

LIVRE BLANC

Mieux capter les bénéfices de l'innovation technologique

*Conjuguer technologie
et culture d'entreprise*

Novembre 2020



Sommaire

Introduction :

Pourquoi garder le contrôle sur l'innovation ?

4

Étude de cas :

Les trois impacts de la mise en place d'un nouvel équipement

6

Planifier

Comprendre l'influence de la technologie sur les organisations

8

Adopter

Favoriser l'appropriation des nouvelles technologies

10

Mesurer

Définir les indicateurs clés pour piloter le déploiement

11

Unifier

Préserver la cohésion et les valeurs de l'entreprise

12

À propos de Sage

15



Introduction :

pourquoi garder le contrôle sur l'innovation ?

Les entreprises s'en remettent de plus en plus à la technologie pour améliorer leur position concurrentielle et dynamiser leur fonctionnement. L'Intelligence Artificielle, le machine learning, la blockchain paraissent désormais incontournables à la plupart des décideurs. On estime par exemple à 40 % le gain de productivité induit par l'adoption de l'Intelligence Artificielle dans les entreprises⁽¹⁾. Pour autant, le risque existe qu'une mise en œuvre insuffisamment maîtrisée de ces technologies n'entraîne l'effet inverse, à savoir une désorganisation de l'entreprise, une perte de repères et finalement la démobilisation des collaborateurs. La question est posée et y répondre est impératif avant de se lancer dans un projet de transformation aussi engageant : comment les entreprises doivent-elles s'organiser pour s'assurer que les technologies émergentes leur donnent les moyens d'agir sans se laisser submerger par elles ?



⁽¹⁾ Étude Accenture – 2016

Des retombées indéniables

La corrélation entre l'adoption des technologies les plus innovantes et la performance des entreprises est maintes fois démontrée. Une récente étude chiffre par exemple à 900 milliards d'euros à l'horizon 2021 les bénéfices de la seule intégration de l'Intelligence Artificielle dans les logiciels de CRM⁽²⁾.

L'innovation technologique concerne toutes les entreprises. Marc Damez-Fontaine, directeur Data Analytics chez PwC, rappelle dans un article³ que « les grosses PME industrielles accèdent déjà à des applications permettant la mesure de la qualité ou la prévention des pannes. »

Le retour du facteur humain

Pendant longtemps, et ce depuis la révolution industrielle, l'entreprise a été organisée pour optimiser sa productivité collective. L'enjeu technologique associé est l'automatisation des moyens de production. Pour faire court, la machine remplaçait l'humain.

La révolution digitale induit un nouvel horizon. Le moteur de l'économie est de plus en plus fondé sur la connaissance alimentée par la technologie.

L'enjeu s'est déplacé sur la capacité à conjuguer intégration du progrès et mise à niveau des pratiques. Ici, l'humain est boosté par la machine.

Nous sommes passés d'une époque où la technologie augmentait la productivité des collaborateurs à une époque où les collaborateurs sont mis à contribution pour augmenter la productivité de la technologie.

Le nécessaire alignement de la technologie et de la culture d'entreprise

Ainsi, la priorité pour les entreprises doit être d'investir dans la montée en compétence des collaborateurs afin de les aider à s'adapter à cet environnement plus agile. Mais les dirigeants d'entreprise doivent plus largement se demander comment ces nouvelles technologies vont affecter la structuration des équipes, la manière de travailler et la mesure des résultats. Dans l'industrie, ce questionnement est désigné sous le terme de « conception organisationnelle ».

