

# Préparez-vous à l'arrivée des robots!

L'importance de la  
planification pour réussir un  
projet d'automatisation des  
processus par la robotique  
(APR) et éviter les déceptions

The EY logo consists of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font. Above the 'Y' is a yellow chevron shape pointing to the right.

Travailler ensemble  
pour un monde meilleur

# Table des matières

---

2

L'automatisation des processus par la robotique

4

Les dix principales causes d'échec des projets APR - Problèmes au sein de l'entreprise

6

Les dix principales causes d'échec des projets APR - Défis associés aux projets

---

8

L'effet multiplicateur

9

Mot de la fin



# L'automatisation des processus par la robotique

La robotique logicielle, ou l'automatisation des processus par la robotique (APR), promet de transformer des processus d'arrière-guichet et de service à la clientèle dont l'exécution repose actuellement sur des humains, permettant ainsi aux entreprises de réaliser des gains en termes de coûts, d'efficacité et de qualité.

Ça, c'est la bonne nouvelle! L'APR présente toutefois son lot de défis. Nous avons réalisé des projets APR dans une vingtaine de pays et sommes souvent appelés à intervenir auprès d'entreprises dont la première tentative s'est soldée par un échec. Bien que l'APR ait le potentiel de générer des économies et d'améliorer la qualité de service en transformant des activités manuelles, nous avons pu constater que 30 % à 50 % des projets APR échouent. Ces échecs n'ont rien à voir avec la technologie, car plusieurs déploiements s'avèrent une réussite. Il y a toutefois des erreurs fréquentes qui empêchent souvent les entreprises d'obtenir les résultats escomptés.

En tant que l'un des plus grands prestataires mondiaux de services consultatifs en APR aux sociétés du secteur des services financiers, EY est souvent appelée à la rescousse pour remettre sur les rails des programmes APR. Le présent document est le premier d'une série de rapports rédigés à la lumière de notre expérience pratique et des leçons que nous avons apprises. Dans ce rapport, nous examinerons les problèmes avec lesquels nos clients sont souvent aux prises dans la réalisation de leurs projets en robotique. Dans les rapports qui suivront, nous tâcherons de définir ce qu'est la robotique, tout en explorant le potentiel qui y est associé. De plus, nous verrons la meilleure façon de structurer des programmes APR, et nous nous pencherons sur la robotique avancée.



# Quelles erreurs commettent les entreprises dans leur quête des résultats escomptés?

Toute technologie qui permet, en moins d'un an, de réduire de 25 % à 40 % le coût d'exécution des activités manuelles en place - sans que le remplacement des systèmes patrimoniaux ne soit nécessaire - ainsi que d'accroître la qualité du service et de rentabiliser l'investissement requis peut réellement être considérée comme une technologie de transformation et de rupture.

Mener à bien des projets APR n'est pas si simple. Quels sont donc les dix principaux problèmes que les entreprises doivent surmonter avant de pouvoir bénéficier des avantages associés à l'APR?

Pour EY, il y a deux aspects à considérer :

- ▶ Les principales causes d'échec des projets APR
- ▶ L'effet multiplicateur de problèmes multiples

