

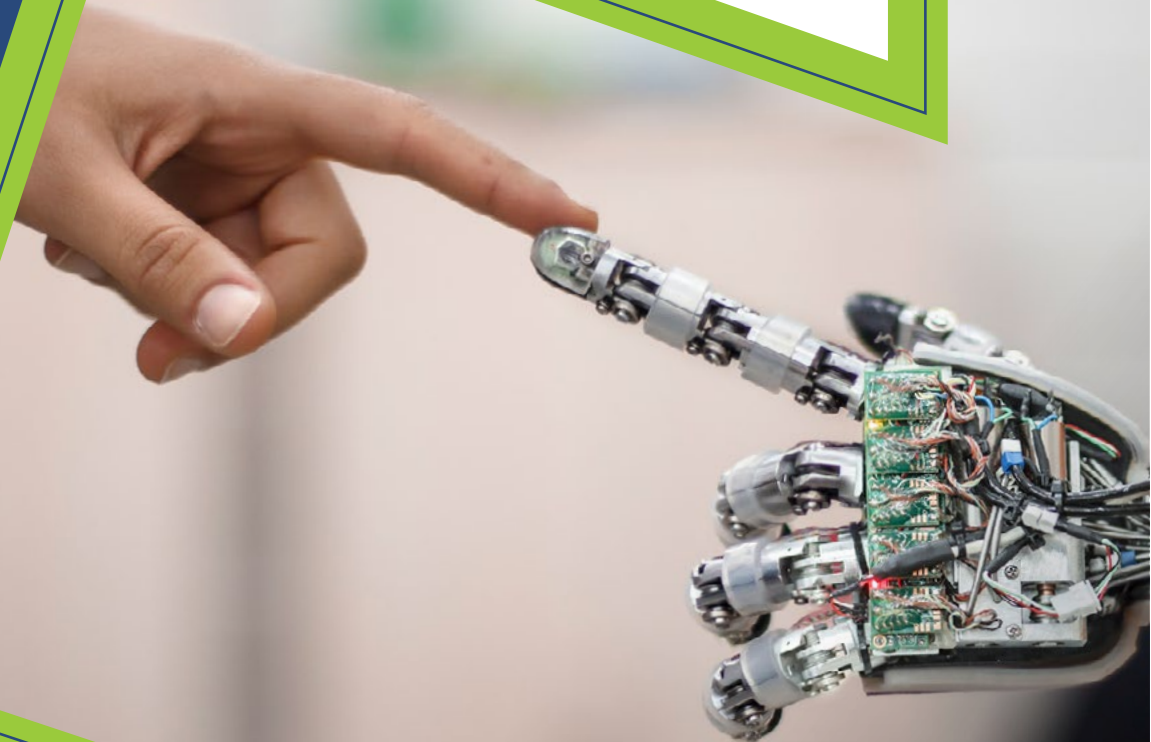
# Piloter l'entreprise cognitive

Pourquoi l'automatisation n'est pas  
une fatalité hors de votre contrôle ?  
Et comment se préparer à un  
avenir cognitif ?

**Un livre blanc d'ISG**

[www.isg-one.com](http://www.isg-one.com)

**\*  
ISG™**



# Ne réagissez pas au fil de l'eau, mais préparez aujourd'hui et demain

Quoi que décrivent les romans de science-fiction, les machines sont encore loin de dépasser l'intelligence humaine.

D'après le futuriste Ray Kurzweil cela se produira d'ici 2045<sup>1</sup>. Cette prévision semble très optimiste et a peu d'importance dans le monde du commerce actuel. De nombreuses années (et encore plus de trimestres) vont s'écouler avant cette date. Mais une grande partie des réflexions autour de l'automatisation des processus robotisés (RPA en anglais), de l'intelligence artificielle (IA), de l'autonomie et des modèles opérationnels cognitifs (COM en anglais) est brouillée par des préoccupations qui ne sont pas importantes, pour l'instant.

Chez ISG, nous sommes convaincus qu'il faut se concentrer et agir sur l'essentiel pour maintenant, demain et pour les 18 mois à venir. Il est nécessaire de tirer parti de la technologie disponible immédiatement, tout en anticipant les évolutions sur le court terme.

