

## fonctions financières ?

27 **Dans quelle direction se dirige le secteur de l'externalisation en Pologne ?**

MONIKA NOWECKA

30 **Impact of technology and automation on organizations : an Asia-Pacific point of view**

JEAN-PAUL BINOT

33 **Trop de managers, trop de réunions : l'entreprise est devenue le « lieu de l'absurde »**

INTERVIEW DE NICOLAS BOUZOU RÉALISÉE PAR NADIA DI PILLO

# New Technologies: Robotics RPA What Impacts on the Finance Function and Shared Services?



PAR  
**ARMAND ANGELI**  
PRÉSIDENT GROUPE  
CSP & ROBOTISATION  
(RPA) DE LA DFCG,  
MEMBRE DU  
COMITÉ ÉDITORIAL

Finance departments are often the drivers of transformation for their companies for other functions, but also the entire process from front office client to back office. CFO's and finance leaders are always looking for ways to generate better performance, productivity and profitability, as well as to create speed and flexibility while ensuring security, data integrity and compliance. Over the past 20 years the way to achieve this was through investing in enterprise-wide ERP systems, hugely investment intense, but considered the ultimate way to integrate the company's activities. This could be done with standardisation and replication of business processes leveraging Lean methods and Six Sigma, pooling internal functions in shared service centres (SSC) and/or outsourcing them to experts in Business Process Outsourcing (BPO). For labor arbitrage reasons these centres were often in distant locations (nearshore or offshore). All these solutions could be successive or simultaneous.

But new disruptive technologies have rapidly gained ground in just a couple of years, widespread adoption of Cloud computing, Software as a Service (SaaS), Robotic Process Automation (RPA) and increasingly Artificial Intelligence (AI). Platforms and applications have made it possible for the most advanced technologies to be available for large, medium and small organisations alike, with industrial verticles. According to recent survey by PwC and DFCG the French CFO association, 83% of CFOs today say they want to switch to putting everything in the cloud (compared to just 31% a year ago). Moving to the cloud and SaaS provides companies significant advantages of limited financial investment with better security, and the ability to interconnect data in legacy systems through APIs.

The activities that have been specialised in shared service centres have been transformed from being purely

transactional cost centres to now being centres of expertise (CoE) and value creation. SSC's in global business services models have become virtual with interconnected collaborators working wherever they are, in a sense, 'Cybershoring'. Robotisation is accelerating this trend..

Nearly three-quarters of large companies are at least studying or implementing RPA Robotisation. with « Digital workers » provided by the likes of Automation Anywhere, UiPath, Blue Prism, and others. Robotisation is replacing offshoring and outsourcing in part because it is no longer a discussion about wage arbitrage, remote or outsourced work, but more more about the type of talent and specialized workforce to build in-house expertise, and leveraging both human workers and machines, knowing there is a convergence with AI on the horizon. We see Intelligent Cloud Automation solutions with consumer payment emerging, Plug-and-play robot libraries ready to be deployed (eg Redwood Software) and Digital Workers for very specific functions (e.g. Automation Anywhere).

How can Finance reinvent itself in this digital world? How to prepare? What is the impact on Human Resources and the way of management? How are traditional BPO locations such as Poland being impacted? How do BPO providers improving their business models deliver advantage with RPA? What approaches are peers using outside Europe? What is the early feedback?

These are questions we sought to address in a special issue of finance & management, the subject of which results from peer-to-peer exchanges in a specialised group of CFO's, Finance leaders and Shared Services Heads who are at various stages in their digital transformation and robotisation journey.

Articles in English and French.  
Contact [aangeli@lumiu.com](mailto:aangeli@lumiu.com) for more



BY  
**DAVID WRAY**  
GLOBAL ACCOUNTING  
& REPORTING SENIOR  
DIRECTOR, HUAWEI

# A finance function in the digital age

Finance is under pressure to deliver more value than ever and do so in an age where the business itself is facing digitalisation! Read on to understand not only what is driving the change but to understand how finance leaders need to rethink their vision in order to meet the expectations of all stakeholders. Finance's digital evolution may be challenging but it offers possibilities we have only previously dreamt about.

### Why change now?

From the credit crisis through new accounting standards, new non-financial reporting requirements, renewed vigour for internal controls over financial reporting (ICFR), the emergence of digital agility and big data, business transformation by the usage economy (i.e., that is consumers paying to use a good) to ongoing globalisation, the last decade has laid witness to significant changes for finance and accounting professionals. Gone are the days with the luxury of time for analysis, reflection and action – today's business leaders rightly want more meaningful information when and how they need it. The enterprise is facing increasing pressure from all sides, internally and externally, to establish good data governance around business-critical information.

In this begins our challenge as professionals. We are commonly faced with enterprise platforms that are rigid, slow and "dumb" and finance teams that often lack the skills needed in a digital environment. Change takes time but time may become a luxury that decides which organisations thrive and which ones disappear altogether. As Bill Gates once said, "how you gather, manage and use information will determine whether you win or lose".

The question then becomes what does a successful digital age finance function need?

### Functional design and balance

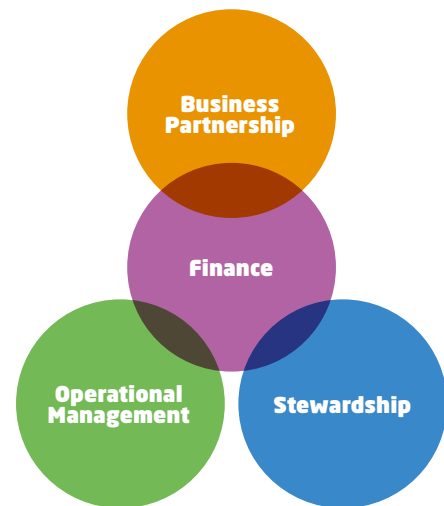
The new finance function is one that:

- Supports organisational growth,
- Identifies value creating opportunities,
- Is underpinned by a healthy operating model, and
- Is an active business partner

The International Integrated Reporting Council (IIRC) has observed that finance adds further value by explaining and acting on the company's broader societal purpose.

What does this mean in real terms? It means finance's role within the organisation is elevated further taking on responsibilities for growth through value creation opportunities, operating efficiency and managing business performance. It is the quintessential transition from being an after thought to a top table partner providing advice and support to all levels of the business from operational to strategic.

The finance vision, which really hasn't changed much over the last few years, remains underpinned by partnering, operations and stewardship.



Finance evolution lies in levers (facilitators) to deliver on its vision! There are several areas to consider in this new environment, applying to varying degrees between organisations.

### A closer look at digital agility

Let's take a closer look at digital agility, one aspect of the finance operating model, to illustrate more directly the impact and considerations:

- Rethinking Strategy
  - Evolve from a functional focused to outcome focused mind set

## Les nouvelles technologies : quels impacts sur la mutualisation des fonctions financières ?

- Drive faster deployment of new products, services and processes
- Embracing Change
  - Digital knows no boundaries, including in ways we may not yet imagine
  - Adaptability is now the enterprise currency
  - Competition can emerge from anywhere and everywhere
- Being Flexible
  - Bridge your legacy culture and the new digital culture
  - Embrace multiple operating models, it is increasingly the new normal

Digital companies deploy new products, services and processes easily and use data analytics to improve efficiency and effectiveness in doing so.

Shifting from a functional focus to an outcome focused mind set means combining diverse skills and applying creative solutions to solve problems. The move to a boundaryless environment means traditional finance mind sets, tools and ways of working will not suffice in this new world.

Consider how competitors emerge from non-traditional areas. Uber and Didi have fundamentally transformed the traditional taxi service and AirBnB has changed the hotel industry – these companies don't generally own the assets delivering services via their platforms. This competitive nimbleness means traditional companies are under mounting pressure to adapt their offering and differentiate themselves through new customer valued services. The good news is many industries are now delivering a better service to consumers and enterprises, this should improve further as more industries shift to digital models.

Consider another model, imagine what could happen if Android or iOS device market leaders redesigned their device business group into a pure SaaS (Software as a Service) business. A consumer would pay a flat monthly fee which included, for example, a smart device, regular device upgrades, data migration services, a flexible pay as you use carrier plan, content services, accidental damage coverage and premium support services. Such a model would significantly simplify consumer experiences where such convenience could command a premium.

Now imagine, for instance, selling this idea of converting the business model from larger upfront revenues to a lower but long-term annuity with higher lifetime profits – support, or the lack thereof, may be driven by key performance metrics, compensation plans and the market's ability to see the long-term benefit of subscription revenues over the alternatives. It is this outcome driven mind set that illustrates both the opportunity and challenge. It is a challenge I believe our profession is uniquely positioned to facilitate solving.

Traditional ERPs (Enterprise Reporting Platforms) can struggle to keep up with the dynamics that com-

LEVER	FOUNDATIONAL CONSIDERATIONS
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establishing clear governance, business partnering and operational delivery roles and responsibilities</li> <li>• Implementing an end to end (E2E) cross functional governance model (i.e.: joint and iterative in nature)</li> <li>• Embed business partners with the business</li> <li>• Centralising governance for process excellence and standardisation</li> </ul>
<b>People</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Global sources of talent, depth and highly competitive nature</li> <li>• New competencies in data science, analytics, algorithms and technologies</li> <li>• Finance partnership skill development (e.g.: job rotations)</li> <li>• Focus is on operational finance (for process optimisation), issue resolution and cross-functional collaboration</li> <li>• The evolving working environment, always on!</li> </ul>
<b>Shared Services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Next level of consolidation of operational finance into finance centres, eg: standardising recurring FP&amp;A activities into low cost centres</li> <li>• Balancing offshoring cost reduction with growing global uncertainty and the associated risks</li> </ul>
<b>Technology</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extend the use and deployment of self-service tools</li> <li>• Integrate big data processing technologies</li> <li>• Embed workflow tools, digitisation, systematic reconciliations, etc.</li> </ul>
<b>Processes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Embed digital collaboration in process design and the finance system architecture</li> <li>• Lean in finance principles to streamline processes continuously</li> <li>• Leverage cloud and RPA technologies for process management</li> </ul>
<b>Data</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strong governance - data and data analytics are housed in finance</li> <li>• Develop a common integrated data and reporting framework</li> <li>• Leverage new technologies in data mining and processing</li> </ul>

### KEY POINTS

- The enterprise is facing increasing stakeholder pressure to establish strong data governance for business-critical information
- Finance evolution lies in levers to deliver on its digital vision
- Finance is shifting from a functional to an outcome focused mind set
- Two of the most significant challenges in the journey are the magnitude of change and big data management

panies face opening the door for SaaS to become mainstream, often providing an adaptive and competitive advantage to the enterprise.

