

«Il vaut mieux opter pour un processus d'implémentation itératif que pour un big bang»

En entretien avec notre rédaction, Philippe Chanton, responsable de la Business Line Enterprise Content Management chez l'intégrateur systèmes Elca, explique pourquoi l'output management revêt une importance croissante pour les entreprises et comment il permet de faire face avec succès aux mutations du marché. Interview: Marcel Urech

Quelles sont vos tâches en tant que responsable des activités d'Enterprise Content Management?

Chez Elca, je dirige la Business Line Enterprise Content Management (ECM) qui s'occupe des solutions de gestion et du traitement électronique des documents entrants, des documents sortants et de l'archivage. Je dirige une équipe d'environ 80 spécialistes répartis dans toute la Suisse. Mes tâches principales ne consistent pas seulement en une analyse régulière du marché de l'ECM et de notre positionnement, il m'incombe également d'évaluer les exigences des clients dans le domaine. Je suis également en charge de la formation et de la formation continue des membres de mon équipe, des échanges avec nos partenaires et de la réalisation de projets ECM. Chez Elca, nous avons une approche orientée projet visant le *best of breed*. Nous offrons à nos clients des solutions adaptées à leurs exigences techniques et à leur spécialité. Nous nous appuyons sur la stratégie IT de nos clients, sur leurs capacités budgétaires et sur leurs compétences.

Selon Elca, quelle est la place de l'output management à l'intérieur de l'ECM?

L'output management est une composante essentielle de l'Enterprise Content Management. Elca a été un des premiers intégrateurs ECM à concevoir l'OM comme partie intégrante des stratégies ECM globales des entreprises. Outre l'input management (digitalisation de papiers ou d'e-mails, création de documents Office ou reprise de documents issus d'applications spécialisées), la GED classique (versions, workflow, collaboration) ainsi que la gestion du stockage (*records management*, archivage), l'output management est un pilier de chaque société. L'élaboration d'informations et de documents puis leur envoi aux clients est devenu une activité critique pour les entreprises, et beaucoup d'entre elles ont des progrès à faire dans ce domaine. La communication et le temps de mise sur le marché sont des concepts clefs qu'aucune société ne peut se permettre d'ignorer.



Philippe Chanton, responsable de la Business Line ECM chez Elca.

«L'administration de modèles de documents plurilingues et leur intégration dans les processus métier est très demandée.»

L'output management a plusieurs facettes. Qu'est-ce qu'Elca propose concrètement?

En tant qu'intégrateur ECM, outre les analyses de marché (exigences des clients), nous proposons des outils d'évaluation et bien sûr la réalisation et la maintenance de solutions OMS. L'output management est souvent désignée sous le terme de communication client (*customer communication*). Nous faisons la distinction entre la diffusion de masse et la communication personnalisée. Aujourd'hui, la communication de masse est largement automatisée et intégrée aux applications correspondantes. Le grand potentiel se situe dès lors du côté de la communication personnalisée avec les clients. Il s'agit d'adopter une communication aussi personnelle que possible, toujours en phase avec le contexte. Ici les éléments importants sont entre autres le layout,

la *corporate identity* et la gestion des modèles, en particulier lorsqu'on travaille avec des nouvelles technologies. Dans ce domaine, une nouvelle génération de produits et de canaux de communications (téléphone mobile, e-mail) arrivent sur le marché. L'automatisation de processus de travail permet d'employer de nouveaux outils et des workflow. Dans les deux domaines, nous proposons des solutions TransPromo ainsi que toute la palette allant de l'analyse de marché à l'évaluation et de l'intégration systèmes à la maintenance et aux développements ultérieurs.

Dans quel domaine la demande est-elle la plus forte?

L'administration de modèles de documents plurilingues et leur intégration dans les processus métier est très demandée. Ensuite nous recevons beaucoup de demandes relatives au temps de mise sur le marché d'un nouveau produit, processus dans lequel une forte réactivité joue un rôle capital. La personnalisation de la communication afin de gagner en proximité avec la clientèle est un autre thème récurrent. Dans ce cadre, les documents couleur sont toujours plus importants. Pour finir, les documents produits doivent être intégrés à des dossiers clients ou archivés électroniquement.

On a malgré tout l'impression que passablement d'entreprises négligent encore l'output management. Quelle en est la raison?

Actuellement presque toutes les entreprises disposent d'une solution customisée à l'interne pour gérer les modèles. Les sociétés de plus grande taille exploitent la plupart du temps une solution pour la diffusion de masse, très souvent en lien avec des applications host. Mais il est vrai qu'il y a un besoin de mise à niveau en ce qui concerne les nouveaux moyens de communication. Aujourd'hui, l'output management ne concerne plus seulement l'expédition de papier, mais aussi la transmission effective d'informations via différents canaux. Dans un tel contexte, et du fait que chaque application permet de communiquer directement avec la clientèle, les entreprises peinent à imposer une identité d'entreprise basée sur un design

uniforme. On considère souvent que l'output management n'est qu'un facteur de coûts. À l'avenir on le verra toujours plus comme étant aussi un vecteur de publicité.

