



PAR
ALEXIS SZTEJNHORN
DIRECTEUR ASSOCIÉ,
PÔLE FINANCE ET
PERFORMANCE, PMP

Robotisation des centres de services partagés et externalisation de la fonction finance : *back to onshore* ?

Les années 1990 à 2010 ont fait les beaux jours des géants des services externalisés. La robotisation mène-t-elle au retour de ces activités au sein de structures internes localisées près des sièges sociaux ?

Robotic Process Automation : panacée des centres de services partagés ?

L'introduction de machines permet de traiter les transactions en masse et selon des modes opératoires standards, tout en optimisant la qualité et les coûts, ce qui répond aux enjeux des centres de services partagés (CSP). La *Robotic Process Automation* (RPA), le *Natural Language Processing*, le *Machine Learning*, l'intelligence artificielle et le *Cloud* sont des accélérateurs pour les activités transactionnelles mutualisées au sein de ces centres pour trois raisons :

- ils accélèrent le traitement de factures ou de paiements, les robots servant ainsi la massification des activités ;
- ils imposent une documentation rigoureuse et partagée, participant à la transformation de la fonction. Le *Software as a Service* devient un prétexte à l'adoption de configurations standards aux dépens des développements spécifiques ;
- les machines apprenantes répètent les bons usages de lettrage des comptes clients, répondant aux enjeux du zéro défaut qui donne sa légitimité au CSP.

Lorsque vitesse, volume, standardisation et qualité riment avec économie et recentrage sur l'amélioration continue, processus mieux documentés, plus *lean* et tournés vers les clients internes, on comprend que les

responsables de CSP soient précurseurs dans l'adoption des nouvelles technologies.

Mais qu'en est-il de l'impact de ces tendances sur les choix des directions financières en matière de modèle de *delivery* (CSP interne ou *Business Process Outsourcing*, BPO) ? Assiste-t-on à une nouvelle géographie des centres, au profit d'un rapprochement des sièges sociaux et au détriment des pays à bas coûts ? La robotisation est-elle un préalable au transfert d'activités au BPO ou est-elle à la main de l'*outsourcer* ?

Le cabinet PMP livre les enseignements de son étude menée auprès d'une vingtaine d'acteurs de référence au sein des directions des centres de services partagés de sociétés du SBF 120, de leaders de l'*outsourcing* et d'éditeurs de RPA ou *Cloud*.

La nouvelle réalité technologique des CSP et BPO

Les robots et autres technologies de *closing cockpit*, IA et *Cloud* sont aujourd'hui répandus au sein des CSP et des centres BPO.

Genpact, un des leaders de l'*outsourcing* et maintenant de la robotisation de processus, a ainsi constitué un pôle de plus de 1 000 experts RPA (dont 700 développeurs) et automatisé quelque 750 sous-processus, aussi bien dans ses plateformes externalisées que pour

BIOGRAPHIE

► Alexis Szejnhorn est Directeur Associé au sein du Pôle Finance et Performance du cabinet de stratégie et transformation PMP. Il accompagne les directions financières dans leurs transformations stratégiques, la digitalisation de leurs processus et les plans de performance d'entreprise.



Les robots et autres technologies de closing cockpit, IA et Cloud sont aujourd'hui répandus au sein des CSP et des centres BPO.

certaines de ses clients *corporate*. La majorité de ses contrats embarque désormais une feuille de route de mise en place de robots. De manière générale, les *outsourcers* se forment des forces à même de mettre en œuvre les principales technologies du marché, telles que Blueprism, UiPath, Workfusion ou Automation Anywhere.

Quasi tous les acteurs du CAC40 interrogés ont passé le cap du *proof of concept* au sein de leur CSP. Citons le cas d'un leader de l'industrie aéronautique, doté d'un CSP de 250 comptables et qui utilise deux types de technologies pour automatiser son processus *Purchase to Pay* : d'une part, sur la base de factures dématérialisées via EDI ou scan, un cockpit ReadSoft permet le rapprochement d'1,5 millions de factures fournisseurs par an avec l'ERP et, d'autre part, pour les exceptions non rapprochées, c'est UiPath qui prend le relais en réalisant la distribution automatique d'emails auprès des acheteurs selon des règles métier à fins de validation. S'ensuivent des propositions d'avis de virement.

