



FÉV.
2020

LA RPA.

Un levier d'optimisation de gestion des risques et de la conformité

Alors que les technologies d'Automatisation Robotisée de Processus (RPA) arrivent à un niveau de maturité d'efficacité opérationnelle, on constate que le taux d'équipement demeure encore relativement faible, tous secteurs confondus, au sein des fonctions de contrôle interne, conformité, ainsi que des directions techniques et financières. Cette tendance est confirmée par *Le Baromètre du Risk Manager 2019*, récemment publié par l'AMRAE : « *seulement 9 % des Risk Managers utilisent la robotisation dans le cadre de leurs activités* ».

Quels intérêts ont les entreprises à déployer de la robotique ? La mise en place de solutions de type RPA permet d'inscrire l'entreprise dans une démarche de robotisation des processus dans une logique de recherche d'efficacité opérationnelle et de sécurisation des activités.

Publication réalisée par l'Expertise Center Enterprise Risk Management

R&D

EXPERTISE CENTER ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

L'Expertise Center Enterprise Risk Management adresse l'ensemble des problématiques liées aux outils et méthodologies de gestion des risques, qu'ils soient actuels ou émergents, et analyse l'impact des évolutions normatives sur les contraintes en matière de conformité des acteurs assurantiels et bancaires, ainsi que des

entreprises. Au travers des études et benchmarks réalisés, cet EC contribue au développement d'une vision critique et opérationnelle des pratiques de place, qui alimente la formation de nos consultants et nos communications.

2

La conformité et le contrôle permanent à la recherche de nouveaux leviers d'optimisation

2

La RPA : une solution d'optimisation de vos processus de contrôle

3

Facteurs clés de succès

La conformité et le contrôle permanent à la recherche de nouveaux leviers d'optimisation.

Dans un contexte d'inflation réglementaire, les opérationnels du secteur de l'assurance sont contraints de réaliser des contrôles de données et de pièces (documents contractuels et justificatifs). Ces vérifications de 1^{er} niveau comme de 2^e niveau, consommatrices de charges et génératrices de risques d'erreurs, conduisent à plusieurs problématiques :

Des tâches répétitives à faible valeur ajoutée : contrainte réglementaire ou recommandations d'audit, nos experts constatent que le temps consacré dans la réalisation de ces contrôles s'allonge, conduisant les compagnies à mobiliser de plus en plus de ressources dans ces dispositifs. Ce constat est par ailleurs confirmé par l'enquête menée par Optimind en mai 2019 : plus de la moitié des métiers estiment que les tâches manuelles répétitives constituent environ 35 % de leurs activités quotidiennes¹.

Des contrôles réalisés sur des échantillons réduits : ne pouvant réaliser ces contrôles sur l'exhaustivité des dossiers, les entreprises ont recours à des contrôles par échantillonnage. Pour autant, ces méthodes dites « par échantillonnage » ont leurs limites pour garantir un niveau de sécurisation acceptable des activités.



12 à 16 semaines

Temps d'implémentation moyen d'une solution RPA selon la complexité du processus



63 %

Des fonctions assurantielles croient à la pérennité sous réserve d'évolutions IT.



35 %

Temps d'activité moyen consacré par les employés à des tâches répétitives.

La RPA : une solution d'optimisation de vos processus de contrôle.

La RPA est un outil qui reproduit, de manière mécanique, les actions concourant à la réalisation d'un processus en interagissant avec les applications internes et externes à l'entreprise (mails, portails, outils, bases de données, progiciels de gestion, ...). Cette solution couvre, dans la majorité des cas, tout type de processus, qu'ils soient des processus de production, de support ou de contrôle.

Historiquement, les technologies de type RPA sont principalement utilisées en back office, à 64 % par des fonctions *core business*¹ (souscription, gestion des sinistres, grands comptes, ...). Paradoxalement, les fonctions de contrôle interne semblent encore peu équipées. Aujourd'hui la RPA leur permet principalement de consolider des données internes mais aussi externes permettant de suivre des indicateurs de risques et des plans d'actions. Elle rend les cartographies des risques interactives et facilite le pilotage continu des activités d'après *le Baromètre du Risk Manager 2019*.

