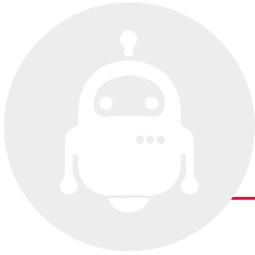


ROBOTIC PROCESS AUTOMATION – RPA

RÉVÉLEZ LE ROBOT QUI EST EN VOUS – OCTOBRE 2022



INTRODUCTION

Les entreprises utilisent une grande quantité de données qui sont exploitées ou partagées de manière complexe et peu, pas ou pas assez fiables. Des informations incomplètes, mais aussi leur traitement compliqué, rendent les processus inefficaces, difficiles, archaïques et chronophages. Il revient aux dirigeants d'entreprise de générer des gains de productivité (aussi) dans ce domaine. Les nouvelles technologies telles que la blockchain, le « process mining », les plateformes de partage de données et l'internet des objets (« Internet of Things » (IoT)) sont les technologies idéales pour faire du fonctionnement de la chaîne et du partage des données un succès. Elles font en sorte que les parties puissent partager des informations de manière fiable et optimiser leurs processus. Partager devient la nouvelle façon de multiplier.

L'intégration de ces nouvelles technologies numériques est un processus complexe et radical, tel un pétrolier dont le cap ne peut pas être modifié facilement. Il existe toutefois d'autres moyens d'améliorer (immédiatement) cette productivité. Aujourd'hui, il est également possible de travailler plus rapidement et plus précisément grâce à la Robotic Process Automation (RPA), qui joue le rôle des hors-bord qui assistent le pétrolier en chemin.

Par ailleurs, avez-vous parfois l'impression que vos employés spécialisés gaspillent souvent leur talent et leur temps dans des tâches répétitives ? C'est bien plus qu'une simple impression. Des études révèlent en effet qu'environ 40% (!) de toutes nos tâches manuelles pourraient être automatisées à l'aide de la RPA. Billy nous le prouve. Billy est un bel exemple de robot logiciel collaboratif, qui prend la relève de toutes les opérations monotones et manuelles de nos experts en TVA.

Nos collègues ont ainsi les mains libres pour se concentrer sur les exceptions de la législation en matière de TVA. De plus, Billy et nos experts traitent ensemble le dossier en 30 minutes au lieu de 120. Un gain de temps significatif, non ?

La RPA donne un coup de pouce pour relever les défis d'exploitation actuels que sont, par exemple, le manque de capacité sur le marché du travail, l'intensification des exigences et obligations en matière de conformité, la modernisation/intégration constante des systèmes de processus existants, le besoin croissant d'espace et la nécessité de réduire les goulots d'étranglement pour pouvoir travailler avec « agilité ».

La RPA n'a rien d'une tendance technologique passagère. Il s'agit plutôt d'un tremplin qui vous propulsera vers une numérisation plus poussée, d'un levier essentiel qui vous permettra d'améliorer la compétitivité de votre organisation ou de votre entreprise. Dans ce document, nous détaillons les tenants et aboutissants de la technologie RPA ainsi que les opportunités qu'elle offre et nous vous expliquons comment vous y prendre (et ce qu'il ne faut pas faire).

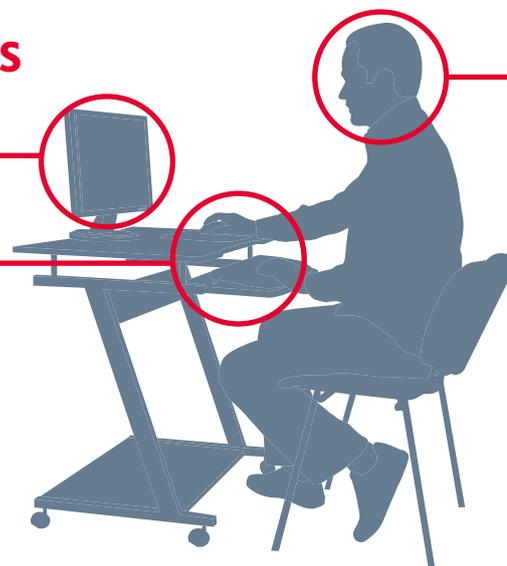
« La RPA représente une opportunité importante dans la prochaine bataille pour plus d'efficacité et de productivité. »

TYPES D'AUTOMATISATIONS

Systèmes d'entreprise

- ERP (Finance, Warehouse)
- Gestion des plaintes et des services
- Mobile / applications
- ...

Travail manuel
RPA



Travail de réflexion
Analyses et
contrôles



1. QU'EST-CE QUE LA RPA ? ET QUELLE EST SA PLUS-VALUE ?

- Reconnaissez-vous le processus suivant ? Le département comptable reçoit une facture, au format papier ou par e-mail. Cette facture est scannée ou encodée manuellement dans le programme de comptabilité. Parfois, la facture est renvoyée (éventuellement après avoir été imprimée) vers la personne responsable pour accord. La version imprimée est ensuite transférée au service paiement où un employé la lit, vérifie si un accord a bien été donné et encode les données dans le programme de paiement – ou éventuellement d'abord dans un fichier Excel. La facture peut maintenant être payée, selon les termes et conditions déterminés auparavant. La comptabilité prépare le paiement des différentes factures par lots, effectue un dernier contrôle, supprime les doublons éventuels et transmet les factures finales en bloc à la banque pour exécution.

Le processus décrit ci-dessus est peut-être géré efficacement, en partie grâce à des logiciels intégrés, mais il faut reconnaître qu'il est très peu question d'automatisation. En outre, malgré une informatisation et une numérisation poussées, dans de nombreuses entreprises, les systèmes ne sont pas encore parfaitement harmonisés. Pour **réaliser les processus d'entreprise de bout en bout**, les données sont repêchées ou encodées dans différents systèmes. Nécessaire, mais loin d'être efficace. Place à la RPA.

- Lorsqu'on parle de robot, n' imaginez pas un assemblage métallique à l'allure humaine qui viendrait s'asseoir parmi vos collaborateurs. **Les robots RPA (ou robots logiciels) reposent sur des algorithmes informatiques** qui lui permettent de reprendre les tâches routinières des employés et d'ensuite les répéter (plus) rapidement et plus précisément. Il s'agit notamment de « lire » un document PDF ou un e-mail, d'aller chercher des données dans différents systèmes et de recopier des chiffres depuis un fichier Excel vers une application web. Les robots logiciels apprennent les activités et les règles successives que l'employé suit : ils se connectent, lisent et copient les données, avant de recopier les informations sur l'écran cible d'autres systèmes internes ou externes.
- Il existe de nombreux exemples d'**applications dans les processus financiers, RH et administratifs logistiques** : la préparation et l'introduction des déclarations TVA dans les systèmes nationaux et européens, l'encodage des jours de

congés et de maladie dans les systèmes du secrétariat social (en plus de l'encodage des modifications), le transfert des données tarifaires depuis les systèmes web des transporteurs vers le système de planification interne, le transfert de données entre des systèmes non connectés (où une interface API n'est pas disponible ou serait trop coûteuse), etc.