Nul besoin d'être un futuriste pour se rendre compte que l'automatisation peut apporter des résultats immédiats à son entreprise.

La multiplication des robots a engendré beaucoup d'illusions. La vision d'ISG vis-à-vis de cette nouvelle ère de machines intelligentes et de technologies cognitives, en revanche, se veut à la fois pragmatique et orientée business. Nous sommes convaincus que la manière la plus judicieuse de maîtriser ce développement est un pilotage interne au sein de l'entreprise.

Lorsque nous avons réuni quatre de nos experts pour échanger sur la façon dont les entreprises doivent gérer l'automatisation - la déployer, la sourcer et la développer afin de répondre à leurs besoins spécifiques - la discussion a été animée et instructive. Au final, les avis sont tranchés.

Ils sont :



**Julien Escribe**

Partner



**Steven Hall**

Partner - Services de conseils numériques



**Allan Surtees**

Director - Robotic Process Automation



**Wayne Butterfield**

Director AI & Cognitive Innovation & Automation

<sup>1</sup> Ray Kurzweil : The Singularity is Near 2006 (La singularité est proche)



- + Pourquoi vivons-nous dans le meilleur des mondes et pourquoi les robots ne sont pas des extraterrestres ?
- + En quel sens les robots sont-ils un bien pour l'humanité ?
- + Pourquoi vous faut-il une stratégie dès aujourd'hui ?
- + En quel sens pouvez-vous avoir confiance pour faire cavalier seul ?
- + Pourquoi n'y a-t'il qu'une seule bonne manière d'automatiser : l'approche stratégique ?
- + L'automatisation : pourquoi en parler avec ISG ?

# Pourquoi vivons-nous dans le meilleur des mondes et pourquoi les robots ne sont pas des extraterrestres ?

**Julien Escribe :** Avec l'automatisation, nous entrons dans le meilleur des mondes et cette transformation sera immense, surtout dans les opérations de back-office qui, trop souvent, ne sont pas appréciées à leur juste valeur. A l'avenir, c'est à cet endroit que l'automatisation peut avoir le plus d'impact, contrairement à aujourd'hui.

**Allan Surtees :** Le battage médiatique est passé des processus d'automatisation robotique à l'intelligence artificielle. Le public veut savoir quelles sont les technologies cognitives qui pourront reproduire les qualités... et les raisonnements humains. Mais des transformations majeures sont déjà en cours grâce à RPA. C'est sur cela qu'il faut se concentrer à court terme.

**Steven Hall :** Pour moi ce dernier point est le plus important. Evidemment, c'est le meilleur des mondes, mais pas tout à fait encore pour les spécialistes de l'IA. Les véritables héros à l'heure actuelle sont les personnes qui font en sorte que le RPA apporte des avantages tangibles à l'efficacité opérationnelle, à la gestion des risques et à la réduction des coûts. Le RPA vise à améliorer le coût du service, dès maintenant. C'est le point majeur que je mets en avant pour mes clients. Ne vous laissez pas trop prendre par les scénarii de science-fiction, concentrez-vous sur le « ici et maintenant ». Faisons en sorte que le RPA vous apporte des bénéfices le plus rapidement possible.

**Wayne Butterfield :** J'étais tout juste là lors de leur création. Quand j'ai travaillé chez Blue Prism, nous étions les pionniers du RPA, et on l'a baptisé ainsi.



**Steven :** C'est simple, c'est direct - ça dit bien ce que ça fait. On s'occupe des tâches les plus récurrentes et on les automatise. Bien sûr, le côté « robotique » suggère de petits robots...

**Wayne :** Mais c'est un logiciel. Les robots sont pilotés par un code intelligent.

**Julien :** Nous devons quand même être clair quant à la portée de l'automatisation. Je comprends bien ce qu'on dit au sujet du RPA. Oui, c'est ce qui peut apporter beaucoup de valeur en ce moment, mais ce nouveau monde repose sur trois formes : le RPA dans le back office ; les technologies cognitives comme les ChatBots et les assistants virtuels dans le front office ; et enfin des systèmes autonomes qui peuvent transformer le fonctionnement des opérations informatiques.

