

MATINALE COMEX CONDUITE DU CHANGEMENT & ADOPTION DES USAGES



PRÉPARÉ ET PRÉSENTÉ PAR

ENTREPRISE DU FUTUR ET ESKER
FRÉDÉRIC SIMOTTEL - JOURNALISTE

RETROUVEZ LES PODCASTS DE LA MATINALE <http://bit.ly/3jzCkW8>



Entreprise DU FUTUR

LE 31 JANVIER 2023, L'ENTREPRISE DU FUTUR & ESKER ONT RASSEMBLÉ POUR LA PREMIÈRE FOIS UNE CINQUANTAINÉ DE DAF & DSI AUTOUR DE LEURS PROBLÉMATIQUES STRATÉGIQUES.

DOUZE DE LEURS PAIRS ET DIRIGEANTS SE SONT SUCCÉDÉS SUR SCÈNE POUR PARTAGER LEUR VISION, LEURS ÉCHECS ET EXPÉRIENCES AFIN DE LES AIDER DANS LES RÉSOLUTIONS DE CES PROBLÉMATIQUES.

Les dirigeants présents ont pu s'interroger collectivement sur les clés de réussite de la conduite du changement, sur la place que doit prendre la gouvernance des données dans l'entreprise, l'usage d'un numérique plus responsable, et les enjeux des prochaines législations en vigueur. Cette matinée a également été l'occasion de rappeler que sans Homme, une entreprise ne peut pas fonctionner. Incarner la collaboration en entreprise et redonner du sens aux métiers de DAF et DSI sont aujourd'hui plus que jamais, des objectifs à tenir pour les PME&ETI. Une matinée d'échanges et de rencontres, clôturée par la keynote de Marc Lièvremon, ancien joueur de rugby et ancien sélectionneur du XV de France qui rappelle l'importance du travail collectif : « Il n'y a pas de prototype d'un bon leader, chacun en fonction de son vécu peut faire autorité. Faire autorité, ça veut dire faire grandir et se faire confiance. »

Jean Mathy philosophe & fondateur de NOETIC BEES

"COMMENT PANSER LES CHANGEMENTS PLUTÔT QUE DE CHANGER LES PANSEMENTS ?"



Je suis là pour faire un ROI intellectuel comme dirait Alban Guyot, Directeur Général de L'Entreprise DU FUTUR.

Aujourd'hui le dilemme dans les entreprises repose sur le fait de traiter en même temps l'exploration et l'exploitation. Avant on pouvait exploiter d'un côté et explorer de l'autre. James March prédit que le dilemme entrepreneurial à venir réside dans la fusion de l'exploitation et l'exploration.

Ce qui veut dire qu'à la fois il faut faire le business comme d'habitude et dans le même temps le faire différemment : se réinventer en permanence, produire de nouveaux services... C'est un paradoxe.

Dans ces conditions, il faut rester philosophe et travailler la conscientisation du réel. La question cruciale devient l'appropriation du réel. S'il y a appropriation derrière le reste suivra.

Paul Ricoeur disait « En fait le problème majeur du changement, c'est comment fait-on pour intégrer dans notre histoire quelque chose qui peut la désintégrer ? »

Ce qu'il ne faut pas faire, c'est le mauvais usage de la philosophie. La seconde tentation c'est de faire les mauvais psychologues « Non mais je pense que tu es dans le déni. » . Il ne faut pas le faire car chaque conscience à son tempo, son rythme et il ne faut pas le violer. C'est la mauvaise théologie dit Paul Ricoeur.

Jean Mathy philosophe & fondateur de NOETIC BEES

"COMMENT PANSER LES CHANGEMENTS PLUTOT QUE DE CHANGER LES PANSEMENTS ?"



Un humain est un ensemble psychique, social et technique. Nous sommes techniques, car nous ne pouvons pas nous développer sans organes artificielles. Prenons l'exemple des lunettes. L'organe biologique c'est l'œil, l'organe artificielle c'est la lunette. Et nous en avons besoin.

Dans les changements nous avons 4 enjeux : un enjeu d'adoption du changement vs adaptation, un enjeu d'agir, un enjeu d'action et un enjeu d'ajustement.

