



AUTOMATISATION DES FONCTIONS FINANCE

Tendance du marché

A decorative graphic on the left side of the slide consists of several overlapping diagonal lines in various colors (red, purple, blue, yellow, green). Interspersed among these lines are several icons: a clock, a server rack, a person with a gear, and a computer monitor with a gear and a download arrow.

SOMMAIRE

Introduction

- 01.** Où en est le marché en matière de déploiement ?
- 02.** Quelle perception en ont les acteurs ?
- 03.** Quels sont les retours d'expérience ?

Conclusion

MÉTHODOLOGIE



Echantillon

136 personnes occupant un poste dans la comptabilité/finance issues de la base de données Mazars (44 réponses) et impliquées dans la prise de décision dans le département finance/comptabilité ou occupant un poste dans la comptabilité/finance issues du panel YouGov (92 réponses)



Méthodologie

Le sondage a été effectué en ligne, sur la base de données Mazars et sur le panel propriétaire de YouGov



Terrain

En France
Du 25 Octobre
au 19 Novembre 2018

En raison des arrondis, la somme des pourcentages n'est pas égale à 100% dans certains cas.



INTRO DUCTION

La fonction Finance a fait l'objet de vagues successives de transformations : la suite office dans les années 90, le déploiement d'ERP au début des années 2000 puis la réorganisation massive avec appel à l'externalisation ou à la mise en place de Centres de Services Partagés. Les applications informatiques se sont ainsi invitées progressivement dans les entreprises et contribuent aujourd'hui à améliorer, toujours plus, les processus de production et de création de valeur.

Un palier a sans doute été atteint pour la fonction Finance dans son architecture informatique, devenue complète et complexe. La tendance est à l'ajout d'applications auxiliaires. Dans le même temps, les jeunes générations de collaborateurs aspirent à créer, apprendre pour toujours compléter leurs expériences ; elles questionnent aussi beaucoup plus facilement leur engagement au travail. Les générations plus anciennes, quant à elles, vivent la transformation permanente de leur organisation. Bref, les deux générations ont la même ambition : s'affranchir des activités transactionnelles pour se concentrer sur l'essentiel.

Les applications RPA (Robotic Process Automation) s'inscrivent dans ce double mouvement d'accélération digitale et d'évolution du monde du travail. Elles créent le buzz depuis trois ans en proposant de transformer rapidement les tâches - simples, répétitives et à faible valeur ajoutée - en programme informatique.

LA PROCHAINE ETAPE DE LA MUTATION DES FONCTIONS FINANCES PASSERA-T-ELLE PAR LA ROBOTISATION GENERALISEE DES TACHES DITES « MANUELLES » ?

C'est le pari des éditeurs de RPA. Depuis 2016, ils gagnent de plus en plus de parts de marché, et bénéficient de levées de fonds conséquentes pour accompagner leur développement.

Mais qu'en-est-il des entreprises clientes et consommatrices de ces solutions ? Quelle est leur perception du phénomène de robotisation ? Au-delà des effets d'annonce, qu'en disent les principaux intéressés ? Les robots ont-ils aujourd'hui massivement trouvé leur place au sein des directions financières ? Comment s'est diffusée cette offre de solution innovante ?

Trois éléments très distincts semblent émerger de cette étude.

D'abord, l'émotion singulière (suscitée par le mot robot ou l'assistant digital) est la clé de voûte de tous les projets de RPA, sans doute parce que toucher du doigt le futur est tout aussi enthousiasmant qu'anxiogène. Et l'entreprise doit aider ses collaborateurs à surmonter leur appréhension, pour qu'ils voient les opportunités offertes.

Ensuite, les écueils rencontrés lors des projets RPA sont similaires à ceux de tout projet informatique. Rien de neuf, sans méthode ni d'appui des équipes informatiques et RH, il est toujours aussi complexe de simplifier.

Enfin, une très large majorité des utilisateurs du RPA déclare être très satisfaite de son expérience mais également de l'implémentation des robots qui leur a permis de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue.

Une chose est certaine, rares sont les technologies à transporter avec elles un imaginaire aussi fort que la robotisation. Cette étude met en exergue l'importance capitale du rôle des femmes et des hommes qui font la finance d'entreprises et qui doivent être des acteurs de leur propre transformation.

Bonne lecture,

01.

Où en est le marché en matière de déploiement ?

Un marché du RPA qui suit la courbe d'adoption des technologies innovantes

02.

Quelle perception en ont les acteurs ?

03.