# Les dix principales causes d'échec des projets APR

## Problèmes au sein de l'entreprise

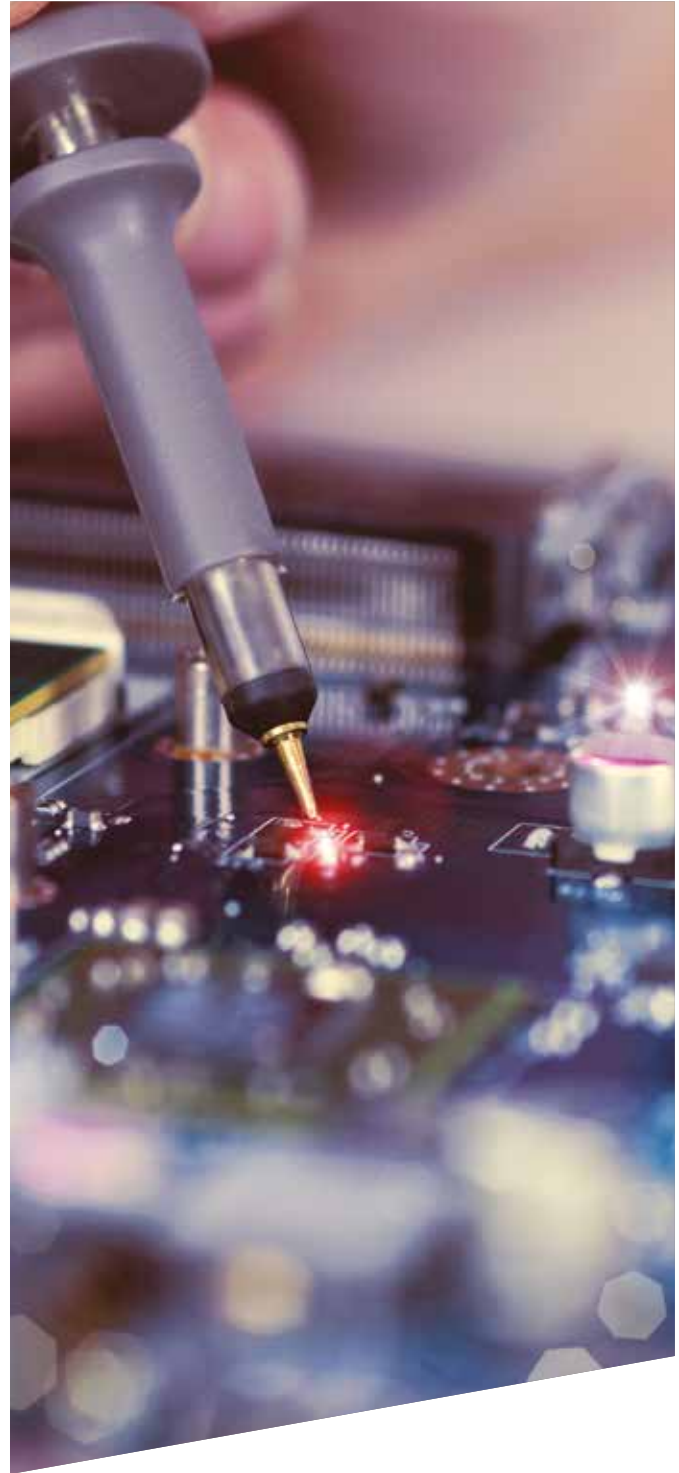
	1.	2.	3.
<b>Problème</b>	Considérer que l'APR ne relève que du service informatique plutôt que des fonctions de l'entreprise.	Ne pas s'appuyer sur une analyse de rentabilité de l'APR et remettre à plus tard la planification du projet (après la réalisation de la preuve de concept ou du pilote).	Sous-estimer les suites de l'automatisation des processus.
<b>Description</b>	La clé du succès de tout projet ou programme APR d'une entreprise réside dans un partenariat solide entre le service informatique, la Cybersécurité, la Sécurité, la Gestion des risques, les Ressources humaines et les autres fonctions de l'entreprise.	La plupart des entreprises décident de réaliser d'abord une preuve de concept ou un pilote pour s'assurer que l'APR permet bel et bien d'obtenir les avantages escomptés. Or, il y a souvent un écart entre une preuve de concept concluante et l'automatisation à grande échelle de la production, car un programme APR ne permet pas au conseil d'administration de trouver des réponses à de simples questions comme : Quels sont les processus que nous choisirons d'automatiser? Combien cela coûtera-t-il? Quel sera le rendement de cet investissement?	Cibler un programme APR, mobiliser les ressources requises et effectuer la mise en œuvre de celui-ci dans les temps présentent en soi des difficultés. Mais on a tort de ne pas s'interroger sur la démarche à suivre pour mettre en service les processus automatisés et l'attribution de la responsabilité de l'exploitation du parc de robots. Il s'agit là d'erreurs fréquentes qui retardent la mise en service et empêchent l'obtention rapide des avantages escomptés.
<b>Solution d'atténuation</b>	Il arrive souvent que les entreprises planifient leur projet d'automatisation initial en oubliant que l'APR se traduira par la mise en place d'une main-d'œuvre virtuelle qui leur permettra d'attribuer des tâches à des robots répartis dans toute l'organisation. La responsabilité de gérer le personnel en place n'incombe pas au service informatique, et ce n'est pas à lui non plus de gérer la main-d'œuvre virtuelle. En outre, comme des employés peuvent être formés pour enseigner à des robots, l'entreprise peut se doter de son propre centre d'excellence en APR, de façon à libérer son service informatique déjà très sollicité pour qu'il puisse se consacrer à des activités plus utiles. Les centres d'excellence sous la houlette de l'entreprise permettent donc à celle-ci de déterminer un ordre de priorité dans l'automatisation des processus et de définir les tâches de la main-d'œuvre virtuelle. Le service informatique conserve toutefois son rôle essentiel dans le soutien des infrastructures et des logiciels, mais sera aussi appelé à gouverner et à gérer les changements des processus automatisés.	De nombreuses preuves indiquent que l'APR peut apporter des avantages commerciaux concrets à des entreprises de tous genres, même celles dotées des systèmes informatiques les plus désuets. Nous conseillons généralement aux entreprises de procéder à une évaluation rapide des possibilités à l'échelle organisationnelle ou à l'échelle d'une unité, parallèlement à une preuve de concept. Généralement, une telle étude permet d'automatiser en quelques semaines des processus complexes, qui sont ensuite suffisants pour procéder à une évaluation rigoureuse des possibilités ainsi qu'à une analyse de rentabilisation détaillée. C'est ainsi que l'approbation des diverses parties prenantes peut être obtenue rapidement et que l'entreprise peut rendre son programme d'APR dynamique.	Nous croyons qu'un centre d'excellence en APR dirigé par l'entreprise est le meilleur moyen de gérer et d'améliorer la main-d'œuvre virtuelle. Il est important de noter qu'un tel centre ne peut pas être mis sur pied du jour au lendemain. Entre-temps, il faut mettre en œuvre les processus du centre d'excellence, convenir du cadre de gouvernance informatique, former le personnel chargé de l'exploitation des robots et continuer de travailler à l'amélioration des processus. Bien que la tâche puisse sembler ardue, la bonne exécution d'un programme d'acquisition de compétences peut permettre d'établir sur une période de six à neuf mois un centre d'excellence entièrement autosuffisant, soit moins de temps qu'il en faudrait normalement pour négocier une entente d'externalisation pour un centre d'excellence et avec moins de contraintes.