« Les robots RPA nous déchargent des tâches dont nous préférierions ne plus jamais nous occuper. »

- Contrairement à ce que prétendent certains alarmistes, la RPA n'est pas synonyme de destruction d'emplois. La RPA a une influence sur le **rôle de l'homme** et le libère des tâches répétitives « monotones ». Les employés peuvent donc se concentrer sur les « exceptions » et disposent de plus de temps pour donner des conseils ou prendre des décisions. Des compétences que les robots RPA ne possèdent pas. Autrement dit, le véritable potentiel de cette technologie réside dans le fait qu'elle permet aux employés d'avoir davantage de temps pour se consacrer à d'autres missions créatives ou axées sur la connaissance, avec une plus grande valeur ajoutée. Le contenu des différentes fonctions doit cependant être redéfini, ce qui nécessite une formation continue. Avec une approche et un accompagnement adéquats, **la RPA ne constitue donc pas une menace**, mais une opportunité.

Définition de la RPA

L'IRPA (Institute for Robotic Process Automation) définit la RPA comme « *l'application de la technologie qui permet aux employés d'une entreprise d'effectuer des transactions au sein de processus existants ou nouveaux, de traiter des données, de déclencher des réponses et de communiquer avec d'autres systèmes numériques, de capter et d'interpréter des données, par le biais d'un logiciel informatique ou d'un 'robot'.* ».

Quatre applications des robots RPA pour les entreprises

Les robots RPA sont utilisés dans un large spectre d'applications au sein des entreprises et entre elles. Nous les classons en quatre grands groupes, selon l'avantage qu'ils procurent à l'entreprise :

1 L'efficiency-bot reprend des tâches peu efficaces.

Exemple : la préparation du travail des équipes dans un terminal ferroviaire. Sans la RPA, le chef d'équipe doit consulter les ordres de travail non finalisés dans le système de commande, puis répartir les tâches entre les conducteurs de train, le personnel de sécurité, etc. Il doit répéter ce processus trois fois par jour, y compris le week-end. Un efficiency-bot se connecte au système de commande/planification et établit le planning. Au moment souhaité et le plus près possible de l'échéance. Les modifications de dernière minute des ordres de travail peuvent ainsi encore être prises en compte. En cas de changements urgents, le robot RPA intercepte et traite la demande. Le chef d'équipe peut demander au robot RPA, au moyen d'un ordre transmis par e-mail, d'exécuter un cycle supplémentaire. Il ne doit donc pas traiter la demande entre deux autres tâches plus importantes.

Le déploiement du planning est la première tâche du robot RPA qui augmente l'efficacité. Mais elle n'est pas la seule. Le robot RPA permet également d'économiser des coûts car il évite que des ordres de travail ne soient pas planifiés (par manque de temps) ou qu'il faille travailler le week-end. L'efficiency-bot est donc en même temps un cashbot (cf. supra).

2 Le mood-bot évite que les employés quittent l'entreprise en raison de l'insatisfaction liée à la nature de leur(s) tâche(s).

Exemple : un fournisseur (international) important extrait périodiquement un document de prestations détaillé du TOS (« Terminal Operating System »). Il l'utilise ensuite comme base pour refacturer tous les frais aux clients. La facture périodique compte pas moins de 70 pages, sur lesquelles chaque poste représente un coût de 5,26 €. Plusieurs personnes encodent tous ces coûts dans le système comptable. Cette tâche est fastidieuse.

De ce fait, le département est confronté à une importante rotation du personnel, même après une courte période de mise au courant. Une connexion de système à système (du TOS à la comptabilité) n'est pas encore possible. Pas plus qu'une version électronique de tous les détails de facturation (Excel). Bref, cette application est idéale pour la RPA. Le robot RPA lit le document de prestations (via l'Optical Character Recognition (OCR) intelligente) et encode chaque ligne dans le système comptable. Cette opération représente non seulement un gain de temps, mais elle permet aussi aux employés de se concentrer sur un travail moins fastidieux, augmente la satisfaction au travail et diminue la rotation du personnel.

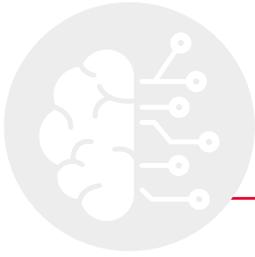
3 Le data quality-bot complète des données manquantes dans les enregistrements de données maîtres. Les employés rencontrent souvent plus de difficultés à le faire parce qu'ils ne sont responsables que d'un seul maillon de la chaîne du processus et qu'ils ne disposent pas de toutes les sources de données.

Exemple : la préparation d'un travail dans laquelle toutes les données disponibles ont été au préalable introduites correctement au bon endroit. C'est notamment le cas de la proposition d'imposition des personnes physiques via Tax-on-web.

4 Le cashbot permet de traiter rapidement un grand nombre de données via l'interface utilisateur d'une application. Une tâche qu'il serait impossible pour quiconque de traiter de manière soutenue.

Exemple : un robot qui exporte toutes les données des écrans pertinents de l'application web (prix, volume, disponibilité...) et les introduit dans le système de planification. Cette tâche est effectuée 16 heures par jour par deux robots logiciels. L'avantage est que les services de vente et d'expédition ont désormais une vue d'ensemble des meilleures offres et des disponibilités, ce qui leur permet de planifier les étapes logistiques et de tenir les clients informés et satisfaits.





2. POURQUOI CHOISIR LA RPA ?

- ▶ Les robots logiciels peuvent automatiser davantage les tâches et processus routiniers grâce à l'encodage et à l'extraction de données axées sur l'interface utilisateur ou sur l'interface de programmation (API). Ils améliorent ainsi la **productivité** et la **qualité** de manière significative. Comme nous l'avons déjà souligné, la RPA allège le travail (répétitif) des employés, ce qui libère du temps pour, par exemple, travailler de manière plus orientée client et concevoir et mettre en place des processus nouveaux et meilleurs. En outre, les robots logiciels peuvent absorber une augmentation, parfois temporaire, du volume de travail.
- ▶ L'allègement de la pression au travail et la réduction des tâches répétitives augmentent la **satisfaction des employés et des clients**. Comme les robots logiciels sont capables d'exécuter des tâches plus rapidement et sans erreur, l'« excellence opérationnelle » augmente, avec pour conséquence une meilleure compétitivité.
- ▶ Comme la RPA permet d'exécuter les processus plus rapidement et en permanence, le temps de traitement diminue considérablement, et donc aussi le **temps d'exécution** d'un processus. Les processus deviennent dès lors entièrement évolutifs, offrant ainsi des opportunités afin de limiter le temps de réponse aux clients, entre autres.
- ▶ En appliquant davantage la RPA, les organisations laissent plus de « traces numériques ». De ce fait, elles ont une meilleure **compréhension des processus** et des analyses plus approfondies sont possibles, notamment grâce aux techniques de « process mining » (cf. infra).
- ▶ Grâce à la RPA, de nombreuses tâches actuellement sous-traitées à des centres « offshore », tels que l'Inde, peuvent de nouveau être **internalisées**. En effet, la principale motivation du BPO (« Business Process Outsourcing ») n'était-elle pas d'externaliser l'encodage des données brutes dans les pays à bas salaires ? Peut-être utilise-t-on déjà là-bas des solutions de RPA que vous pouvez déployer vous-même en interne de manière beaucoup plus rentable ?
- ▶ Le gain de productivité de la RPA est également visible au niveau du **retour sur investissement**. Les robots logiciels travaillent 24 heures/24 et 7 jours/7, beaucoup plus vite que l'homme, sans erreur et de manière entièrement conforme.