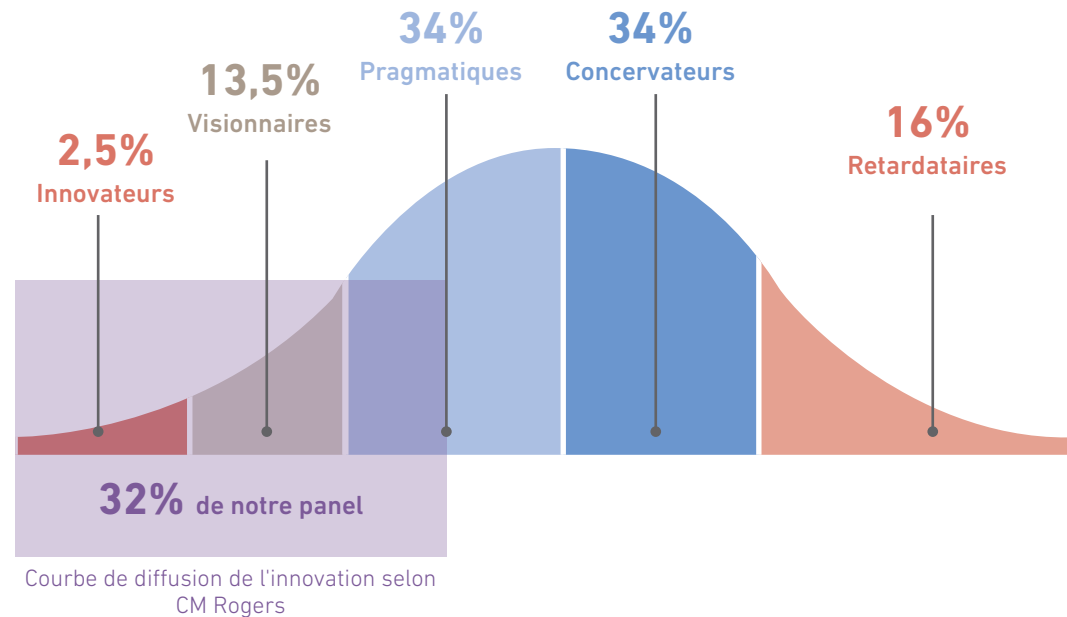
Quels sont les retours d'expérience ?

La RPA s'est invitée en France en 2016 avec un message marketing clé : cette technologie comptera parmi les outils innovants utilisables par la fonction Finance. Trois ans après, qu'en est-il ?

Notre panel se décompose en deux groupes : ceux qui ont expérimenté la robotisation et les autres. La RPA a été testée par 32% de notre panel. Pour mieux comprendre ce panel, nous allons les catégoriser à partir de la théorie d'E.M. Rogers relatives à la diffusion de l'innovation dans la société.

La RPA semble avoir convaincu 32 % de notre panel (1^{er} groupe), qui serait ainsi composé de fonction Finance « Innovateurs » (2,5%), « Visionnaires » (13,5%), et « pragmatiques » (16%).

Avec le second groupe de notre panel (68% des répondants), « la seconde moitié » des pragmatiques (18%) reste à convaincre avant de s'attaquer aux plus conservateurs (34%) et aux retardataires (16%).



Notre analyse

Les campagnes marketing réalisées de 2016 à 2018 ont déjà produit leurs effets. Avec l'acquisition des premiers « pragmatiques », la majorité des consommateurs dite « précoce » a été atteinte et devrait rapidement s'élargir aux plus conservateurs.

Certaines entreprises resteraient encore coincées entre le succès de leur expérimentation et l'industrialisation plus massive au sein de la fonction Finance. La diffusion de l'offre semble rythmée pour les éditeurs sur l'acquisition de nouveaux clients avec un déploiement des assistants digitaux inégal en volume dans les entreprises.

Des conservateurs et des retardataires à convaincre (68% des répondants)

- Aucun n'a mené de projet de robotisation
- Seulement un tiers de ce groupe est prêt à lancer un projet de robotisation

01.

Où en est le marché en matière de déploiement ?

Un offre qui s'adapte au besoin du marché

Être au plus près des utilisateurs en implémentant des bureaux sur le territoire et en communiquant dans la langue de Molière semble être aujourd'hui un critères importants dans le choix de l'éditeur, sans doute pour limiter les incompréhensions et faciliter l'adhésion des équipes réalisant les tâches à plus faible valeur ajoutée.

Le marché est bel et bien porteur et les investisseurs ont plébiscité cette activité RPA par le biais de centaines de millions de dollars. Ces levées de fonds record crédibilisent les modèles d'entreprise (Business Model) et rassurent sur la pérennité des solutions. Ce contexte rend moins probable une concentration du marché même si les éditeurs d'ERP commencent à proposer ces solutions RPA en marque blanche ou via le rachat de challengers RPA.

Les orientations stratégiques 2019 des éditeurs RPA seront sans doute **de continuer l'acculturation du marché pour conquérir les retardataires et les derniers réticents** mais également **d'éclaircir l'offre fonctionnelle** de chacun des acteurs et de mettre en valeur les principaux critères de différenciation. La RPA est née dans un environnement Windows, les éditeurs se sont adaptés à l'environnement iOS. **La prochaine bataille concurrentielle sera peut-être celle de la meilleure infrastructure technique pour répondre à l'automatisation des tâches dans le cloud.**

02.