La règle des 4 « A » : ADAPTATION - ACTION - ADOPTION - AJUSTEMENT

Moi je viens de la philosophie pragmatique : le FAIRE, c'est l'action qui transforme. Dans cette action très concrète, vont se jouer l'adoption et l'ajustement. Dans la vraie vie et le business, l'enjeu c'est le dialogue.

Voilà les quatre questions à se poser :

- Sommes-nous alignés en termes de vision ?
- Adressons-nous le bon niveau d'enjeu ?
- Quels sont les obstacles à la réussite ?
- Comment être ressource l'un pour l'autre ?

Si vous faites ça, vous allez méta-communiquer, c'est à dire : « se parler de la manière dont on se parle. »

Si vous voulez être dans le dialogue et le vrai, il faut :

- L'écoute. C'est ne pas savoir ce que je vais dire avant que tu aies terminé ta phrase.
- La franchise : Quand je suis franc avec toi, cela implique que je pourrais te dire quelque chose qui nous mettrait en rupture de relation.
- L'argumentation : Imparable, c'est pour éviter le débat. Parce que dans le mot « débat » il y a le mot battre. Alors que le dialogue, c'est essayer d'atteindre ensemble un peu de justesse, il faut donc qu'il y ait de l'argumentation.
- La remise en question, Le point le plus dur. Vous allez par une simple question ultra puissante, remettre en cause une décision car celle-ci vous élève et vous envoie au niveau META.

META ça veut dire « Au-delà ». Les dirigeants, doivent toujours anticiper le coup d'après, ils sont donc dans le META. Nous nous devons tous, en tant que dirigeants responsables, d'être dans le META. L'enjeu c'est de se poser les questions au niveau META.

Stéphane Toulouze & Olivier Creplet - La conduite du changement

Les utilisateurs se rendent compte que le métier d'avant ne sera pas celui d'après. La prise de conscience fait partie de la conduite du changement, ce qui permet d'agir différemment pour le futur.

93% des DSI affirment que les freins de la relation DSI.DAF dans la conduite d'un projet sont liés au fait que ces deux directions fonctionnent en silos.

Quand l'entreprise se met en mode projet collectif on est déjà dans le désilotage, On est dans la co-construction. Il faut impérativement intégrer les experts métiers puisque ce sont eux qui vont construire le fonctionnement de demain.

Comment mettre en place des outils simples, efficaces pour aider à la transformation ?

Olivier Creplet souligne l'importance de faire travailler ensemble le trinôme DAF, DSI, DRH (qui est de facto le troisième pilier du changement puisqu'il implique les collaborateurs de l'entreprise). C'est ce trinôme qui reporte à la direction générale.

Quel est l'élément déclencheur d'un bon fonctionnement ? Le projet qu'il soit petit ou grand repose sur la collaboration.

« On voit très vite, en faisant un état des lieux de la direction finances et de la direction des systèmes d'informations s'ils savent fonctionner ensemble ou non. »

METTRE EN PLACE LA BONNE ÉQUIPE PROJET

Quand on est dans une démarche projet, l'important est le choix de l'équipe.

Il ne faut pas oublier que souvent, nous sommes dans une optique de sous-effectifs dans les entreprises, explique Stéphane Toulouze. Dans ce cas, le DRH a un rôle clé car il connaît les compétences internes pour savoir qui sera le mieux placé pour réaliser le projet.

LE TIPS

Cartographier les compétences pour identifier les ressources internes.

A la fin c'est le métier qui va piloter l'outil. Le métier sera garant du SI. Si, dès le départ, ils se sentent impliqués dans le projet, ils seront ravis de participer à son déploiement et sa mise en place. C'est valorisant de sortir du quotidien également et cela facilite l'adoption de l'outil.



Stéphane Toulouze & Olivier Creplet - La conduite du changement

Pour mener à bien un projet, il y a 3 mots clés :

ACTION - AJUSTEMENT - DIALOGUE

Aussi, pour mener à bien des projets structurants, il faut les mettre en application et également bien identifier les besoins en posant les bonnes questions aux métiers. Aller voir l'individu et l'interroger : qu'est-ce qui va fonctionner pour toi ?