Avec une solution de *Machine Learning*, l'ERP Cloud d'Oracle propose un algorithme de détection automatique d'anomalies dans un grand volume de factures fournisseurs, ainsi qu'un module de validation automatique des notes de frais sans anomalie ni caractéristique singulière.

Au-delà des robots, n'oublions pas que les solutions de dématérialisation de factures fournisseurs par exemple et les solutions *Cloud* peuvent être des éléments clés de la mise en place de CSP, car elles permettent le traitement en masse d'activité. Selon *Shared Services & Outsourcing Network - Benchmark 2017*, 72 % des CSP les plus performants utilisent des outils de digitalisation de la clôture comptable, tels que BlackLine ou Trintech, qui permettent de rapprocher automatiquement les comptes intragroupes et de piloter l'avancée de la clôture.

Pas encore de mouvement de relocalisation

La relocalisation d'activités gérées dans des BPO ou CSP *offshore* n'est pas encore advenue. *A contrario*, la robotisation tend à questionner l'externalisation de nouveaux périmètres au profit du développement de CSP internes. Selon la Vice-Présidente Finance Process et Comptabilité d'une société du SBF120, le choix entre CSP et BPO ainsi que sa localisation dépend de ce qui permet de « *gagner le plus et le plus vite* ». Pour les activités gérées à l'étranger, en Inde notamment, les décideurs choisissent d'optimiser les processus *back-office* sur site *via* la robotisation. Ce n'est que pour les périmètres non encore mutualisés que se font les arbitrages : l'*offshore* est en perte de vitesse. Toutes choses égales par ailleurs, un robot coûte deux à trois fois moins cher qu'un ETP sur site *offshore*. Dès lors, il n'est plus pertinent de considérer le coût de la main-d'œuvre comme le critère déterminant de la localisation du centre. *A fortiori*, lorsque l'humain ne prend part qu'à 10 % d'un processus automatisé à 90 %.

« *La préservation d'un personnel qualifié auprès des centres de décision présente l'intérêt de poursuivre le travail d'amélioration continue des processus, lorsque du temps a pu être dégagé grâce à l'automatisation* », renchérit le directeur CSP d'un groupe industriel du CAC40.

Les incontournables : documentation et maturité de processus normalisés

Notre expérience nous invite à considérer quelques critères pour faire de l'introduction des nouvelles technologies un succès dans le contexte des CSP et centres BPO.

D'abord, s'attacher à anticiper avec prudence les conditions économiques de déploiement. Ceci nécessite une prise en compte réaliste des possibilités de réduire la masse salariale. Des obstacles liés à la responsabilité sociale, à l'effet de repoussoir et de démotivation que peuvent engendrer les annonces de productivité liées aux « assistants virtuels » ne sont pas à négliger, lorsque ce n'est pas le morcellement d'activités des opérateurs qui entrave la diminution d'effectifs.

Ensuite, poser d'emblée la question de la propriété des robots dans les modèles BPO : si le BPO est maître des licences, comment sont gérées contractuellement les velléités de sortie de contrat, par le biais d'une réinternalisation ou de la passation à un autre prestataire ? Concrètement, qui est propriétaire des robots qui sous-tendent les opérations, puisque le BPO a investi dans leur développement et leur maintenance ? À quelles conditions s'opère le transfert ? Faut-il reconstruire les processus de zéro ?

Il n'en demeure pas moins que le premier prérequis réside dans l'existence-même de processus documentés et standards. « *Le robot est un multiplicateur de valeur* », aime à rappeler Éric Legrand, Transformation Lead Partner EMEA chez Genpact. « *Installé au bon moment, sa valeur devient exponentielle. Trop tôt, il ne fait qu'accélérer la réalisation d'un processus défaillant.* ». C'est pourquoi les experts accordent tant d'importance à repenser les processus pour réduire les ruptures de chaîne, tel que le recours à la décision d'un opérateur qui entrave l'automatisation de bout-en-bout d'une transaction. C'est aussi pourquoi nous sommes passés du *Shift and Lift* pour opérer le transfert d'activités en BPO à l'*Adjust, Shift and Lift* : la phase de *design* est d'autant plus nécessaire que la mise en place des robots est envisagée.

À l'inverse, si les machines apprenantes adviennent plus massivement, la notion de documentation pourrait s'amenuiser : parce qu'elles répliquent les raison-



La relocalisation d'activités n'est pas encore advenue.

