



# AUTOMATISATION ET RÉDUCTION DES COÛTS : UNE COMBINAISON GAGNANTE ?

Réduire les coûts est le leitmotiv de l'automatisation des processus. Toutefois, l'équation comporte un facteur humain qui s'avère prépondérant et oblige à faire preuve de discernement dans les mesures réalisées et les choix opérés. Quelles sont les bonnes pratiques pour améliorer la qualité et l'efficacité des processus grâce à l'automatisation ? Comment mesurer le ROI d'un projet d'automatisation et quels sont les indicateurs à mettre en place ?



## Qualité et efficacité des processus : quelles sont les bonnes pratiques ?

- **Analyser les processus** : l'automatisation robotisée des processus (RPA) requiert une connaissance de bout en bout des processus de l'entreprise. Cette étape est essentielle pour identifier la manière dont les tâches s'articulent et les opportunités d'amélioration. Une approche centralisée et standardisée des processus permet, in fine, une mise en œuvre plus efficace des solutions de RPA.
- **Documenter les processus** : conserver un historique précis des processus avant et après automatisation permet d'assurer la continuité des opérations en cas de panne des robots ou de changements dans les équipes.
- **Arbitrer l'opportunité d'une RPA** : l'adoption d'un robot doit découler d'une analyse précise du contexte et des besoins, l'investissement devant correspondre à une véritable opportunité d'amélioration des performances et d'optimisation des coûts. Avant de mettre en œuvre une RPA, il faut donc évaluer si l'ERP en place permet d'atteindre les objectifs fixés à court ou moyen terme. Mais dans certains cas, il peut être pertinent de déployer un robot potentiellement "jetable", s'il apporte un ROI en attendant que la DSI finalise un développement spécifique en interne.
- **Mesurer le ROI de chaque RPA** : l'évaluation des coûts/bénéfices d'un robot doit prendre en compte le temps passé pour sa mise en œuvre, l'impact en termes d'ETP, l'économie réalisée sur les coûts de transaction, etc.
- **Applicabilité sur un nouveau périmètre** : peut-on étendre l'utilisation d'une RPA à de nouvelles entités ou pays ? Cette applicabilité dépend fortement des systèmes ERP mis en place.
- **Évaluation de l'efficacité de la RPA** : quel est le taux d'échec du robot ? Cette information doit conduire à challenger les robots mis en place et, s'ils sont inefficaces, changer leur périmètre ou les supprimer. Dans certains cas, il peut être opportun d'abandonner une RPA au profit d'une amélioration du système ERP.

	People	Automation	Net
Processus	+	0	+
Automatisation	Ops - - BPO +	+	-
Prédictif	-	+ +	-



## Temps : quoi et comment mesurer ?

Pour mesurer l'impact de l'automatisation (**Net**), une première approche consiste à prendre en compte les coûts et bénéfices liés à la main-d'œuvre avec ou sans automatisation (**People**), et ceux liés au déploiement des systèmes automatisés (**Automation**). Cette mesure peut être réalisée au cours des 3 étapes du projet d'automatisation :

1. **Processus** : dans un premier temps, on a beaucoup de collaborateurs et pas de systèmes automatisés, les coûts sont donc relativement élevés.
2. **Automatisation** : dans un second temps, l'automatisation permet d'avoir moins d'opérationnels, mais requiert plus de BPO. La mise en place de systèmes automatisés coûte cher, mais apporte des gains substantiels.
3. **Prédictif** : dans un troisième temps, il s'agit d'aller plus loin dans les possibilités offertes par l'automatisation en développant des outils prédictifs. Les coûts élevés de l'automatisation sont largement compensés par les gains obtenus sur le People.

Tout nouveau projet d'automatisation doit donner lieu à un business case ou une fiche d'évaluation, dans laquelle on étudie les notions de gains et d'effort sous différents angles :

- Gain financier
- QVCT
- Fiabilité

La mesure doit également porter sur l'efficacité des automatisations, en se penchant notamment sur leurs statistiques de fonctionnement et leur taux d'erreurs. Enfin, il apparaît nécessaire de mesurer le reclassement de la ressource : les robots ne présentent un intérêt social et financier que si on parvient à reclasser les collaborateurs.



## Les indicateurs qu'on aimerait mesurer

Dans le contexte où la RSE et l'ESG sont incontournables pour les entreprises, mesurer les aspects qualitatifs de l'automatisation représente un défi de taille. Ces indicateurs offriraient, notamment aux C-level de l'entreprise, de riches perspectives sur l'impact environnemental de l'automatisation, les gains de temps, la satisfaction des métiers... :

- CO2 économisé par collaborateur (lissé sur l'année)
- Comparatif de performances (% erreur humaine vs. erreur robot)
- Coût de l'erreur
- Satisfaction des métiers sur les robots
- % d'absentéisme, de turnover et de démission sur les fonctions robotisées
- Temps libéré (oxygen hours) pour de nouvelles missions ou simplement permettre aux collaborateurs de travailler moins.
- Témoignage des bénéficiaires sur le risk avoidance
- CSP en pays "low cost" vs. local