«Théorie 3P : Projet, Patron, Pognon
Il faut les 3 pour un projet réussi !»
Olivier Creplet, Neo-Soft

Utiliser le feed-back comme outil d'amélioration continue.

Un projet de transformation c'est à 80% de la COMMUNICATION et donc des feed-backs.

- Ne surtout pas demander ou faire de feed-backs et ne rien en faire derrière.
- Les KPI à ne pas oublier sont le taux d'adhésion, le taux d'utilisation et les sondages pour réajuster au besoin.

Selon une étude Randstad, 58% des collaborateurs, affirment que les employeurs utilisent des outils avancés mais ne proposent pas de formation derrière pour démocratiser l'outil en interne.



Antoine de Riedmatten & Eric Damois gouvernance de la donnée

« NOTRE MÉTIER ÉTAIT TRÈS RÉGLEMENTAIRE, ON AIDAIT NOS CLIENTS À SUIVRE LA RÉGLEMENTATION. ON REGARDAIT LE PASSÉ ET ON EXPLIQUAIT LE PASSÉ. »
ANTOINE DE RIEDMATTEN - IN EXTENSO

"Ma problématique : assurer le passage de la stratégie data à l'utilisation concrète des données de 110 000 clients sur 250 agences." nous explique le PDG d'IN EXTENSO.

Pour chacun des clients il est primordial d'avoir un benchmark du secteur, savoir les comparer et savoir comment on transforme les données pour qu'elles soient exploitables dans le cadre de la RGPD etc.

Aujourd'hui, IN EXTENSO est en charge de la comptabilité de 600 franchisés d'une grande marque de fast-food. Les franchisés souhaitent savoir comment fonctionnent les autres franchisés de leur région/secteur.

Il est aujourd'hui possible de les comparer grâce à une multitude de données. On peut tout à fait savoir, s'il est meilleur ou moins bon, mais surtout pourquoi il est moins bon. Par exemple, on peut identifier une problématique : le turnover, et l'impact sur la productivité à cause du changement de staff régulier,

Il s'agit donc un problème RH. Nous l'avons identifié et nous pouvons donc le résoudre. C'est l'avenir de notre métier selon moi

« Dans tout projet je suis convaincu qu'il y a une fenêtre de tir. Le changement permet l'adhésion. Chez nous l'exemple type c'est le télétravail. Tout le monde disait que c'était impossible avant le COVID. Aujourd'hui ils ne peuvent plus le dire. »

Le timing est clé. Le fondateur de Carrefour disait « Moi ce que je veux c'est que Carrefour ait 1/4 d'heure d'avance sur les concurrents." Pas plus. C'est le petit 15mn qui fait la différence car il permet l'adhésion des équipes. »

Eric Damois « La donnée est partout dans le système d'information, elle permet de gagner en performance."



Antoine de Riedmatten & Eric Damois gouvernance de la donnée

« IL FAUT ACCEPTER LE REGARD EXTÉRIEUR ET SE FAIRE AIDER POUR FAIRE EN SORTE QUE LA RELATION DAF.DSI FONCTIONNE. SI ON N'EST PAS EN PHASE SUR L'USAGE, C'EST COMPLIQUÉ. » ERIC DAMOIS

Frédéric Simottel : Le chief data officer (CDO), est-ce un rôle clé ?

Oui, ça paraît important. Certaines fonctions peuvent avoir ce rôle, sans forcément ouvrir un poste car toutes les boîtes n'en ont pas forcément les moyens.

« Le DSI a une obligation : il est responsable de la sécurité des données et de l'accessibilité de ces données. Selon moi le responsable CDO doit être rattaché à la Direction Générale directement car c'est extrêmement stratégique, les données font partie du patrimoine de l'entreprise. Le CDO va aider à désiloter et accélérer cette gestion transversale. »

Eric Damois



Antoine de Riedmatten : « J'ai remplacé mon DS, IDirecteur des Systèmes d'Informations, par un DSI, Directeur de la Stratégie Informatique. Je suis persuadé qu'il faut changer ces mots de DSI et DAF car ils ne correspondent plus à la stratégie des entreprises. Ces noms ils sont « veillos », et du 19^os ! »

« Il faut accepter le regard extérieur et se faire aider pour faire en sorte que la relation DAF.DSI fonctionne. Si on n'est pas en phase sur l'usage, c'est compliqué. »
Eric Damois



Pénélope GUY - APL data centers Le numérique responsable

DANS LE NUMÉRIQUE LA PART DES IMPACTS LES PLUS IMPORTANTS C'EST LA CONSTRUCTION DU MATÉRIEL ET SON UTILISATION.

