

Automatisation des communications d'entreprise



Livre blanc Transformation numérique

Numérisation et automatisation
des processus manuels avec papier

Par Antora-Fani Dima,
Groupe des renseignements opérationnels

Contenu

- 2 Sommaire
- 3 Transformation numérique
- 4 Pièges de la transformation numérique
- 5 Commençons par les processus manuels basés sur le papier
- 7 Profiter des nouvelles occasions
- 9 La technologie appropriée

À propos de ce livre blanc

Ce livre blanc propose une vue d'ensemble sur la transformation numérique du point de vue de l'optimisation des processus et de la réduction du papier. Il s'adresse aux décideurs et aux partenaires d'Objectif Lune qui souhaitent orienter leurs stratégies commerciales en passant d'un service de gestion d'impression à des services de gestion du contenu et des flux.

À propos d'Objectif Lune(OL)

Objectif Lune est le plus important concepteur indépendant de logiciels spécialisés dans les communications d'entreprise automatisées. Nous offrons des outils de conception et de composition, d'automatisation des processus d'affaires, de gestion des sorties multicanales ainsi que de saisie de formulaires électroniques. Nous proposons à nos clients des solutions qui permettent des communications personnalisées, pertinentes et harmonisées en lot, à la demande et interactives afin d'offrir une meilleure expérience client – l'élément clé de la croissance de l'entreprise à l'ère de la consommation numérique.

« ... une approche par étape axée sur des processus d'affaires dont la propriété est claire. Ce faisant, les organisations peuvent amorcer leur conversion vers le numérique à leur propre rythme en ciblant les processus et les documents qui produiront le plus de valeur ajoutée. »

Sommaire

Dans l'univers numérique, la nécessité d'améliorer l'expérience client, de réduire les coûts et d'augmenter l'efficacité pousse les organisations à numériser et automatiser leurs processus opérationnels et à repenser leurs pratiques commerciales. Malgré le consensus sur la nécessité de passer aux technologies numériques, la plupart des organisations sont aux prises avec des processus d'adaptation lents et complexes alourdis par une résistance tant interne qu'externe.

Le processus de transformation numérique ne rime pas nécessairement avec d'importants projets de TI caractérisés par des dépassements de budgets et des calendriers serrés. Certains projets de TI échouent lamentablement. On comprend donc pourquoi les organisations ne veulent pas remanier leurs opérations par des initiatives de transformation numérique si lourdes qu'elles en sont non viables.

Le présent livre blanc favorise une approche par étape axée sur des processus d'affaires dont la propriété est claire. Ce faisant, les organisations peuvent amorcer leur conversion vers le numérique à leur propre rythme en ciblant les processus et les documents qui produiront le plus de valeur ajoutée.

Les processus d'affaires associés aux clients qui reposent sur le papier et le travail manuel (confirmation de commande, facturation, bons de livraison, etc.) bénéficieraient d'une telle approche. En numérisant et en automatisant ces processus, les organisations peuvent réduire les coûts générés par leur consommation de papier. Qui plus est, elles peuvent profiter des technologies numériques et de l'automatisation propices à une meilleure gestion de l'information et à une expérience client rehaussée.

Transformation numérique

Vous avez sans doute déjà entendu l'expression « transformation numérique ». Du point de vue des entreprises, il s'agit de la transformation des processus et des activités, et même des modèles d'affaires, visant à tirer profit des technologies numériques et à répondre aux besoins évolutifs de la clientèle.

De l'adoption des premiers ordinateurs, en passant par Internet et les systèmes de gestion intégrée comme les ERP, les organisations ont fait un bon bout de chemin. Mais le parcours est loin de se terminer. En fait, le numérique n'est pas encore pleinement adopté par les organisations. D'après une étude de McKinsey & Company, les industries sont en moyenne numérisées à moins de 40 pour cent.¹

Cela pose problème parce que l'écosystème entreprise-client suit une évolution numérique où le client a généralement une longueur d'avance. Les organisations mettent un point d'honneur à demeurer concurrentielles.