A digital organisation increasingly depends on embedded evolution (a “learn and adapt culture”) and the ability to work in multiple operating models to meet the needs of its customers and by extension the business.

### Summing it up

I believe two of the most significant challenges in this journey are:

1. Managing the magnitude of change beyond the processes and systems to include company culture (most notably your employees) and externally to setting stakeholder expectations clearly, and
2. Big data management (including governance around data quality, controls, storage, security, and reporting).

We're just scratching the surface of the opportunities and challenges the digital age presents for our profession. The future holds exciting possibilities for both organisations and finance professionals.

These transformation journeys may not be easy; however, they are an essential step in thriving in the digital age. Successful companies will display bold leadership underpinned by a transition plan that addresses their specific organisational needs, tackles head on the organisation's own barriers, communicates meaningfully and leverages its people.

Are you ready to meet the challenge? ●



BY  
**BRIJESH LUTHRA**  
FOUNDER, EXIUM GROUP  
CONSULTING, SENIOR  
LECTURER, SWISS FEDERAL  
INSTITUTE OF TECHNOLOGY

# Is your house in order?

Cleaning up your house to derive maximum value from the Finance Centres of Excellence in Industrial revolution 4.0.

**W**hose house? What order? And why is this proletarian phrase the title of an article in a prestigious publication for executives that drive the strategic direction of billion-dollar corporations? Maybe 7 minutes of your time (which, I promise is all that will take you to read this) will provide the answer.

We will go about this exercise by applying the principle of the famous Cognitive Reflection Test - a simple three question test to differentiate the initial gut response and the potential correct answer which often requires deeper reflection. While this test originally focussed on human behaviour, we will focus on the topic – **How to derive the maximum business value from Finance Centres of Excellence in Industrial revolution 4.0?** So, let's get started with the three questions...

**Q1:** I have clearly differentiated the strategic and operational activities of the CFO function

**Q2:** I have a clear architecture of my house (Operating model)

**Q3:** I have a clear operational strategy (Eliminate, Optimise, Automate, or move work to In-sourced/out-sourced Centres of Excellence)

Ready with your answers? Let's get to it then:

**A1:** Most CFO functions are at maturity level that this is typically not an issue today for. So 'Yes' is the right answer. But the next answer is indeed an issue for a majority of organisations even if it does not seem so instinctively.

**A2:** Let's take an example how the go-to-market implementation of a new product or service is supported by the Finance function to make sure that capturing & allocating revenue, profits and costs is done efficiently. The typically distributed and fragmented operating model of most organisations results in overlapping responsibilities and more importantly, duplication of activities and efforts. This often leads to the CFO function being perceived as a bottleneck which focusses on non-value added activities to reach a goal which theoretically should be simple to achieve. This can be easily avoided by an operating model focussing on the right service placement. (figure 1 below)

**FIGURE 1**  
An efficient, connected operating model



An organisation based on such an efficient, connected operating model ensures that the interactions between Corporate Finance, Business Unit Finance partners and the Centres of Excellence are based on a clear governance and ownership structure. The fundamental operational activities are performed in Centres of Excellence based on a clear menu card of services which have associated costs and agreed performance contracts. But this conceptual framework will only work if the activity split (figure 2 below) has been prudently implemented so that the different parts of the operating model can focus on their main role.

**FIGURE 2**  
Optimum effort split

	Corporate Finance	Markets / Business units	Centers of Excellence
General Accounting	5-10%	10-15%	70-75%
Closing & Consolidation	5-10%	5-10%	75-80%
Fixed assets	15-20%	25-30%	40-50%
Taxation	70-75%	5-10%	15-25%
Reporting	15-20%	10-15%	60-65%

### BIOGRAPHY

**Brijesh Luthra** is the founder of Exium Group consulting which assists organisations in their Transformation journey in the Industrial revolution 4.0. He is also a senior lecturer at the Swiss Federal institute of Technology, Zurich in the topics of Innovation, Design thinking and Leadership skills. He has led transformation, Innovation and Human Capital Development functions for organisations like Credit Suisse, Zurich Insurance and GE.

## Les nouvelles technologies : quels impacts sur la mutualisation des fonctions financières ?

Once this has been done, we can get the right answer to the last element.

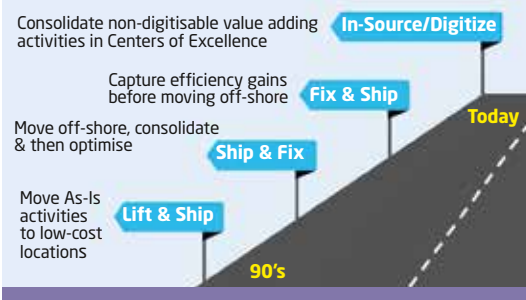
**A3:** Recent CxO surveys have concluded that less than 15% of the respondents agreed that they have clear strategy on what activities should be retained in-house, off-shored to Centres of Excellence or optimised. The main factor being the general belief the age of shared service centres is over and Digital transformation will render everything else useless. This statement has merit but is only partially true. Key issue being a lack of understanding of how to make the two co-exist. It is estimated that close to 65% of all digital transformation projects fail to meet even the most limited expectation. The ideal transformation mix is as follows

**FIGURE 3**  
The transformation elements



The seeds to the current situation were planted in the early 90's when Business Process Outsourcing industry boomed. At that time simply taking the As-Is activities and placing them in a self-managed off-shore location or out-sourcing them to a third party was a huge achievement. These clustered activities were often referred to as Centres of Excellence, whereas they were simply Centres of Work where similar functions were performed together.

**FIGURE 4**  
Evolution of centers of excellence



As illustrated in figure 4 (above), the focus then shifted question - should we Lift, ship or Fix? As the learnings from various pilots and optimisation exercises were triangulated, it soon became clear that the



*Less than 15% of the respondents agreed that they have clear strategy.*

cost of making the new centres independently productive and then starting an optimisation exercise far outweighed the strategy of ensuring the processes were optimised before housing them in the offshore location.

Once this was done, the new locations took the first big step to become the centres of excellence as they were originally visualised to be. But the most common mistake practically all organisations made and still continue to make is that the bulk of transformation focus for these shared service centres remains on performance improvement and processing expertise. And that is a huge opportunity missed.

To be a true centre of Excellence, apart from high quality service delivery you need strong domain knowledge. These shared service centres (even the self-managed captive ones) perform the same activity for multiple geographies and markets, over a period of time they had built massive reservoirs of knowledge which remain ignored. Which is exactly what needs to be tapped to make sure CFO functions are ready for the next evolution of business cycle.

CFOs now need to start asking the question how to transform their functions in the age of Industrial revolution 4.0. For instance, technologies like Natural Language Processing and Machine Learning have the ability to automate close to 80% of activities like month end reporting. The common dilemma that exists today is where should the digital transformation programs for Finance functions focus on?

The solution lies in the answer for question 2. If the effort split of your organisation is close to as described, the right place to start is the Centres of Excellence. If not, while they are still a great place to do a proof-of-concept, but the focus of further digital transformation programs should quickly move to the activities being performed at the Business units or corporate level. Only this way can transformation elements come together. Otherwise the guardians of financial prudence will be using their finances imprudently.

So, is your house really in order?

Perhaps the three questions tackled above is the right place to start a discussion with your leadership team to harness the full transformation benefits. ●



*Clear governance and ownership structure.*

### KEY POINTS

▶ The Industrial revolution 4.0 aka Digital disruption has rendered the old way of managing shared service centers redundant

▶ A re-imagined operating model focussing on the right service placement is more important than ever

▶ Their true value lies in being looked as 'reservoirs of domain knowledge' rather than 'centers of work'

▶ The most successful ones are used as pivot-points for the CFO Digital transformation journey, rather than being used for proof of concept exercises



PAR  
ALEXIS SZEJNHORN  
DIRECTEUR ASSOCIÉ,  
PÔLE FINANCE ET  
PERFORMANCE, PMP

## Robotisation des centres de services partagés et externalisation de la fonction finance : *back to onshore* ?

Les années 1990 à 2010 ont fait les beaux jours des géants des services externalisés. La robotisation mène-t-elle au retour de ces activités au sein de structures internes localisées près des sièges sociaux ?

### Robotic Process Automation : panacée des centres de services partagés ?

L'introduction de machines permet de traiter les transactions en masse et selon des modes opératoires standards, tout en optimisant la qualité et les coûts, ce qui répond aux enjeux des centres de services partagés (CSP). La *Robotic Process Automation* (RPA), le *Natural Language Processing*, le *Machine Learning*, l'intelligence artificielle et le *Cloud* sont des accélérateurs pour les activités transactionnelles mutualisées au sein de ces centres pour trois raisons :

- ils accélèrent le traitement de factures ou de paiements, les robots servant ainsi la massification des activités ;
- ils imposent une documentation rigoureuse et partagée, participant à la transformation de la fonction. Le *Software as a Service* devient un prétexte à l'adoption de configurations standards aux dépens des développements spécifiques ;
- les machines apprenantes répètent les bons usages de lettrage des comptes clients, répondant aux enjeux du zéro défaut qui donne sa légitimité au CSP.

Lorsque vitesse, volume, standardisation et qualité riment avec économie et recentrage sur l'amélioration continue, processus mieux documentés, plus *lean* et tournés vers les clients internes, on comprend que les

responsables de CSP soient précurseurs dans l'adoption des nouvelles technologies.

Mais qu'en est-il de l'impact de ces tendances sur les choix des directions financières en matière de modèle de *delivery* (CSP interne ou *Business Process Outsourcing*, BPO) ? Assiste-t-on à une nouvelle géographie des centres, au profit d'un rapprochement des sièges sociaux et au détriment des pays à bas coûts ? La robotisation est-elle un préalable au transfert d'activités au BPO ou est-elle à la main de l'*outsourcer* ?

Le cabinet PMP livre les enseignements de son étude menée auprès d'une vingtaine d'acteurs de référence au sein des directions des centres de services partagés de sociétés du SBF120, de leaders de l'*outsourcing* et d'éditeurs de RPA ou *Cloud*.