## Témoignage

Antoine Ballenghein, Directeur du CSP Comptabilité et Paie, EIFFAGE

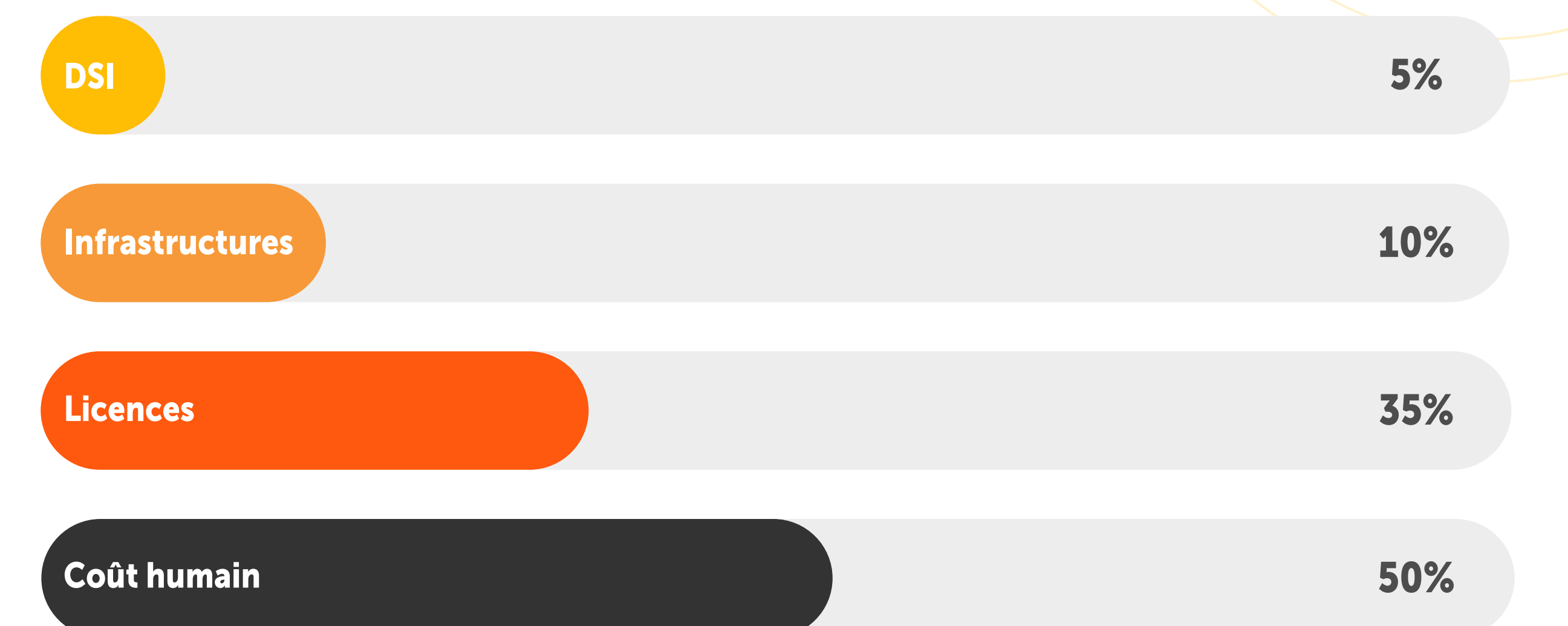
“ C'est la finance qui porte le sujet RPA, l'objectif est d'apporter de la valeur. Il faut donc résoudre l'équation suivante : est-ce que le coût des robots, des licences, des infrastructures et des collaborateurs nécessaires à leur bon fonctionnement est inférieur au gain mesuré ?

Pour être compétitif, il faut réduire les coûts. Or, si l'on compare les coûts d'une RPA aux coûts humains, en estimant qu'un robot travaille 8 heures par jour et 6 jours sur 7 (pour avoir une base comparable avec les humains), on arrive à 5 euros de l'heure. Tout l'enjeu de la RPA, c'est de mesurer et d'arbitrer entre différents choix possibles : réduire les effectifs pour réaliser un gain financier immédiat ? Replacer les collaborateurs sur des tâches à plus forte valeur ajoutée pour aller chercher de la croissance sur le long terme ?

S'il est relativement facile de mesurer les aspects matériels de la RPA, il est plus difficile d'en mesurer les aspects humains, notamment si on fait du citizen developer. En effet, lorsqu'on laisse un collaborateur développer son propre robot, on lui attribue une licence de développeur et on lui accorde du temps pour développer et maintenir son robot. Or, il est difficile de mesurer le temps réel qu'il consacre à son robot.

Les bénéfices de la RPA sont multiples. Au plan de la QVCT, la RPA permet aux collaborateurs de faire des tâches nettement plus intéressantes que celles qu'ils faisaient avant. L'atout principal de la RPA, c'est la rapidité d'exécution, à laquelle nous avons pris goût. L'analyse financière du gain de temps est d'ailleurs l'aspect que je quantifie le plus lorsque je défends mon budget chaque année. ”

## Coût de la RPA (estimation)



Pour plus de détails :

scannez le QR-Code

