain dès aujourd'hui

**Faire adopter une technologie aussi disruptif sera toujours une bataille des cœurs et des esprits.**

Les chefs de projet doivent impliquer les employés dès le début du processus en mettant en avant les nombreux avantages de devenir une entreprise axée sur le numérique.

Il faut, pour commencer, établir une feuille de route de l'innovation claire, définir les plans d'automatisation et les autres initiatives numériques.

Toute stratégie doit inclure toutes les fonctions et tous les niveaux susceptibles d'être concernés par l'AP. Comprenez des explications claires des raisons pour lesquelles la technologie est nécessaire et de la

manière dont elle va profiter à ceux qui travaille avec elle.

Sans remplacer les ressources humaines, l'AP peut améliorer la vie professionnelle des individus, créer des rôles plus intéressants et permettre de conserver les cellules grises pour des tâches plus critiques pour l'entreprise. Il reste aux personnes menant la transformation de passer ce message efficacement.

Résister au changement est une réaction naturelle pour les individus. Néanmoins, lorsque vos ressources réalise qu'ils peut traiter des centaines de factures en un temps record, gérer 80 000 commandes en une semaine ou passer en revue des milliers de contrats juridiques sans aucune erreur et en récolter tout le mérite, le changement devient rapidement un choix judicieux.



Pour en savoir plus sur l'AP d'Expleo, consultez notre centre en ligne pour des études de cas et de plus amples informations

**EN SAVOIR PLUS**





## À propos d'Expleo

Avec l'expérience vaste et de connaissances approfondies du domaine, le service d'AP d'Expleo travaille en partenariat avec nos clients pour améliorer les procédés dans le cadre d'initiatives d'automatisation en toute simplicité. Expleo veille à ce que toutes les initiatives soient optimisées et alignées sur la stratégie et les objectifs du client afin de garantir la qualité et le recours aux pratiques d'excellence et d'obtenir des résultats optimaux.

Avec ses développeurs spécialisés, ses analystes et ses consultants en gestion des programmes, des projets et du changement, Expleo assure l'orientation et le contrôle pour les services stratégiques et d'exécution. Grâce à sa vaste expérience acquise au fil des ans, Expleo est idéalement positionné pour vous aider à éviter les écueils de votre parcours d'automatisation des procédés et à obtenir les résultats désirés.



**Rebecca Keenan**

Responsable internationale de  
l'automatisation des procédés



Rebecca.Keenan@expleogroup.com



+3531 670 9916

**( expleo )**

Think bold, act reliable