Les acteurs data centers doivent délivrer les données. On doit travailler sur nos usages. APL travaille sur la conception et la rénovation de data centers (ou salle d'informatique).

Comment travailler sur une stratégie de numérique responsable ?

On sait que la plus grande partie des émissions provient du matériel informatique.

Nous travaillons sur trois points :

1. Intégrer les principes d'éco-conception avant la construction
2. Dans la phase d'exploitation, comment réduire l'impact grâce à une meilleure utilisation ?
3. Fin de vie du matériel (recyclage, reconditionnement...)

Aller chercher le froid pour réduire les consommations énergétiques est une des stratégies mais aujourd'hui on se concentre surtout sur la capacité des machines à supporter jusqu'à 26 degrés.



Pénélope GUY - APL data centers Le numérique responsable

Valorisation de chaleur fatale

Il s'agit de savoir comment on récupère la chaleur pour la valoriser ailleurs et éviter cette perte d'énergie. Seulement cette méthode à ses limites. Que faire de la chaleur quand on n'a pas besoin de chauffer le bâtiment d'à côté ?

Dans le numérique le sujet n°1 est celui de l'impact et de l'empreinte carbone.

Viennent ensuite :

- La chaleur
- L'eau
- Les déchets

L'entreprise CISCO a déclaré il y a peu sa consommation d'eau : 8/10 milliards de litres d'eau par an.

Dans la question de l'efficacité énergétique des data centers, on parle aussi beaucoup de cette consommation.

Les DSI vont être challengés sur leur capacité à fournir davantage d'informations sur leur consommation énergétique. Les data centers vont devoir pousser les données dans ce domaine pour accompagner les DSI à structurer ces données et le reporter.



Thomas Honegger - COO - esker

La facturation électronique 2024

L'objectif caché de cette facturation électronique est la meilleure gestion des délais de paiement, souvent responsable de faillites.

Il va falloir recartographier l'ensemble des process pour être en conformité et favoriser la communication entre DSI et DAF.

Les entreprises doivent anticiper dès aujourd'hui pour être conforme dès le 1er juillet 2024. A cette date, TOUTES les entreprises devront être en mesure de recevoir des factures au format électronique !

Plus qu'un sujet de mise en conformité de la facture cette réglementation est une réelle opportunité pour les DAF et DSI de travailler main dans la main pour recartographier et optimiser l'ensemble des process de gestion de l'entreprise.

Romain Broutier - DAF RAISE Incarner la collaboration et garantir à son entreprise d'innover

"VOUS, DIRIGEANTS QUI ÊTES DANS LA SALLE, PRENEZ LE TEMPS D'AVOIR CE SUPPLÉMENT D'ÂME QUI VOUS FERA FAIRE LE DERNIER KILOMÈTRE POUR VOTRE ENTREPRISE ET VOS SALARIÉS."



Alors comment ?

- Confiance
- Partage
- Parité
- Mesure et accompagne de la performance
- Innovation

La confiance doit s'installer et pour autant il faut provoquer sa chance et le hasard. Investir sur les hommes et les femmes avant d'étudier les chiffres.

La confiance n'exclut pas le contrôle. Quand on a 30% de croissance par an il faut savoir déléguer. Ce n'est pas en contrôlant tout qu'on est le plus efficace. Le dirigeant a besoin d'avoir des collaborateurs autour de lui qui connaissent leurs limites, qui savent proposer mais qui savent aussi s'entourer.

Pour cela, il faut savoir donner du sens. Les équipes donnent la moitié de leur intérêt à la Fondation RAISESHERPAS qui accompagne les jeunes entreprises. Elle est devenue en 7 ans la fondation privée la plus importante de France. (Toutes les licornes françaises ont été accompagnées par la fondation, 500 start-ups accompagnées chaque année gratuitement).