**Allan :** Les trois sont là... et évoluent rapidement. Le côté cognitif est passionnant, mais il est beaucoup plus difficile de reproduire la façon dont les humains pensent ou même dont ils font preuve d'empathie envers d'autres humains. La route de l'automatisation est en fait très longue. Le RPA donne une satisfaction davantage à portée de main. Il offre des avantages immédiats.

**Steven :** RPA n'a rien de mystérieux. Malgré tous les articles qui sont écrits à ce sujet, pour être franc, ce n'est pas un concept complexe. Le point important que je mets toujours en avant est que le RPA peut être déployé sans qu'il soit nécessaire de modifier les processus. Il reprend les processus mis en place par les humains, et les réalise plus rapidement, avec plus de précision et 24 heures sur 24. Tout simplement.

**Julien :** Les robots répètent ce qu'un collaborateur humain ferait. Les robots ne sont pas des extraterrestres. Comme le disait un professeur de physique au MIT, « [ils] ne sont pas le produit d'une physique extraterrestre. [Ils] sont un artefact d'une culture humaine particulière dont ils reflètent les valeurs. »<sup>2</sup>

**Allan :** Notre culture d'entreprise exige une efficacité et une réduction des coûts. Dans un monde de disruption numérique, les organisations doivent être agiles. Elles doivent tirer le meilleur parti de leur capital humain.

**Steven :** Et utiliser de nombreux employés pour réaliser des tâches courantes que les machines peuvent beaucoup mieux faire n'est pas un bon usage de ce capital humain.

<sup>2</sup> Frank Wilceck : cité dans What to Think about Machines That Think ed: John Brockman 2015

# En quel sens les robots sont-ils un bien pour l'humanité ?

**Allan :** Ce dont il est question ici c'est de l'arbitrage des coûts du travail à l'ère des robots. Auparavant, si vous vouliez réduire les coûts de traitement de l'information, vous auriez cherché une main d'œuvre bon marché. Cela signifiait aller à l'étranger où les salaires étaient plus bas et les relier à l'organisation afin qu'ils puissent saisir des données, traiter des factures ou toute autre tâche devant être réalisée.

**Wayne :** Lorsque je travaillais pour une grande entreprise de télécommunications, nous avions tous une culture d'externalisation où de nombreuses tâches répétitives étaient traitées à l'étranger, qu'il s'agisse d'échange de cartes SIM ou de gestion de compte client. Nous avions des centres d'appels au Royaume-Uni, mais la grande partie de la gestion des données était réalisée par du personnel en Inde. Nous nous sommes vite rendus compte que nous pouvions utiliser des robots pour faire ce travail. Nous avons donc commencé un projet RPA et automatisé 700 000 transactions par mois. Tout ce travail était effectué par seulement 170 robots.

**Julien :** Donc, vous avez remplacé de vraies personnes...

**Wayne :** Oui, 250 personnes. Cela semble effrayant, mais en fait pas du tout.

**Allan :** Une grande partie de la presse a récemment concentré son attention sur la menace liée aux emplois. Un sondage mené par l'Université d'Oxford a montré qu'au moins 47 % des tâches actuellement effectuées par des humains pourraient être effectuées par des robots.<sup>3</sup> Cela a commencé à alerter l'opinion publique.

**Wayne :** Mais en vérité le RPA peut être une source de libération. La manière positive de l'envisager est d'y voir une opportunité de "dérobotiser les êtres humains". Norbert Wiener, fondateur de Cybernetics, pensait que ce serait le plus grand bénéfice de l'âge informatique.

**Steven :** Les personnes peuvent ainsi passer d'un travail répétitif, à faible valeur ajoutée, à un travail plus stimulant et gratifiant.

**Julien :** Il y a un élément éthique auquel les entreprises doivent faire face, mais si elles intègrent la robotique comme un moyen d'augmenter leur capital humain tout en réduisant les aspects répétitifs du travail, elles pourront alors œuvrer à offrir à leurs salariés des rôles gratifiants et davantage centrés sur l'épanouissement de l'humain.