« Les robots logiciels travaillent 24 heures/24 et 7 jours/7, beaucoup plus vite que l'homme, sans erreur et de manière entièrement conforme. »



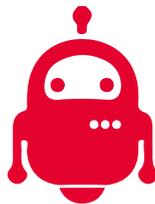
AVANTAGES DE LA RPA

Grâce à la RPA, les employés ont plus de temps pour travailler de manière plus orientée client, concevoir de nouveaux processus ou tout simplement absorber l'augmentation du volume de travail, par exemple. En résumé, les avantages de la RPA sont les suivants :

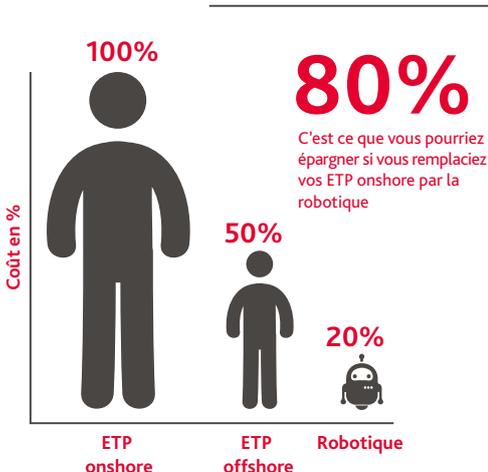
- Multitasking ;
- Qualité et précision supérieures ;
- Réduction des coûts d'exécution des processus ;
- Flexibilité maximale – 24h/24, 7j/7 ;
- Risque réduit d'erreur ;
- Productivité accrue ;
- Plus grande satisfaction des travailleurs et des clients ;
- Conformité optimale ;
- Délais de traitement plus courts pour l'ensemble du processus de bout en bout (désengorgement des goulets d'étranglement) ;
- Organisation plus efficace du travail/des tâches ;
- Multitasking des employés grâce à « leur » assistant virtuel ;
- ...



- Multitasking
- Qualité et précision supérieures
- Réduction des coûts



- Flexibilité maximale – 24h/20, 7j/7
- Risque réduit d'erreur
- Productivité accrue



Processus	Avant	Après
HR – Création de données personnelles	4 à 6 minutes	0 à 3 minutes
Administration financière – affiliation	23 à 26 minutes	0 à 4 minutes
Conformité – vérification	30 minutes	0 à 6 minutes
A/P – facturation	10 à 15 minutes	0 à 3 minutes

Plus :



BILLY, LE ROBOT ASSISTANT TVA

Les organisations situées dans l'UE et en-dehors doivent se conformer à des règles différentes en matière de TVA ou de taxe sur les ventes. Les experts de BDO vous aident à effectuer les déclarations et les rapprochements transfrontaliers et veillent à ce que le processus se déroule sans heurts et sans rectifications. Le processus de déclaration de la TVA, d'Intrastat et de la liste des ventes européennes d'un client effectué par l'un des BDO Tax Officers (appelons-les le consultant TVA) prend entre 90 et 120 minutes pour un seul client. Si nous laissons le consultant en TVA effectuer le même processus, mais assisté d'un robot RPA (Billy), la charge de travail du duo est réduite à environ 30 minutes.

Le consultant TVA peut se concentrer sur les exceptions et ne doit pas prêter attention aux actions évidentes. Le risque d'erreur est quasiment éliminé, alors que tous les contrôles sont effectués. Tous les éléments de la déclaration de TVA sont pris en charge : vérifier l'exactitude du numéro de TVA, la forme juridique et l'adresse de l'entreprise, effectuer les conversions de taux de change sur toutes les origines/ destinations possibles des factures en utilisant le taux du jour ouvrable précédent. Pas les taux mensuels moyens. Conclusion ? Le conseiller TVA doit moins se presser lorsque les données arrivent en retard, le service s'améliore, la marge d'erreur diminue et la rentabilité augmente.



LE CONSULTANT TVA @ WORK

• Statistiques d'exécution des procédures

- XLSX entrant en vue de l'organisation du traitement du respect des obligations en matière de TVA ————— 15 min
- Comptes et bilans en vue des déclarations TVA ————— 15 min
- Préparation de la déclaration Intrastat (IN/OUT) ————— 15 min
- Préparation de la liste des clients (vérifier tous les n° de TVA) ————— 15 min
- Vérification des taux de conversion actuels (x en euros) ————— 10 min
(quotidiens – mensuels – moyens)
- Généralités (corrections, interventions...) ————— 20 min



Temps d'exécution estimé ————— **90 à 120 min**



BILLY @ WORK

• Statistiques d'exécution des procédures

- XLSX entrant en vue du traitement du respect des obligations en matière de TVA ————— 2 min
- Comptes et bilans en vue des déclarations TVA ————— 1 min
- Préparation de la déclaration Intrastat (IN/OUT) ————— 1 min
- Préparation de la liste des clients (vérifier tous les n° de TVA) ————— 10 min
- Vérification des taux de conversion actuels (x en euros) ————— 10 min
(quotidiens – mensuels – moyens)
- Généralités (corrections, interventions...) ————— 0 min



Temps d'exécution estimé ————— **24 à 30 min**



Attended : par un consultant

Unattended :



géré par le robot manager
(personne ayant le rôle de robot manager)



3. LES ROBOTS RPA PEUVENT ÊTRE UTILISÉS DE DEUX MANIÈRES

- ❶ L'**attended RPA**, ou RPA sans intervention de l'utilisateur, est un robot installé sur l'ordinateur d'un employé (ou de plusieurs collègues). Il peut être activé par l'utilisateur afin que diverses actions simples soient exécutées de manière autonome et rapide, tandis que l'utilisateur ne doit plus s'en soucier et peut se concentrer sur ses tâches principales. En d'autres termes, les « attended robots » sont dirigés par l'employé.
- ❷ L'**unattended RPA** fonctionne de manière totalement indépendante de l'employé. Celui-ci peut faire fonctionner le robot automatiquement sans son intervention, 24 heures/24, 7 jours/7 et 365 jours par an. L'unattended RPA est utilisée pour le travail de back-office, où une grande quantité de données et d'informations sont collectées, triées, analysées et transmises.

Pensez ici à un processus de contrôle de la conformité dans le cadre duquel l'employé doit ajouter des informations dans le traitement ou valider les données introduites.

Pensez ici à une entreprise de transport qui compare les prix des différents modes afin de planifier le transport de la manière la plus rentable possible. Souvent, tous ces prix sont recherchés manuellement ou collectés sur le site web des différents fournisseurs, puis encodés dans un fichier Excel ou directement dans le système de planification. Ce travail prend du temps et comporte des risques d'erreur.





4. À L'AIDE ! PAR OÙ COMMENCER ?

► Évitez les pièges classiques.