Romain Broutier - DAF RAISE Incarner la collaboration et garantir à son entreprise d'innover

"VOUS, DIRIGEANTS QUI ÊTES DANS LA SALLE, PRENEZ LE TEMPS D'AVOIR CE SUPPLÉMENT D'ÂME QUI VOUS FERA FAIRE LE DERNIER KILOMÈTRE POUR VOTRE ENTREPRISE ET VOS SALARIÉS."



Les collaborateurs donnent du temps à ce type d'organisme. Faire profiter de l'expérience de chacun, c'est donner du sens au travail.

Romain BROUTIER incite fortement à proposer ce genre d'initiatives à vos collaborateurs.

La parité :

Chez RAISE, il y a autant d'hommes que de femmes à tous les niveaux hiérarchiques.

Dans n'importe quelle entreprise, les collaborateurs viennent vivre des expériences. Pour les faire venir, il faut qu'ils vivent une expérience, et leur donner du sens pour qu'ils restent.

L'accompagnement de la performance :

"J'ai embauché le mois dernier dans un groupe de 80 personnes un CDO. Pour que les hommes et femmes puissent générer grâce à une bonne gestion de la data, une meilleure valeur ajoutée dans leur travail.

Chez RAISE nous sommes des investisseurs minoritaires mais actifs. On vient avec une caisse à outils pour aider les entreprises mais ce sont les équipes dirigeantes qui valident in fine."

Romain Broutier - DAF RAISE Incarner la collaboration et garantir à son entreprise d'innover

"IL Y A DES JEUNES QUI NE CONÇOIVENT PAS QUE L'ENTREPRISE N'AIT PAS LA VOLONTÉ DE GÉRER LEUR IMPACT."



Aujourd'hui avec la mentalité récente des entrepreneurs que nous accompagnons (quelle que soit la taille, on est capable de mettre de 500 000 à 50M€), il n'y a pas que la performance financière qui compte, bien au contraire, il y a aussi et surtout la performance extra financière. C'est le rôle des CFO et DSI car ils doivent se parler, pour que la Direction Générale puisse mettre en avant ces facteurs clés de succès et embarquer les collaborateurs.

Quand RAISE a créé sa stratégie à impact en 2019, le commun des mortels ne savait même pas ce qu'était l'impact. Selon eux c'est l'intentionnalité de changer les choses à grande échelle. Pour ça ils avaient décidé non pas de se positionner sur des entreprises natives mais bien sur des PME traditionnelles qui veulent grandir en donnant du sens et en ayant une intentionnalité sur leur impact.

Romain BROUTIER croit beaucoup à la démocratisation des métiers DAF et DSI, pour gagner en attractivité. Il y a des jeunes qui ne conçoivent pas que l'entreprise n'ait pas la volonté de gérer leur impact.

« DE MANIÈRE GÉNÉRALE L'INNOVATION GRAVITE AUTOUR DE NOUS, ALORS EN CONCLUSION JE VOUS DIRAI : RESTEZ ACTEURS, SI VOUS ARRIVEZ À INTÉGRER CE SUPPLÉMENT D'ÂME À VOS ENTREPRISES, VOUS ALLEZ RENDRE VOS ENTREPRISES BEAUCOUP PLUS FORTES. »

Emmanuel Olivier DG - ESKER

« L'intelligence artificielle ne va pas supprimer des postes mais redonner de la valeur ajoutée à certains jobs. »

Les entreprises doivent anticiper dès aujourd'hui pour être conforme dès le 1er juillet 2024. A cette date, TOUTES les entreprises devront être en mesure de recevoir des factures au format électronique !

Plus qu'un sujet de mise en conformité de la facture cette réglementation est une réelle opportunité pour les DAF et DSI de travailler main dans la main pour recartographier et optimiser l'ensemble des process de gestion de l'entreprise.