## 4.

Traiter la robotique comme s'il s'agissait d'une série d'opérations d'automatisation, plutôt que d'un programme de transformation de bout en bout.

À moins que le projet APR prévoie une réorganisation et une réaffectation des équivalents temps plein structurées, les agents passent rapidement à autre chose. Ils préfèrent généralement se concentrer sur la prestation d'un meilleur service ou se consacrer à l'exécution des tâches plus intéressantes, plutôt que d'effectuer les travaux manuels dont l'exécution est désormais automatisée. Bien que cela puisse facilement se comprendre, il s'ensuit que les avantages ne sont pas entièrement réalisés et que les étapes subséquentes ne sont pas approuvées.

Bien que l'amélioration du service soit un objectif louable, en définitive, tout programme APR doit permettre d'obtenir les résultats escomptés, de sorte que son déploiement puisse se poursuivre. Il est donc essentiel de se concentrer sur l'évaluation et la réalisation des avantages susceptibles d'en découler. Quand nous sommes appelés à effectuer une évaluation des possibilités, nos recommandations sont habituellement axées sur les économies, l'amélioration du service et les processus de transformation, chacun de ces éléments devant être évalué ainsi que rapporter les avantages escomptés, de sorte que les investissements puissent être maintenus.



# Défis associés aux projets

## 5.

### Problème

Cibler les mauvais processus à automatiser.

### Description

Cibler un processus complexe aux fins de l'APR est une erreur fréquente qui entraîne des coûts d'automatisation importants, tandis qu'il aurait été plus judicieux de consacrer ces ressources à l'automatisation de plusieurs autres processus. Il s'agit souvent de processus qui sont seulement automatisés car leur exécution manuelle s'avère particulièrement pénible, et ce, même si les économies générées par leur automatisation peuvent être modiques

### Solution d'atténuation

Procéder à une évaluation adéquate des possibilités de façon à cibler un éventail optimal de processus à automatiser. Il convient de cibler d'abord, aux fins de l'APR, des processus et sous-processus peu ou moyennement complexes dont l'automatisation permettrait de réaliser un gain d'au moins 0,5 ÉTP. En définitive, nous cherchons à cibler les processus dont l'automatisation permettra d'obtenir les meilleurs résultats, tout en simplifiant le plus possible l'exécution.