« L'Intelligence Artificielle transforme le modèle de l'entreprise. L'objectif n'est pas uniquement d'améliorer la performance mais de maîtriser sa data pour créer de la valeur. »

— Jean-Christophe Gougeon – BPI France, Responsable du secteur Logiciels/IA/ Informatique quantique

⁽²⁾ Étude IDC – 2017

⁽³⁾ Les Échos – mars 2019

Étude de cas :

Les trois impacts de la mise en place d'un nouvel équipement

En 2018, Sage a lancé une plate-forme interne qui exploite l'Intelligence Artificielle (IA) et le machine learning (ML) pour renforcer la productivité, libérer ses collaborateurs de tâches routinières et affiner les flux de travail et de validation dans les centres d'appels. Par exemple, la saisie des données a été automatisée et un chatbot répond aux questions les plus simples des clients.

Premier impact : une augmentation de la productivité

- 22 % de réduction globale du volume total des appels entrants aux heures de pointe.
- Baisse de 40 % à 18 % sur un an du pic du volume des appels pendant la période de pointe.
- Réduction de 12 % du volume des appels, ce qui équivaut au travail de 11 opérateurs à temps complet.

Deuxième impact : une dégradation du bien-être au travail

Le sens donné au projet était d'augmenter la proportion de tâches à valeur ajoutée pour les collaborateurs. Et donc, dans l'idée, de rendre leur travail plus gratifiant.

En réalité, l'inverse s'est produit. Au lieu de se sentir plus épanouis avec 100 % de leur temps occupé par des tâches à plus grande valeur ajoutée, la pression a augmenté. Les collaborateurs du centre d'appels n'avaient plus le même sentiment d'accomplissement qu'auparavant.

Troisième impact : une désorganisation globale du service

Par ailleurs, s'il est vrai que cette solution a permis d'augmenter efficacement la productivité, de nouvelles difficultés sont apparues. Former les nouvelles recrues, mettre en correspondance les tâches et les capacités, mesurer la réussite est devenu plus compliqué.



Sage a appris de cette expérience qu'il est important d'analyser comment l'introduction d'une nouvelle technologie va impacter le véritable moteur de toute organisation : ses collaborateurs. L'accroissement de la productivité n'a aucun sens si elle ne va pas de pair avec l'épanouissement des employés.

Les entreprises qui souhaitent adopter les technologies nouvelles doivent commencer par identifier avec soin les processus dont le fonctionnement nécessite un assouplissement. En clair, s'assurer que la nouvelle stratégie technologique n'affecte pas la culture d'entreprise.

Planifier

Comprendre l'influence de la technologie sur les organisations

Avant tout investissement important, les entreprises prennent le temps d'analyser et de valider leur impact sur les équipes, les clients et les résultats. Les investissements dans la technologie digitale ne doivent pas échapper à la règle. D'autant que dans de nombreux cas, les projets présentent des défis inédits.

Une diversité de technologies offertes

Une tâche qui demandait une semaine de travail en 1870 prend moins de 2 heures aujourd'hui⁽¹⁾ ! Grâce à la technologie, nous travaillons plus de 30 fois plus vite.

Et ce n'est pas fini. L'innovation est un marqueur fort de notre époque, portée notamment par des technologies intégrées au sein de logiciels dans le Cloud. Les plus notables sont le machine learning, l'Intelligence Artificielle, la réalité augmentée et les applications mobiles.

Un potentiel d'accélération des processus de l'entreprise

L'adoption de ces technologies est susceptible de transformer l'ensemble des processus et des métiers de l'entreprise ; avec à la clé une efficacité améliorée, des processus de prise de décision plus informés et une compétitivité renforcée.

Les principales sources d'amélioration se situent à trois niveaux :

- Rationaliser les workflows : **Cloud.**
- Augmenter l'intelligence humaine : **IA et machine learning.**
- Améliorer la productivité globale : **Cloud, mobilité et automatisation.**



⁽¹⁾ La productivité en France, au Japon, aux États-Unis et au Royaume-Uni au cours du XX^e siècle – Cette, Kucoglu & Mairesse