<sup>3</sup> Technology at Work v2.0 The Future is Not What It Used to Be (Le futur n'est plus ce qu'il était) : Oxford Martin School, Oxford University 2016



**Steven :** On aborde à nouveau le sujet de la valeur. Quelle valeur est produite que ce soit par les robots ou par les personnes ? La valeur ajoutée des robots consiste en ce qu'ils garantissent que vos processus sont moins soumis à des erreurs - ce qui diminue les risques, augmente la conformité et coûte moins cher. Les salariés ont l'esprit libéré pour apporter leurs idées, ils interagissent davantage avec les clients, ils sont plus innovants, ils sont davantage tournés vers les autres et témoignent plus d'empathie réciproque - la valeur est ajoutée là où elle est réellement primordiale : à savoir au cœur de l'organisation.

**Allan :** Et donc, les robots peuvent être bons pour les gens.

**Wayne :** Certainement. Beaucoup d'organisations se concentrent sur l'aspect de réduction des coûts du RPA...

**Steven :** C'est important...

**Wayne :** Évidemment, mais il y a aussi le volet de la fidélisation du personnel

**Allan :** C'est une approche 50-50 : diminuer les coûts, mais aussi améliorer le quotidien des salariés et enfin l'expérience client. Le RPA vous aide à y parvenir.

**Wayne :** En réduisant les tâches répétitives, on agit sur les deux populations qui sont aux extrémités de la pyramide des âges : les jeunes qui démarrent leur carrière, et les personnes plus expérimentées qui sont habituées à exécuter leurs tâches conformément à des processus.

**Allan :** Il y a toujours deux mentalités : traditionnelle, ou celle ouverte au changement ... mais finalement tout le monde souhaite un travail plus épanouissant.

**Wayne :** La question de départ est simple : pourquoi des humains font-ils ce travail ? Si c'est parce qu'un humain l'a toujours fait, et qu'un robot est capable de le faire, alors vous avez un processus qui peut être automatisé.

**Allan :** Et la personne peut alors être libérée et utiliser ses compétences humaines.

**Wayne :** Exactement.

**Steven :** De nouveaux emplois émergent alors susceptibles d'être porteurs de plus de valeur. Au bout du compte, chaque processus de changement a eu, et aura toujours, des conséquences sur l'humain. Nous y sommes tous habitués. Si on pense à toutes les réorganisations dont on a déjà entendu parler, il a toujours été question de changement qui affecte les humains. Le changement déplaît à certains, plaît à d'autres. Mais à chaque fois, cela

pose des challenges de Ressources Humaines. Le fait que l'automatisation soit la cause de ces problèmes ne signifie pas qu'ils sont différents. Il est capital de porter son attention sur les besoins fondamentaux des êtres humains, d'offrir de nouvelles perspectives aux salariés, de nouvelles opportunités en terme de formation, et de favoriser les moyens de produire de la valeur pour eux-mêmes et pour l'organisation.

**Allan :** Le professeur Leslie Wilcox et ses collègues de la London School of Economics ont réalisé une étude de cas bien connue sur un projet concernant la mise en œuvre de RPA dans une entreprise appelée Xchanging, fournisseur de technologies et de solutions de transformation et de sourcing.<sup>4</sup> Cette étude démontre les craintes liées à l'arrivée du RPA ; afin de rendre le changement plus humain, l'entreprise a créé un avatar (appelé Poppy) doté d'une personnalité. Il s'avère que le RPA a été très rapidement et très largement apprécié, car grâce à l'avatar, les « aspects ennuyeux » de certaines tâches ont été supprimés, et on a ainsi pu libérer les personnes pour qu'elles accomplissent des tâches plus satisfaisantes. Dans la mesure où Xchanging a communiqué autour du contexte global du changement... démontrant les raisons pour lesquelles il était nécessaire... et la façon dont il serait bénéfique pour les personnes elles-mêmes, il a été accepté plus rapidement et a donc été créateur de valeur plus rapidement.



# Pourquoi vous faut-il une stratégie dès aujourd'hui ?

**Julien :** Aujourd'hui l'automatisation est mature. Je ne pense pas qu'il soit nécessaire de « survendre » de la robotique à qui que ce soit...

**Steven :** C'est vrai. Le RPA est déjà parmi nous et est opérationnel. A mon sens il doit être distingué de l'IA pour se concentrer sur l'utilisation de la technologie dans les processus existants. L'IA n'est à qu'à ses débuts, et elle peut représenter une distraction. La priorité est que le back-office soit performant.