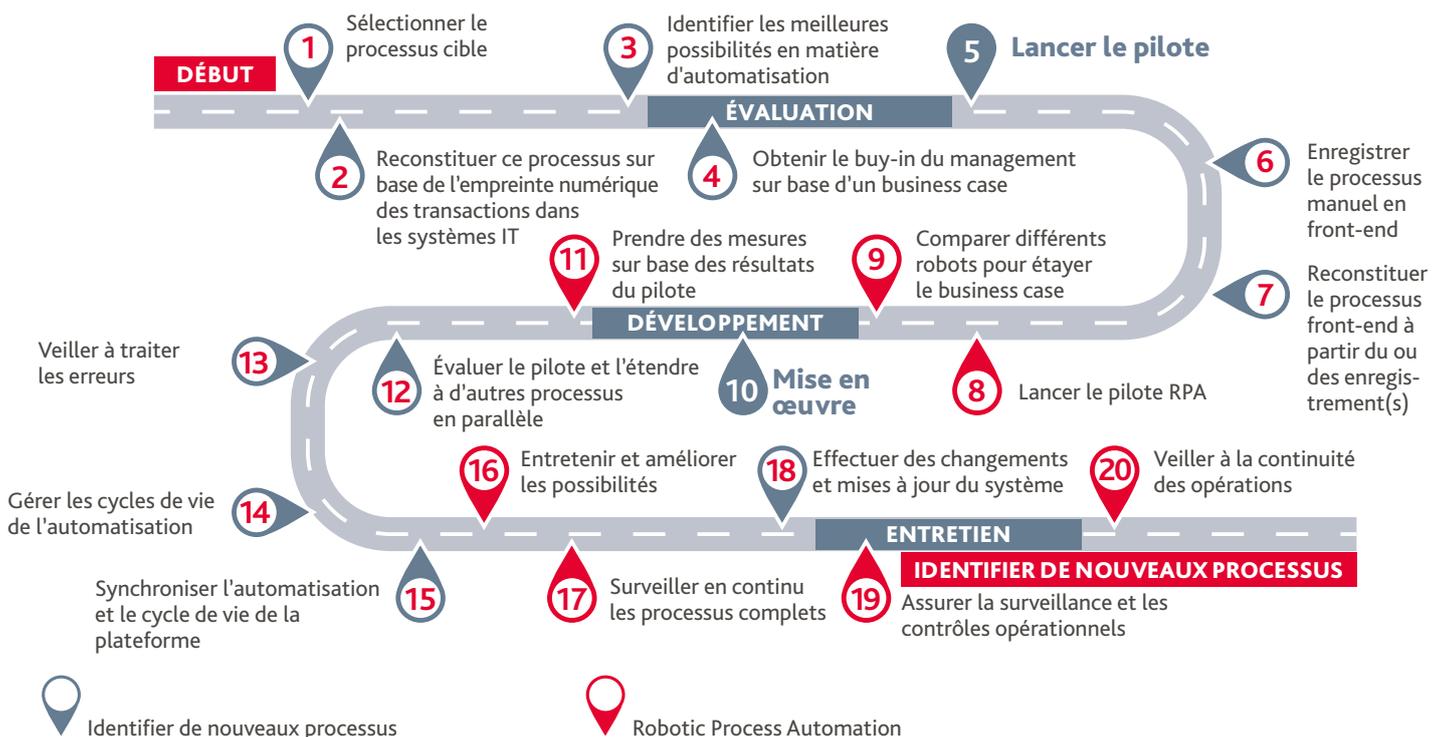
- Selon le bureau d'étude Gartner, 80% des implémentations de RPA échouent parce que les processus automatisés sont en réalité l'exécution d'un processus personnel et non des processus standards pour tous. En d'autres termes, il convient d'établir une distinction entre l'automatisation des tâches et l'automatisation des processus (une chaîne de tâches qui comporte souvent une logique de succession). Des erreurs surviennent parfois lors du traitement des exceptions. Le robot RPA doit intercepter ces exceptions et les adresser à une personne qui les traite.
- N'exagérez pas. De nombreux processus sont faciles à automatiser à 70 à 80%. L'automatisation des 20% restants peut parfois être plus coûteuse, car les codes nécessaires pour cette partie sont beaucoup plus complexes.

- Ne mettez pas en place la RPA sans analyser d'abord le vrai problème. Si vous avez *uniquement un marteau*, chaque problème ressemblera à *un clou* !

Ainsi, l'évaluation correcte de la complexité du traitement des données (lors de l'utilisation d'interfaces terminales virtuelles ou du traitement de données non structurées telles que l'interprétation de textes d'e-mail) est très importante pour les bot-trainers. En effet, ils doivent pouvoir estimer correctement à l'avance les ressources nécessaires à la réalisation du robot logiciel, afin d'en déterminer le rendement final.

- La RPA ne requiert pas de budgets colossaux et peut être mise en œuvre en peu de temps. Notamment parce que les applications existantes (les systèmes « hérités ») n'ont pas besoin d'être adaptées (cf. encadré « Rest-automation ») et que l'automatisation de la tâche ne doit pas être harmonisée avec plusieurs groupes. Les robots RPA constituent une alternative pour les échanges de données inexistantes ou difficiles à réaliser. En outre, la RPA peut être mise en place rapidement car la technologie permet d'apprendre facilement une série d'activités (« low code »).

LA VOIE RAPIDE VERS UN SUCCÈS RPA



- ▶ L'avantage de la RPA est que la technologie peut être implémentée rapidement. Commencez par un robot logiciel qui vise à ne reprendre qu'une seule mission ou tâche confiée à un employé. Pensez par exemple à une série d'opérations, comme l'encodage des données de facturation. Ensuite, la solution peut être étendue à d'autres tâches au sein de l'organisation et à des processus complets (cf. encadré « Billy »).

Attention, plus il y a de robots, plus leur gestion est complexe. C'est pourquoi les robots sont étroitement surveillés. L'exécution complète des scripts attribués au moment défini est ainsi contrôlée. En cas de message d'erreur, le script et la

ligne de code qui nécessitent des corrections sont affichés. L'utilisation par 24 heures est également analysée. S'il reste du temps, vous pouvez exécuter des scripts supplémentaires.

Si la RPA est appliquée en production, il est donc essentiel que le suivi après l'implémentation soit bien organisé et bénéficie du soutien d'un Center of Excellence (CoE) performant. Un tel centre d'expertise joue plusieurs rôles : « Solution Architect », développeur ou formateur, business analyst, gestionnaire d'infrastructure, gestionnaire de projet, chef du CoE, service manager. Heureusement, une même personne peut exercer plusieurs rôles au début.

Billy booste le processus TVA

BDO Belgique automatise tous les processus TVA conformément à la législation belge à l'aide du robot RPA « Billy », développé par ses soins. Ce robot apporte son aide lors de la préparation de toutes les déclarations TVA belges et garantit une uniformité et une efficacité maximales. Billy prépare plus particulièrement les documents suivants :

- ▶ les déclarations TVA périodiques belges ;
- ▶ le relevé intracommunautaire ;
- ▶ les statistiques destinées à Intrastat ;
- ▶ la liste annuelle des clients.

En outre, il contrôle le travail et harmonise soigneusement tous les documents entre eux, de manière entièrement autonome.