Une étude d'impact préalable indispensable

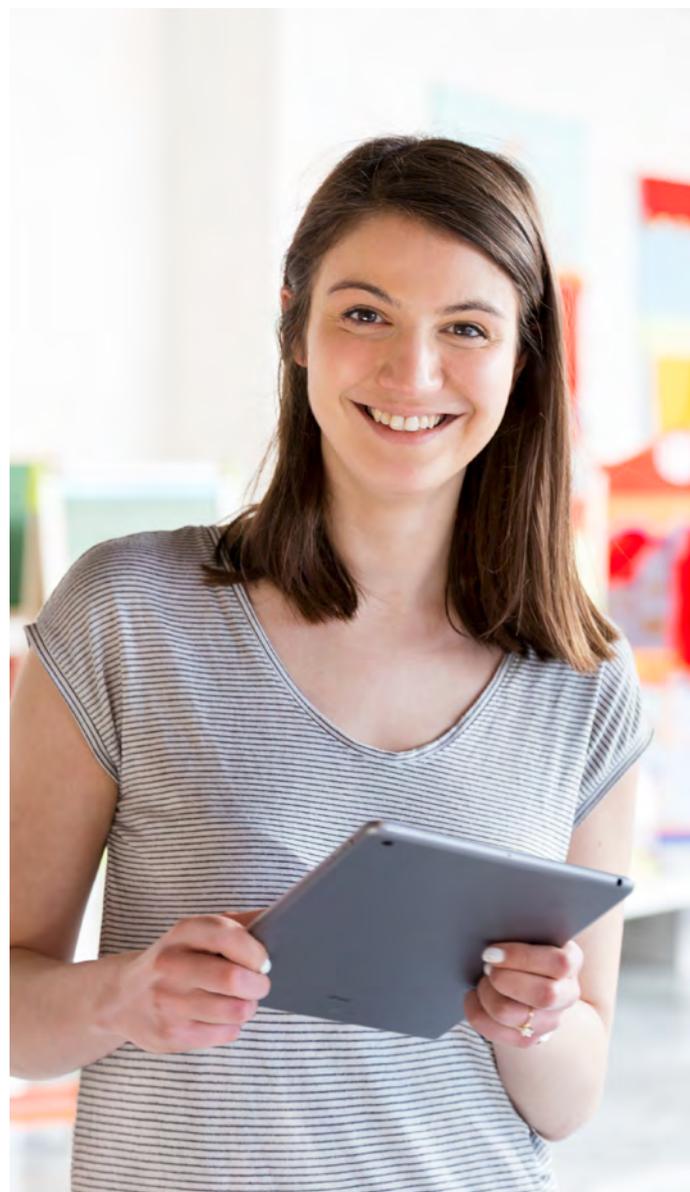
Si ces promesses sont réelles, les dirigeants d'entreprise doivent bien réfléchir avant de sélectionner et d'introduire des solutions. Ils doivent tenir compte du caractère et de la structure uniques de leur entreprise et s'efforcer de déterminer à l'avance les principaux impacts induits par l'adoption de la technologie retenue.

Une évaluation minutieuse à tous les niveaux est indispensable si l'entreprise veut profiter à plein des nouvelles capacités pour renforcer sa position sur son marché et obtenir un retour sur investissement positif.

Des enseignements qui nourrissent les feuilles de route

L'analyse des impacts au sein de chaque département de l'entreprise fournit la matière indispensable pour établir des feuilles de route différenciées au moment du déploiement.

Ces feuilles de route inspireront en outre une stratégie de développement exploitant au mieux le potentiel des nouveaux outils technologiques. Et ce pour chaque process de l'entreprise.



Adopter

Favoriser l'appropriation des nouvelles technologies

Tenir compte des inquiétudes des collaborateurs et former correctement les équipes sont des étapes organisationnelles cruciales pour assurer l'appropriation de la technologie dans toute l'entreprise. C'est aussi la condition pour que les collaborateurs profitent pleinement des opportunités associées à ces changements.