**Allan :** Comme je l'ai dit, c'est une amélioration facile et rapide. Elle montrera ses avantages rapidement.

**Wayne :** Mais encore faut-il une stratégie.

**Julien :** C'est ce que je veux dire. Il y a beaucoup d'exemples d'organisations qui ont géré des projets de ce type et qui ont tiré des leçons importantes sur la manière dont l'automatisation peut s'intégrer à leurs entreprises spécifiques.

**Steven :** Ce n'est pas une approche unique et toute faite : le RPA doit être déployé et implémenté conformément à vos besoins particuliers.

**Julien :** L'intérêt pour l'entreprise est également évident ; et bien documenté je pense. Une attente raisonnable en la matière est un retour sur investissement de 300 % sur un laps de temps réduit.

**Wayne :** Ah, je présume que cette information est une musique agréable pour les oreilles des PDG, CIO et CFO.

**Julien :** Oui, mais ce qui est surprenant, c'est que de nombreuses organisations n'ont pas encore de stratégie. Elles entendent beaucoup parler du RPA, et elles comprennent ce dont il s'agit et ce qu'il peut offrir, mais elles n'ont pas d'approche qui leur permette de profiter rapidement de leurs avantages.

**Steven :** Les organisations bien établies fonctionnent avec de nombreux systèmes et modes de pensées anciens... C'est tout à fait naturel. Leurs processus sont bien ancrés ; ils font les choses de la même façon depuis longtemps. Mais leurs concurrents sont plus agiles ; en particulier les trouble-fêtes du secteur numérique. Par exemple, est-ce que l'industrie hôtelière avait prévu l'arrivée d'Airbnb ?



**Allan :** Ca m'étonnerait. C'est une idée sortie de nulle part. Mais, ce n'est pas l'idée qui compte, c'est le fait qu'une start-up numérique ne réfléchit pas en terme de personnes. Elle pense à la technologie. Les robots font tout. N'est-ce pas pourquoi Instagram s'est vendu pour un milliard de dollars alors qu'il n'avait que 13 employés ? Personne n'a jamais compté combien de « robots » étaient utilisés pour gérer son fonctionnement !

**Wayne :** Et peu importe le secteur dans lequel vous évoluez, les robots font toute la différence. Si vous deviez lancer une entreprise aujourd'hui, vous n'envisageriez même pas que les processus répétitifs puissent être réalisés manuellement. Les assurances sont un exemple. C'est l'un des secteurs les plus anciens qui existe. Il est bien connu pour son côté « gratte-papier ». Mais le potentiel pour insérer de la technologie dans ce secteur est immense. Ce qui signifie qu'il y a beaucoup d'opportunités de bouleversement des pratiques. Une nouvelle entreprise d'assurance, au nom de Lemonade, est très claire quant à la façon dont elle peut être

aussi compétitive. Elle annonce clairement aux clients que « Maya » c'est son « robot à l'intelligence artificielle » qui « créera l'assurance sur-mesure et parfaite pour vous. »

**Julien :** La génération Y adore ça.

**Wayne :** Peu importe votre âge, si le prix est le bon, tout le monde aimera ça.

**Steven :** Et donc chaque entreprise a clairement besoin d'une stratégie.

**Julien :** Le problème, c'est qu'il y a beaucoup de gens sur ce marché qui prétendent être des experts. Ils proposent des solutions sous forme de services. Les conséquences ont été parfois désastreuses. ISG a dû ramasser des pots cassés après quelques déploiements ratés.

**Steven :** C'est pour ça qu'il est important de faire comprendre que vous n'avez pas à externaliser l'automatisation. Il faut en garder le contrôle et le faire soi-même.



# En quel sens vous pouvez avoir confiance de faire cavalier seul ?



**Julien :** Mais d'abord, vous devez avoir l'esprit ouvert. Vous devez avoir une vision claire de ce que vous voulez. Sinon, votre voyage vers l'automatisation finira mal.

