

# Monde omnicanal

## Comment transformer le back-office?

Canaux de distribution multiples, instantanéité des échanges entre enseignes et consommateurs, robotisation croissante de fonctions substituables. Le back-office subit d'importantes transformations. Il doit être capable de traiter des flux d'information en temps réel dans une relation de plus en plus étroite avec les fonctions commerciales pour proposer aux consommateurs une expérience d'achat au plus près de leurs besoins et de leurs usages. **PAR SABINE BECHELANI, ASSOCIÉE EY**

**D'abord interne**, le courant de transformation qui touche les fonctions de *back-office* est dû aux resserrements budgétaires importants que connaissent aujourd'hui de nombreux distributeurs. Cette impulsion les conduit à vouloir mutualiser et faire dialoguer des fonctions que le management avait traditionnellement agencées en silos. Parallèlement à ce mouvement, les évolutions du marché et des usages des consommateurs commandent aux entreprises d'adapter leurs modèles opérationnels pour être capables de traiter des flux ininterrompus de demandes en temps réel (achats, retours, etc.) avec l'exigence de les livrer dans des délais que les consommateurs souhaitent les plus courts possibles, tout en entretenant avec eux une interaction constante par le biais de canaux qui ne cessent de se multiplier.

À ces deux gageures s'ajoutent les effets des ruptures technologiques dont les distributeurs devront prévoir d'intégrer les avancées, notamment celles de la robotique et de l'algorithmique, déjà présentes dans d'autres secteurs comme le secteur boursier. Répondant, en effet, à l'exigence d'un environnement multicanal, c'est-à-dire capables de traiter un grand nombre d'informations et d'en extraire les données pertinentes, ces algorithmes devraient se substituer à certaines fonctions actuelles de *back-office* et y créer de nouveaux métiers. Si le Département d'État américain du travail estime que "65 % des écoliers d'aujourd'hui pratiqueront, une fois diplômés, des métiers qui n'ont pas encore été inventés", on peut imaginer l'impact qu'auront ces technologies sur ces fonctions : 4 à 5 fois plus rapides qu'un être humain, actifs



Sabine Bechelani, associée EY.

de jour comme de nuit, ces programmes pourront accomplir les processus routiniers systématiquement et sans faille, permettant aux ressources humaines, moins nombreuses, de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

### DISPARITION DE LA FRONTIÈRE ENTRE FRONT ET BACK-OFFICE?

En dépit de ces perspectives de mutations, et à titre d'exemple, le processus "fournisseurs" repose encore au sein de nombreuses entreprises sur le traitement de factures en format papier, et au mieux scannées. On parle alors de dématérialisation des documents/factures, évolution qui résume souvent le passage de ces entreprises à l'ère numérique.

Pourtant, anticiper ces évolutions pourrait être un facteur d'accélération propre à donner un avantage compétitif aux entreprises qui les prévoient. Plusieurs pistes pourraient ainsi être envisagées en ce sens :

- ▶ mutualiser les fonctions de *back-office* au sein de centres de services partagés multifonctionnels (CSP ou GBS selon le terme consacré "Global Business Services") conçus pour délivrer des processus standardisés et intégrés;

- ▶ réduire coûts et risques, avec l'objectif d'en faire de véritables fournisseurs de services multifonctions auprès des entités locales;
- ▶ préciser la portée de ces services (niveau local, régional, global);
- ▶ aligner ces entités sur la stratégie globale afin de simplifier les organisations et les rendre plus agiles;
- ▶ à l'heure de la "robotisation" définir le périmètre, la place et le rôle d'un système d'information automatisé capable de capter les informations pertinentes aux entrées et sorties des canaux de distribution cibles;
- ▶ déterminer les profils de recrutement d'ici à 5 ans, car les futures ressources seront amenées à travailler en collaboration virtuelle et sur des activités dites plus complexes,
- ▶ disposant nécessairement de compétences nouvelles, décloisonner les fonctions pour suivre le flux des demandes en temps réel, faisant du *back-office* un maillon immédiat de la chaîne au service du client (*end-to-end process*), et brouillant de facto la frontière entre *front* et *back-office*. L'enjeu pour les fonctions de *back-office* n'est plus seulement de subvenir aux besoins fonctionnels de l'entreprise, mais de construire, en partenariat avec l'ensemble des autres départements de la société, une expérience client adaptée aux nouveaux usages et propre à créer un lien de fidélité qui donne un coup d'avance sur la compétition. Un modèle plus agile et plus compétitif qui pourrait remettre en cause à l'horizon 5 à 10 ans de nombreux *business model*, et notamment les GBS (Global Business Services) externalisés et/ou délocalisés dans des pays dits à bas coûts. ■