Pour ce faire, elles doivent :

- **Se concentrer sur l'expérience client afin de fidéliser leur clientèle**
- **Rationaliser leurs opérations pour maintenir de faibles coûts tout en dégagant des profits élevés**
- **Automatiser leurs processus pour gagner du temps et réduire les erreurs**

En général, plusieurs facteurs entrent en jeu, ce qui oblige les organisations à revoir leur approche et leurs processus opérationnels. La transformation numérique n'est pas une fin en soi. C'est un processus en continu au cours duquel le cœur de l'entreprise se numérise. Comme première étape cruciale, l'organisation doit déterminer où elle se situe sur la voie de la transformation numérique et de quelle façon elle gère le changement.

De nos jours, la plupart des organisations ont dans une certaine mesure adopté les technologies numériques, implantant des systèmes d'entreprise et certains processus numériques de base. Cela étant un début, quelle est la prochaine étape ? Comment les organisations peuvent-elles prioriser ou accélérer leurs efforts déjà en cours en matière de transformation numérique ? **Nous expliquons dans ce livre blanc pourquoi les processus opérationnels manuels et basés sur le papier, avec les documents connexes, sont une cible de choix pour une transformation numérique.**

¹ „The case for digital reinvention“, McKinsey (2017)

Pièges de la transformation numérique

Il est toujours utile de connaître certains des pièges de la transformation numérique dans lesquels les organisations risquent de tomber. Il y en a plusieurs et comme vous le verrez, ils concernent davantage la stratégie et la gestion du changement que la technologie en soi.

Croire que la transformation numérique n'est qu'une question de technologie

La transformation numérique doit reposer sur une stratégie claire et une vision. Compte tenu de la maturité numérique de votre organisation, quel sens a le terme « numérique » ? Quels sont vos besoins précis et les bénéfices escomptés ? Comment comptez-vous procéder ? Dans un tel contexte, la technologie est un outil. C'est le moyen d'atteindre votre but.

Manque de leadership et de responsabilisation, sous-estimation de l'impact du changement

Un leadership fort et une responsabilité clairement établie sont essentiels. Peu importe l'approche, qu'elle soit ascendante ou descendante, la stratégie de transformation numérique doit être chapeauté par un responsable qui coordonne l'initiative, qui est garant du résultat et qui inspire le reste de l'organisation. La recherche de moyens de minimiser les changements pour la main-d'œuvre et de maximiser les avantages du numérique facilite le processus d'adoption.

Piètre exécution

La piètre exécution est un résultat direct de ce qui précède. Elle se traduit de nombreuses façons :

- **Définir une portée du projet trop large.** Prendre le train de la transformation numérique ne signifie pas nécessairement lancer de grands projets informatiques ; par exemple remplacer les anciens systèmes rigides comme les ERP. Ces systèmes valent littéralement des millions de dollars. On peut donc comprendre qu'une telle approche ne trouve pas preneur, bien qu'elle puisse être justifiée dans certains cas.
- **Tenter de trop en faire à la fois** Il vaut mieux commencer à petite échelle et apprendre sur le tas, à un rythme qui permet à l'organisation d'absorber les échecs et aux gens et aux processus de s'adapter.

- **Confier les initiatives numériques au service informatique.** D'après McKinsey & Company², c'est une erreur d'accoler à ces initiatives l'étiquette « projets informatiques » et d'attendre que le service informatique s'en charge. Le service en est certes capable, mais il manque parfois d'une vision d'ensemble.
- **Accroître démesurément les coûts et dépenser de l'argent qui n'est pas prévu dans le budget**

En résumé, les grands projets technologiques qui touchent plusieurs services, dont personne n'est clairement responsable et dont les besoins sont vagues ou exagérément ambitieux, sont enclins à l'échec.