Quelle perception en ont les acteurs ?

L'année 2018 a confirmé la rencontre entre l'offre et la demande. Le marché du RPA a continué à se structurer en France et les éditeurs ont adapté leur offre au contexte français.

Les publications sur le sujet du RPA explosent. Tous les éditeurs RPA internationaux ont multiplié les événements marketing - souvent en partenariat non-exclusif avec les sociétés de conseil dites généralistes ou plus financières telles que Mazars et les associations professionnelles. Le maillage est rigoureux et les partenariats avec d'autres éditeurs informatiques offrant des solutions complémentaires se poursuivent.

03.

Quels sont les retours d'expérience ?

01. Où en est le marché en matière de déploiement ?

02. Quelle perception en ont les acteurs ?

03. Quels sont les retours d'expérience ?

La robotisation de la fonction Finance fait le buzz. Notre panel semble représentatif puisqu'il plébiscite également les solutions RPA au sein de la fonction Finance. 91% de notre panel estime que la robotisation va « transformer la fonction Finance ».

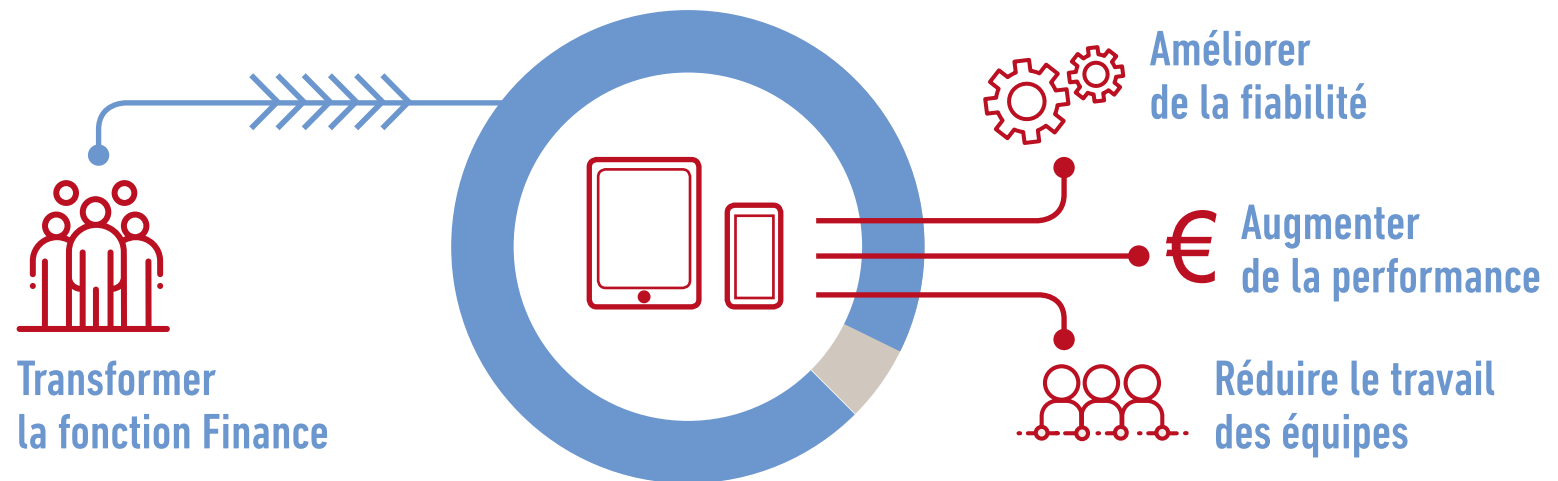
Effectivement, cette transformation devient inévitable et le recours à ce type d'outil incontournable dans un contexte concurrentiel où le budget des frais généraux devient un axe de performance pour l'entreprise (73% des répondants). En complément, les

applications informatiques n'ont jamais été aussi performantes en capacité de calcul et de stockage. La fonction Finance souhaite également tirer un bénéfice de cette accélération digitale, notamment pour améliorer la fiabilité des données (73%) et réduire la charge de travail de ses équipes (76% du panel).

Les tâches redondantes et répétitives, une fois informatisées, nous renvoient tous à quelques questions existentielles : si 52% de mes tâches quotidiennes sont robotisées en 2025, quelles

seront mes travaux demain ? Dans quelle mesure mon métier sera-t-il impacté par les robots ?

L'enthousiasme initial à court terme (faire des gains, rationaliser, optimiser) et long terme (transformer la fonction Finance) risque de muter en perception négative d'un point de vue des équipes si aucun dispositif n'est mis en place pour lever les craintes associées (notamment la perte d'emploi).



01. Où en est le marché en matière de déploiement ?

02. Quelle perception en ont les acteurs ?

La collaboration de l'équipe avec les robots devient centrale.

03. Quels sont les retours d'expérience ?

L'acculturation, la gestion du changement et l'évolution des compétences deviennent une priorité à traiter en parallèle du déploiement du RPA.

