

L'IA et la géopolitique redessinent l'avenir des fonctions support



Ludovic MARTY
Directeur Général



■ Optimiser le modèle de coûts de la ■ fonction support : un besoin qui n'est ■ pas nouveau

Les entreprises, dans leur très grande majorité, sont fortement impactées par la conjoncture économique et géopolitique. Elles regardent donc de près comment optimiser leur modèle de coûts et notamment celui des fonctions support.

Ce n'est pas récent que les fonctions support constituent un levier d'optimisation des coûts. Cela fait au moins 30 ans que les premiers « Shared Services » ont vu le jour avec l'idée que la mutualisation allait apporter de multiples gains et permettre des économies : pour les fonctions paie, comptabilité, gestion administrative RH et support IT de niveau 1.

La belle époque des Shared Services

Ce modèle de Shared Services a explosé dans les années 2000 avec la globalisation des entreprises et l'arrivée des grands ERP. Les motivations étaient toujours les mêmes : réduire les coûts, harmoniser les processus et améliorer la qualité des données. Et pour cela, il y a eu une grande vague de délocalisation dans des pays à bas coût (Pologne, Inde, Philippines, Vietnam...) pour accéder à de la main-d'œuvre moins chère. Il y avait néanmoins des conditions d'éligibilité pour les pays : des ressources qui ont fait de bonnes études et qui maîtrisent l'anglais, des infrastructures techniques au niveau et de la stabilité politique...

Les Shared Services sont devenus la norme dans les grandes organisations et ils ont étendu leur spectre d'intervention : reporting, consolidation, achats, gestion de contrats, note de frais, data management, processus administratifs, processus IT (développement / maintenance / exploitation et support). Ils sont massivement « offshorés » pour réduire les coûts de 30%, 50%, voire plus. Avec deux modèles d'offshoring : le cas de la filiale captive (les ressources de la filiale sont des collaborateurs de l'entreprise) et le cas du contrat de prestations avec des opérateurs off-shore.

■ ■ ■ Une donne complètement bouleversée

D'abord pour des questions politiques et géopolitiques

Depuis quelques années, la logique évolue. Les coûts off-shore ne sont plus si bas. Il y a maintenant une vraie compétition sur les salaires dans ces pays, du fait de la multiplicité des opérateurs. Et au-delà des coûts, les entreprises s'intéressent aux risques géopolitiques, à la cybersécurité, à l'intelligence économique, à la localisation des données, au niveau des compétences, à la qualité de la production et même aux sujets RSE.

En ces temps pour le moins chahutés, la souveraineté devient un véritable enjeu. Les tensions géopolitiques imposent aux entreprises d'organiser leurs Shared Services sur plusieurs localisations, plusieurs zones géographiques. Une dépendance excessive à un pays génère une véritable vulnérabilité stratégique.

Et parce que l'IA est en train de remettre complètement en cause la proposition de valeur de ces Shared Services offshore

Les process qui sont confiés aux Shared Services, en offshore, sont des process simples qui relèvent généralement de l'exécution, des tâches répétitives, des saisies en masse. Ce sont ces process qui sont aujourd'hui les plus propices à l'automatisation par les technologies IA. Les robots deviennent capables de comprendre et d'apprendre. Ils interagissent en langage naturel, ils traitent des documents non structurés, ils gèrent des exceptions, ils génèrent des rapports, ils répondent à des questions. De très grandes avancées en termes d'automatisation. Beaucoup de tâches qualifiées de basiques sont soit transformées, soit éliminées.

De nombreux processus clés des fonctions support sont concernés :

- Finance : les processus P2P, O2C et GL sont fortement automatisables. L'IA est également utilisée pour les prévisions financières, le cash management, les clôtures comptables ;
- RH : des chatbots pour les collaborateurs, de l'automatisation des activités d'onboarding/offboarding, la génération des états RH ;
- Achat : automatisation des demandes d'achat, analyse automatique des contrats, résumé et classification de contrats, scoring fournisseurs ;
- IT : très largement impactée (voir plus bas).

■ ■ ■ Les impacts de cette nouvelle donne

Impacts sur les pays à bas coûts

Comme ce qui est géré en offshore concerne principalement des tâches standardisées, le modèle de délocalisation dans les pays à bas coûts perd de son intérêt. Si une IA fait le travail 10 à 100 fois plus vite, en 24/7, avec moins d'erreurs et si une partie importante des opérations externalisées peut être automatisée (chatbots basés sur des LLM, RPA + IA, agentique), le différentiel de coût de main-d'œuvre devient moins déterminant. **Plusieurs études prévoient une destruction de 20–30% des postes offshorés d'ici 2030.**

Ces pays à bas coûts doivent se repositionner. Les plus vulnérables sont ceux qui offrent des services peu qualifiés, basés uniquement sur le faible coût de la main-d'œuvre.