Le confort d'utilisation de ce type d'innovation prime sur la recherche d'économies immédiates.

De l'importance du conseil impartial et expert

Rares sont les conseils qui peuvent se prévaloir d'une position de « *trusted advisors* » sur ces sujets, c'est-à-dire de consultants qui combinent :

1. Maîtrise de l'écosystème de solutions RPA et IA, avec la capacité à en détourner les usages, les modes de gouvernance et les modèles économiques ;
2. Appréhension des modes de fonctionnement et de contractualisation avec les acteurs du BPO ;
3. Impartialité au service des clients *corporate*. L'expertise des cabinets ou BPO va souvent de pair avec un certain biais en faveur de tel modèle de *delivery* ou de telle technologie.

Pourtant les enjeux sont de taille et les décisions structurantes pour la qualité des interactions de la finance avec les autres départements de l'entreprise et les tiers. Il est plus que souhaitable que les sociétés vérifient ces points auprès de leurs conseils.

L'acculturation à ces problématiques peine à suivre le rythme des innovations, pour les décideurs *corporate* comme pour leurs conseils. ●

► nements humains en « imitant » le guidage des clics souris sur la base d'une quantité importante de transactions, les solutions de *Machine Learning* se passent de documentation. « *Elles répètent ce qu'elles voient* », pour paraphraser un directeur de CSP d'une industrie du CAC40. Ce dernier a mis en place la solution Alloc8 pour réaliser le lettrage automatique de ses comptes clients, sur la base des relevés et avis de paiement, en fonction d'un système auto-apprenant lié au mouvement de la souris des comptables. Ces solutions de *Machine Learning* sont néanmoins à ce jour cantonnées à des processus spécifiques.

Une invitation à initier le changement

Entre DAF et DSI, le département qui initie l'introduction de ces technologies garde souvent la main sur la gouvernance et l'évolution de la feuille de route des robots.

Que constate-t-on sur la répartition des responsabilités entre Finance et DSI sur les questions de gouvernance des centres d'excellence RPA, de priorisation des processus à automatiser, de veille technologique et de *benchmark* ? Est-elle réellement le fruit d'arbitrages rationnels ?

C'est la règle du « *premier qui dégage* » qui l'emporte ou bien des facteurs historiques de lutte de pouvoir entre départements Finance et DSI. Sinon, comment expliquer que tel constructeur automobile loge son centre d'excellence RPA au sein de sa DSI, y faisant régner l'ordre sur l'utilisation d'une technologie qu'il a choisi selon un rythme de déploiement qu'il a défini, alors que dans le même temps tel autre industriel aéronautique privilégie les décisions du business pour la priorisation et le développement des robots ? Pour autant, l'enjeu pour passer à un déploiement d'ampleur réside dans le partenariat entre directions financières et informatiques.

Nos clients issus des directions financières nous poussent à aller plus loin pour imaginer des solutions qui répondent aux problématiques de leurs équipes : un acteur du secteur des médias nous a ainsi confié sa réflexion autour d'un chatbot financier, puis son développement pour en faire un véritable « contrôleur de gestion 2.0 » qui réponde aux questions des utilisateurs, telles que « *Quel a été le chiffre d'affaires en 2018 sur ce segment d'activité ? Quels ont été les principaux clients ?* ». Le chatbot reconnaît les mots-clés et puise les éléments chiffrés dans une base de données, puis il suggère les questions pertinentes suivantes (« *Quel produit a permis de dégager le plus de marge ? Comment a évolué ce client sur les premiers mois de 2019 ?* »).

POINTS À RETENIR

- Les acteurs de l'outsourcing anticipent les transformations engendrées par la robotisation et les technologies cognitives en réduisant les effectifs de leurs centres comptables dans les pays à bas coûts.
- Les sociétés du SBF120 font monter en puissance les machines dans leurs centres de services partagés financiers.
- Le retour d'activités de l'offshore vers les sièges n'est pas encore d'actualité. Pour les nouveaux périmètres de CSP, l'offshore se raréfie au profit de l'automatisation.
- Les questions de gouvernance des cellules RPA, de la feuille de route des processus à automatiser ainsi que des relations entre DSI et DAF sont structurantes.



L'enjeu pour passer à un déploiement d'ampleur réside dans le partenariat entre directions financières et informatiques.