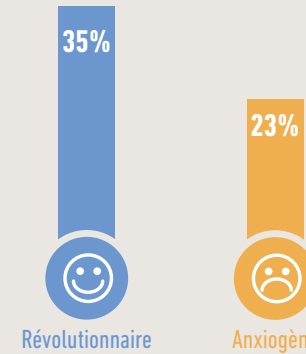
A la question « *Seriez-vous prêt(e) à lancer demain un projet de robotisation ou d'automatisation au sein de votre service ?* », nos répondants sensibilisés aux opportunités du RPA via une session d'acculturation (généralement comprise entre 1h et 4h), sont deux fois plus prompts à déployer ce type de projet (53% de réponses favorables) que les autres (28% de réponses favorables).

Nos convictions

Les projets RPA ont plus de chance de réussir lorsque l'on compte sur l'énergie autant que sur les idées.

- Assumer le point de départ (exemple : les processus actuels sont perfectibles)
- Fixer le cadre et faire vivre une aventure collective de transformation
- Co-construire les robots avec toutes les parties prenantes du processus
- Mettre autant d'effort sur le rationnel que sur l'émotionnel

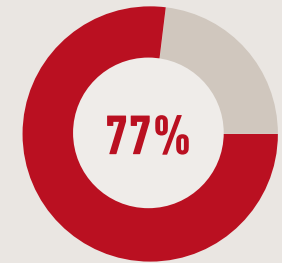
Focus sur ceux qui ont réussi leur projet et/ou leur expérimentation



Trois quarts de notre panel estime que la robotisation est inéluctable, Révolutionnaire (35%) voire anxiogène (23%).

Près de la moitié ont du répondre à la crainte des équipes et du management au cours du projet RPA.

Focus sur ceux qui n'ont pas transformé une expérimentation d'implémentation en solution pérenne



77% sont prêts à renouveler l'expérience.

Un quart estime que l'expérimentation a été abandonnée à cause d'un blocage des équipes.

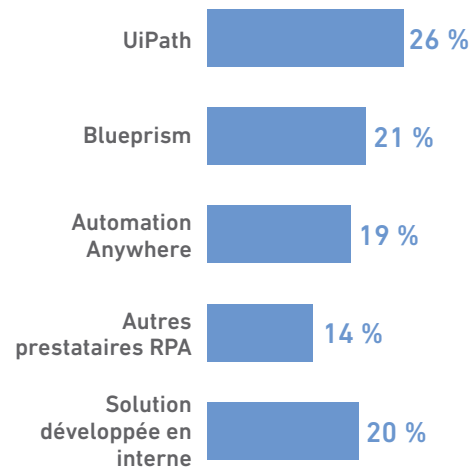
01. Où en est le marché en matière de déploiement ?

02. Quelle perception en ont les acteurs ?

03. Quels sont les retours d'expérience ? Solutions retenues

Près de 80% des projets d'automatisation ont été réalisés à partir d'éditeurs RPA spécialisés. Plus de 20% ont été des projets développés en interne principalement en portant des évolutions dans les applications existantes (ERP, applications auxiliaires, applications métiers).

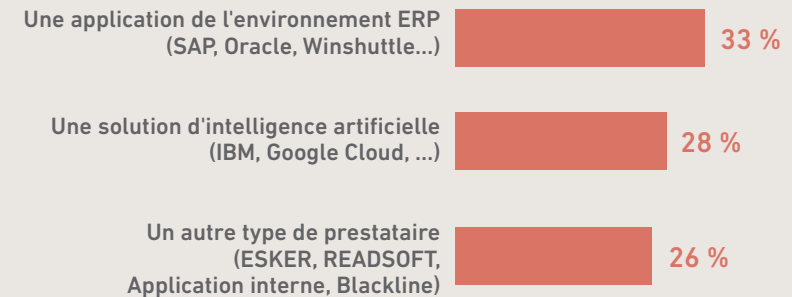
Avec quel(s) éditeur(s) RPA avez-vous réalisé ce projet ?
(plusieurs réponses possibles)



A noter, le trio de tête des éditeurs RPA de notre panel confirme les classements 2018 des analystes.

Pour notre panel, les solutions RPA viennent en complément d'une solution ERP ou des applications déjà disponibles dans l'environnement IT. Près d'un tiers des projets de RPA de notre panel ont été augmentés d'une solution d'intelligence artificielle.