Évolution des Shared Services internalisés (les filiales captives)

Il apparaît évident que ces Shared Services doivent monter dans la chaîne de valeur et doivent être capables de concevoir et d'opérer les agents IA qui vont effectuer les tâches à la place des humains, mais sous le contrôle des humains. **L'IA ne fait pas disparaître les Shared Services mais elle oblige à changer leur proposition de valeur**, l'actuelle est devenue obsolète. Les Shared Services internes deviennent des centres de compétences, pas seulement d'exécution. Ils évoluent vers de nouvelles activités et de nouveaux rôles : Designers de processus automatisés, Contrôleurs qualité IA, Experts RPA + IA, Orchestrateurs d'agents IA, Data analysts...

L'IA va les pousser à se transformer en profondeur, à devenir des centres d'innovation qui vont questionner globalement les process, dont ceux sous responsabilité du siège.

Deux points d'attention sur ce nouveau modèle :

- **La gouvernance IA et l'éthique sous-jacente** : le siège ne doit pas en perdre la maîtrise. Le siège doit garder une capacité de contrôle et d'audit pour s'assurer que ce qui est automatisé, au-delà de rendre des résultats justes, respecte la compliance ;
- **La surveillance du modèle de coût** : ce ne sont plus les mêmes profils qui seront salariés dans les filiales. La montée des expertises va augmenter les niveaux de salaire et va rendre plus difficile le recrutement des bons profils. Il va également falloir trouver les bons managers pour cette « nouvelle » usine. Et prendre en compte les coûts de licence pour faire de l'IA, qui eux vont, à coup sûr, augmenter.

En final, il va falloir s'assurer que les anciens choix de localisation sont toujours les bons pour la nouvelle équation. Si l'idée de mutualiser les activités concernant les fonctions support reste valable, l'offshore n'est peut-être plus la bonne solution. Il va falloir faire les bons calculs (en mode TCO !). Peut-être **passer de l'offshoring systématique à l'hybridation intelligente.**

Cas des prestations externalisées

Les prestations externalisées, à l'image des celles logées dans des Shared Services internalisés, sont complètement remises en cause par l'arrivée de l'IA. C'est donc une question absolument essentielle pour l'entreprise de savoir comment elle veut piloter la transformation de ces prestations.

La question de fond est : est-ce que l'entreprise doit acquérir elle-même, les savoir-faire pour stimuler et maîtriser les champs d'application de l'IA et les niveaux d'automatisation ? Ou doit-elle laisser cette initiative et cette maîtrise à ses prestataires ? Ou encore plus directement : est-ce que l'entreprise doit abandonner l'innovation, dans le cadre des fonctions support, à ses prestataires ?

La réponse simple pourrait être : l'entreprise va gérer les mises en concurrence entre les prestataires et va essayer de sélectionner les plus innovants donc les plus optimisés en termes de coûts.

Une première dimension à prendre en compte pour cette réflexion est que le savoir-faire IA au sein d'une entreprise moderne est incontournable. Les agents IA vont impacter non seulement les processus support mais aussi les processus cœur de métier. Il faut donc, au sein des entités métiers, des ressources capables d'impulser ces transformations technologiques. Et il faut au sein de la filière SI des profils pour leur apporter le support nécessaire. Il apparaît donc judicieux de créer un réseau de compétences IA au sein de l'entreprise, et d'utiliser les processus support comme des pionniers de l'automatisation *AI-driven*.

La seconde dimension est que les acteurs de l'offshore en place sont complètement calés sur leur business model. Ils proposent facialement des coûts bas en prix de journée et maîtrisent leur niveau de marge grâce à leur « science » de la contractualisation. De toute évidence, l'arrivée de l'IA est un facteur d'affaiblissement de leur business model. Leur proposition de valeur tirée essentiellement par des coûts bas de main d'œuvre, ne tient plus. L'IA n'est pas forcément une bonne nouvelle pour eux et ils ne pressent pas pour faire évoluer leur offre, donc pour faire baisser le montant des contrats en y injectant de l'automatisation. Ce qui pose un vrai problème à toutes les entreprises qui font appel à ce genre de prestations off-shore, notamment pour l'IT.

Il semble beaucoup plus raisonnable pour l'entreprise, de prendre la main et de construire ces nouveaux savoir-faire en interne plutôt que de les laisser à des prestataires. Être actif dans cette puissante transformation pour ne pas la subir.