L'accompagnement du changement pour les entreprises traditionnelles

Pour les entreprises issues d'une histoire longue, l'innovation technologique intervient souvent dans le cadre d'une transformation digitale globale, par exemple structurée par l'adoption d'un nouvel ERP. Quoi qu'il en soit, il est nécessaire d'établir un agenda d'accompagnement du changement spécifique en complément des actions entreprises par ailleurs. L'appropriation des nouvelles technologies par les collaborateurs de l'entreprise peut en outre être facilitée par l'embauche à des positions d'influence de leaders venant du monde de la technologie.

La technologie au cœur du modèle économique pour les jeunes pousses

Quant aux nouvelles entreprises, il est de plus en plus courant de les voir commencer leur activité en intégrant directement la technologie en tant qu'élément fondamental de leur modèle économique. Il est courant chez les jeunes pousses de choisir dès leurs débuts d'installer un expert en innovation digitale comme DSI ou responsable technologique et d'en faire un décideur clé à l'échelle de l'organisation.

La formation, clé du succès

L'engagement des collaborateurs est le moyen de l'appropriation effective des nouvelles technologies. Cet engagement s'obtient à partir de la formation, qui conduit à l'autonomisation. La pédagogie est également un levier fort de l'engagement des équipes. Il convient de démontrer aux collaborateurs de l'entreprise en quoi l'innovation en cours est source d'avantages dans les missions du quotidien

Des pratiques nouvelles qui concernent tout le monde

Tous les métiers, toutes les lignes hiérarchiques mais aussi les clients et les fournisseurs sont concernés par le changement. C'est pourquoi le bénéfice de 100 % du changement dépend fortement de l'adoption large et en douceur des nouvelles technologies. Ainsi que du soutien manifeste et constant au plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise.

Mesurer

Définir les indicateurs clés pour piloter le déploiement

Le projet de transformation commence avec la réévaluation des principaux processus de l'entreprise, mieux alignés sur les priorités globales. Des indicateurs clés sont ensuite identifiés pour baliser les étapes de la transformation. L'enjeu est de pouvoir à chaque instant confronter l'attendu au réel.

Des indicateurs mesurables

Les entreprises ont à formaliser clairement les résultats qu'elles souhaitent tirer de l'adoption d'une nouvelle technologie. Des métriques à la fois qualitatives et quantitatives (engagement des employés, satisfaction des clients, productivité...) doivent être définies afin de suivre précisément les progrès par rapport aux objectifs initiaux.

Une entreprise mobilisée

En pratique, les collaborateurs doivent intégrer la contribution attendue de leur interaction avec les nouvelles technologies et comprendre l'impact que certains déploiements spécifiques auront sur leur travail.

Une bonne appropriation du changement induit l'autonomisation des effectifs, une information plus fluide des équipes et de leurs managers et au final des produits et des services de meilleure qualité.

Un enjeu stratégique

Les décideurs doivent toujours avoir en tête que les déploiements technologiques réussis génèrent un retour sur investissement positif et sont bénéfiques à toutes les parties prenantes. À l'inverse, les échecs sont onéreux, nuisent à la réputation et ont un impact négatif sur l'entreprise, les collaborateurs et les clients.



Unifier

Préserver la cohésion et les valeurs de l'entreprise

La transformation de l'entreprise sous l'effet de l'adoption de nouvelles technologies doit rester un projet collectif pour entraîner les équipes et profiter à tous. En particulier, le respect scrupuleux des valeurs portées par la communauté doit être partie intégrante de la nouvelle organisation.

Un vigilance nécessaire

Sous peine de perdre leur cohésion et certainement leur réputation, les entreprises doivent prendre le temps d'injecter des éléments éthiques dans leur conduite du changement. On peut penser par exemple à la responsabilité à l'égard des décisions "prises" par les machines, la suppression des biais dans les ensembles de données et la protection des données confidentielles des clients et des collaborateurs.