Sur ces projets, avez-vous combiné la solution RPA avec un autre type de prestataire ?
(plusieurs réponses possibles)

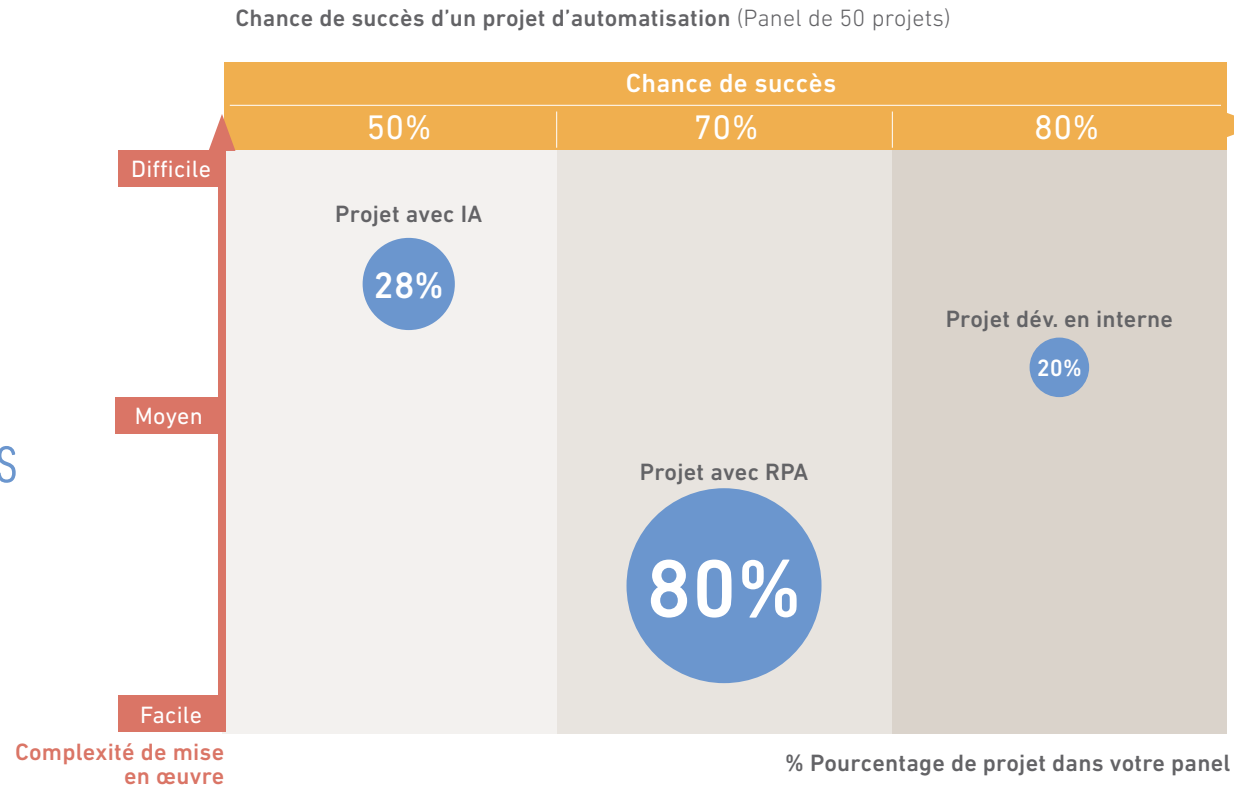


01. Où en est le marché en matière de déploiement ?

02. Quelle perception en ont les acteurs ?

03. Quels sont les retours d'expérience ? Chance de succès

En complément, nous avons analysé les chances de succès de livrer des robots en fonction du nombre de projets abandonnés au cours de la spécification ou du développement (étape de Go / No-Go du projet).



Notre analyse

Opérationnellement, ces indicateurs n'indiquent pas la cause des abandons ni si, l'abandon est définitif ou le projet reporté.

D'après notre expérience, deux causes sont à l'origine de l'échec ou du report du projet.

- Les premiers résultats obtenus sont en deçà des attentes exprimées (désillusions)
- Les difficultés n'ont pas pu être surmontées (cf. slide sur les difficultés)

Il semble néanmoins logique qu'un projet développé en interne avec une expertise déjà présente dans l'entreprise ait plus de chance d'aboutir que des projets avec des solutions plus innovantes.

Les projets avec IA sont régulièrement bloqués au sein de la fonction Finance lors de la phase de No-Go, sans doute car le raisonnement du modèle produit par l'IA est difficile à appréhender.

01. Où en est le marché en matière de déploiement ?

02. Quelle perception en ont les acteurs ?

03. Quels sont les retours d'expérience ? La DRH et la DSI sont-elles impliquées dans les projets ?

La DSI a été impliquée dans 91% des projets de RPA pour la fonction Finance. Logiquement, les applications RPA doivent être référencées dans le système applicatif ; même si elles ont un niveau d'intrusion dans le système applicatif faible lorsque les robots sont implantés en « front office ». L'autonomie de la fonction Finance dans la mise en place de RPA (jusqu'à s'affranchir de l'accompagnement de l'IT) est donc un mythe pour notre panel.

Côté RH, en revanche, le niveau d'implication est nettement inférieur, avec 28% des répondants.

Les équipes RH ont un rôle central à jouer via leurs capacités d'accompagnement des populations impliquées par les projets de robotisation (GPEC, formation...).