Et il est judicieux de veiller sur les opérateurs alternatifs qui sont en train d'arriver, ceux qui vont proposer des prestations largement automatisées et par effet induit très compétitives.

Cas particulier des prestations et organisations IT : la révolution est en marche

Dans le cas de l'IT : l'agentique, va doper l'automatisation des processus IT, quasiment tous, et va transformer la filière SI en orchestrateur d'équipes hybrides composées d'humains et d'agents IA. **La filière SI passe de fournisseur de services IT à orchestrateur d'écosystèmes d'agents intelligents.** Tout le process logiciel est concerné : des spécifications à l'exploitation et au support. Les agents IA sont maintenant capables, et tous les jours un peu plus, d'automatiser, coder, documenter, orchestrer et piloter des workflows.

Cette révolution va demander des évolutions organisationnelles profondes au sein de la filière SI : **apparition de nouveaux rôles, redéfinition des processus et des relations avec les métiers.** Des organisations qui vont faire émerger des équipes mixtes, agiles et autonomes. Des équipes où les collaborateurs vont être « augmentés » par des agents IA. Des équipes différentes : DevOps, SecOps, DataOps et AI Ops qui devront collaborer de façon fluide.

Ces agents IA vont modifier les pratiques des ressources internes : des BA augmentés, des Delivery Leaders augmentés, des vibe développeurs. Des internes capables de coder, documenter et analyser : la filière SI va reprendre la main sur la connaissance technique. Une nouvelle connaissance technique qui va pousser à réinternaliser certains périmètres critiques, tout en automatisant leur gestion via l'IA.

Cette révolution oblige la mise en place d'une gouvernance IA pour superviser l'ensemble des actions des agents et garantir leur conformité, leur éthique, la sécurité et la performance.

L'arrivée des agents IA rebat totalement les cartes du « make or buy », et notamment de l'off-shore

Les agents IA vont progressivement, mais certainement plus vite que l'on imagine, devenir une force de production interne, qui va transformer profondément les besoins de main-d'œuvre et surtout les besoins d'externalisation.

Les tâches historiquement externalisées et délocalisées : TMA, développements, reporting BI, exploitation applicative, gestion des incidents deviennent fortement automatisables. Ce qui interpelle forcément sur la raison d'être de l'externalisation de masse. **Si la filière SI dispose d'un socle d'agents IA, et qu'elle sait les orchestrer correctement, le besoin de prestation offshore va chuter très significativement.**

Pour autant, les prestations ne vont pas disparaître complètement, elles devraient se déplacer vers de l'expertise IA et des rôles plus cognitifs que mécaniques : supervision et validation humaine d'agents, entraînement et fine-tuning de modèles, développement d'agents spécifiques...

Pour imaginer un nouveau modèle dans lequel la sous-traitance est à la fois moindre et différente, il faut aller voir des acteurs alternatifs, qui ont engagé de la R&D sur l'IT à base d'agents IA. Les prestataires actuels qui ont tout axé sur l'offshore vont avoir du mal à scier la branche sur laquelle ils sont assis.

La filière SI se trouve maintenant devant deux grandes décisions :

- **Lancer (ou pas) son propre centre d'expertise et de développement d'agents IA.** Agents pour faire muter les processus IT dans un premier temps et pour donner envie aux métiers de muter les leurs ;
- **Réviser sa stratégie d'outsourcing** à l'aune de l'automatisation, sachant que les grands prestataires de l'offshore ne sont peut-être pas les meilleurs aidants pour cela.

Une réflexion pour conclure

Le virage est fort. On peut ne pas y croire mais on ne peut pas se couper d'une veille active. Sur la thématique IA, la vitesse de progression depuis deux ans est impressionnante. La question de la pénétration de l'IA dans les fonctions support est réellement stratégique. Et encore plus dans l'IT. Le phénomène IA implique de repenser le concept même du faire et du faire faire.

À PROPOS DE TASMANE

Tasmane est un **cabinet indépendant de conseil en stratégies et transformations**, né il y a 20 ans au cœur de la révolution digitale.

Data, intelligence artificielle, numérique responsable : nous sommes passionnés par **l'articulation entre ruptures technologiques et mutations des organisations humaines**.

Nos 70 experts, architectes, coaches et consultants de haut niveau accompagnent les Directions générales, Directions des Systèmes d'Information, Directions Marketing et Opérations des grandes entreprises et acteurs publics dans la définition et la mise en œuvre de stratégies à impact, dans un **monde digitalisé et sobre en ressources**.

Après des centaines de missions, nous avons la conviction que pour résoudre des problèmes au sein d'environnements complexes, il faut **combiner liberté de ton, équipes pluridisciplinaires et approche sur mesure**, adaptée à l'historique de votre organisation.