Et cela arrive plus souvent que vous ne le croyez. Entre 25 % et 30 % des projets informatiques sont des échecs absolus et environ 50 % d'entre eux doivent être repris.³ Il est primordial de minimiser les interruptions et les risques d'échec compte tenu des budgets et des calendriers serrés.

Lorsqu'une initiative à l'échelle de l'organisation n'est pas attrayante, il vaut mieux optimiser uniquement un service ciblé où la responsabilité des processus est claire et nette, ou un processus opérationnel particulier. Cette façon de faire comporte les avantages suivants :

- On travaille à une échelle réduite avec plus de facilité à évaluer, mettre en œuvre et réviser. L'expérience acquise et les leçons apprises peuvent aider à lancer des initiatives semblables dans le reste de l'organisation pour que cette dernière puisse évoluer à son propre rythme grâce à un cycle d'essai et d'apprentissage.
- Elle met à profit les connaissances des responsables de processus. Ils connaissent leur service respectif et ses processus, savent où surviennent les goulots d'étranglement et ce qui mérite précisément d'être optimisé. En outre, ils sont en mesure d'établir des objectifs précis qui leur incombent. Ces responsables des processus se sentent écoutés et sollicités, et sont encouragés et habilités à lancer les initiatives de transformation numérique.
- L'approche ascendante, où les responsables de processus sont responsables de la modernisation de ces derniers, facilite l'adhésion des employés au projet ; ces responsables comprennent l'aspect opérationnel du projet.

²„Why Digital Transformation Should be a Strategic Priority for Health Insurers“, McKinsey (2016)

³„Why Do Information Technology Projects Fail?“ Procedia Computer Science (2016)

Commençons par les processus manuels basés sur le papier

Les processus opérationnels et les documents issus de ces processus comptent parmi les actifs clés d'une organisation. Par exemple, le service de facturation produit une facture, les résultats de livraison apparaissent sur un bon de livraison; l'accueil et l'intégration d'un client ou d'un employé donnent lieu à un contrat signé et à une trousse de bienvenue.

Ce sont les documents les plus importants de l'organisation. Le plus souvent, ce sont des documents papier. Une recherche d'AIIM démontre que les copies imprimées et le papier constituent encore une bonne part des processus primaires et secondaires des organisations. Près de 40% des organisations déclarent que leurs bureaux sont surchargés de papier et par les processus papier.⁴ (figure 1)

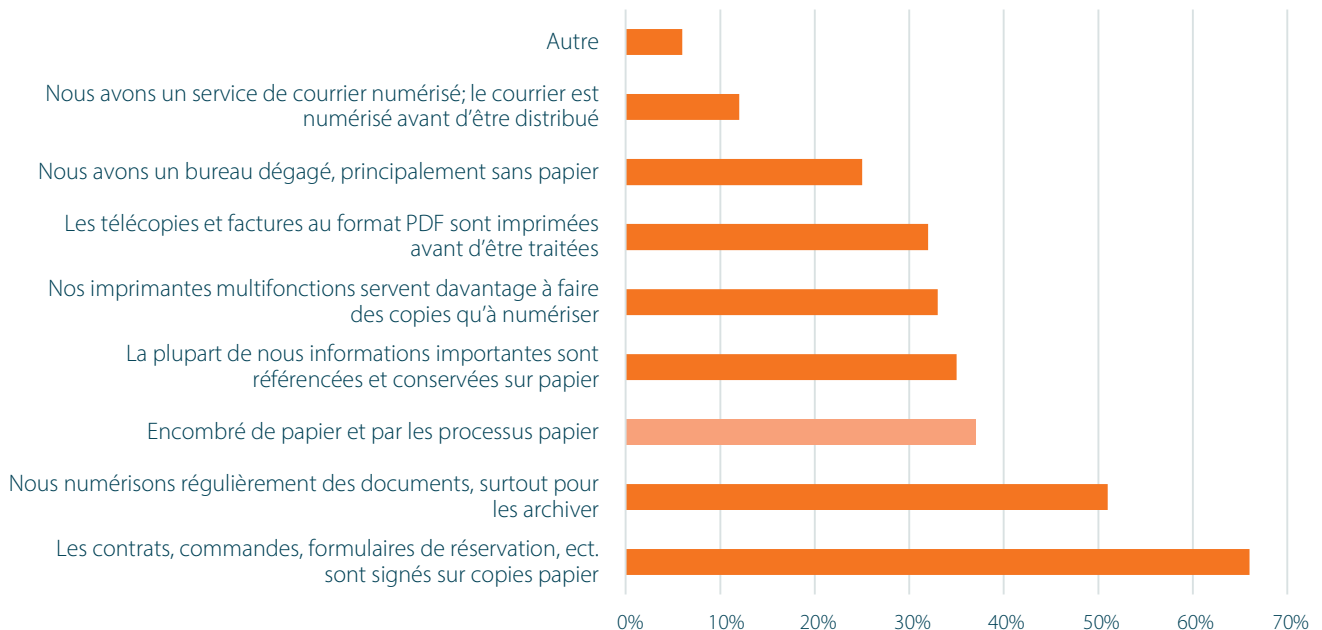
Beaucoup de choses ont été écrites sur le manque d'efficacité et les défis du papier; prenons le temps de les revoir:

- Les copies imprimées et le stockage du papier coûtent cher
- La manutention manuelle est un terreau riche en erreurs
- Les délais de réponse aux clients sont plus longs
- L'information est moins bien protégée
- Cela donne lieu à des problèmes de conformité réglementaire
- L'accès à l'information est plus lent et la collaboration est moins efficace

Il va donc de soi que les services et les processus particuliers qui consomment trop de papier justifient plus que tout autre la transformation numérique.

Lequel des énoncés suivants décrit le mieux votre bureau ou un bureau type de votre organisation ?

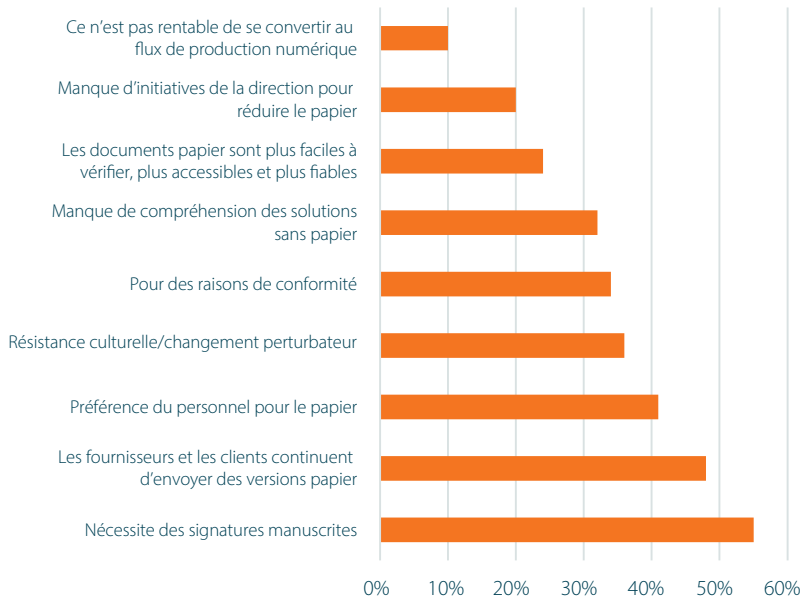
Figure 1 - Paper Free - Are we there yet? AIIM (2016)



⁴ Paper Free - Are We There Yet? AIIM (2016)

Raisons pour lesquelles les processus d'affaires impliquent l'utilisation de papier

Figure 2 - Digital transformation: Bridging the paper and digital gap, Quocirca (2016)