« La technologie doit nous aider à donner du sens. Par exemple en finance, aider à libérer les hommes et les femmes en leur donnant du temps pour faire autre chose dans l'entreprise. L'intelligence artificielle peut aider à cela. »

Marc Lièvremont ancien joueur de rugby & ancien sélectionneur de l'équipe de France

« Le rugby c'est créer les conditions de l'adversité pour obliger les hommes à se fédérer »

Il n'y a pas de prototype d'un bon leader, chacun en fonction de son vécu peut faire autorité. Faire autorité, ça veut dire faire grandir et se faire confiance. Il ne faut pas oublier que le chef c'est celui qui a besoin des autres.

Pour moi le management à 3 dimensions :

- Spirituel : porter des valeurs, impliquer les autres
- Pilote : concevoir un projet, avec ses ambitions, ses hommes etc.
- Faire confiance

« Être un bon leader c'est embarquer les gens, faire en sorte qu'ils soient utiles. »



MERCI À L'ENSEMBLE DES PARTICIPANTS

Michel ARNAUD - Directeur des Systèmes d'Informations - BABOLAT VS
Jean-Jacques BANCEL - Directeur Administratif et Financier - ADDEV MATERIALS
Jean-Baptiste BERNARD - Directeur Administratif et Financier - MASSILLY HOLDING
Nicolas BRAGARD - Directeur des Systèmes d'Informations - ESKER
Romain BROUTIER - Directeur Administratif et Financier - RAISE
Giovanni CAPELLI - Directeur Général - CAPELLI PROJECT
JULIEN CASAGRANDE - Directeur des Achats et Développement Durable - VISIATIV OPERATION
Ludovick CHANTELLES - Business Development Manager - ESKER
Nathalie CHUPIN - Sales Director - ESKER
PHILIPPE COSTEL - Directeur transformation digitale - SBM COMPANY
Olivier CREPLET - Directeur transformation et innovation - NEO SOFT
Eric DAMOIS - Président Directeur Général - PERSPECTIVE SI
Hadrien DE CAMARET - Senior Manager - MAZARS
Antoine DE RIEDMATTEN - Président du Directoire - IN EXTENSO
Arnaud DES HORTS - Directeur Transformation Digitale - ADESMIA
Jean-François DUGUA - Alliance Manager - ESKER
Aurélien ENTRENA - Field Marketing Director - ESKER
Fabrice FAURE - Channel Sales Manager - ESKER
Frédéric FERRY - Business Development Manager - ESKER
Alessandro FINORO - Senior Manager IT - LENNOX
Pascal FRAISSE - Directeur des Systèmes d'Informations - LENNOX
Sylvain GUERRE - Directeur Administratif et Financier - RESTALLIANCE
Penelope GUY - Responsable Développement Numérique - APL DATA CENTER
Thomas HONEGGER - Directeur Général Business Unit - ESKER
Céline IAMARENE - Directrice Administratif et Financier - LENNOX
Samuel JANIN - Manager Système d'Information - MAZARS
Thomas KERSAHO - Directeur Conseils - BM&A
Sylvia LEFORT - Directrice Financière - IN EXTENSO
MARC LIEVREMONT - XV DE FRANCE
Elisabeth MARINI - Chargée de Marketing opérationnel - ESKER
Jean MATHY - Président Directeur Général - NOETICBEES
Stéphane MONTALANT - Directeur Administratif et Financier - BYBLOS GROUP
Emmanuel OLIVIER - Directeur Général - ESKER
Damien PANEK - Business Developer - EVERIAL
Thierry PARASSIN - Directeur des Systèmes d'Informations - IMPLID
Nicolas PASTORINO - Directeur des Systèmes d'Informations - INTERFLORA
Alexandre POULALIER - Responsable des Systèmes d'Informations - ETS GEORGES DAVID EDA
Bastien RICHARD - Directeur Administratif et Financier - HUTTOPIA
Gilles ROUX - Directeur des Systèmes d'Informations - SCHIEVER
Frédéric SIMOTTEL - Journaliste - ENTREPRISE DU FUTUR
Ivan TEJEDA - Chief Financial Officer - CHLORIDE
Stéphane TOULOUZE - Président Directeur Général - CO PARTNER
Jean Luc VIELMONT - Directeur des Systèmes d'Informations - ALGECO