Avant d'automatiser des processus complexes ou critiques, les entreprises devraient attendre d'avoir acquis suffisamment d'expérience, puis chercher à automatiser d'abord ceux dont l'automatisation permettrait de dégager un maximum de valeur ou les composantes les plus faciles à automatiser, puis accroître au fil du temps le pourcentage d'automatisation.

## 6.

Appliquer les méthodes d'exécution traditionnelles.

Il arrive assez souvent que des entreprises tentent d'appliquer à l'APR des méthodes de distribution de logiciels trop complexes dont la valeur n'est pas documentée et à l'égard desquelles aucune contrainte de temps n'a été déterminée, ce qui mène à une prolongation indue de l'étape de la mise en œuvre, laquelle peut ainsi s'échelonner sur plusieurs mois, tandis que quelques semaines devraient normalement suffire.

Bien que la gouvernance informatique soit essentielle, la plupart des méthodes de distribution de logiciels sont trop complexes pour l'APR, surtout du fait que celle-ci s'accompagne rarement du remplacement des systèmes en place et que la documentation des processus est intégrée aux outils. Les entreprises doivent envisager de remettre en question et de simplifier les méthodes existantes et de recourir à une approche souple favorisant le respect des délais impartis. De fait, quelques grands centres d'excellence en APR appliquant les bonnes méthodes ont été en mesure de mettre de nouveaux processus en production toutes les deux à quatre semaines.

## 7.

Trop automatiser un processus ou ne pas l'optimiser aux fins de l'APR.

Nous constatons souvent que des entreprises tentent d'éliminer complètement toute intervention humaine dans l'exécution d'un processus, ce qui finit par nécessiter des efforts d'automatisation considérables et plus coûteux, contre l'obtention de peu d'avantages additionnels. Souvent, nous voyons des entreprises qui ne font aucun effort pour modifier des processus en place et permettre ainsi une application la plus généralisée possible de l'APR, ce qui amenuise d'autant plus les possibilités d'économies.

La meilleure façon d'envisager l'APR dans un premier temps est de considérer qu'il s'agit d'instaurer un «assistant» suprême chargé de l'exécution des travaux de base pour permettre aux humains de se concentrer sur le travail à valeur ajoutée. Une bonne cible initiale consiste à automatiser les 70 % d'un processus qui génèrent le moins de valeur et à confier à des humains l'exécution des 30 % restants générant le plus de valeur. Il sera toujours possible de retourner en arrière et d'optimiser le processus plus tard. Si l'apprentissage complet de chaque processus venait à prendre trop de temps, grâce à de simples modifications, un robot pourrait prendre en charge une plus grande partie d'un processus.



## 8.

Oublier de penser à l'infrastructure informatique.

Le fonctionnement de la plupart des outils APR est optimal dans un environnement de bureau virtualisé avec l'adaptabilité qui convient et un plan de continuité des activités. La livraison des processus APR peut être si rapide (s'agissant généralement d'une question de semaines, et non pas de mois) que le service informatique n'aura pas eu le temps de mettre en place une infrastructure de production et donc d'établir les conditions favorables à l'obtention des avantages escomptés.

Les entreprises peuvent s'enquérir auprès d'EY ou de fournisseurs de solutions APR de l'infrastructure informatique dont elles auront besoin. Il faut donc connaître les délais d'exécution et veiller à disposer d'un bon «plan d'infrastructure PC tactique/physique», au cas où l'environnement de production ne pourrait pas être mis en place rapidement. De même, le service de sécurité informatique doit être mobilisé rapidement, de façon à ce qu'il n'y ait pas d'incidence lors de la mise en service.

## 9.

Présumer que l'APR suffit pour générer d'excellents résultats au chapitre du rendement du capital investi.