La robotisation des processus de contrôle permet de sécuriser la quasi-totalité des contrôles au sein d'un environnement normé et sous condition de données structurées, par opposition aux méthodes d'échantillonnage classiques jusqu'alors utilisées.

Elle permet ainsi un effet « 2 en 1 » :

1. du temps libéré aux opérationnels des contrôles de 1^{er} niveau, leur permettant de se concentrer sur des tâches telles que l'enrichissement de la connaissance client, l'amélioration de la qualité de service, ou de la déclaration et du suivi des incidents ;

2. les fonctions de contrôle de 2nd niveau, dès lors que les contrôles permanents de 1^{er} niveau sont complets et efficaces, peuvent également dédier leur énergie aux analyses et investigations complémentaires : résolution des dossiers non conformes, amélioration continue du plan de contrôle et des politiques associées.

La RPA constitue ainsi un excellent levier d'optimisation du dispositif de gestion des risques et de conformité, d'accélération de la performance opérationnelle et de sécurisation des activités.



¹ Enquête Optimind : « RPA - Robotique appliquée aux risques et à la conformité » mai 2019

Au-delà des bénéfices opérationnels - la RPA, une nouvelle manière de fidéliser les talents ?

Le temps économisé grâce à ces outils permet de réallouer les ressources internes sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, soulage les métiers dans leurs activités quotidiennes et peut se présenter en définitive comme un levier de fidélisation des collaborateurs et d'amélioration de l'attractivité.

« La robotique pour les fonctions de contrôles permanents apparaît comme une très bonne alternative dans un contexte réglementaire de plus en plus prégnant et qui aspire à la digitalisation des process métiers. Mais également une très bonne opportunité dans une recherche d'amélioration et d'efficacité constante des contrôles pour concentrer les contrôleurs tous niveaux sur le risque avéré.

Témoignage de Florian DODARD, responsable contrôle permanent et conformité, Natixis Assurances.

Retour d'expérience : déploiement d'un robot-pilote sur des processus de contrôles permanents*

Déploiement d'un robot assistant sur des contrôles de pièces contractuelles à la souscription (conditions particulières, avis de conseil, mandat de prélèvement, etc.).



ROI à 2 ans (hors gain potentiel sur le coût du risque opérationnel). Un investissement immédiat pour un gain à long terme.



Taux de rejet maximal constaté pour le robot-pilote sur l'ensemble du périmètre, rejets générés par des défauts de qualité de numérisation ou d'indexation en GED



Capacité à traiter l'exhaustivité des contrôles permanents de niveau 1 et 2

*Étude Optimind menée sur un processus de contrôles permanents (niveau 1 et 2) à la souscription.

Facteurs clés du succès.

Quelques facteurs clefs de succès qui permette de sécuriser la trajectoire que vous souhaitez donner à votre projet.

« Penser processus avant solution. Le recours à des solutions RPA doit s'inscrire dans un plan de transformation global et être confirmé par une prise de recul sur les processus métiers ... »

1. Capitalisez sur des compétences techniques et fonctionnelles

Un projet RPA doit être mené par le métier, en partenariat avec un éditeur technologique (solution de marché), et une implication forte de la DSI à la fois garante de l'environnement SI, du patrimoine applicatif, des problématiques de sécurité. Il est également recommandé de capitaliser sur les projets déjà existants et penser global, ceci permettra d'automatiser les processus dans leur intégralité et d'éviter de développer des « îlots d'automatisation ».

2. Prenez du recul sur vos processus, évaluez leur éligibilité

L'analyse des processus est l'étape préliminaire à tout projet d'automatisation. Une étude de faisabilité permettra de s'assurer que le projet est réalisable, au vu de votre environnement SI, de la structuration des entrants ou de la maturité de vos processus. Une telle approche permet également de s'assurer que la robotisation est la solution la plus adéquate pour votre projet d'automatisation, processus par processus : la RPA n'est pas l'unique solution, certains processus peuvent être révisés, rationalisés, ou industrialisés par le SI.