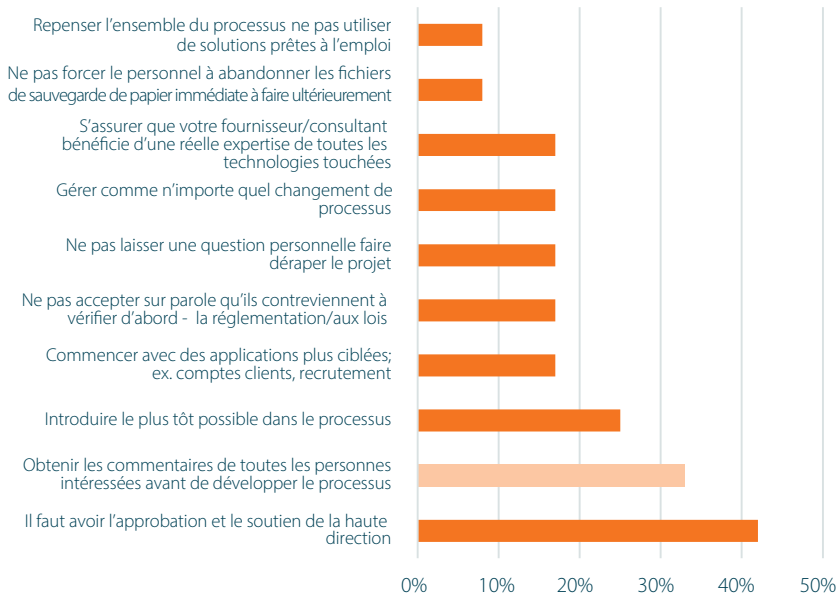


Mais si tout un chacun sait que le papier est inefficace et que la technologie pour s'en affranchir existe, pourquoi le papier est-il toujours si prévalent dans les bureaux ? Selon une recherche de Quocirca, cela est dû aux besoins de l'industrie, à la maturité technologique, aux lois et aux habitudes des employés.⁵ (figure 2) Voyez l'ampleur que peut atteindre la résistance à l'interne : 41 % des répondants ont dit que leur personnel préfère le papier ; et 36 % qu'il y a une résistance culturelle au sein de leur organisation. Cela s'explique en partie par le fait qu'une personne sur trois ne comprend pas les solutions sans papier.

Les vieilles habitudes ont la vie dure et l'élimination du papier n'est pas si facile qu'on pourrait le croire. Elle nécessite une profonde compréhension du déroulement actuel des processus. L'objectif n'est pas de numériser et d'automatiser aveuglément, mais de mettre à profit les connaissances acquises au fil des ans par les gens dans le but de trouver des solutions viables qui semblent logiques d'abord et avant tout pour les gens qui les utiliseront. Comme le démontre l'étude d'AIMM, le fait de faire participer les personnes intéressées dès le début du projet est une importante leçon apprise dans la quête de processus sans papier.⁶ (figure 3)

Quelles sont les principales leçons tirées de vos processus sans papier ?

Figure 3 - Paper Free - Are we there yet? AIMM (2016)



⁵ Digital transformation : Bridging the paper and digital gap, Quocirca (2016)

⁶ Paper Free - Are We There Yet? AIMM (2016)

Profiter des nouvelles occasions

Les confirmations de commandes, factures, états financiers et brochures comptent parmi les documents tributaires du papier. Chacun a ses propres règles, responsables, délais de traitement et contenus sensibles, et contribue autant à l'entreprise. La réduction du papier, et par le fait même de ses coûts et de son manque d'efficacité est un élément important de la numérisation et de l'automatisation des processus sans papier.

Mais ce n'est pas le seul. Une organisation est un écheveau de processus interconnectés. Un document, tout au long de sa vie, change de mains de multiples fois et donne lieu à la création d'autres documents. Comme les processus et les documents sont interdépendants, ils doivent être agiles. Ainsi, plus une organisation met de temps à traiter un bon de livraison, plus on prend de temps à créer la facture pour se faire payer.