### La nouvelle réalité technologique des CSP et BPO

Les robots et autres technologies de *closing cockpit*, IA et *Cloud* sont aujourd'hui répandus au sein des CSP et des centres BPO.

Genpact, un des leaders de l'*outsourcing* et maintenant de la robotisation de processus, a ainsi constitué un pôle de plus de 1 000 experts RPA (dont 700 développeurs) et automatisé quelque 750 sous-processus, aussi bien dans ses plateformes externalisées que pour

#### BIOGRAPHIE

► Alexis Szejnhorn est Directeur Associé au sein du Pôle Finance et Performance du cabinet de stratégie et transformation PMP. Il accompagne les directions financières dans leurs transformations stratégiques, la digitalisation de leurs processus et les plans de performance d'entreprise.



## Les robots et autres technologies de closing cockpit, IA et Cloud sont aujourd'hui répandus au sein des CSP et des centres BPO.

certaines de ses clients *corporate*. La majorité de ses contrats embarque désormais une feuille de route de mise en place de robots. De manière générale, les *outsourcers* se forment des forces à même de mettre en œuvre les principales technologies du marché, telles que Blueprism, UiPath, Workfusion ou Automation Anywhere.

Quasi tous les acteurs du CAC40 interrogés ont passé le cap du *proof of concept* au sein de leur CSP. Citons le cas d'un leader de l'industrie aéronautique, doté d'un CSP de 250 comptables et qui utilise deux types de technologies pour automatiser son processus *Purchase to Pay* : d'une part, sur la base de factures dématérialisées via EDI ou scan, un cockpit ReadSoft permet le rapprochement d'1,5 millions de factures fournisseurs par an avec l'ERP et, d'autre part, pour les exceptions non rapprochées, c'est UiPath qui prend le relais en réalisant la distribution automatique d'emails auprès des acheteurs selon des règles métier à fins de validation. S'ensuivent des propositions d'avis de virement.

Avec une solution de *Machine Learning*, l'ERP Cloud d'Oracle propose un algorithme de détection automatique d'anomalies dans un grand volume de factures fournisseurs, ainsi qu'un module de validation automatique des notes de frais sans anomalie ni caractéristique singulière.

Au-delà des robots, n'oublions pas que les solutions de dématérialisation de factures fournisseurs par exemple et les solutions *Cloud* peuvent être des éléments clés de la mise en place de CSP, car elles permettent le traitement en masse d'activité. Selon *Shared Services & Outsourcing Network - Benchmark 2017*, 72 % des CSP les plus performants utilisent des outils de digitalisation de la clôture comptable, tels que BlackLine ou Trintech, qui permettent de rapprocher automatiquement les comptes intragroupes et de piloter l'avancée de la clôture.

### Pas encore de mouvement de relocalisation

La relocalisation d'activités gérées dans des BPO ou CSP *offshore* n'est pas encore advenue. *A contrario*, la robotisation tend à questionner l'externalisation de nouveaux périmètres au profit du développement de CSP internes. Selon la Vice-Présidente Finance Process et Comptabilité d'une société du SBF120, le choix entre CSP et BPO ainsi que sa localisation dépend de ce qui permet de « *gagner le plus et le plus vite* ». Pour les activités gérées à l'étranger, en Inde notamment, les décideurs choisissent d'optimiser les processus *back-office* sur site via la robotisation. Ce n'est que pour les périmètres non encore mutualisés que se font les arbitrages : l'*offshore* est en perte de vitesse. Toutes choses égales par ailleurs, un robot coûte deux à trois fois moins cher qu'un ETP sur site *offshore*. Dès lors, il n'est plus pertinent de considérer le coût de la main-d'œuvre comme le critère déterminant de la localisation du centre. *A fortiori*, lorsque l'humain ne prend part qu'à 10 % d'un processus automatisé à 90 %.

« La préservation d'un personnel qualifié auprès des centres de décision présente l'intérêt de poursuivre le travail d'amélioration continue des processus, lorsque du temps a pu être dégagé grâce à l'automatisation », renchérit le directeur CSP d'un groupe industriel du CAC40.

### Les incontournables : documentation et maturité de processus normalisés

Notre expérience nous invite à considérer quelques critères pour faire de l'introduction des nouvelles technologies un succès dans le contexte des CSP et centres BPO.

D'abord, s'attacher à anticiper avec prudence les conditions économiques de déploiement. Ceci nécessite une prise en compte réaliste des possibilités de réduire la masse salariale. Des obstacles liés à la responsabilité sociale, à l'effet de repoussoir et de démotivation que peuvent engendrer les annonces de productivité liées aux « assistants virtuels » ne sont pas à négliger, lorsque ce n'est pas le morcellement d'activités des opérateurs qui entrave la diminution d'effectifs.

Ensuite, poser d'emblée la question de la propriété des robots dans les modèles BPO : si le BPO est maître des licences, comment sont gérées contractuellement les velléités de sortie de contrat, par le biais d'une réinternalisation ou de la passation à un autre prestataire ? Concrètement, qui est propriétaire des robots qui sous-tendent les opérations, puisque le BPO a investi dans leur développement et leur maintenance ? À quelles conditions s'opère le transfert ? Faut-il reconstruire les processus de zéro ?

Il n'en demeure pas moins que le premier prérequis réside dans l'existence-même de processus documentés et standards. « *Le robot est un multiplicateur de valeur* », aime à rappeler Éric Legrand, Transformation Lead Partner EMEA chez Genpact. « *Installé au bon moment, sa valeur devient exponentielle. Trop tôt, il ne fait qu'accélérer la réalisation d'un processus défaillant.* ». C'est pourquoi les experts accordent tant d'importance à repenser les processus pour réduire les ruptures de chaîne, tel que le recours à la décision d'un opérateur qui entrave l'automatisation de bout-en-bout d'une transaction. C'est aussi pourquoi nous sommes passés du *Shift and Lift* pour opérer le transfert d'activités en BPO à l'*Adjust, Shift and Lift* : la phase de *design* est d'autant plus nécessaire que la mise en place des robots est envisagée.

À l'inverse, si les machines apprenantes adviennent plus massivement, la notion de documentation pourrait s'amenuiser : parce qu'elles répliquent les raison-



## La relocalisation d'activités n'est pas encore advenue.

Le confort d'utilisation de ce type d'innovation prime sur la recherche d'économies immédiates.

### De l'importance du conseil impartial et expert

Rares sont les conseils qui peuvent se prévaloir d'une position de « *trusted advisors* » sur ces sujets, c'est-à-dire de consultants qui combinent :

1. Maîtrise de l'écosystème de solutions RPA et IA, avec la capacité à en détourner les usages, les modes de gouvernance et les modèles économiques ;
2. Appréhension des modes de fonctionnement et de contractualisation avec les acteurs du BPO ;
3. Impartialité au service des clients *corporate*. L'expertise des cabinets ou BPO va souvent de pair avec un certain biais en faveur de tel modèle de *delivery* ou de telle technologie.

Pourtant les enjeux sont de taille et les décisions structurantes pour la qualité des interactions de la finance avec les autres départements de l'entreprise et les tiers. Il est plus que souhaitable que les sociétés vérifient ces points auprès de leurs conseils.

L'acculturation à ces problématiques peine à suivre le rythme des innovations, pour les décideurs *corporate* comme pour leurs conseils. ●

nements humains en « imitant » le guidage des clics souris sur la base d'une quantité importante de transactions, les solutions de *Machine Learning* se passent de documentation. « *Elles répètent ce qu'elles voient* », pour paraphraser un directeur de CSP d'une industrie du CAC40. Ce dernier a mis en place la solution Alloc8 pour réaliser le lettrage automatique de ses comptes clients, sur la base des relevés et avis de paiement, en fonction d'un système auto-apprenant lié au mouvement de la souris des comptables. Ces solutions de *Machine Learning* sont néanmoins à ce jour cantonnées à des processus spécifiques.

### Une invitation à initier le changement

Entre DAF et DSI, le département qui initie l'introduction de ces technologies garde souvent la main sur la gouvernance et l'évolution de la feuille de route des robots.

Que constate-t-on sur la répartition des responsabilités entre Finance et DSI sur les questions de gouvernance des centres d'excellence RPA, de priorisation des processus à automatiser, de veille technologique et de *benchmark* ? Est-elle réellement le fruit d'arbitrages rationnels ?

C'est la règle du « *premier qui dégaîne* » qui l'emporte ou bien des facteurs historiques de lutte de pouvoir entre départements Finance et DSI. Sinon, comment expliquer que tel constructeur automobile loge son centre d'excellence RPA au sein de sa DSI, y faisant régner l'ordre sur l'utilisation d'une technologie qu'il a choisi selon un rythme de déploiement qu'il a défini, alors que dans le même temps tel autre industriel aéronautique privilégie les décisions du business pour la priorisation et le développement des robots ? Pour autant, l'enjeu pour passer à un déploiement d'ampleur réside dans le partenariat entre directions financières et informatiques.

Nos clients issus des directions financières nous poussent à aller plus loin pour imaginer des solutions qui répondent aux problématiques de leurs équipes : un acteur du secteur des médias nous a ainsi confié sa réflexion autour d'un chatbot financier, puis son développement pour en faire un véritable « contrôleur de gestion 2.0 » qui réponde aux questions des utilisateurs, telles que « *Quel a été le chiffre d'affaires en 2018 sur ce segment d'activité ? Quels ont été les principaux clients ?* ». Le chatbot reconnaît les mots-clés et puise les éléments chiffrés dans une base de données, puis il suggère les questions pertinentes suivantes (« *Quel produit a permis de dégager le plus de marge ? Comment a évolué ce client sur les premiers mois de 2019 ?* »).

### POINTS À RETENIR

- Les acteurs de l'outsourcing anticipent les transformations engendrées par la robotisation et les technologies cognitives en réduisant les effectifs de leurs centres comptables dans les pays à bas coûts.
- Les sociétés du SBF120 font monter en puissance les machines dans leurs centres de services partagés financiers.
- Le retour d'activités de l'offshore vers les sièges n'est pas encore d'actualité. Pour les nouveaux périmètres de CSP, l'offshore se raréfie au profit de l'automatisation.
- Les questions de gouvernance des cellules RPA, de la feuille de route des processus à automatiser ainsi que des relations entre DSI et DAF sont structurantes.



## L'enjeu pour passer à un déploiement d'ampleur réside dans le partenariat entre directions financières et informatiques.