Les technologies peuvent rendre cet engagement plus ou moins compliqué, selon la manière dont elles sont conçues, dont l'entreprise va les déployer et dont les collaborateurs seront formés à les utiliser.

Une entreprise plus forte

Une gouvernance d'entreprise impliquée dans la maîtrise des impacts de l'innovation et la priorité accordée dans toute la société aux pratiques éthiques sont un atout dans la suppression des biais technologiques.

Une entreprise dont les collaborateurs sont sensibilisés à l'éthique renforce la confiance de ses clients dans la qualité de ses produits. L'organisation tire également un évident bénéfice du sens des responsabilités à tous les niveaux, du conseil d'administration aux développeurs des produits.

L'éthique intégrée dans l'organisation de l'entreprise

L'entreprise doit intégrer l'éthique et l'évaluation des risques dans son organisation même. Pour ce faire, elle doit mettre en place des politiques, des pratiques et des mesures de responsabilisation qui apporteront le changement.



L'engagement des parties prenantes

Le chemin vers une organisation éthique débute avec l'engagement de parties prenantes clés dans toute l'entreprise et le développement de directives qui visent à faire de l'éthique une priorité. Le rôle de ces parties prenantes, insérées soit dans de nouvelles unités structurelles de l'organisation, soit en tant que « championnes de l'éthique » dans les départements, sera axé sur la création et le déploiement de ces directives ainsi que sur le contrôle de leur mise en application effective.

Un programme de formation axé sur l'éthique

Pour garantir le maintien de standards élevés, il est essentiel de développer un programme de formation axé sur l'éthique pour tous les collaborateurs, actuels et nouveaux.

En pratique, l'équipe dédiée à l'éthique doit former les collaborateurs à appliquer les nouvelles directives, à détecter les biais, à analyser les données, à mener des recherches et à effectuer toute autre tâche visant à assurer la conformité de la technologie adoptée avec la culture de l'entreprise et avec les standards que les clients exigent.

L'éthique, un projet collectif

Les programmes d'innovation qui privilégient l'éthique et les cadres qui l'orientent doivent être précis et concrets. Les développeurs doivent être motivés à créer des solutions éthiques dès le début.

Les champions de l'éthique sélectionnés doivent disposer de l'autorité de refuser ou d'arrêter des actions qu'ils estiment non éthiques.

Tout le monde, du PDG à la nouvelle recrue la plus junior, doit être soutenu dans cette démarche et tenu pour responsable de ses actions dans un cadre éthique. En outre, chaque personne doit suivre la formation nécessaire afin de bien saisir ce que l'on attend d'elle.



A propos de Sage

Sage (FTSE : SGE) est le leader mondial des technologies au service de la gestion des entreprises.

Sage accompagne le développement des entreprises, de la start-up à la PME et l'ETI, avec Sage Business Cloud, la seule et unique plateforme proposant la comptabilité, la finance, la gestion commerciale, la gestion d'entreprise intégrée, les ressources humaines et la paie, les paiements et la communication bancaire dans le Cloud.

Notre mission est de libérer les entrepreneurs du poids de l'administratif afin qu'ils puissent se concentrer sur ce qu'ils aiment faire.

C'est ce que nous faisons chaque jour pour nos **3 millions de clients** dans **23 pays**, avec nos **13 000 collaborateurs** et en nous appuyant sur notre réseau d'experts-comptables et de partenaires.

Nous sommes intégrés et engagés, nous apportons notre soutien aux communautés locales grâce à l'activité caritative de la Sage Foundation.

Pour en savoir plus sur les solutions Sage : www.sage.com.





Pour plus d'informations et être mis en relation avec un expert :

01 41 66 25 91 (puis tapez 2)

Maroc/Tunisie : 00 212 5 290 290 90

Export : + 33 (0)5 56 180 134

(Hors France métropolitaine)

InformationMGE@sage.com

www.sage.com