**Steven :** Le faire seul n'est pas aussi effrayant que cela ne semble. En fait, le marché de l'externalisation de technologies comme le RPA n'est pas mature. Les sous-traitants ne sont pas vraiment prêts à répondre aux besoins des organisations. En particulier vous aurez du mal à décider ce que vous devez acheter et à quel prix. La tarification des services dans ce domaine n'a pas encore été bien définie. Et parce que chaque entreprise est unique en termes d'histoire et d'organisation, l'automatisation doit être adaptée à ses besoins spécifiques.

**Wayne :** Comme Julien vient de le dire, vous devez avoir clairement défini vos objectifs. Votre priorité est-elle la réduction des coûts ou l'amélioration de l'expérience client ? Comment l'automatisation s'intègre-t-elle dans votre stratégie à long terme ? Devez-vous automatiser de grandes parties de votre organisation ? Avez-vous besoin d'un éventail de technologies ? Si vous deviez

tout externaliser à qui l'achèteriez-vous ? Comment établiriez-vous les appels d'offres ? Il y a énormément de fournisseurs et pour les trier... eh bien, vous auriez besoin d'un robot !

**Allan :** En fait, personne n'a aujourd'hui le recul suffisant pour savoir quelles sont les technologies qui auront le plus de valeur sur le long terme. Ceux qui prétendent connaître toutes les réponses ne disent pas toute la vérité. Il s'agit d'un marché instable qui change tout le temps. Le RPA est mature, les technologies cognitives évoluent rapidement et notre avenir pourrait ressembler en tous points au futur souvent décrit dans la littérature de science-fiction, comme il pourrait être très différent ! L'important, c'est d'avancer pas à pas. Il faut favoriser l'approche rationnelle et pragmatique, et se poser les bonnes questions.

**Steven :** C'est pourquoi un partenariat avec un acteur comme ISG est une approche à recommander. Nous avons travaillé avec de nombreuses entreprises dans tous les secteurs, afin de poser les bonnes questions et d'obtenir de ses clients les bonnes

réponses. Ceci n'est pas un marché où il vous suffit d'acheter un produit de base pour faire un RPA. L'automatisation a un impact différent dans différents domaines et sur différentes entreprises.

Il est important que les gestionnaires d'une entreprise se renseignent sur les différentes possibilités. Ils doivent comprendre quel logiciel acheter ou développer en interne. Comment piloter le RPA, mettre à l'épreuve le projet initial, puis tirer parti de ses bénéfices aux différents niveaux de l'entreprise.

**Wayne :** Ce qu'on évoque ici, c'est la création d'un centre d'excellence dédié à l'entreprise.

**Steven :** C'est exactement ça.

**Allan :** On en revient à la nécessité d'avoir une vision élargie afin d'éclairer votre prise de décision stratégique.

**Julien :** D'accord, organisons ces idées. Il convient d'abord de définir en quoi le RPA peut être utile, puis accompagner le propre personnel de l'entreprise afin d'être autonome dès que possible.

« Le but n'est pas de suivre le peloton de tête, mais d'essayer de prendre de l'avance sur la concurrence - avant même qu'elle ne pointe le bout de son nez. »

**Wayne :** Je suis d'accord.

**Steven :** Il faut s'assurer que toutes les personnes occupant des postes fonctionnels dans votre entreprise sont effectivement impliquées dès le départ dans le projet. Ainsi les processus qui peuvent et doivent être automatisés seront mieux identifiés.

**Julien :** Ceux qui ont déjà une première expérience du RPA, qui ont pu en apprécier les bénéfices et qui veulent aller plus loin, ont besoin d'être accompagnés pour le mettre en place de manière globale.

**Allan :** C'est ainsi que les plus grands retours sur investissement sont réalisés. Automatiser autant de fonctions que possible peut avantager les organisations traditionnelles qui doivent rivaliser avec les trouble-fêtes du secteur numérique. Le but n'est pas de suivre le peloton de tête, mais d'essayer de prendre de l'avance sur la concurrence - avant même qu'elle ne pointe le bout de son nez.

**Julien :** Ensuite, il y a des entreprises qui considèrent que l'automatisation est un élément clé de l'ensemble de leur transformation numérique. Ils veulent réinventer la totalité de modèle d'entreprise. Cela signifie non seulement automatiser les processus mais surtout les repenser à nouveau.