PAR  
**MONIKA NOWECKA**  
ASSOCIÉE MAZARS  
POLOGNE

# Dans quelle direction se dirige le secteur de l'externalisation en Pologne ?

Pourquoi les sociétés et les banques choisissent la Pologne pour y implanter leurs services ? Quel est l'avenir de la robotique et de l'automatisation dans l'outsourcing ? Est-ce que les CSP ont atteint une maturité complète ?

### Le secret du succès polonais

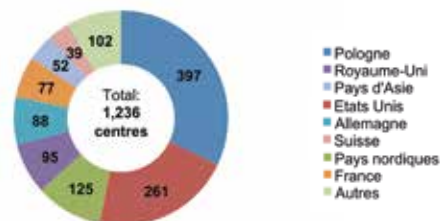
Bien que le secteur de l'outsourcing soit vastement étendu et englobe différents champs, cet article se concentre sur le secteur des services aux entreprises : une industrie dynamique en pleine croissance et un pan d'activités important pour l'économie polonaise. Ce secteur se compose des centres de *Business Process Outsourcing* (BPO), autrement dit des centres d'externalisation des processus d'affaires, auxquels des clients externes délèguent la réalisation d'activités telles que la comptabilité, ainsi que des *Centres de Services Partagés* (CSP), qui sont des départements séparés d'une société mère ou des entités à part qui ont été déplacées en dehors du pays d'origine, l'externalisation des services d'IT (*Information Technology* = Technologie de l'information) ou la recherche et le développement.

La Pologne attire en premier lieu des services de finance et comptabilité, des services d'IT ainsi que de recherche et développement. Parmi les autres types de services aux entreprises figurent également : le service client (hors assistance de l'IT), la gestion des ressources humaines, les services financiers ou encore les services d'administration aux entreprises consistant, entre autres, en la gestion d'approvisionnement.

13 des 50 plus grandes banques dans le monde (en termes de valeur d'actifs) ont déjà leurs centres en Pologne : JP Morgan Chase, HSBC, BNP Paribas, Citigroup, Deutsche Bank, Banco Santander, Royal Bank of Scotland Group, UBS, ING, UniCredit, Goldman Sachs, Crédit Suisse, Nordea.

Selon les données de l'*Association of Business Service Leaders* (ABSL), à la fin de mars 2018, la Pologne comptait 1 236 centres (soit 91 de plus que l'année précédente). Les centres polonais représentaient 397

### Structure du secteur des services aux entreprises en Pologne



### Structure d'emploi dans le secteur des services aux entreprises en Pologne par pays de provenance de l'entreprise



### BIOGRAPHIE

► **Monika Nowecka** est l'associée en charge du Département des prestations comptables, de gestion des paies et d'administration des ressources humaines de Mazars en Pologne. Mazars est présent en Pologne depuis 1992, et emploie 220 professionnels dans ses bureaux à Varsovie et à Cracovie.



*Grâce au niveau des salaires, la Pologne demeure une destination attrayante pour le choix du lieu d'implantation d'un CSP et des transferts de processus.*

▶ du total, tandis qu'on comptait 839 centres étrangers, dont 261 d'origine américaine et 125 d'origine nordique. Il est à souligner que les centres qui opèrent en Pologne proviennent de près de 40 pays. Parmi les centres ouverts récemment, 21 sont issus des investissements provenant des États-Unis tandis que 13 ont été implantés par des entreprises polonaises. Quant à la structure d'embauche des centres, les centres américains prennent, là encore, la tête du peloton avec 29 % de nouveaux emplois, suivies par les entités locales polonaises (19 % des nouveaux emplois) et les centres des pays nordiques (10 %).

Le secret du succès polonais réside à la fois dans l'accès à un personnel qualifié avec une bonne connaissance des langues étrangères, ainsi que dans des coûts du travail de 30 à 60 % plus bas qu'en Europe de l'Ouest, ce que corrobore le dernier rapport préparé par Grant Thornton, « Salary Catch Up Index ». Selon ce document, il faudrait 60 ans pour que les salaires polonais atteignent la moyenne européenne. À titre d'exemple et d'après les pronostics, ce n'est qu'en 2077 que le différentiel de rémunération se comblera entre la Pologne et l'Allemagne. Il faut noter que le vieillissement des populations occidentales ainsi que le manque réel de la main-d'œuvre ne peuvent pas être sous-estimés, et que ce problème devient de plus en plus présent également en Pologne, freinant de fait le développement local de l'outsourcing.

Grâce au niveau des salaires, la Pologne demeure une destination attrayante pour le choix du lieu d'implantation d'un CSP et des transferts de processus. De plus, ce pays dispose d'atouts non-négligeables, à savoir : les subventions à l'investissement dont le but est de créer de nouveaux emplois, les subventions des fonds de l'Union Européenne ainsi que les crédits d'impôt sur les sociétés pour les entreprises opérant dans des Zones Économiques Spéciales (ZES). Le plan d'action qui reste à mettre en place pour maintenir le développement du secteur consiste à lutter contre la crise qui s'annonce sur le marché du travail liée au déclin démographique et à faire des efforts continus visant à flexibiliser les dispositions légales du droit du travail pour les adapter au mieux aux besoins d'organisations globales.

### Être humain ou robot ?

En principe, la création de centres a pour but d'harmoniser et d'optimiser des processus dont un grand nombre de transactions ayant un caractère fort répétitif. Le développement des entités qui ouvrent de telles structures, les coûts salariaux croissants dans les pays d'implantation ainsi que les objectifs économiques ont pour conséquence le recours de plus en plus visible à l'automatisation et à la robotique. En effet, grâce à des machines intelligentes et performantes, le travail devient plus rapide et efficace. Dans ce secteur-là, par le biais du RPA (Robotic Process Automation), le travail de dizaines, voire de centaines de salariés, a pu être

remplacé. Il convient de souligner toutefois que de même que pour les ressources humaines, la robotique a un prix et cela débouche sur des propositions d'externalisation de services sous RPA qui voient le jour sur le marché polonais.

Dans ces conditions, la question suivante se pose : la robotique, est-elle un remède aux coûts liés à la démographie ? Il semble que non, mais elle peut aider la Pologne à maintenir sa position en tant que destination majeure pour les nouveaux CSP, et ce malgré le risque de pénurie de ressources humaines. Tout de même, en analysant le thème de la robotique et son rôle crucial pour le business, n'oublions pas que ce dernier ne se fait pas dans le vide et tout changement dans l'environnement économique, y compris des modifications législatives, nécessite une surveillance permanente. En effet, une fois la technologie achetée et mise en place, elle doit faire l'objet d'un contrôle constant et de modifications diverses afin de garantir un centre performant et un retour sur investissement. De nouvelles technologies engendreront de nouveaux emplois car, par exemple, des robots ne seront pas en mesure de se mettre à jour eux-mêmes.

L'essor du processus de robotisation ne va pas sans poser de problèmes parce qu'il peut causer des problèmes sociaux liés à la gestion des ressources humaines déjà existantes. En effet, il serait possible de confier à ces dernières, c'est-à-dire à des spécialistes ou cadres, des tâches plus complexes où le recours à la robotique n'est pas possible. Pourtant, la reconversion professionnelle des ressources déjà opérationnelles nécessite une extension de l'activité. Dans le cas d'un CSP, ce serait faisable par l'extension des processus déjà maîtrisés sur des sociétés affiliées ou l'intégration de nouveaux processus dans le groupe, s'il y en a. Par contre, le secteur du BPO pourrait s'en sortir en se procurant de nouveaux clients.

Un autre scénario plutôt morose, mais à ne pas négliger, est la réduction de l'emploi et des coûts d'indemnités générés par celle-ci. Bien que le marché, troublé par un déficit de la main-d'œuvre constant, puisse accueillir tout personnel disponible les bras ouverts, les salariés quittant le secteur de l'outsourcing devront acquérir des compétences qui n'étaient pas requises lors de leur travail dans des centres. À titre d'exemple, les salariés travaillant pour des centres de services financiers et comptables étrangers devront rattraper

toutes les compétences de compliance. Dans ce cas précis, les employés des centres polonais se trouveront dans une meilleure situation. Face aux changements en cours, le marché de l'éducation prend des mesures et des initiatives appropriées en développant des parcours universitaires (formations post-diplôme) dans des écoles et universités polonaises, par exemple à Collegium Civitas et SGH Varsovie (École des Hautes Etudes Commerciales), pour répondre aux besoins du secteur.

Selon les données du rapport de l'ABSL, le secteur regroupe en Pologne environ 280 000 salariés et, de plus, le chiffre d'emploi a crû au cours de deux dernières années de 30 %. Les auteurs du rapport estiment que d'ici le 1<sup>er</sup> trimestre 2020, l'effectif atteindra 340 000 salariés, à condition que le scénario optimal se réalise. À mon avis, ces pronostics seront difficiles à réaliser du fait que la croissance de l'emploi sera inhibée par la robotique. Néanmoins, en fin de compte, tout dépendra des décisions des gérants.

En conclusion, le remplacement de la main-d'œuvre par la robotique ne peut se produire sans engagement crucial du service RH, celui-ci étant extrêmement important lors de la mise en place de nouvelles technologies. Dans le cadre de ce processus, ce service travaille sur l'acquisition préalable de nouvelles compétences par l'équipe ainsi que sur la réorganisation et la coordination des changements en cours de façon effective.

### Quelles destinations constituent l'avenir du secteur ?

Le leader incontestable en termes d'effectifs est Cracovie avec 64 000 employés. Cette ville est suivie par Varsovie où travaillent plus de 51 000 salariés et des zones telles que Wrocław, la Tricité et la région urbaine de Katowice.

À présent, c'est dans la capitale polonaise où l'on observe récemment le plus grand dynamisme de croissance des centres. Elle domine également quant au nombre de structures déjà implantées (210). Dans la période allant du premier trimestre 2017 jusqu'à la fin du premier trimestre 2018, c'est encore à Varsovie que le plus grand nombre d'entités sont nées, à savoir 18.

D'après Wiktor Doktor, Président de la fondation Pro Progressio, qui s'occupe du secteur de l'externalisation en Pologne, ce sont Varsovie et Poznań qui suscitent le plus d'intérêt auprès des nouveaux investisseurs, tant pour le BPO que le CSP.