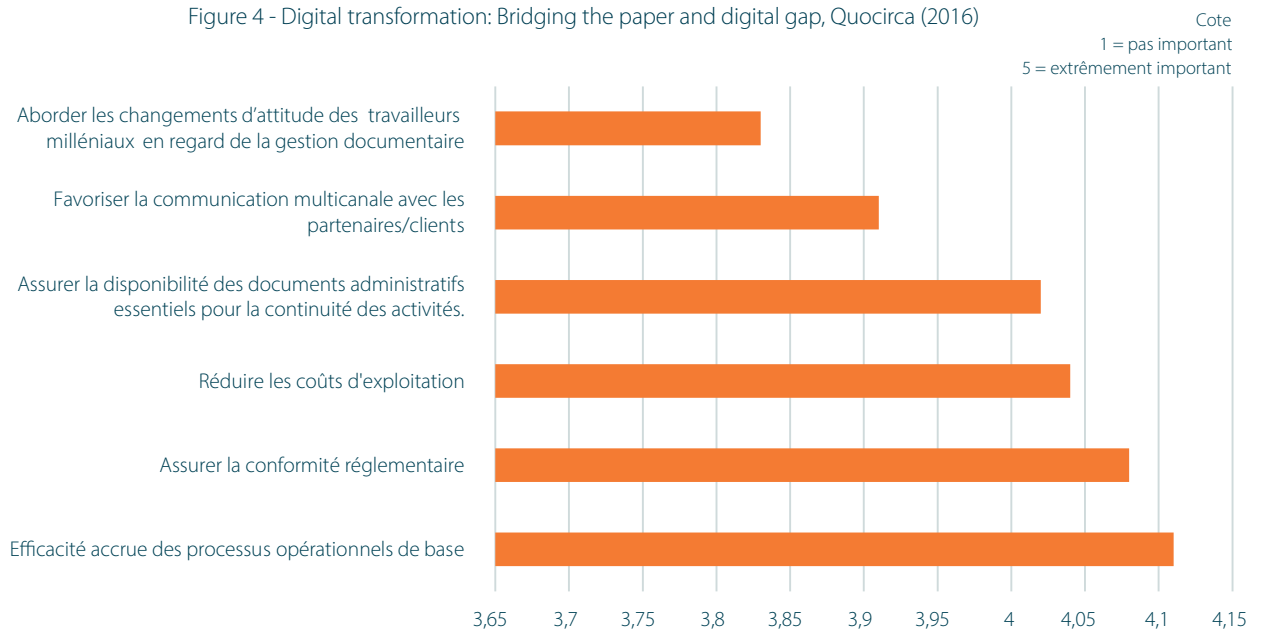
L'étude de Quocirca résume les moteurs de la numérisation vers des processus sans papier. Comme le montre la figure 4 ci-dessous, la réduction des coûts n'est pas le seul vecteur. Promouvoir les communications multicanales et aborder les changements d'attitude de la main-d'œuvre envers la gestion documentaire sont également des ingrédients importants.⁷

Ces autres facteurs signifient que la technologie ne sert pas qu'à numériser et automatiser les processus dans le simple but de faire des économies. Les organisations estiment également que les technologies les aideront à se réinventer et leur feront découvrir de nouvelles façons de travailler, leur permettant de saisir les occasions d'affaires qui étaient hors de leur portée.

Nulle part ailleurs ne constate-t-on l'urgence de se réinventer que dans les processus qui touchent directement les clients d'une organisation. Et c'est là que l'adoption des technologies numériques est importante: les processus associés aux clients axés sur le papier et le travail manuel. La numérisation et l'automatisation de ces processus permettent de réduire les coûts et aussi de répondre aux préférences évolutives de la clientèle en améliorant leur relation avec l'organisation.⁸

L'importance des différents facteurs qui motivent la numérisation des processus papier

Figure 4 - Digital transformation: Bridging the paper and digital gap, Quocirca (2016)



7, Digital transformation: Bridging the paper and digital gap, Quocirca (2016)

8, Insight into Customer Communications Management, Objectif Lune (2016)