Bien que les outils APR actuels permettent d'automatiser des grandes parties d'un processus, ils ne peuvent généralement pas tout faire, ne serait-ce que parce que le processus commence souvent par un appel ou par une requête sur papier ou parce qu'il requiert diverses interactions avec la clientèle. Les entreprises finissent souvent par automatiser un grand nombre de sous-processus, tout en passant à côté d'occasions d'accroître leurs capacités APR en s'appuyant sur le numérique ou la reconnaissance optique de caractères et d'automatiser les processus dans leur intégralité.

D'importantes possibilités de maximisation des économies de coûts découlent de l'APR. Dans les pays européens, le coût d'un robot peut représenter de 10 % à 20 % de ce que coûte un agent. Toutefois, la plupart du temps, un robot n'exécute que des sous-processus, laissant donc à des humains la tâche d'exécuter une bonne partie du processus dont il n'est pas en mesure de s'occuper, ce qui limite d'autant les possibilités d'économies de coûts. Par contre, il suffit de coupler l'APR au libre-service numérique pour que les avantages susceptibles d'en découler soient multipliés par deux ou par trois. EY a beaucoup investi dans l'intégration efficace du numérique et de la robotique en recourant à des outils numériques particuliers adaptés pour la robotique, de sorte que ses solutions assurent un traitement presque de bout en bout et l'obtention d'un bon rendement du capital investi.

## 10.

Présumer que les compétences nécessaires à la réalisation d'une preuve de concept suffisent pour automatiser la production.

L'un des pièges courants de l'APR tient au fait qu'il suffit d'un jour ou deux de formation pour que la plupart des utilisateurs professionnels soient en mesure d'automatiser des processus simples. Il faut cependant détenir des compétences bien plus grandes pour pouvoir créer des processus APR adaptables et résilients. C'est pourquoi les preuves de concept prévoient souvent de longs cycles d'essai et de remise en fabrication avant la mise en service, voire la refonte complète de processus.

Les entreprises doivent prévoir au moins deux semaines de formation en salle, suivies d'une période de deux à trois mois consacrée à l'exécution pratique du projet, avec supervision et encadrement, avant qu'un analyste puisse automatiser un processus pour que, sur le plan de la qualité, il réponde aux critères de production. Il est essentiel de ne pas lésiner sur le temps de formation à offrir aux équipes ou sur le transfert de connaissances et le soutien.

# L'effet multiplicateur

Il arrive souvent que plusieurs des problèmes que nous venons de voir soient présents ou se conjuguent de façon à générer un effet multiplicateur important. Comme le démontre notre liste des dix principales causes d'échec des projets APR, pour atténuer ces problèmes, il faut suffisamment de clairvoyance et d'aide externe.

Malheureusement, si plusieurs de ces problèmes surviennent en même temps - ce qui est souvent le cas - un effet multiplicateur important peut mener à une perte de confiance à l'égard de l'APR ou à l'interruption du projet.

Examinons un exemple de situation où trois problèmes simples se présentent dans le cadre d'un programme APR.

La mise en situation suivante porte sur la réalisation d'une simple preuve de concept d'un projet de nettoyage de données, qu'il s'agit ensuite de transférer rapidement en mode production, de façon à permettre l'obtention d'avantages tactiques.

	1.	2.	3.	
<b>Problème</b>	Utiliser une méthode d'exécution inefficace.	Présumer que les compétences nécessaires à la réalisation d'une preuve de concept suffisent pour automatiser la production.	Trop automatiser un processus ou ne pas l'optimiser aux fins de l'APR.	<b>Total</b>
<b>Délais d'exécution types si le problème est évité</b>	Dans un contexte où des ressources compétentes sont disponibles et où une méthode orientée APR agile est utilisée, une période de deux à quatre semaines suffit généralement pour automatiser des sous-processus simples et les préparer en vue de leur mise en service.	Lorsqu'à l'issue d'une preuve de concept, il est établi que les conditions de mise en service sont réunies, c'est que les étapes de conception et de développement ont été réalisées avec rigueur et que les tests unitaires ont été effectués. L'étape de la réalisation, qui peut s'échelonner sur une période d'une à trois semaines, permet de confirmer que les processus à automatiser seront entièrement adaptables, résilients et audités.	Il devrait être possible d'automatiser un processus sur une période de deux à quatre semaines, en supposant que l'on se concentre sur les 70 % les plus rentables du processus.	<b>2 à 4 semaines</b>
<b>Délais d'exécution types si le problème frappe</b>	Dans un contexte où une méthode d'implantation logicielle est utilisée, une documentation excessive où la multiplication des paliers de gouvernance peut vite faire en sorte que les préparatifs de la mise en service d'un processus s'échelonnent sur une période de six à huit semaines.	Si la preuve de concept est réalisée par du personnel peu compétent, il est possible que d'importants problèmes d'adaptabilité, de traitement d'erreurs, de colatéralité ou d'ordonnement ne soient pas pris en compte dans le cadre de l'enseignement d'un processus à un robot. C'est pourquoi de nombreux cycles d'essai et de remise en fabrication peuvent se dérouler avant que la mise en service soit possible, ce qui se traduit par l'ajout de deux à trois semaines au calendrier de mise en œuvre.	Chercher à automatiser les 30 % restants du processus nécessite souvent le traitement d'exceptions complexes ou de multiples déviations du «parcours idéal», ce qui peut avoir pour effet de doubler les délais d'exécution, ce qui signifie que de deux à quatre semaines supplémentaires seront nécessaires.	<b>10 à 15 semaines</b>