### Les CSP ont-ils atteint une maturité complète ?

La principale valeur en termes de produits des CSP consiste en l'harmonisation et l'optimisation des processus pour en retirer des avantages économiques. Dans ce sens-là, ils ont certainement atteint leur maturité. Cependant, la robotique devient un domaine qui les incite à prendre une nouvelle forme qui, à son



## La robotique peut aider la Pologne à maintenir sa position en tant que destination majeure pour les nouveaux CSP.

tour, débouchera sur un travail plus facile et plus performant pour les employés. De ce fait, le risque de dépendance des ressources humaines qualifiées sera significativement réduit. Néanmoins, il est à noter que la robotique pourrait être mise en place également dans des structures locales et, par conséquent, les décisions concernant l'implantation des CSP ne seront plus si nombreuses.

Pour maintenir la croissance du secteur en question, il faudrait susciter l'intérêt des entreprises de plus petite taille, car les plus grandes organisations ont généralement déjà réalisé leurs investissements et il ne leur reste plus qu'à les perfectionner. Ces derniers temps, des entreprises allemandes et nordiques expriment un intérêt grandissant pour ce genre de services. Néanmoins, il existe un obstacle non-négligeable au développement des projets allemands, à savoir des connaissances linguistiques en allemand insuffisantes. ●

#### POINTS À RETENIR

- Grâce au niveau des salaires et à un personnel qualifié, la Pologne demeure une destination attrayante pour le choix du lieu d'implantation d'un CSP et des transferts de processus.
- La Pologne attire en premier lieu des services de finance et comptabilité, des services de TI ainsi que de recherche et développement.
- Les coûts salariaux croissants dans les pays d'implantation ainsi que les objectifs économiques ont pour conséquence le recours à l'automatisation et à la robotique.
- Dans le domaine de l'harmonisation et de l'optimisation du travail, les CSP ont atteint leur maturité mais la robotique peut leur poser de nouveaux défis.
- Il est important de lutter contre la crise liée au déclin démographique qui s'annonce sur le marché du travail.
- Des efforts continus sont en cours en matière de flexibilisation des dispositions légales du droit du travail afin de s'adapter au mieux aux besoins d'organisations globales.



BY  
**JEAN-PAUL BINOT**  
ASSOCIATE PARTNER -  
EY GLOBAL COMPLIANCE  
& REPORTING, ASIA-PACIFIC

## Impact of technology and automation on organizations An Asia-Pacific point of view

Asia-Pacific (APAC) is home to half of the world's population, and also its biggest hub for economic growth. Technology and automation are even more relevant in APAC as in Europe and North America, because APAC is also the premier hub for Business Process Outsourcing (BPO). Here more than anywhere else, organizations need to change fast and find ways to make the best out of opportunities created by new technology advances.

### **A disappointing start?**

One of the key attractions of RPA is its ability to provide significant cost and productivity benefits in a very short time period (most RPA use cases have a return on investment of less than a year). These obvious attractions notwithstanding, the growing perception of RPA being a stand-alone transformation lever to quickly realize benefits has led many organizations in Asia and Oceania, particularly in the more expensive countries (Australia, Singapore, and Japan), to treat RPA as a series of point solutions, simply aping human behaviors, with scattered process ownership and less than adequate governance. On the whole, while providing a first experience of implementing RPA technology 'live', this has been only moderately successful, and has led to a series of let-downs that may have cast a shadow on what RPA can actually do.

### **BPO can help**

Achieving costs and service quality optimization through outsourcing or robotic process automation is not an either/or proposition. The combination of outsourcing and RPA can deliver major benefits to organizations in all industries, often over and above what can be achieved separately through either of these improvement levers. However, a structured approach to evaluating and implementing the opportunity, enabled by the right contractual construct, is required to realize the full potential.

Business Process Outsourcing (BPO) and Robotic Process Automation (RPA) are both improvement levers for achieving higher accuracy, productivity, efficiency and cost reduction, and they are not mutually exclusive. Outsourcing providers have traditionally used technology rationalization and Business Process Management (BPM) techniques to transform



## *Implementation let-downs cast a shadow on what RPA actually can do.*

IT and business processes to provide year-on-year productivity gains to their clients. By leveraging RPA in the outsourced scope, outsourcing providers are often able to pass on higher productivity benefits, as high as 50% over the life of a contract. RPA, however, has wide application across the organization going beyond the scope typically delivered by outsourcing providers. However, Integrating outsourcing and RPA has its challenges. A number of factors influence RPA adoption within organizations including their current outsourcing or offshoring situation, the number of incumbent outsourcing providers (if any) and the stage of the contractual/outsourcing lifecycle they are in. A common challenge for existing outsourcers is that the contract with the outsourcing provider may not have adequate provisions to enable RPA adoption.

### **BPO: the disruptor is being disrupted**

Asia-Pacific (APAC) is home to a significant portion of the world's Business Process Outsourcing industry. Besides India, there are very large outsourcing delivery centers in China, the Philippines, Malaysia, etc., where tens of thousands of highly-skilled workers are busily handling tasks to support their employers' clients. It is only natural that the rapid rise of robotic process automation (RPA) adoption and its impact on jobs and industries are triggering a growing fear that the days of BPOs are numbered. In fact, with technology disruptions a constant and APAC emerging as the fastest growing market for robotic process automation, it is natural to wonder whether robots will be taking over the work so many companies worldwide have outsourced to BPO firms in APAC, leading to a brutal demise of an entire industry. Will 'bots', i.e. robotic software programmed to complete human tasks, take over APAC and the world's outsourcing industry entirely?

Scary as that prospect sounds, the truth is probably somewhat less dramatic. Inevitable and sweeping change is coming, but as is always true with technology, RPA offers excitement, disruption and opportunities for the outsourcing industry. Rather than a threat to BPO, many inside the industry in APAC see RPA as a commercial opportunity. In truth, many organizations, current or potential clients of BPO,

still have limited grasp of exactly how RPA and AI on the whole can improve their operations and processes. They will be looking for third-party providers to provide guidance, deliver RPA and AI to support and transform their digital solutions, without the clients having to decide on 'which horse to bet on', and without having to endure the teething trouble and growing pains that rolling out new technology necessarily generate.

This is a chance for the BPO industry to convert a disruption into an opportunity. BPO firms that can adapt their outsourcing capabilities to include RPA and AI expertise will continue as essential partners to organizations looking to thrive in the digital marketplace. BPO players, by their sheer size and technological savviness, and faced themselves with massive disruption of their original business model, are far more likely, and decidedly are much better equipped to come up with the optimal strategies to make the best use of the new technology than their many clients taken individually.

### **The human side of the equation**

Technology that can improve how outsourcing firms operate themselves, optimizing simple repetitive tasks and freeing employees to focus on more complex, higher-value customer challenges. The changing roles of BPO employees can also be an opportunity, because one of the constant hurdles of any BPO operation in APAC is staff turnover. Humans naturally tend to hate numb, repetitive, administrative tasks that make them operate like automatons. Many young and not so young people may be willing to endure this for a while, in order to secure a first job with a steady paycheck, or to gain familiarity with a business process or an industry, but most will be willing to exit when they get a chance to secure a better deal elsewhere, in the



*The combination of outsourcing and RPA can deliver major benefits to organizations in all industries.*



▶ shape of a 'real' job, that is one in which they will have to solve problems and deal with unexpected new situations. This is exactly the promise RPA holds for them: machines will handle the tedium that humans should never have been expected to deal with, and humans will be freed to reposition towards judgment-based, knowledge-requiring activities. The structural change brought forth by technology will help with what the BPO industry always was struggling to offer to the majority of its young workforce: a meaningful career, with opportunities to evolve and grow.

These are only the exciting early days of RPA and automation in APAC, but a few solid guidelines are already emerging: organizations understand that they need to systematically assess their entire value chain and design a target operating model that optimally integrates RPA across both the outsourced processes and the processes that are retained in-house. They may find an irresistible attraction to tap into the outsourcing providers' expertise in technology and process rationalization in developing an optimal outsourcing and RPA implementation roadmap. ●

*Technology will help the BPO industry offer its young workforce a meaningful career.*

#### KEY-POINTS

- ▶ The growing perception of RPA being a stand-alone transformation lever to quickly realize benefits has led to a series of let-downs that may have cast a shadow on what RPA can actually do.
- ▶ Achieving costs and service quality optimization through outsourcing or robotic process automation is not an either/or proposition. The combination of outsourcing and RPA can deliver major benefits to organizations in all industries, often over and above what can be achieved separately through either of these improvement levers.
- ▶ The structural change brought forth by technology will help with what the BPO industry has always been struggling to offer to the majority of its young workforce: a meaningful career, with opportunities to evolve and grow.

RETROUVEZ LE GUIDE 2019 EN LIGNE SUR  
[www.dfcg-guidedespartenaires.com](http://www.dfcg-guidedespartenaires.com)



DFCG



PROPOS RECUEILLIS  
PAR **NADIA DI PILLO**  
JOURNALISTE,  
LUXEMBURGER WORT

# Trop de managers, trop de réunions : l'entreprise est devenue le « lieu de l'absurde »

**Interview** Pour sa réception de Nouvel an, la Fédil (Fédération des industriels luxembourgeois) a voulu marquer le coup en invitant Nicolas Bouzou, économiste et essayiste français né en 1976, défenseur acharné de la libre entreprise, mais surtout connu pour son franc-parler et son regard critique sur le management « moderne » des grandes entreprises. Selon l'économiste français Nicolas Bouzou, il est urgent de garantir l'autonomie des salariés et de redonner du sens à leur travail dans l'entreprise.

**Nicolas Bouzou, avec la robotisation, la précarisation et l'intelligence artificielle, certains préconisent déjà la fin du travail. C'est une illusion ?**

Nous sommes entrés dans une mutation technologique, qui est celle du numérique, de la robotique et de l'intelligence artificielle, ce qu'on appelle la troisième révolution industrielle. À chaque période de mutation économique, la peur de la fin du travail resurgit.

C'est une constante de l'histoire économique. En réalité, on voit que la technologie et les grandes vagues d'innovation modifient les façons de travailler. Elles suppriment certaines tâches à l'intérieur des emplois et en font apparaître d'autres. Si certains métiers risquent de disparaître, d'autres peuvent apparaître.

**Le travail ne meurt donc pas, il se transforme...**

Absolument, avec un grand défi au niveau des métiers existants : comment vont-ils évoluer dans le futur ? Le métier de journaliste existera toujours, mais il va sans doute évoluer, comme celui du médecin ou de l'avocat par ailleurs. L'évolution se fera en fonction de l'avancée des nouvelles technologies. Ces technologies de la troisième révolution industrielle et notamment l'intelligence artificielle permettent surtout d'automatiser tout ce qui est « automatisable », ou mécanique, y compris d'ailleurs sur le plan intellectuel.