**Steven :** Oui. Il faut en effet identifier les raisons pour lesquelles tel ou tel processus est en place. Sont-elles toujours réelles ? Le processus est-il toujours nécessaire ? Si ce n'est pas le cas, robotiser sa réalisation est une perte de temps et d'argent.

**Julien :** Alors, il faut considérer l'ensemble de la situation : prendre en compte l'approvisionnement, la géographie, la façon dont les collaborateurs sont répartis, les tâches qu'ils accomplissent et comment les machines s'interfaçent avec eux.

L'objectif est d'harmoniser toutes les fonctions et tous les processus pour que l'organisation puisse faire face à un marché évolutif. Si vous ne le faites pas, une nouvelle entreprise - je suis tenté de dire une entreprise qui a plus d'appétit que la vôtre - le fera et réduira assez rapidement votre part de marché.

**Steven :** C'est le genre de perspective dans laquelle ISG se spécialise.

**Allan :** Donc, pour conclure si vous êtes bien conseillés ; vous pouvez le faire seul, et vous pouvez être sûr d'y arriver.



# Pourquoi il n'y a qu'une seule bonne manière d'automatiser : l'approche stratégique ?

**Steven :** Je ne vois pas beaucoup d'entreprises qui résistent à l'automatisation. La plupart n'attendent même pas de voir comment le marché se développe. Elles veulent prendre le train en marche et profiter du potentiel que le RPA peut apporter. Au final, le RPA représente une opportunité très intéressante.

**Julien :** Cela montre que la valeur ajoutée du RPA est facilement accessible ; cela commence à être bien connu, ce qui signifie que la demande de technologies comme le RPA va augmenter.

**Wayne :** Ce qui signifie aussi que les entreprises vont vouloir rapidement évoluer vers un « modèle de fonctionnement cognitif ».

**Allan :** Il s'agit là d'un chemin beaucoup plus complexe. Il n'y a pas une seule et unique façon d'y arriver...

**Wayne :** Mais il y a une façon intelligente de démarrer l'aventure.

**Steven :** Il est crucial d'être bien accompagné dès le début.

**Allan :** En faisant ainsi, on ne tombe pas dans le piège qui consiste à vouloir sous-traiter l'automatisation, et par conséquent on évite de payer inutilement un surcoût.

**Steven :** Exactement. En faisant soi-même on tire les bénéfices dès le début. Une fois qu'il a été démontré que la technologie peut transformer la façon de travailler et de faire des affaires, ensuite l'externalisation peut être envisagée. Il faut attendre que le marché soit plus mature et que les dysfonctionnements et les pièges coûteux aient disparu. Actuellement ce n'est pas encore le bon moment pour externaliser.

**Wayne :** Je pense qu'il est important de baser sa stratégie sur l'ensemble des étapes du parcours client. En quoi l'automatisation peut-elle l'améliorer ? Comment les technologies cognitives peuvent-elles s'interfacer avec votre RPA ? Comment pouvez-vous les connecter ensemble ?

**Julien :** Votre objectif pourrait être comparable à celui d'Amazon ; c'est à dire essayer d'extraire l'intervention humaine de toutes les étapes du processus. Cela peut être fait en théorie : de la commande en ligne à l'entrepôt en passant par la camionnette de livraison sans pilote (ou même par le drone !). Mais je ne pense pas que cela se produise dans l'immédiat.

**Allan :** Cette vision à long terme est intéressante, et nous conseillons aux clients de se concentrer sur le présent et sur des objectifs réalistes.

**Julien :** C'est important, bien sûr. En travaillant avec ISG, une entreprise peut définir les étapes du plan de transformation de son organisation. La transformation peut s'étaler sur un plan qui dure jusqu'à 18 mois.

**Steven :** ISG a défini une pratique d'automatisation solide. C'est pourquoi nous avons acquis Alsbridge, un consultant et analyste en benchmarking, politique de sourcing et transformation. L'objectif est d'être le spécialiste du domaine.

Nous savons que l'avenir est là et nous doter de la bonne expertise nous est donc indispensable pour que nous puissions atteindre cet objectif.

