



Votre Organisation Est-Elle Prête Pour La Digitalisation De Ses Processus?

Pour de nombreux économistes, dont notamment Jeremy Rifkin, l'automatisation des processus par des robots, encore appelée RPA — Robotic Process Automation, est une nouvelle révolution industrielle. Si cette promesse disruptive de modifier durablement notre relation au travail en confiant les tâches répétitives et à faible valeur ajoutée à des systèmes informatiques est alléchante, sa mise en œuvre est-elle aussi simple? Votre organisation est-elle prête à bénéficier de ce qui est présenté comme un formidable accélérateur de performance opérationnelle?

Des gains de productivité significatifs annoncés...

Nous ne reviendrons pas ici en détail sur les études décrivant les bénéfices potentiels apportés par l'automatisation des processus: qu'il s'agisse d'optimisation des coûts, de gains de productivité ou de meilleure utilisation des ressources, ceux-ci ont été largement étudiés, documentés et ne sont à ce jour plus réellement contestés. Ainsi pour ne prendre qu'un seul exemple, le coût d'un robot représenterait, au global, 1/3 d'un ETP off-shore et environ 1/5 d'un ETP onshore.¹

...à condition que les RPA soient implémentés au sein d'une organisation qui y est préparée!

En effet, aussi révolutionnaire que puisse l'être la robotisation des processus, les RPA restent des outils et ceux-ci doivent être correctement utilisés. Il convient donc de vérifier que votre organisation

a atteint le niveau de maturité requis pour déployer ces automates d'un nouveau type. C'est l'objet du "RPA Maturity Assessment" (diagnostic de maturité pour l'automatisation des processus) développé par les experts digitaux de Protiviti. D'une façon synthétique les principaux éléments à considérer sont les suivants:

- **Le type d'industrie**

Certains types d'industrie nécessitent des tâches administratives lourdes et des volumes de traitement importants. Ceux-ci sont naturellement très enclins à bénéficier des apports de l'automatisation. Ainsi les services financiers, banques & assurances, sont généralement d'excellents candidats à l'implémentation de RPA. L'industrie des services ou de la grande consommation arrivent également en tête de liste, notamment

¹ Benefits of RPA, Institute of Robotic Process Automation. Accessed Aug 2016.

pour toutes les activités dites de 'back-office' qui ne requièrent pas d'interaction directe avec des clients. Cette liste n'est bien entendu pas exhaustive, mais la notion de « type d'industrie » doit être une des premières briques de l'analyse de maturité de votre organisation.

- **Les caractéristiques intrinsèques du processus pré-ciblé**

Les bonnes pratiques d'implémentation des logiciels d'automatisation des processus débutent généralement par une phase de PoC (Proof of Concept) ou de « maquettage ». Cela consiste à intégrer dans un premier temps au sein d'un outil de RPA un processus ou ensemble de processus pilotes, puis à étendre ce périmètre d'automatisation dans un second temps. Le processus retenu pour initier la démarche doit idéalement présenter les caractéristiques suivantes:

- Etre maîtrisé — Le processus à implémenter doit être stable, correctement documenté et connu des opérateurs en responsabilité. Tenter d'automatiser un processus nouveau ou à redéfinir induirait un risque opérationnel supplémentaire et donc un biais dans la mesure du ROI à l'issue de la phase de maquettage.
- Présenter une haute répétabilité — A quelle fréquence une tâche spécifique est-elle effectuée? Plus cette fréquence est élevée, plus la tâche est répétitive, meilleur candidat est le processus à l'automatisation. En effet l'automatisation permettra de réduire la pénibilité associée à la réalisation de cette tâche, et également d'augmenter le gain de productivité qui est directement corrélé à cette notion de répétabilité.
- Disposer de données accessibles — La disponibilité des données est également un facteur discriminant fort. Des données correctement digitalisées et regroupées au sein d'un même système informatique facilitent l'automatisation du processus qui les traite.
- Présenter un taux d'erreurs élevé — L'éradication totale des erreurs manuelles dans le cas de processus automatisés représente un gain évident de la robotisation.

De ce fait, un taux d'anomalies important sur une activité est un excellent indicateur pour identifier les candidats privilégiés à l'automatisation.

- Etre consommateur en temps — De la même façon qu'il est judicieux d'automatiser des activités réalisées fréquemment, le temps passé par des opérateurs sur un processus donné est en lien direct avec le gain de productivité. Plus le processus est long et fastidieux, plus vite il doit être automatisé afin de libérer de la charge de travail pouvant être allouée à des tâches à plus haute valeur ajoutée.

- **La maturité de votre organisation et son appétence au changement**

Ce dernier élément, le « facteur X » pourrait-on dire, n'est pas à négliger. L'appétence à la digitalisation n'est pas identique d'un groupe à l'autre et, mal expliquée ou mal accompagnée, l'implémentation de robots peut être source de tension. D'autre part, l'enchaînement des projets et la multiplication des changements organisationnels pèsent également sur les collaborateurs. Ces notions sont intégrées au système d'évaluation de la maturité au RPA afin que le facteur humain ne soit pas négligé

Évaluez la maturité de votre Organisation puis définissez votre 'road-map' d'automatisation

S'il est présenté ici de façon synthétique, le RPA Maturity Assessment développé par les experts digitaux de Protiviti s'appuie sur un ensemble d'outils et de méthodes éprouvés. Il offre la possibilité d'établir une matrice précise, au sein de laquelle chaque processus est évalué. Cette hiérarchisation des processus permet à la fois de caractériser l'appétence de l'organisation vis-à-vis de l'automatisation des processus, mais fournit également une feuille de route indiquant dans quel ordre logique la robotisation devrait être menée. Les processus les plus simples et dont l'automatisation apporte les gains les plus significatifs en matière d'efficacité opérationnelle sont identifiables grâce à la matrice.

Protiviti dispose de nombreuses références dans le domaine de la robotisation des processus. Qu'il s'agisse d'une étude de maturité, d'un projet d'implémentation ou de sujets en lien avec les risques ou la gouvernance, nos experts sont à votre écoute. Nous déterminerons ensemble vos besoins sur le sujet et vous proposerons une démarche structurée afin que vous envisagiez l'avenir avec confiance.

Contacts

Bernard Drui
Managing Director
+33.1.42.96.41.11
bernard.drui@protiviti.fr

Arnaud Floquet
Managing Director
+33.1.42.96.22.77
arnaud.floquet@protiviti.fr

Nicolas Barrois
Director
+33.1.42.96.41.15
nicolas.barrois@protiviti.fr

Protiviti is a global consulting firm that delivers deep expertise, objective insights, a tailored approach and unparalleled collaboration to help leaders confidently face the future. Protiviti and our independently owned Member Firms provide consulting solutions in finance, technology, operations, data, analytics, governance, risk and internal audit to our clients through our network of more than 70 offices in over 20 countries.

We have served more than 60 percent of *Fortune* 1000® and 35 percent of *Fortune* Global 500® companies. We also work with smaller, growing companies, including those looking to go public, as well as with government agencies. Protiviti is a wholly owned subsidiary of Robert Half (NYSE: RHI). Founded in 1948, Robert Half is a member of the S&P 500 index.