**Quel rôle et quelles compétences alors pour le salarié dans l'entreprise de demain ?**

Les compétences dont il devra faire preuve dans l'entreprise, ce sont celles qui différencient les indi-

### BIOGRAPHIE

► **Nicolas Bouzou** est un économiste et essayiste français, il a fondé le cabinet de conseil Asterès en 2006 qu'il dirige depuis et est directeur d'études au sein du MBA Law & Management de l'Université de Paris II Assas. Il a également créé le Cercle de Belém qui rassemble des intellectuels européens libéraux et progressistes. Il est régulièrement publié dans la presse française et étrangère. Nicolas Bouzou est l'auteur d'une douzaine d'ouvrages, dont le dernier, coécrit avec Julia de Funès, a été publié en septembre 2018 aux Éditions de l'Observatoire : *La comédie (in)humaine, comment les entreprises font fuir les meilleurs.*

vidus de la technologie, c'est-à-dire celles qui tiennent compte de la tête, du cœur et de la main. La main, parce qu'il faudra toujours savoir faire des choses techniques, écrire un article quand on est journaliste, remplacer un robinet quand on est plombier.

La tête, parce qu'il n'y a que les humains qui peuvent résoudre des problèmes inattendus. Et puis le cœur : on va de plus en plus demander aux salariés d'avoir des interactions sociales, que ce soit dans le domaine de l'éducation, de la santé, des professions du droit ou dans le commerce.

On va moins leur demander de respecter des « process », mais plutôt de faire preuve d'initiative, d'empathie, de rigueur, de créativité et de capacité à résoudre les problèmes qui arrivent de manière aléatoire et inattendue.

#### On nous promet aussi la fin du travail pénible...

La part des métiers pénibles a énormément diminué depuis 150 ans grâce à la technologie. On considère qu'au début du XX<sup>e</sup> siècle, 80 % des métiers étaient pénibles, aujourd'hui le taux se situe autour de 15 %.

La robotisation va permettre aux sociétés de baisser encore un peu les tâches trop pénibles ; dans les entreprises de services, par exemple, elle pourra réduire tout ce qui embête les salariés comme les process, les reporting, les tâches très répétitives.

Ce n'est pas tout à fait vrai. Les salariés qui sont le plus touchés, ce sont ceux qui font partie de la fameuse classe moyenne. On le voit très bien dans les pays anglo-saxons et aux États-Unis en particulier. Les technologies et la mondialisation concernent plutôt les classes moyennes inférieures, les salariés qui travaillent dans les usines par exemple ou certains métiers de services.

Les métiers faiblement valorisés comme le serveur de restaurant ou les éboueurs ne sont pas menacés. Le vrai enjeu, c'est plutôt l'attaque de la technologie et de la mondialisation contre les classes moyennes. Au fond, si je voulais faire une analogie avec ce qui se passe dans mon pays, ce sont les gilets jaunes qui sont un peu visés et qui sont au cœur du malaise, plus que les personnes qui ont des métiers très faiblement qualifiés ou qui ont vraiment très peu d'argent.

#### La solution passe donc par une période de réapprentissage ?

Exactement, et cela représente une immense difficulté politique, parce que former les salariés ne se fait pas du jour au lendemain. Or, nos sociétés veulent des résultats rapides. Les gilets jaunes ne veulent pas des solutions pour 2030 ou 2040, mais pour demain ou la fin du mois en tout cas.

Nos démocraties ont donc un immense défi, elles doivent investir énormément d'argent dans la formation professionnelle pour pouvoir apporter des solutions.

**Dans votre dernier ouvrage, vous dites aussi que le**

#### management tel qu'il est pratiqué dans la plupart des entreprises n'est plus adapté à l'économie. Pourquoi ?

Le problème, c'est que bien souvent les managers et les chefs sont mal choisis dans les entreprises. Très souvent, le manager n'est pas perçu comme une compétence, mais comme une promotion. Cette situation est catastrophique !

Ce n'est pas parce que quelqu'un est un bon journaliste, un bon enseignant, qu'il va devenir un bon directeur de rédaction ou un bon directeur d'établissement. C'est absurde, ce ne sont pas les mêmes compétences.

#### Que faire ?

Il faut bien sûr que le manager possède des compétences techniques, c'est absolument nécessaire, mais il faut que celui-ci possède avant tout des compétences managériales, de leadership, une capacité à entraîner les autres, à aider les autres. Le manager doit être quelqu'un qui lève des contraintes.

Or la plupart des managers n'ont aucune capacité de leadership, n'ont pas envie d'être une ressource et ils mettent donc des contraintes au lieu de les lever. Quand les entreprises ne choisissent pas les bons managers, cela donne des petits chefs qui vont faire de l'autoritarisme et donc l'inverse de l'autorité.

#### Emploi : comment appréhender l'avènement de l'intelligence artificielle ?

La bonne autorité, c'est celle qui montre le chemin et qui tire les gens vers le haut. Malheureusement, cela devient très rare dans les entreprises et le drame, c'est que la part des salariés démotivés est en train d'exploser.

#### Mais ces compétences ne sont pas si faciles à trouver...

Elles sont là, mais il faut faire le bon choix. Il y a aujourd'hui beaucoup trop de managers dans les entreprises, pour la simple raison qu'on a tendance à considérer qu'un salarié qui a réussi techniquement doit être manager.

Du coup on nomme plein de gens manager. Cela



*Le rôle de l'entreprise n'est pas d'apporter le bonheur. Le rôle de l'entreprise, c'est d'apporter de l'épanouissement au travail, ce qui est complètement différent.*



n'a pas de sens ! Il faut bien sûr des managers, des chefs, mais aujourd'hui il y a en beaucoup trop dans les grandes entreprises, les grandes banques, etc.

#### Que préconisez-vous ?

Il faut par exemple revaloriser le rôle des directions des ressources humaines, qui ont été un peu dépossédées ces dernières années. On a par exemple fait monter d'autres types de postes comme les « chief happiness officer », quelque chose de complètement absurde.

Ce qui est important, ce sont les bonnes conditions de travail, la lutte contre la pénibilité. En revanche, jamais un salarié n'a quitté une entreprise parce qu'il n'y avait pas de baby-foot ! Il y a parfois des problèmes de motivation dans les entreprises et celles-ci apportent des réponses qui ne sont pas du tout adaptées.

En fait les salariés veulent de bons salaires, de l'autonomie et du sens et on leur donne du baby-foot et des cours de yoga ! Il faut sortir de cette notion de bonheur, car le rôle de l'entreprise n'est pas d'apporter le bonheur. Le rôle de l'entreprise, c'est d'apporter de l'épanouissement au travail, ce qui est complètement différent.

#### Il y a donc selon vous une crise de sens aujourd'hui au cœur des entreprises ?

La question du sens est très importante. Les salariés des pays développés veulent savoir pourquoi ils travaillent. Surtout les jeunes salariés veulent trouver un sens à leur travail. Et c'est aux entreprises et à leurs managers de leur montrer le sens du travail et d'expliquer le projet de l'entreprise.

#### Si on se projette de nouveau vers l'avenir, pensez-vous que la robotisation va entraîner une réduction progressive du temps de travail ?

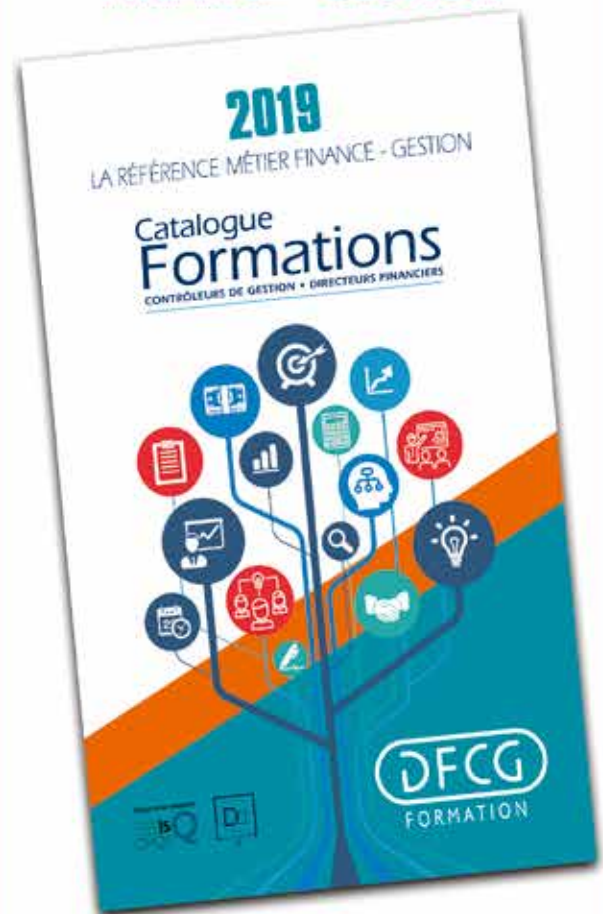
Je ne pense pas que nous travaillerons moins, mais il faudra faire en sorte que les salariés puissent travailler mieux. Nous serons certainement plus connectés, la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle va s'effacer peu à peu, c'est inéluctable. En revanche, il faudra donner plus d'autonomie aux collaborateurs, faire en sorte qu'ils aient des conditions de travail moins stressantes. Il faut que les technologies nous aident à travailler différemment.

#### Finalement, quel avenir pour le dialogue social ?

Il faut conserver et préserver cela, c'est très important. Sans dialogue social, on ne peut pas avancer de façon constructive sur des sujets décisifs comme le télétravail ou le temps du travail. Je suis persuadé que les partenaires sociaux auront un rôle déterminant à jouer ces prochaines années. ●

*Cette interview de Nicolas Bouzou a été publiée le 28 janvier 2019 dans Luxemurger Wort.*

## LA RÉFÉRENCE POUR VOS FORMATIONS FINANCE - GESTION



- Des professionnels de vos métiers assurent les formations
- Un comité de dirigeants financiers valide le contenu et la formation
- Un partage d'expérience entre pairs, avec l'éclairage d'un professionnel
- Des formations certifiées OPQF pour leur qualité

Organisme labellisé  
Qualité des Services  
Professionnels  
OPQF

**DFCG**  
FORMATION

Contact : Pascale Demazure au 01.42.27.04.13  
ou formation@dfcg.asso.fr

et limite les gains obtenus de la numérisation et de l'automatisation, ajoutant encore au potentiel d'erreur le facteur humain. L'analyse est rendue délicate par l'aléa et le caractère non fiable de certaines données. Selon l'étude Forrester, 38 % des entreprises (sur 235 sondées) passent plus de 30 % de leur temps à valider les données.