Voici certains exemples de processus opérationnels avec leurs documents connexes qui sont d'excellents candidats pour la transformation numérique :

(Voir les figures 5 et 6)

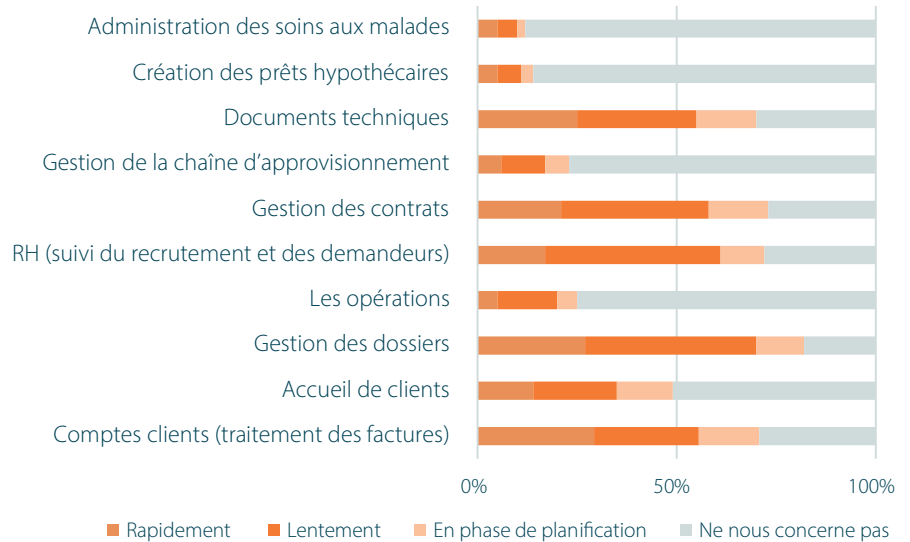
- **Comptes clients**
(p. ex. production de factures, notes de crédit des clients)
- **Comptes fournisseurs**
(p. ex. traitement des factures à payer et des états de compte de fournisseurs)
- **Processus opérationnels**
(p. ex. listes de collecte, bons de livraison, registres de chauffeur)
- **Gestion des commande**
(p. ex. commandes client, bons de commande et bordereaux de réception)
- **Accueil de client/d'employé**
(p. ex. contrats, trousse de bienvenue)

En résumé, voici les raisons pour lesquelles nous croyons que ces processus opérationnels ont tout lieu d'être numérisés :

- Ils sont dotés d'étapes, de règles et de responsabilités qui s'adaptent à une solution de numérisation et d'automatisation.
- Ils reposent énormément sur le papier et le travail manuel, d'où une excellente occasion de faire des économies et de bénéficier de la numérisation.
- Il existe des technologies de numérisation de ces processus qui ne changent aucunement les méthodes de travail ; c'est-à-dire que la résistance sera minimale.
- Ils peuvent améliorer l'expérience des clients, ce qui se traduit par un meilleur bilan financier.⁹

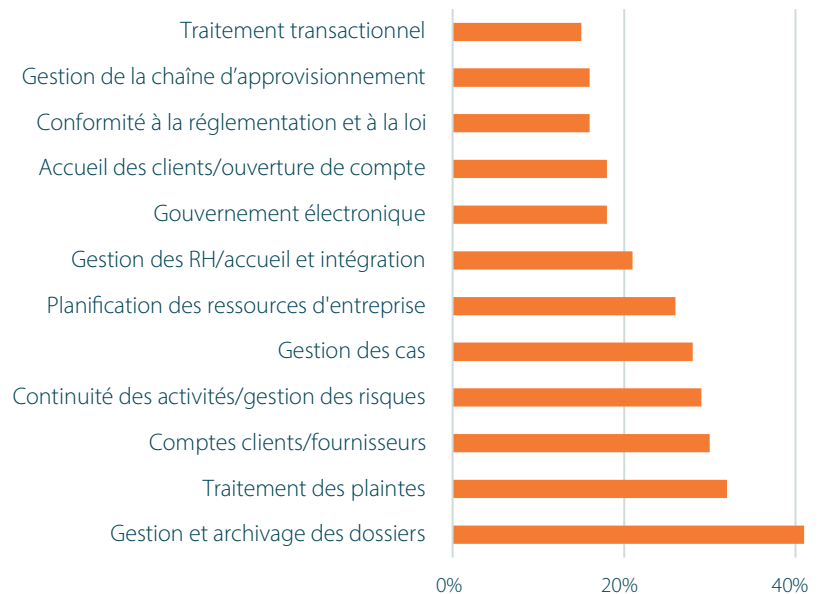
À quel rythme (ou rythme planifié) convertissez-vous vos processus clés en processus sans papier ?