Billy limite ainsi au minimum les tâches administratives dans le processus de conformité en matière de TVA belge (et ultérieurement internationale). Grâce à ce gain de temps, les experts peuvent se concentrer davantage sur ce qui compte vraiment pour le client ou offrir un service supplémentaire. Enfin, la qualité des déclarations augmente et le risque de problèmes de conformité diminue.

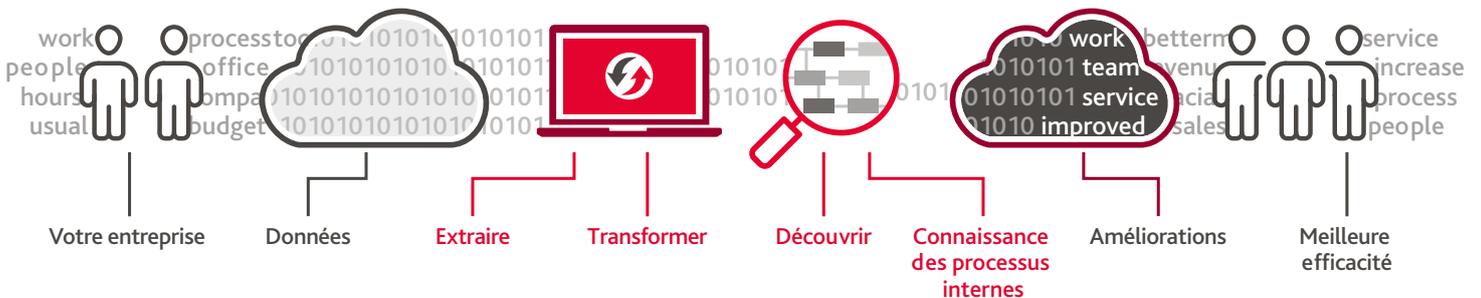
Globalement, notre nouveau processus de bout en bout en matière de respect des obligations relatives à la TVA en Belgique est le suivant :



- ▶ La question est de savoir quelles tâches (partielles) sont les plus appropriées pour l'automatisation. Le « **process mining** », le « **task mining** » et le « **data analytics** » peuvent vous mettre sur la bonne voie et vous permettre de vous y maintenir. Le process mining creuse dans les traces numériques que les applications enregistrent, à savoir les « **events logs** » ou enregistrements chronologiques des actions dans le système. L'analyse du process mining permet de découvrir (automatiquement) les actions réellement exécutées et les positionne de manière graphique dans une chaîne d'activités ou un processus. Elle révèle ainsi les variations dans l'exécution du processus qui n'auraient que très rarement voire jamais pu faire surface autrement. Les fichiers de votre historique des transactions sont donc une véritable mine d'or qui regorge d'informations sur vos processus.

Cette technique est particulièrement utile pour identifier les engorgements ou les boucles dans les processus. Elle permet de vérifier si les règles de conformité ont été respectées, de prévenir les temps d'attente ou d'identifier des modèles d'exécution qui indiquent une fraude éventuelle.

Bref, les analyses des processus et des données vous donnent un aperçu du processus réel par rapport au processus décrit, sur base de faits et de données. Plus besoin de vous fier à votre intuition. Cette analyse objective vous permet de répertorier les processus possibles qui entrent en ligne de compte pour la RPA, ainsi que de mesurer les effets tels que le délai d'exécution et la fréquence plus élevée.



- ▶ Quand un processus (ou une étape d'un processus) entre-t-il en ligne de compte pour la RPA ? L'**arbre décisionnel** ci-dessous rassemble les critères. Procédez de manière globale. Choisir un processus inapproprié pour la RPA n'engendre souvent que des coûts élevés et de la frustration quant au résultat qui n'est pas atteint.

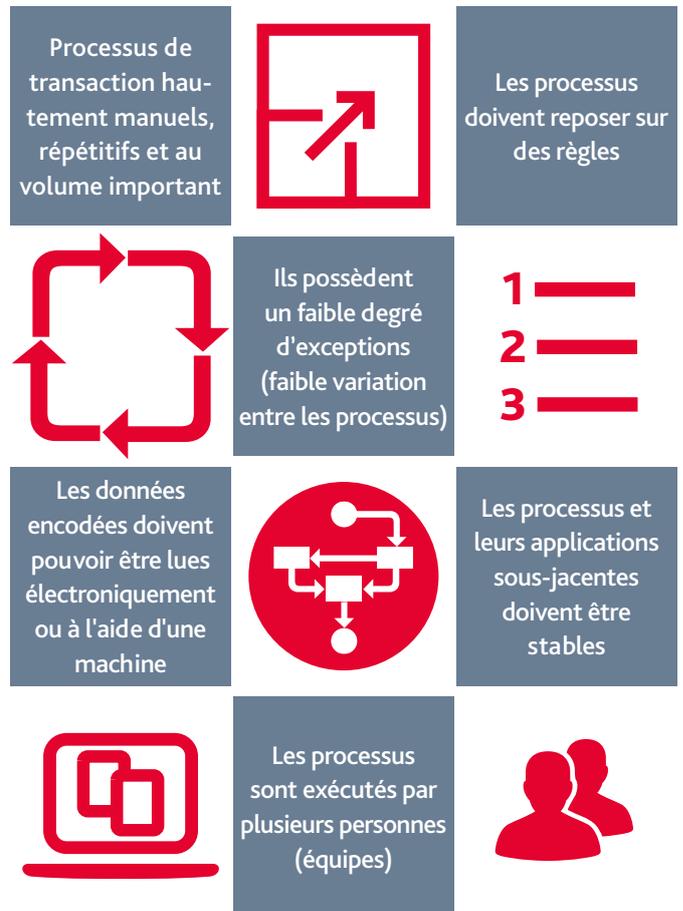
L'objectif est d'évaluer les processus ou les tâches en ce qui concerne, notamment, leur complexité, leur fréquence et leur moment d'utilisation, leur durée d'utilisation ou le nombre de personnes qui exécutent des tâches identiques.

Il est ainsi possible de voir clairement combien de temps peut être gagné et dans quelle mesure la charge de travail peut diminuer. Ce qui, à son tour, a un impact sur le nombre d'ETP et sur les frais de personnel. Parallèlement, la RPA peut aussi avoir d'autres effets, tels qu'une réduction de la marge d'erreur, la suppression du travail de nuit et la réduction des délais de traitement.

Prêt pour la RPA ?

Les critères suivants (liste non exhaustive) sont utilisés pour attribuer des scores à une série de tâches ou à un processus. Les scores permettent d'établir une liste des priorités.

- 1 Le processus suit des règles spécifiques pour lesquelles aucune logique humaine supplémentaire n'est requise (degré de difficulté).
- 2 Le processus est standard et utilise des sources et destinations de données connues, mais il nécessite beaucoup de travail et se caractérise par une fréquence d'encodage élevée associée à de nombreux points de données (degré de difficulté, fréquence de la tâche, durée de l'effort).
- 3 Durant le processus, les employés commettent souvent des erreurs. Exemples : choix erronés, champs non complétés, encodage de données incorrectes... (complexité ou charge de travail). Le processus exige beaucoup d'opérations à l'écran, avec de longs temps d'attente entre les changements d'écran (degré de difficulté, fréquence de la tâche, durée de l'effort).
- 4 Le processus doit interpréter le contenu d'e-mails non standard (degré de difficulté).
- 5 Les opérations à l'écran sont réalisées dans un environnement terminal virtuel tel que Citrix. Le traitement à l'écran doit être exécuté à l'aide de techniques « Computer Vision » (degré de difficulté).
- 6 Le processus doit être exécuté 24 heures/24, 7 jours/7 (y compris les jours de congé) et à temps (fréquence de la tâche, durée de l'effort).