**Wayne :** Nous accompagnons également les dirigeants à élargir leur vision sur la façon dont cette technologie peut changer leur rôle.

**Steven :** Les DSI et les CTO travaillent plus étroitement avec les directeurs opérationnels ainsi qu'avec les PDG pour définir la façon dont le contrôle opérationnel peut être à la fois renforcé et simplifié. Cela aide l'ensemble de l'organisation à devenir plus réactive et efficace, ce qui réduit les coûts.

**Wayne :** Dans combien de temps verra-t-on l'automatisation du Conseil d'Administration ?

**Julien :** Vous plaisantez, mais circule déjà largement l'histoire de cette entreprise japonaise de capital-risque qui a nommé un algorithme à son Conseil d'Administration.<sup>5</sup> Alors ce scénario n'est peut-être pas trop tiré par les cheveux. Cela dit, il est vrai que l'algorithme avait pour objet principal de réaliser des calculs et pour fournir des projections de modèles financiers plutôt que de contribuer à la vision de l'entreprise.

**Steven :** Je ne pense pas que ce que produit ISG puisse

être réalisé par un algorithme ; notre approche est trop personnelle et trop basée sur l'expérience. Nous avons été présents au démarrage de l'aventure ; nous avons constaté les échecs tout comme les réussites. Nous en avons tiré des enseignements pour fonder notre approche. Ce type de savoir est précieux.

**Wayne :** Et ce savoir est résolument humain.

**Julien :** Nous pouvons accompagner nos clients dans la prise de petites décisions, mais également de décisions plus globales. En fin de compte, nous sommes là : pour protéger la valeur des entreprises de nos clients, pour les aider à faire face aux conséquences sociales (qui impactent le personnel) du RPA, pour permettre aux collaborateurs de mieux s'épanouir professionnellement et de mieux utiliser leurs talents, afin d'être des collaborateurs loyaux et productifs. En pensant l'automatisation et la façon dont elle affecte l'ensemble de votre entreprise de manière globale, nous contribuons au bien-être de la société.

<sup>5</sup> BBC News 16 Mai 2014





# L'automatisation : pourquoi en parler avec ISG ?

Nous avons une vision réaliste du RPA, de l'IA et des « Autonomics ». Nous sommes convaincus que vous pouvez tirer parti pleinement des bénéfices de l'automatisation rapidement et simplement. L'externalisation n'est pas nécessaire ; vous pouvez créer votre propre centre d'excellence rapidement et de manière rentable.

Cela vous permettra de valoriser votre investissement sur le court terme et de construire votre vision stratégique. Vous pouvez vous transformer en entreprise cognitive aussi vite ou aussi doucement que vous le souhaitez.

Nous proposons des conseils et des idées fondés sur notre expérience du monde réel. Notre équipe travaille dans ce domaine depuis le début. Nous savons déployer des robots pour qu'ils augmentent la rentabilité et améliorent la vie des humains qui interagissent avec votre entreprise et en dépendent.

Les technologies comme le RPA sont, sur le fond, positives pour les entreprises. Ils excellent dans l'exécution des tâches répétitives à faible valeur ajoutée. William Poundstone, auteur américain et chroniqueur, l'a très bien résumé : « Les ordinateurs sont parvenus à bien faire ce que les humains peinent à réaliser. Les machines excellent dans le tri de listes. Ça peut sembler ennuyeux, mais pensez à la façon dont le tri efficace a changé le monde ! »<sup>6</sup>

**Nous terminerons notre échange sur ce point.**

<sup>6</sup> William Poundstone, cité dans What to Think About Machines That Think (Que penser des machines qui pensent), John Brockman 2015



# Mieux vaut ne pas chercher à tout comprendre tout seul

ISG peut vous aider à trouver le bon rythme pour votre transition vers le numérique.

**Pourquoi ne pas parler à ISG et voir comment nous pouvons vous aider ?**

Si vous souhaitez discuter des questions soulevées dans le présent livre blanc d'ISG, veuillez nous appeler au **+33 (0)1.41.12.81.81**, ou envoyez un email à **[lucy.hermann-taylor@isg-one.com](mailto:lucy.hermann-taylor@isg-one.com)**, et nous organiserons un rendez-vous.