Figure 5 - Paper Free - Are we there yet? AIIM (2016)



Processus opérationnels candidats à la numérisation

Figure 6 - Digital transformation: Bridging the paper and digital gap, Quocirca (2016)



⁹Insight into Customer Communications Management, Objectif Lune (2016)

La technologie appropriée

L'optimisation des processus existants afin de profiter des technologies numériques est une belle occasion de procéder à la transformation numérique. Mais il ne s'agit que d'une étape dans la longue quête de la transformation numérique.

Les organisations doivent éviter le piège des solutions ponctuelles. Le terme « transformation » signifie notamment « rupture » ; dans ce cas-ci, une nouvelle façon de faire des affaires. Et pour ce faire, la technologie appropriée est essentielle.

La dernière chose que souhaite une organisation, lorsqu'elle optimise ses processus un à la fois, est de créer davantage de silos. Même si les solutions logicielles consacrées à un processus précis permettent de raffiner les secteurs d'activités, elles ne peuvent être converties en systèmes d'automatisation de processus. Vous dépendez de la portée de leurs capacités d'intégration dans un écosystème numérique interconnecté. L'automatisation et l'optimisation des processus à la grandeur d'une organisation se feront grâce à une technologie souple et générique.

Idéalement, cette technologie sera :

- Fondée sur des normes ouvertes qui résistent à l'épreuve du temps
- Un intergiciel compatible avec tous les systèmes, mais qui permet d'éviter les changements importants à vos systèmes
- Capable de contourner une approche « jeter et remplacer » et de numériser et d'automatiser un processus à la fois
- Capable de répondre aux besoins des systèmes rigides et compartimentés tout comme ceux des services
- Implantée génériquement à la grandeur de l'organisation, et non à un seul processus

L'avenir de toute organisation dépend non seulement de sa capacité à s'ajuster, mais également de sa capacité à se réinventer constamment afin de tirer le meilleur des gens et des technologies. Cette technologie existe déjà et est disponible pour les petites et moyennes entreprises dont les budgets sont serrés. Chaque industrie aura son lot de pionniers qui disposent de la culture et des moteurs propices au changement. Les organisations doivent se poser la question suivante : « Y voyons-nous une menace ou une source d'inspiration ? »



Antora-Fani Dima
Groupe des renseignements opérationnels

Clause d'exonération/droit d'auteur

Ce livre blanc exprime les points de vue et opinions de son auteur ainsi que son interprétation de sources d'information jugées fiables et crédibles. En tant que document original, les points de vue et opinions qu'il renferme peuvent ne pas être ceux des auteurs des sources d'information externes qui y sont citées.

Objectif Lune n'assure aucune garantie, expresse ou tacite, quant à l'adéquation, l'exactitude, la fiabilité et l'utilisation de ces informations. L'auteur et les contributeurs des informations et données ne peuvent être tenus responsables des erreurs, omissions ou incohérences dans le contenu ou dans les interprétations du présent document. Les opinions qui y sont exprimées peuvent changer sans préavis.

Cette publication peut être distribuée sans permission à condition de l'être dans sa totalité sans être modifiée de quelque façon que ce soit. Toute citation au contenu du présent document doit y faire référence.