Les processus candidats à la RPA ne doivent pas nécessairement remplir tous les critères. Plus les scores « bénéfice » sont élevés, plus il y a de chances que le business case soit réalisé. Le score détermine la place de la tâche ou du processus dans la liste des priorités.

Rest-automation

La RPA vous aide à automatiser les processus sans avoir à vous défaire de vos logiciels habituels. Au contraire. La RPA permet d'automatiser ce dont les applications « clés » ne s'occupaient pas et va même plus loin, en reproduisant à l'identique les actions des collaborateurs. Le logiciel robot apprend ainsi à taper sur les touches du clavier, à reproduire les mouvements de la souris, à cliquer et à lire les informations sur les écrans (notamment le contenu d'un fichier Excel). En bref, la RPA decode, interprète et traite les informations comme le ferait un être humain.

Un robot RPA peut avoir une durée de vie limitée car il n'a été développé que pour une tâche spécifique au cours d'une période déterminée (en attendant une solution définitive). Les modifications apportées aux applications, et, surtout, la structure de l'écran ou l'interface utilisateur, sont des modifications sensibles dans un environnement RPA. Ainsi, les mises à jour automatiques d'applications (un script de RPA qui utilise Microsoft Excel, par exemple) peuvent venir tout bouleverser. C'est pourquoi nos experts Digital conseillent de développer la RPA dans un environnement (virtuel) propre.

« La RPA n'apporte aucune modification dans votre environnement IT existant. »



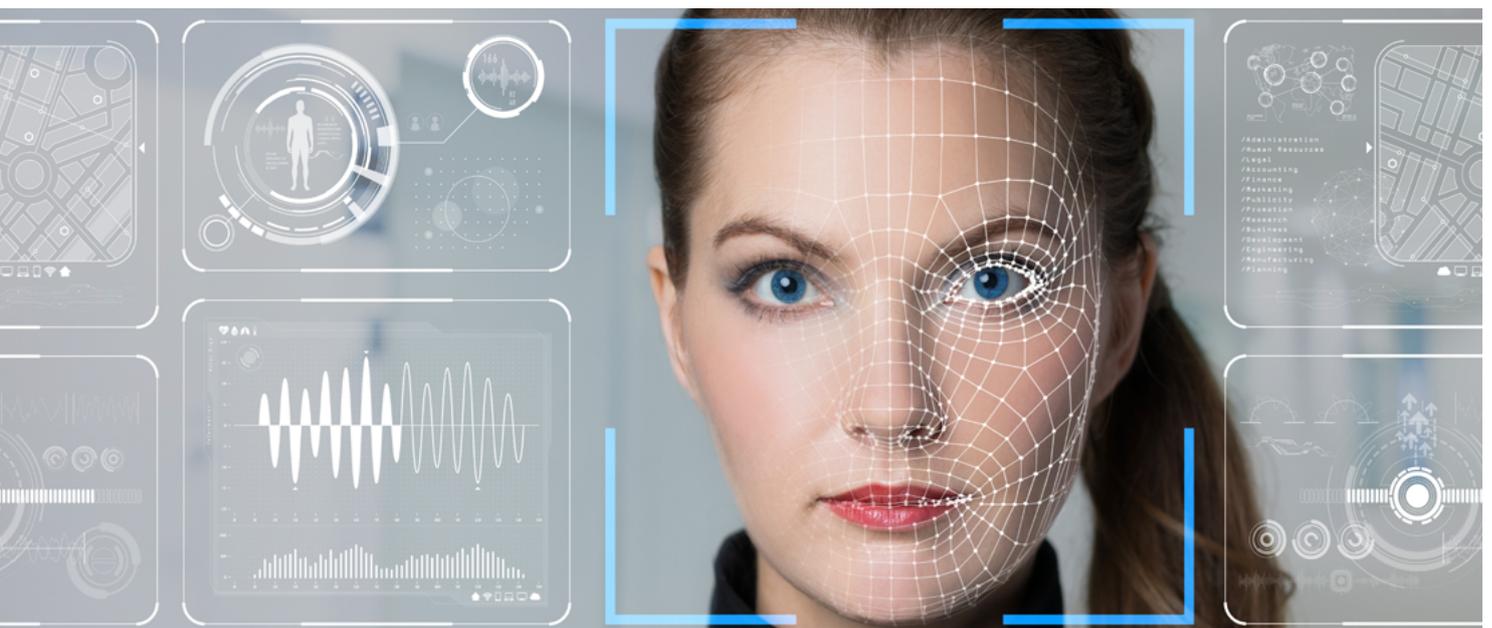
5. L'IA À VENIR DANS LA RPA : AGIR VS RÉFLÉCHIR

- Les solutions de RPA deviennent de plus en plus intelligentes et leur capacité à reconnaître des informations parmi des données non structurées augmente. Nous appelons cela la RPA cognitive (cf. supra). Il s'agit notamment de la reconnaissance vocale et visuelle. La capacité d'apprentissage de la RPA augmente grâce à l'intégration de l'intelligence artificielle et d'algorithmes de « deep learning ». Cette génération est appelée « RPA intelligente ». Alors qu'un robot RPA classique copie le comportement humain, l'intelligence artificielle simule l'intelligence humaine au moyen de machines. Soit : agir *versus* réfléchir.
- Pour de nombreuses entreprises, petites ou grandes, la RPA est un pas vers l'utilisation de l'intelligence artificielle. À mesure que les organisations procèdent à l'automatisation à plus grande échelle, elles optimisent leurs algorithmes et trouvent de nouvelles applications plus intelligentes pour la RPA. Intelligent implique, par exemple, que le robot logiciel tire lui-même des leçons de ses erreurs, sans connaissances préalables des processus, contrairement au robot RPA classique qui ne peut exécuter que des opérations que l'homme a installées chez lui (script) et est incapable de traiter les exceptions. Si le robot IA est néanmoins dans une

impasse, il sollicite l'aide de l'homme. Le robot IA assimile alors ces nouvelles connaissances et peut ainsi résoudre le problème lui-même à l'avenir.

- Les robots IA peuvent notamment être utilisés pour ce qui suit :
 - reconnaissance sonore : identification et compréhension des mots prononcés par une personne ;
 - reconnaissance visuelle : identification d'un visage sur une photo, d'objets, de traits ou de codes QR ;
 - fonctions de recherche : collecte de données dans des e-mails/documents non structurés ;
 - analyse de données : identification de schémas dans le comportement des clients ;
 - ...

Un robot IA est entraîné pour **une tâche à la fois**. Il peut ainsi reconnaître soit un son, soit un visage. Il ne peut donc pas être utilisé afin de traiter simultanément des e-mails et des conversations téléphoniques. La RPA peut toutefois combiner des robots logiciels et exécuter toutes les tâches d'un processus. C'est le cas d'un chatbot employé lors de la demande d'une assurance ou d'un prêt.