Le délai de deux à quatre semaines habituellement requis pour la réalisation d'un projet APR reposant sur une méthode de grande qualité peut rapidement être multiplié par quatre ou par cinq, entraînant une explosion des coûts.

Il arrive souvent que de telles erreurs élémentaires et de pareils délais constituent pour les principales parties prenantes une raison suffisante de retirer leur soutien au projet. Il importe donc de reconnaître les problèmes courants présentés ici (entre autres) et de les atténuer pour favoriser la réussite du programme APR.

## Mot de la fin

Pour obtenir l'adhésion des principales parties prenantes, nous recommandons que le programme APR repose sur un juste équilibre entre les objectifs de réduction de coûts et d'autres inducteurs de valeur tels que l'amélioration du service, les services transformationnels, une meilleure adaptation à l'évolution du cadre réglementaire et la croissance.

Bien que les économies de coûts soient très intéressantes, ce sont les améliorations de service sensationnalistes ou les annonces de services ou de produits numériques tout à fait novateurs qui sont susceptibles de convaincre les principales parties prenantes de s'intéresser davantage à la réalisation d'un projet APR.

Nous espérons avoir pu vous aider à cerner les principaux aspects à prendre en compte au moment de procéder au lancement d'un projet APR. Dans nos prochaines publications sur le sujet, nous nous concentrerons sur la façon d'organiser et de restructurer de tels projets pour en assurer la réussite.

# Contacts

**Sébastien René**  
514 879 8088  
sebastien.rene@ca.ey.com

EY | Certification | Fiscalité | Services transactionnels | Services consultatifs

## À propos d'EY

EY est un chef de file mondial des services de certification, services de fiscalité, services transactionnels et services consultatifs. Les points de vue et les services de qualité que nous offrons contribuent à renforcer la confiance envers les marchés financiers et les diverses économies du monde. Nous formons des leaders exceptionnels, qui unissent leurs forces pour assurer le respect de nos engagements envers toutes nos parties prenantes. Ce faisant, nous jouons un rôle crucial en travaillant ensemble à bâtir un monde meilleur pour nos gens, nos clients et nos collectivités.

EY désigne l'organisation mondiale des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, lesquelles sont toutes des entités juridiques distinctes, et peut désigner une ou plusieurs de ces sociétés membres. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ne fournit aucun service aux clients.

Pour en savoir davantage sur notre organisation, visitez le site [ey.com/ca/fr](http://ey.com/ca/fr).

© 2017 Ernst & Young s.r.l./s.e.n.c.r.l. Tous droits réservés.

Société membre d'Ernst & Young Global Limited.

2215703

DE none

La présente publication ne fournit que des renseignements sommaires, à jour à la date de publication seulement et à des fins d'information générale uniquement. Elle ne doit pas être considérée comme exhaustive et ne peut remplacer des conseils professionnels. Avant d'agir relativement aux questions abordées, communiquez avec EY ou un autre conseiller professionnel pour en discuter dans le cadre de votre situation personnelle. Nous déclinons toute responsabilité à l'égard des pertes ou dommages subis à la suite de l'utilisation des renseignements contenus dans la présente publication.

[ey.com/ca/fr](http://ey.com/ca/fr)