Ce constat peut cependant se nuancer par le positionnement même de la fonction RH dans l'organisation. En effet, les services RH « encapsulés » au sein des directions financières auraient probablement tendance à être davantage impliqués du fait de leur proximité avec les collaborateurs et le middle management en charge du projet. Dans ce cas, le risque pour les DRH de niveau groupe est

de sous-estimer l'impact sur l'ensemble de l'entreprise parce que ces initiatives seraient perçues comme « locales ».

Les actions préparatoires les plus menées font massivement appel à de la sensibilisation (72%), de la formation (67%) ainsi qu'à la mise en place d'une politique de gestion du changement (65%) – centrale dans l'élargissement de l'horizon professionnel et du développement de carrière des collaborateurs concernés.

Quelle a été l'implication de la DSI et des RH ?

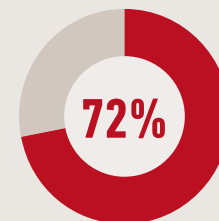


91%
La DSI a été impliquée
dans 91% des projets.

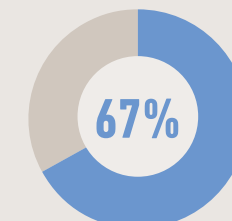


28%
La DRH a été impliquée
dans 28% des projets.

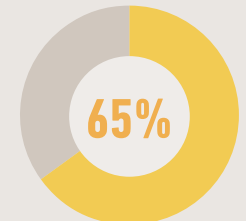
Quelles ont été les actions préparatoires mises en place ?



La sensibilisation



La formation



La gestion du changement

01.

Où en est le marché en matière de déploiement ?

02.

Quelle perception en ont les acteurs ?

03.

Quels sont les retours d'expérience ?

Les principaux bénéfices

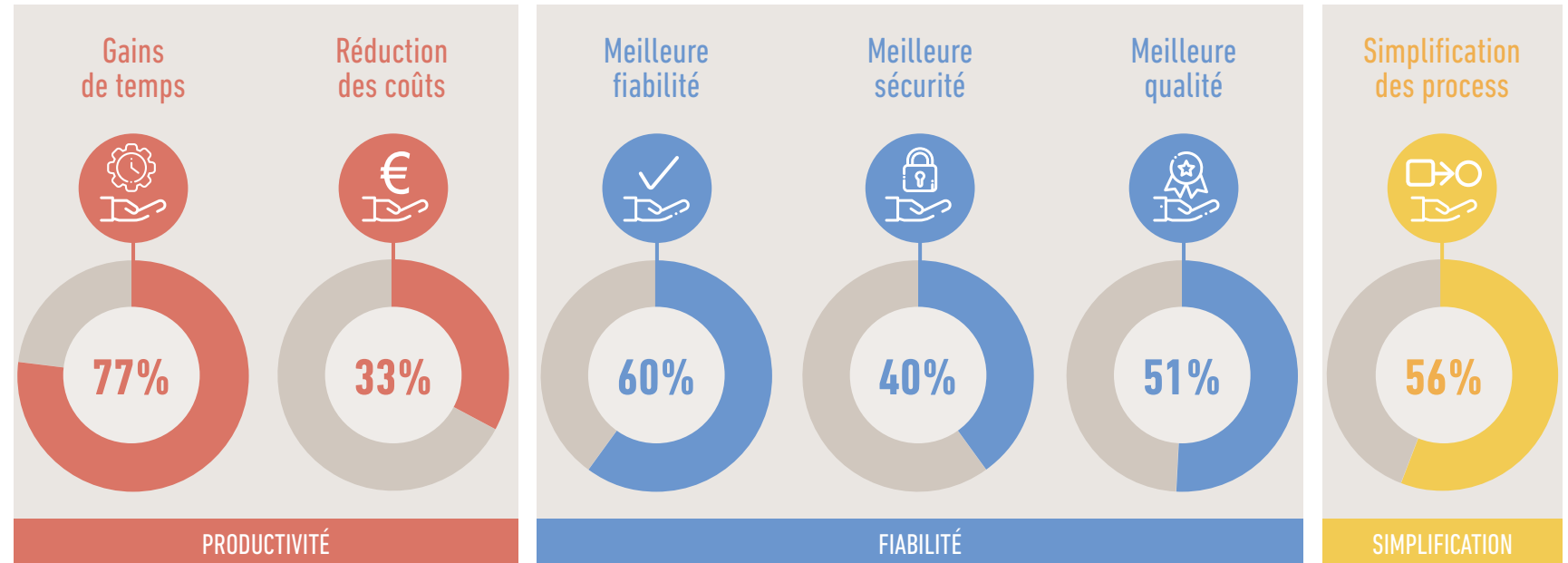
Les résultats mesurés sur les projets de robotisation déployés par les personnes interrogées font remonter trois grandes thématiques :

- **la productivité** : des gains de temps pour 77%, et une réduction des coûts pour 33%,

- **la fiabilité** (60%), ainsi qu'une meilleure qualité [51%] et **la sécurité** pour 40% des sondés,

- **la simplification des process** [56%].