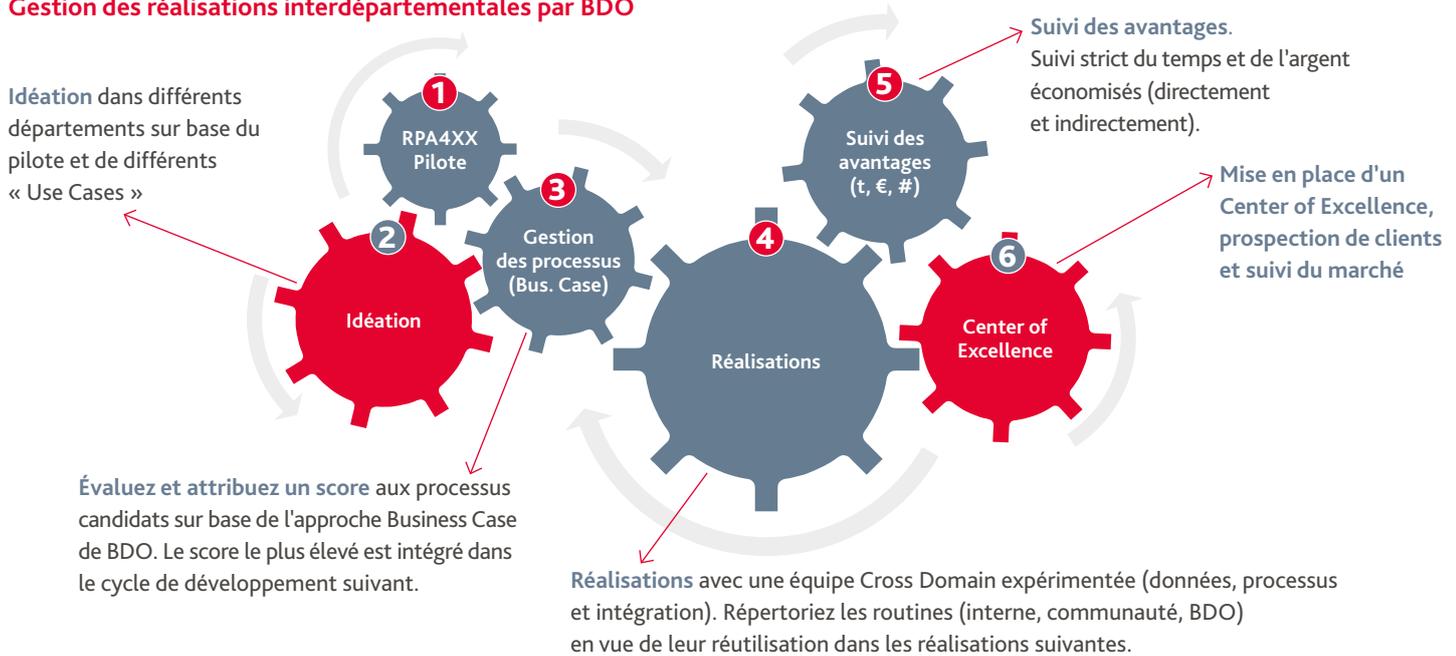




6. NOTRE APPROCHE

DU PILOTE À LA RPA À TRAVERS L'ENTREPRISE

Gestion des réalisations interdépartementales par BDO



- 1 Nos projets démarrent souvent par un processus ou un ensemble d'activités représentatif, mais simple (également appelé « cas pilote »). Ce cas pilote est réalisé par « Rapid Prototyping » (cf. étape 4).
- 2 Après cette première réalisation (rapide), nous organisons des ateliers exploratoires au sein de différents départements. Durant ces ateliers, nous demandons aux participants de donner des exemples de tâches au cours desquelles les employés transposent des données papier dans un système ou au cours desquelles des données d'un système doivent être introduites dans un autre. Par ailleurs, nous nous inspirons de nos propres meilleures pratiques ou de celles du fournisseur de logiciels.
- 3 Ensuite, nous procédons à une évaluation des opportunités (quel processus a le plus grand impact ?). Pour réaliser les processus sélectionnés, nous procédons comme suit :
 - A. Nous exécutons le processus manuellement jusque dans les moindres détails. Nous pouvons ainsi tracer toutes les actions et les noter dans le document de défilement de l'écran. Nous utilisons parfois un logiciel spécial qui mesure tous les clics.
 - B. Ensuite, nous élaborons le script de RPA.
 - C. Le projet est prêt pour le codage et les tests approfondis.
 - D. Après acceptation, le script entre en production. C'est le début de la période « hypercare », au cours de laquelle les anomalies éventuelles sont traitées immédiatement.
- 4 Chaque « run » d'un script de RPA est consigné dans le « tracking log ». Les données mentionnent l'heure de début et l'heure de fin, ainsi que les avertissements éventuels. À la fin d'une période convenue, nous pouvons calculer le temps gagné et déterminer où l'efficacité fait encore défaut.
- 5 Dans ses différents rôles, le Center of Excellence gère l'environnement technique dans lequel tourne le robot RPA. Il apporte son soutien tant lors de la phase de développement que durant la phase de test. Il travaille à cet égard en étroite collaboration avec l'équipe IT et l'équipe de gestion des applications.



7. TRUCS ET ASTUCES...

... pour augmenter les chances de réussite de votre projet de RPA.

- ▶ Choisissez un premier processus (le cas pilote) qui peut être réalisé rapidement tout en permettant une réduction de la charge de travail et donc, une augmentation de l'efficacité pour les employés concernés ;
- ▶ Utilisez ce cas pilote pour convaincre les autres employés et la direction des avantages de la RPA pour le personnel et l'organisation. Un changement de perception peut contribuer à prévenir la résistance. L'utilisation d'un « assistant virtuel » est une approche positive avérée ;
- ▶ Impliquez les employés dans la mise en œuvre de la RPA. Passez en revue ensemble les processus qui répondent aux critères d'une automatisation réussie. Créez un « parking » de tâches/processus candidats et priorisez-les en groupes de cinq à six en vue de la réalisation ;
- ▶ Inspirez-vous (et laissez vos employés s'inspirer) des meilleures pratiques ;
- ▶ Organisez des réunions d'équipe avec les personnes et les départements concernés, au cours desquelles les participants peuvent partager des expériences et identifier les personnes qui sont (doivent être) impliquées dans le projet ;
- ▶ Organisez des séances de « Benefit Tracking » avec les personnes clés, telles que des business sponsors et le responsable du CoE, et montrez les avantages et les résultats des robots logiciels ;
- ▶ Sélectionnez le partenaire adéquat, selon une procédure formelle et objective, pour accompagner et réaliser l'adoption de la (des) solution(s) de RPA. Concentrez-vous ici sur les connaissances et l'expérience des membres de l'équipe entière (exploitation, technique et RPA en particulier). En effet, les fournisseurs de logiciels certifient leur partenaire en fonction de différents éléments techniques et méthodologiques de l'adoption. Soyez donc attentif au développement des scripts et à la méthodologie d'encodage, à la connaissance de la matière et des activités lors de l'analyse et des tests, à l'organisation et à la gestion de l'infrastructure sur base des coûts, à la sécurité et à la protection, aux performances... ;
- ▶ Surveillez les traces numériques (résultats) des robots lors d'une exécution réussie, les délais de traitement, le traitement des exceptions, etc. Cela vous permettra de détecter les lacunes éventuelles rapidement.