Définissez vos critères d'éligibilité des processus



Données structurées



Non-Cognitif



Pérennité



Intéraction applicatifs

3. Choisissez une solution adaptée

Une fois l'analyse de processus réalisée, il s'agit alors de choisir la solution la plus adaptée à vos besoins et votre environnement. Cela nécessite la formalisation d'une expression de besoins (fruit de l'analyse de vos processus menée auparavant), et généralement une consultation du marché. Dans ce contexte, le passage par une phase de *Proof Of Concept* (POC) permet :

- I - de conforter les conclusions de votre étude de faisabilité ;
- II - d'évaluer les taux de rejets éventuels du robot, et les impacts en termes de risque opérationnel ;
- III - d'établir un ROI prévisionnel ;
- IV - de confirmer votre choix quant à la solution (choix d'un éditeur dans le cadre d'un processus d'appel d'offres).

4. Déroulez le projet "pas à pas"

À l'issue de cette phase de cadrage et de choix de la solution, il est généralement recommandé de réaliser un pilote : déploiement grandeur nature, sur un périmètre spécifique. La réalisation de ce pilote vous permettra ainsi de déployer rapidement la solution en production – généralement sur un ou plusieurs processus « simples » mais « stratégiques ». La réalisation d'un pilote permet enfin d'initier la conduite du changement en incluant les opérationnels concernés dès le démarrage.

Le pilote réalisé, une généralisation et une industrialisation peuvent alors être envisagées dans une optique de maximisation du ROI : robots autonomes, périmètre généralisé.

Conclusion.

La RPA est un excellent levier de réponse aux problématiques d'efficacité opérationnelle quel que soit le champ d'application puisqu'elle permet de couvrir potentiellement tout type de processus (souscription, lutte anti-fraude, indemnisation, ...) et fonctions (contrôle, finance, technique, gestion,...). Elle participe ainsi à la maîtrise du risque opérationnel et la réduction de son coût pour l'entreprise.

Pour autant, la RPA atteint ses limites dès lors : (I) que le processus est confronté à des données non structurées ou (II) qu'il est - tout ou partie - cognitif. Face à de telles problématiques, moyennant un coût d'entrée plus élevé, la RPA peut être complétée de technologies complémentaires autour de l'intelligence artificielle.

À titre illustratif :

- les technologies d'OCR (reconnaissance optique de caractère) ou de RAD-LAD (reconnaissance et lecture automatisé de documents) sont souvent indispensables pour traiter les documents d'une GED ;
- des solutions d'intelligence artificielle telle que la compréhension du langage naturel (NLU) permettent d'interpréter les données détectées quand d'autres solutions seront capables d'analyse approfondie et de prédiction sur des données de masses (big data).



Optimind, acteur indépendant leader du conseil en gestion des risques, réalise 35 millions d'euros de chiffre d'affaires et réunit plus de 250 collaborateurs autour de cinq practices : Actuarial & Financial Services, Corporate Risk Services, Risk Management, Business Transformation, Business Process Outsourcing.

Optimind accompagne les organismes assureurs, banques et grandes entreprises autour de la définition de la stratégie, de la gestion des risques et de la transformation. Les services proposés couvrent chaque maillon de la chaîne de valeur des clients d'Optimind : Strategy, Finance, Risk, Compliance, Market, Human Resources, Digital Transformation, Data, BPO.

optimind.com

Contacts.

Practice Business Transformation

| **Arnaud Cadon** - partner Business Transformation - arnaud.cadon@optimind.com

Practice Risk Management

| **Alain le Corre** - partner Risk Management - alain.lecorre@optimind.com

Presse

| **Marine de Pallières** - Communication & Public Relations Manager - marine.depallieres@optimind.com



Conseil de direction générale



Libérez le potentiel de vos données
et entrez en toute conformité dans l'ère digitale



Conseil en communication sociale
au service des entreprises