Les sondés identifient également dans la RPA Finance à la fois « un premier pas », un facteur d'« harmonisation » ou encore des « gains en termes de qualité de vie au travail par la suppression de tâches répétitives ».



01. Où en est le marché en matière de déploiement ?

02. Quelle perception en ont les acteurs ?

03. Quels sont les retours d'expérience ? Les principales difficultés

LOIN DE LA DESILLUSION, LES SOCIÉTÉS INNOVANTES (32% des répondants) SURMONTENT LES PRINCIPALES DIFFICULTÉS D'IMPLEMENTATION

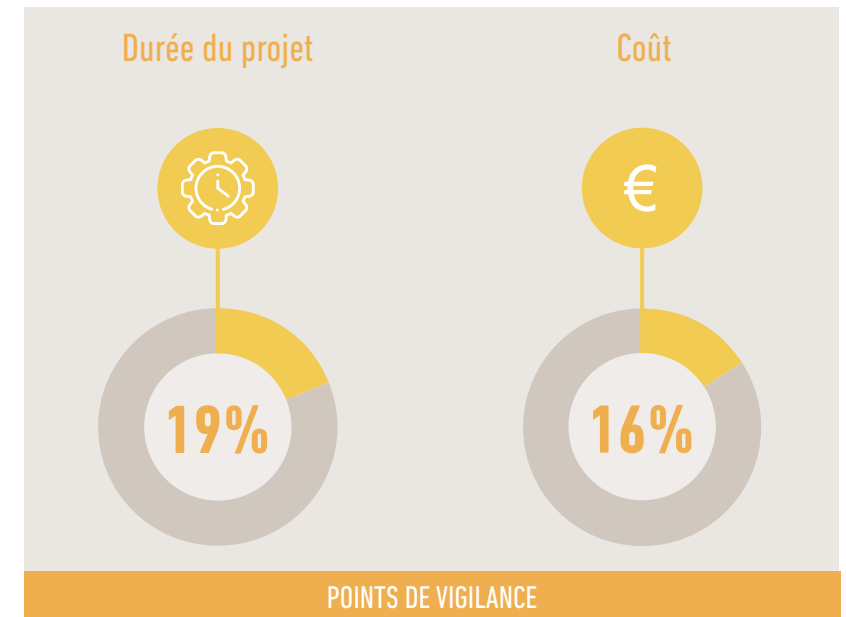
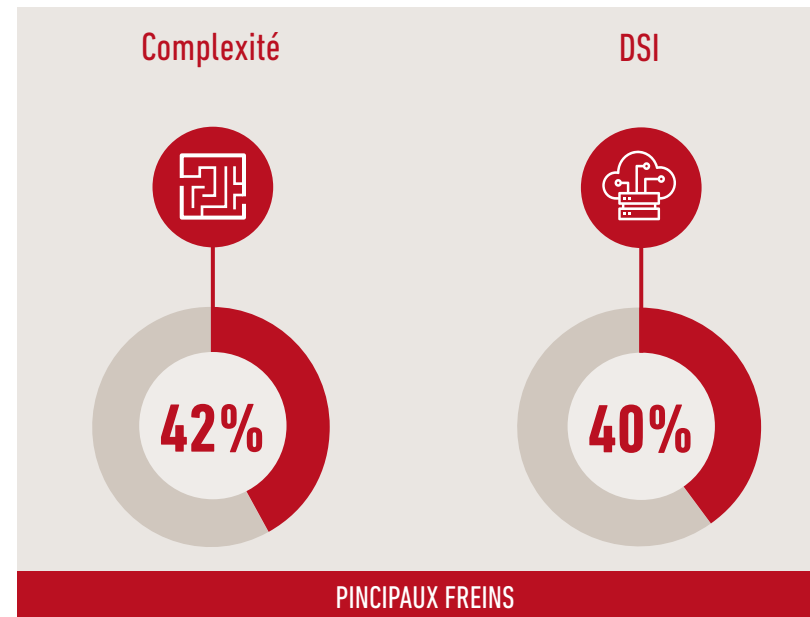
Les deux-tiers des Proof of Concept (POC) ont été menés à bien et ont pu être transformés en solution pérenne dans l'entreprise. L'expérimentation via un POC semble être un des critères de succès pour déployer la solution, choisir le prestataire et identifier le périmètre prioritaire.

Au-delà de la conduite du changement pour lever les craintes des équipes (43% des projets), les principales difficultés rencontrées sont :

- **une sous-estimation de la complexité de mise en œuvre (42%)** notamment dans la mise en œuvre du projet et la difficulté à spécifier les processus à robotiser
- **la coordination avec la DSI (40 %)** notamment pour définir le partage des responsabilités en phase de spécification – développement – maintenance

- **une mauvaise anticipation de la durée du projet (19%)**

En complément, le ROI généralement constaté sur les projets RPA est inférieur à 12 mois. Cette position de place semble être confirmée puisque seulement **16% du panel estime que le coût du projet a été un frein** à l'avancée du déploiement de la robotisation de leurs processus.