8. EN PRATIQUE QUELQUES BUSINESS CASES

► **European Logistics Service Provider**

Un prestataire européen de services logistiques gère des itinéraires qui comportent plusieurs étapes à travers l'Europe, grâce à l'infrastructure de différentes entreprises ferroviaires nationales européennes telles que la DB, la SNCF, Infrabel et les NS. Dans ce cadre, le prestataire de services se concentre sur la suppression des tâches manuelles nécessitant un travail important et sur l'amélioration de l'efficacité et de la précision. En outre, les employés ont la possibilité de se consacrer à la transition vers un service clientèle et fournisseur mieux intégré. Nous atteignons le ROI à travers l'efficacité directe (moins d'heures de travail), les liquidités (grâce à des économies de coûts) et l'humeur (éviter que des personnes ne démissionnent en raison du type de travail qu'elles doivent effectuer). Certains robots possèdent même un ROI estimé de 10 sur 1 (un investissement de 1 € procure un avantage de 10 €).

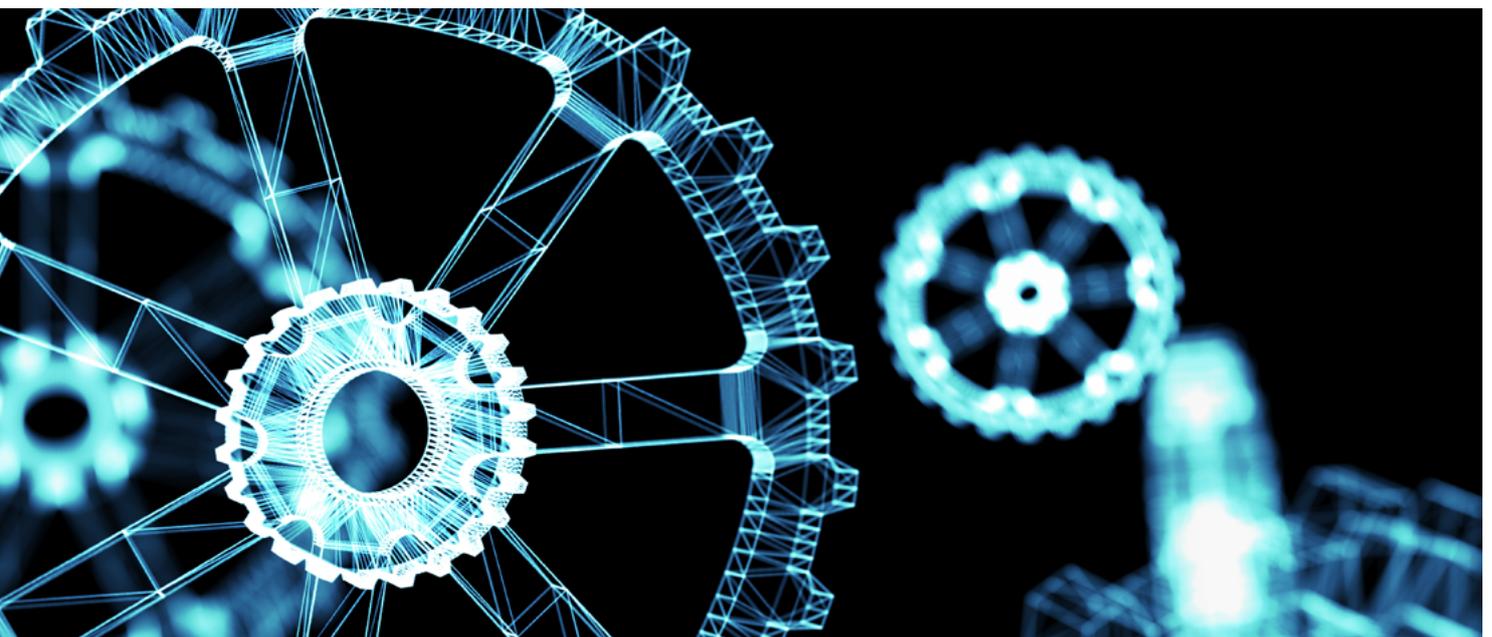
► **Commerce de détail d'équipements automobiles**

Pendant la pandémie de Covid-19, une centrale de pneus locale a décidé de recourir à une application web pour la planification de rendez-vous (entretien ou changement de pneus). L'introduction de ces données dans le système de planification, la gestion de l'entrepôt et les commandes

étaient jusqu'alors des processus manuels. BDO Digital a optimisé ces processus grâce à la RPA. Cette technologie a permis de réduire la charge de travail du personnel afin de libérer du temps pour les clients ou d'autres services, ce qui se traduit dans le ROI.

► **BDO International Tax Compliance**

BDO se prépare à fournir ses services dans le cadre du respect de la législation fiscale européenne. Pour nos clients commerciaux internationaux, nous gérons les déclarations fiscales effectuées à n'importe quel service fiscal local dans différents pays. La RPA nous permet d'assister les fonctionnaires fiscaux grâce à des co-bots. Les membres de l'équipe RPA de BDO Digital entraînent les robots afin qu'ils imitent les différentes actions des fonctionnaires fiscaux, sauf en cas d'intervention manuelle. Par conséquent, le temps nécessaire pour traiter les dossiers clients mensuels est non seulement réduit, mais la précision et la rapidité sont également améliorées, ce qui diminue considérablement le temps d'attente avant qu'un fonctionnaire fiscal ne soit disponible. Les fonctionnaires fiscaux sont donc plus performants et nous pouvons rationaliser et améliorer le service à la clientèle. Le ROI estimé en termes de décharge de travail des ETP est dès lors de 50%.





CONNECT. CLEVER. IMPACT.

BDO DIGITAL

L'automatisation et la numérisation exigent des connaissances technologiques des possibilités innovantes du traitement et de l'analyse des données, ainsi que de la gestion de l'organisation et du changement. Le « human change management » et la connaissance des processus d'entreprise sont également élargis.

Les experts de BDO Digital vous assistent lors de transformations numériques complexes au niveau de votre entreprise ou de votre secteur, à travers l'intégralité de la chaîne de valeur. Ils vous aident – de manière indépendante – à sélectionner la meilleure technologie. Étape par étape, nous atteignons ensemble l'objectif, de manière engagée et pragmatique.

Intéressé(e) ?

Contactez :



WALTER VANHERLE
Partner
BDO Advisory | Digital
Process & Data Intelligence
Analytics & RPAutomation
E-mail : walter.vanherle@bdo.be
Tél. : +32 (0)497 59 62 26



MICHEL NEIRINCKX
Partner
BDO Advisory | Strategy & Operations
E-mail : michel.neirinckx@bdo.be
Tél. : +32 (0)476 66 11 43



STEVEN LAEREMANS
Senior Manager
BDO Advisory | Digital
RPAutomation Leader
Analytics & RPAutomation
E-mail : steven.laeremans@bdo.be
Tél. : +32 (0)493 51 63 03

► Follow us    

► www.bdo.be