### Vers une nouvelle ère de la qualité des données

La technologie fait du nettoyage des données post-activité une approche révolutionnaire et largement dépassée par les avantages offerts par les réseaux intelligents. Grâce à la technologie, les entreprises sont maintenant en mesure de tirer le meilleur parti de la puissance d'outils de validation et d'analyse intégrés directement à des réseaux intelligents (smart network). En validant les données par le biais de règles prédéfinies avant que les données ne soient intégrées dans le système, ils réduisent le temps de réponse et augmentent l'efficacité. Le nettoyage ex-post devient inutile. Un exemple est donné par l'opérateur de service de dématérialisation qui va opérer une validation et un formatage des données provenant d'un fournisseur avant intégration dans l'ERP de son client ; autre exemple, le PIM (Product Information Management) très utilisé dans la santé ou l'alimentaire, va synchroniser les données d'un partenaire commercial avec un référentiel de produits servant de master data à l'ensemble d'une communauté.

Une des conclusions de l'étude Forrester est que cette stratégie doit être fondée sur un écosystème. En effet, la variété des systèmes, l'accroissement du volume de données, l'hétérogénéité des formats consti-

tuent un défi pour les systèmes de validation. À plus grande échelle, un des écueils du MDM qui consiste à renommer, éliminer ou dédoubler certaines données se rencontre désormais à une échelle plus grande. L'ERP ne suffit plus et un traitement en profondeur, devient indispensable.

Une première approche consiste à s'entendre au sein de cette communauté sur le choix de standards ou de référentiels communs mais cette approche trouve aussi ses limites car elle se heurte très vite aux spécificités sectorielles. Des réseaux intelligents intégrant des outils de validation prennent le relais et permettent alors aux entreprises de tirer tous les bénéfices de leur master data. En offrant par exemple un système de vérification de la conformité ou l'imposition de références précises dans les commandes clients ou les factures fournisseurs.

Si le master data est correctement défini dans toutes ses composantes et dispose de données pertinentes, il devient alors le cœur du système de données de l'entreprise. Il révèle alors tout le potentiel de l'automatisation des processus (RPA) de l'IA et du *machine learning*.

### La qualité des données et le master data sont intimement liés

S'il est possible de conduire un projet qualité des données sans master data, l'inverse n'est pas vrai. À petite erreur grand dommage. En effet, le master data en tant que cœur du SI intègre le référentiel et l'ensemble des règles. Il est lui-même soumis à des règles, une gouvernance et des politiques de gestion des données (sécurité, privacy, propriété, confidentialité, secret, etc.).

Le master data en tant que pivot permet théoriquement toutes les transformations,

l'implémentation de règles, du passage de données brutes au données agrégées, du reporting au prédictif...

Prenez le cas des données clients. Les données sont stockées dans des silos multiples, des systèmes hétérogènes sont maintenus par des services différents tels que le marketing, les ventes, le support technique ou encore le delivery. Ceux qui ont effectué ce travail découvrent qu'il existait souvent plusieurs enregistrements de clients pour chaque emplacement de compte client dans des applications telles que Salesforce, l'ERP ou le système de commande client.

### Quels gains attendre ?

La qualité des données augmente la productivité et génère des gains de temps mesurables, tout en rationalisant et en accélérant les processus.

La qualité des données n'a pas seulement pour but de réduire les coûts. La qualité permet d'insuffler une nouvelle agilité à l'entreprise. Les services gagnent en visibilité alimentant de nouvelles initiatives métier, l'amélioration de l'expérience client, l'augmentation des ventes croisées, la dynamisation du chiffre d'affaires par l'amélioration des produits et services, le développement d'innovations ouvrant la voie à de nouveaux marchés, ou encore la promotion d'informations décisives, plus rapidement exploitables. À l'ère de l'IOT<sup>2</sup> et des objets connectés, ce travail est névralgique pour libérer tout le potentiel de l'IA sans lequel aucun résultat ne sera réellement exploitable. Malheureusement, la plupart des données qui touchent les entreprises ne sont ni structurées ni classifiées. Elles ne sont donc pas adaptées à l'apprentissage supervisé « machine learning » et encore moins au

« deep learning ».

« *A key benefit of Deep Learning is the analysis and learning of massive amounts of unsupervised data, making it a valuable tool for Big Data Analytics where raw data is largely unlabeled and uncategorized*<sup>3</sup> ».

Un Master Data de qualité facilite grandement la mise en conformité du SI. Le règlement sur les données personnelles s'inscrit dans une logique de veille active et continue : savoir où résident vos données sensibles et où elles sont utilisées. Elles vous permettent de prouver que vous les utilisez systématiquement de manière légale et que vous les sécurisez.

Le travail sur la qualité du MDM est donc indispensable pour réduire les coûts d'implémentation de politiques comme le RGPD fortement impactant pour le SI, tout en permettant de garantir à l'entreprise une réactivité plus forte à la surveillance de nouvelles mesures. La gouvernance sur les données est donc rendue possible par le MDM.

D'une révolution à l'autre, digitale cette fois, la data représente cette ruée vers l'or à l'ère du numérique. Les données sont donc appelées à gagner en importance et tout particulièrement au sein de l'entreprise. Pour organiser et exploiter les données, le MDM devient le cœur des décisions de redéploiement des politiques offrant l'agilité requise à l'organisation. Sans un travail sur la qualité des données, pas de MDM et impossibilité d'avoir une vision cohérente. Il est urgent d'agir et faire de la qualité des données un élément stratégique qui pourrait avoir le plus grand impact économique. Les entreprises qui survivront à la révolution digitale seront celles qui auront pris la mesure de la transformation en cours en agissant sans attendre. ●



PAR **LUCAS FOLLIE,**  
**MAXIME GERARD,**  
**ET AMIN KOUDIA,**  
ETUDIANTS  
EN M2 CCA  
APPRENTISSAGE  
À L'UNIVERSITÉ  
PARIS-DAUPHINE



PAR **LAETITIA**  
**LEGALAIS**  
MEMBRE DU COMITÉ  
ÉDITORIAL, MAÎTRE  
DE CONFÉRENCES  
UNIVERSITÉ  
PARIS 1 PANTHÉON-  
SORBONNE

# Les pratiques des clubs sportifs Regard porté sur un club du Top 14

Depuis plusieurs années les clubs sportifs français se professionnalisent et une gestion plus rigoureuse des finances doit être mise en place afin d'éviter la rétrogradation administrative de ligue. Il est alors intéressant de se questionner sur les outils qu'ils mettent en place et comment ces derniers sont influencés par les spécificités de l'environnement professionnel sportif.

**A**u cours ces dernières années, de nombreux clubs sportifs ont rencontré des problèmes financiers récurrents. Certaines organisations font même face au dépôt de bilan comme le club de football professionnel Evian-Thonon-Gaillard en 2015, ce qui a pour conséquence une rétrogradation administrative de ligue.

Face à la professionnalisation des pratiques sportives et soucieuses de garantir l'équité sportive, les différentes ligues françaises ont tour à tour imposé une gestion financière. En 1984, la Ligue de Football Professionnelle créa la Direction Nationale de Contrôle de Gestion. En 1999, elle est suivie par la Ligue Nationale de Rugby avec la création de la Direction Nationale d'Aide et de Contrôle de Gestion (DNACG) qui a pour but « de veiller à la pérennité des structures évoluant au sein des compétitions fédérales et professionnelles, grâce notamment à la transparence financière et au respect des règles comptables et fiscales en vigueur ». Les clubs doivent ainsi transmettre à in-

tervalles réguliers certains documents comptables et financiers, reflétant leur situation.

### Des particularités des clubs sportifs

Si aux USA, les ligues professionnelles et les clubs se sont construits sur une logique économique, les clubs européens sont à l'inverse construits sur un système « dominé par la primauté du résultat sportif (le classement) sur le résultat économique » (Gouguet et Bourg, 2012). Ainsi, il semble que les clubs sportifs cherchent à maximiser leurs résultats sportifs en se contentant d'atteindre l'équilibre de leurs comptes. Si l'on regarde un peu les chiffres, on remarque par exemple que parmi le Top 14 (équivalent de la première division professionnelle de rugby), 6 clubs de rugby sont en situation de pertes sur la saison 2016/2017, et les résultats positifs constatés restent très contenus.

De plus, les CSP (Clubs Sportifs Professionnels) ont un statut juridique assez particulier. De manière pratiquement systématique, les CSP ont pour

racine des associations sportives à but non lucratif. Cette association doit être affiliée à la Fédération Nationale du sport en question. Mais chaque club souhaitant accéder aux divisions professionnelles doit compléter à cette association une société juridiquement constituée, selon les règles de l'article L122-1 du code du sport. Ainsi les CSP sont des organisations sportives à deux têtes. Bien souvent, l'association est chargée du développement des équipes de jeunes et du volet associatif de chaque club, alors que la société est quasi exclusivement consacrée à l'équipe professionnelle et à la gestion de la partie professionnelle du club. Plusieurs critères sont pris en compte pour décrocher cette attribution, dont des critères financiers. La gestion financière et donc la planification et la bonne tenue du budget paraissent essentielles au CSP, si ces structures souhaitent garder leur statut professionnel.

L'environnement des CSP est marqué par l'incertitude constante liée aux résultats sportifs obtenus par l'équipe

professionnelle. En effet, si certains travaux ont pointé la corrélation entre l'importance de l'enveloppe budgétaire d'un club et ses résultats sportifs (Hoehn et Szymanski, 1999), par essence même du sport, un match n'est jamais gagné d'avance. Par ailleurs, plusieurs facteurs divers et sur lesquels le club n'a pas de prise peuvent influencer un résultat : une blessure, une décision arbitrale, un tirage au sort plus ou moins favorable... La DNACG montre par exemple, que pour la saison 2016/2017 du Top 14, la hiérarchie budgétaire ne s'est pas retranscrite sur le terrain sportif, puisque le Stade Rochelais a fini premier du classement avec la dixième masse budgétaire. À l'inverse, le Stade Toulousain qui disposait de la quatrième enveloppe budgétaire a évité la relégation de peu en terminant 12<sup>e</sup>.