01. Où en est le marché en matière de déploiement ?

02. Quelle perception en ont les acteurs ?

03. Quels sont les retours d'expérience ? Feedback des utilisateurs

Le retour des collaborateurs s'avère tout à fait positif (81%), et plus particulièrement s'agissant de la capacité de la démarche à clarifier les processus de travail du service (86%).

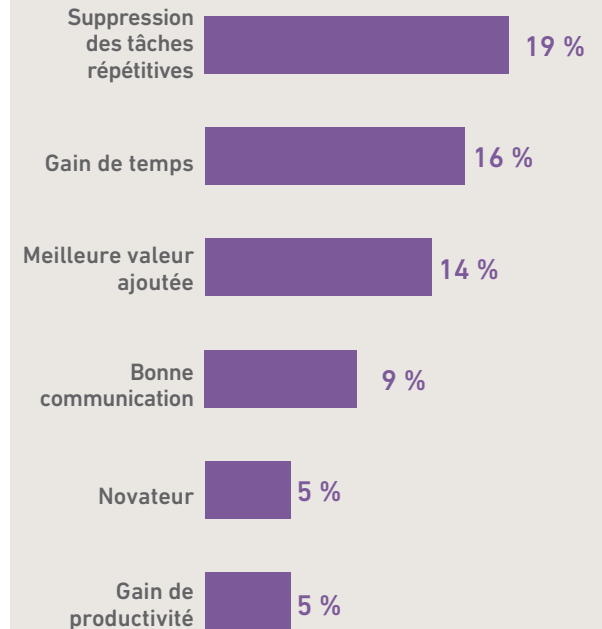
81%
des répondants font apparaître
une réaction positive sur la mise
en place d'un projet

86%
des répondants affirment
que leur projet a contribué à clarifier
les processus de travail
au sein de leur service

Si ces derniers sont davantage formulés sous l'angle de l'efficacité et de la fiabilité, les perceptions de collaborateurs sont avant tout centrées sur leur vécu et leur environnement de travail immédiat (suppression de tâches répétitives [19%] gain de temps [16%] et meilleure valeur ajoutée [14%]), soulignant surtout leur besoin de sens et d'une contribution utile aux projets de la direction. C'est la suppression des tâches répétitives qui revient le plus souvent avec le terme « irritant » et « rébarbative », « fastidieux » ou encore « sans valeur ajoutée ».

Ainsi la robotisation, au-delà des gains de productivité dont se prévaut une vision « ROIste », est aussi porteuse d'un « gain de sens », et donc de motivation et d'intérêt, pour les collaborateurs.

Pouvez-vous décrire en quelques mots les retours de vos collaborateurs ?





CONCLUSION

La mutation de la fonction Finances pourra compter dans les prochaines années avec la robotisation des « tâches réalisées manuellement » par les collaborateurs des directions financières.

La robotisation des fonctions finances s'assimile encore fortement à une aventure. Les premiers succès d'implémentation sont suivis de gains substantiels en temps, fiabilité, simplification des process, qualité, sécurité ou encore coûts. Et les pionniers font maintenant route avec les plus pragmatiques. Cette technologie se diffuse au rythme de la courbe d'adoption des technologies innovantes. 2019 devrait être l'année de mise en œuvre d'un déploiement massif pour les entreprises bloquées dans leur POC en 2018. Un cap a été néanmoins franchi : les retardataires devraient naturellement avoir recours à la RPA soit par conviction, soit par la pression concurrentielle qui pèse indirectement sur les frais généraux.

La mise en place de projet informatique a toujours nécessité un accompagnement des équipes. On parle souvent de conduite du changement, qui dans les faits se limite à la montée en compétences via des sessions de formation. Parce qu'il percuté un imaginaire fort, le phénomène de robotisation amène des perceptions vives et contrastées. Les difficultés spécifiques rencontrées tout au long des projets de robotisation sont multiformes, les craintes des collaborateurs sont à la première place des difficultés à surmonter par l'encadrement et les sponsors.

Les logiciels RPA indépendants semblent avoir remportés une bataille dans la guerre de l'automatisation. Pour faire basculer le taux d'équipement des entreprises vers une généralisation, les éditeurs vont devoir faire preuve d'innovations fonctionnelles pour accompagner les évolutions d'architecture IT, telles que les migrations des ERP vers le cloud. Le paysage des opérateurs en RPA pourrait donc évoluer dans les prochains mois, sous l'impulsion des majors, des éditeurs ERP ou des éditeurs de suites bureautiques. Dans les 5 ans, si la RPA confirme son caractère incontournable au sein de la fonction Finance, elle pourrait prétendre à atteindre le Graal de produit « grande consommation », avec pourquoi pas une mise en concurrence des suites bureautiques.

Imaginerait-on demain une fonction Finance sans tableur, sans messagerie ou sans traitement de texte ?