### Réactions face à l'incertitude

Plusieurs auteurs ont travaillé sur les postures à adopter pour les entreprises face à l'incertitude de leur environnement.

Michel Godet (2012) distingue quatre attitudes possibles. Elles peuvent choisir d'être passives ou peuvent miser sur la réactivité, c'est-à-dire ne pas anticiper mais réagir très vite aux évolutions de son environnement. Elles peuvent aussi être préactives en se préparant aux évolutions possibles ou être proactives, c'est-à-dire en tentant d'influer leur environnement.

Ces quatre états ne sont pas indissociables. Par exemple, les clubs historiques des 4 grands championnats de football européens (Angleterre, Espagne, Italie, Allemagne) ont récemment fait pression sur l'UEFA afin que leurs championnats permettent d'allouer plus de places qualificatives en Coupe d'Europe. Ces clubs sont ici proactifs (réduction de l'incertitude d'une qualification en Coupe d'Europe). Cela ne les empêche pas en cas de mauvais résultats de faire preuve de réactivité en vendant certains joueurs pour équilibrer leurs comptes.

En outre, afin de réduire au maximum l'incertitude et de proposer un budget le plus cohérent possible, d'autres méthodes sont à la disposition des CSP. Un CSP peut externaliser certains risques (Gervais et Thénet, 1998) via la contraction de contrats d'assurance par exemple. Un club peut s'assurer contre la blessure d'un joueur ou contre le risque des primes variables à verser aux joueurs en cas de succès. C'est par exemple le cas des grosses écuries du championnat du Top 14 qui constituent des effectifs à rallonge pour ne pas être impactées par de potentielles blessures.

### Le cas d'un club de rugby français<sup>1</sup>

Si la logique n'est pas « *fondamentalement différente* » d'une budgétisation en entreprise classique, avec la construction d'un budget et de plusieurs

forecasts à communiquer à la DNACG, les hypothèses à prendre en compte sont nombreuses et liées aux résultats sportifs. Notre interlocuteur a cité plusieurs éléments pouvant impacter le budget d'un CSP en cours de saison : les primes à verser aux joueurs en cas de sélection nationale, les droits TV touchés en fonction de la place au classement final, la subvention de la Ligue en cas de qualification en coupe d'Europe à l'issue de la saison ou encore les revenus billetterie liés à de potentiels matchs de phases finales. De manière à construire un budget le plus cohérent possible, ce CSP adopte la méthode des scénarii avec des hypothèses plus ou moins optimistes qui seront revues au cours de l'année à plusieurs reprises, ce qui traduit une approche plutôt préactive. Les hypothèses retenues en termes de classement sont élaborées à la fois en interaction avec la direction sportive, mais aussi en comparant avec les années passées via une approche rétrospective.

La marge de manœuvre de pilotage du budget du CSP est assez réduite. Les charges salariales représentent « *2/3 des charges* » du club et les marges de manœuvre pour diminuer ce poste sont faibles. Dans le même temps, le Club a recours à des assurances notamment contre les blessures de certains joueurs afin de ne pas avoir à prendre en charge la totalité de

leur rémunération lors de ces périodes. En revanche, l'utilisation d'assurances relatives aux primes à verser aux joueurs n'est pas une pratique courante au sein des CSP du Top 14, les sommes n'étant pas encore assez significatives.

Ainsi, le seul moyen pour ce CSP est de jouer sur les recettes pour proposer un budget cohérent. Celles-ci sont « *assez équilibrées entre nos contrats de partenariats, ce que nous verse la Ligue et les recettes billetteries* » nous confie le DAF. Mais, au cours de l'entretien, nous comprenons que pour les CSP, le soutien des partenaires et actionnaires dans certains cas, reste la variable d'ajustement. La fidélité des partenaires est donc capitale. C'est une caractéristique exacerbée dans le cas du Club dont le partenaire principal n'est autre que son propriétaire. Ainsi, pour satisfaire les exigences de la DNACG, il n'est pas rare de voir les CSP pratiquer des augmentations de capital avec leurs propriétaires ou d'engager des projets de recrutement ambitieux.

Nous cernons des propos de notre interlocuteur, que hormis l'obligation liée à la DNACG, la construction budgétaire ne revêt pas encore une importance réellement stratégique au sein de ce CSP. Il est en train d'instaurer cette « *logique de gestion* », des mots mêmes du DAF, au sein du club depuis la reprise l'été dernier par le nou-

veau propriétaire. Cette volonté de gestion est plus présente dans les CSP aux moyens moindres selon notre interlocuteur, puisque ces CSP n'ont pas la même capacité à lever des fonds via leurs partenaires.

### Conclusion

Du fait de la structure particulière des comptes de résultat des CSP, composés principalement de charges fixes et de produits variables, et de l'obligation de reportings à certaines institutions, la planification budgétaire prend tout son sens. La composition de plusieurs versions de budget prenant en compte des caractéristiques différentes selon les résultats paraît être une option incontournable pour ces CSP, afin de pouvoir réagir de manière rapide aux évolutions sportives. Néanmoins, la planification budgétaire semble rester un outil sous-utilisé en matière stratégique au sein de ces CSP, où la logique sportive semble prendre le pas sur logique budgétaire. La prise en compte de la dimension budgétaire dans la stratégie globale constitue donc un axe de progression pour les CSP. ●

### BIBLIOGRAPHIE

- GERVAIS et THENET, *Planification, gestion budgétaire et turbulences*, 1998.  
GOUQUET et BOURG, *Économie du sport*, 2012.  
HOEHN et SZYMANSKI, *The americanization of European football*, 1999.



*La marge de manœuvre de pilotage du budget du CSP est assez réduite.*

1. Le nom du club ne sera pas dévoilé ici. Il se fonde sur un entretien avec le DAF d'un club du Top 14.

## Les nouvelles technologies

Quels impacts sur la mutualisation  
des fonctions financières ?



**ÉVÉNEMENT** P. 6

**Les Rencontres de l'Opéra :  
Rendez-vous annuel EY-DFCG**

**EXPERTISE** P. 39

**Master Data Management : qualité des données,  
ou comment libérer tout le potentiel de l'IA**

# DOSSIER

## Les nouvelles technologies : quels impacts sur la mutualisation des

19 **Les nouvelles technologies : quels impacts sur la mutualisation des fonctions financières?**

ARMAND ANGELI

20 **A finance function in the digital age**

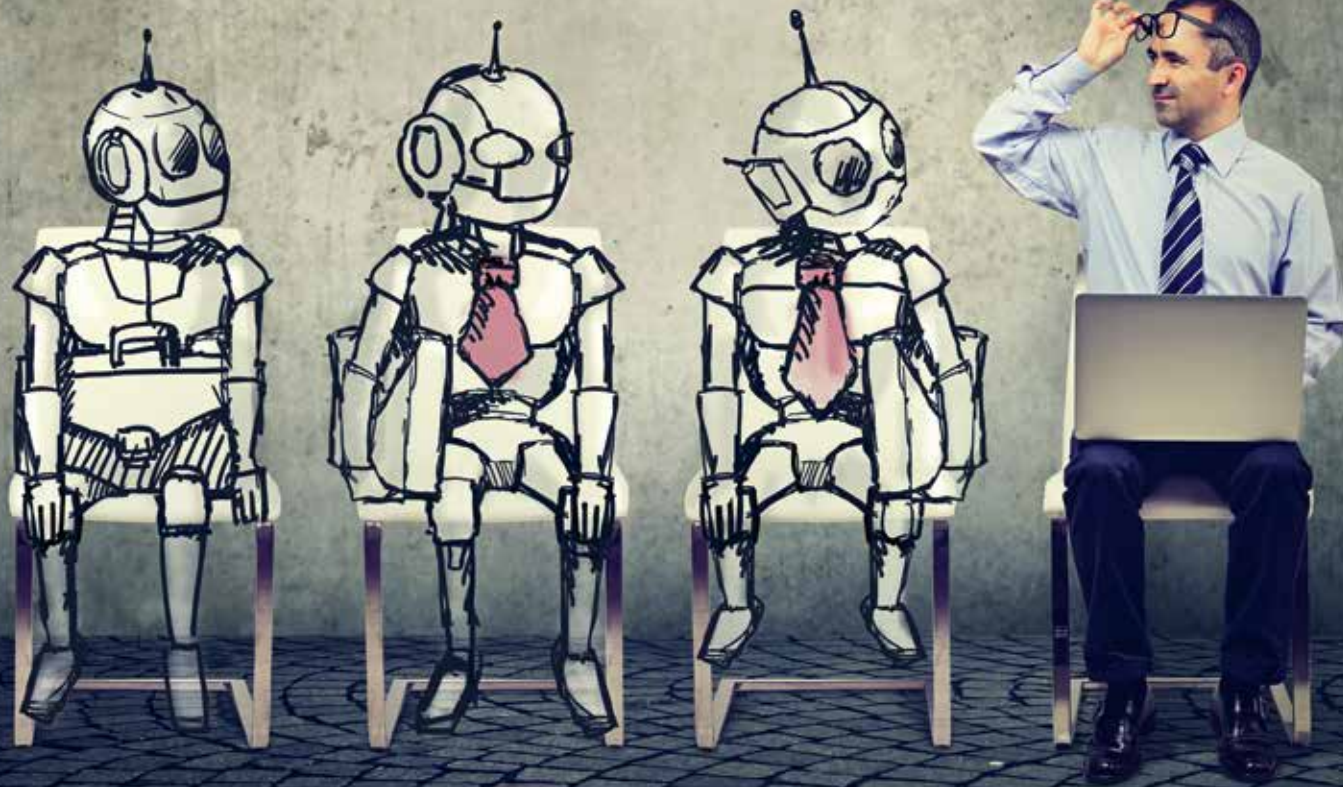
DAVID WRAY

22 **Is your house in order?**

BRIJESH LUTHRA

24 **Robotisation des centres de services partagés et externalisation de la fonction finance : *back to onshore?***

ALEXIS SZTEJNHORN



« La différence entre l'être humain et le robot n'est peut-être pas aussi significative que celle qui oppose l'intelligence et la bêtise »,  
Isaac Asimov, Les Cavernes d'acier (1953)