En comparaison internationale, où la Suisse se situe-t-elle en matière d'output management?

Comme c'est souvent le cas, cette technologie encore relativement jeune nous vient des Etats-Unis. Aujourd'hui ce sont principalement les grandes sociétés qui misent fortement sur l'output électronique. Mais la Suisse est un pays de PME, et l'output management n'est que rarement leur priorité numéro une. En Suisse, l'usage de la TransPromo est nettement moins courant qu'en Amérique du nord. Mais ici aussi, l'e-mail et les Smartphones, comme par exemple l'iPhone, prennent de plus en plus d'importance dans la communication client.

L'adoption de l'OMS n'est-elle pas freinée par la crise économique? Dans une période de restriction des budgets IT, pourquoi devrait-on investir dans ce domaine en particulier?

La proximité avec les clients, la conquête de nouveaux marchés ainsi qu'une communication efficace et positive sont des éléments centraux pour toutes les sociétés. Ces objectifs sont atteignables plus rapidement et facilement avec un OMS efficace. La reprise pointe déjà, et ceux qui seront bien positionnés sur le marché ressortiront renforcés de la crise. L'OMS peut y apporter une contribution non négligeable.

En termes de coûts, quelles sont les conséquences pour une entreprise qui négligerait ce sujet?

En fin de compte, il s'agit de savoir avec quelle rapidité une société souhaite réagir aux désirs et exigences des clients et aux modifications du marché. Si l'OMS est inefficace, la société perdra inéluctablement des parts de marché. De plus, si l'on n'aborde pas les choses correctement, les coûts de gestion des formats dans plusieurs langues peuvent être extrêmement élevés. Ainsi, un OMS permet de drastiquement limiter temps et coûts lors de fusions ou de réorientations. L'emploi d'un simple outil de gestion des formats et la mise en place de quelques mesures organisationnelles peuvent rapidement porter leurs fruits.

Dans quelle mesure un OMS simplifie-t-il les processus métier existants? Quelles modifications induit-il?

Un OMS permet d'exploiter les synergies entre collaborateurs. Plutôt que d'avoir des équipes en charge de mêmes activités dans plusieurs départements, on peut gérer les choses de manière centralisée. Cela aug-

mente la rentabilité et permet de se doter d'un design et d'une identité d'entreprise cohérents. L'informatique d'entreprise n'a plus à prendre en charge des tâches spécialisées car les différents départements définissent eux-mêmes les contenus. En fin de compte l'informatique ne met plus que les mécanismes et l'interface utilisateur graphique (GUI) à disposition. Ainsi un OMS permet-il une claire séparation entre tâches techniques et métiers.

«L'informatique d'entreprise n'a plus à prendre en charge des tâches spécialisées car les différents départements définissent eux-mêmes les contenus.»

La séparation entre contenu et mise en page est un concept central de l'OM. Les entreprises suisses l'ont-elles déjà adopté?

Dans le traitement de l'output de masse, il s'agit d'une pratique usuelle – tout du moins en théorie. On observe par contre quelques ratés dans l'intégration du concept au quotidien. C'est en particulier en matière d'output personnalisé qu'il ne s'est pas encore imposé. Dans ce domaine, bon nombre de sociétés ne prennent pas encore en compte le concept et exploitent des formats locaux et spécifiques aux départements.

À quoi faut-il faire attention lors de l'implémentation d'un OMS? Les collaborateurs doivent-ils suivre une formation?

Il vaut mieux opter pour un processus d'implémentation itératif plutôt que pour un big bang. Le fait de procéder par exemple à un projet pilote permet de fortement minimiser les risques. Les collaborateurs des départements, par exemple celui du marketing, doivent prendre connaissance des fonctionnalités de l'OMS, sinon la communication risque de rester impersonnelle. De plus, les spécialistes concernés, tels les designers et les administrateurs, doivent être accompagnés et recevoir une formation dans le domaine.

Ces dépenses refroidissent de nombreuses sociétés. Pourquoi devraient-elles tout de même se doter d'un OMS?

Le retour sur investissement de l'introduction d'un OMS dépend grandement de la branche et de la manière dont il est mis en place. Mais cela en vaut toujours la peine, car les avantages sont multiples: les requêtes des clients peuvent être traitées plus rapidement et de manière plus efficace, l'entreprise devient plus agile et les activités de marketing

sont plus adaptées au marché. De plus cela améliore la flexibilité lors de restructurations ou de changement de stratégie; le temps de mise sur le marché est aussi raccourci.

Comment se passe l'intégration des logiciels dans une architecture d'OMS? Est-il possible de les interfacier simplement à une solution CRM existante?

Comme celui de l'OM, le marché du CRM vit actuellement une forte croissance. Dans ce contexte, le CRM contribue à faire parvenir la bonne communication aux bons groupes – je pense ici par exemple à l'utilisation de TransPromo. Les interfaces standards ne se sont pas encore véritablement établies, mais ce sera certainement le cas dans les prochaines années. Il est tout à fait réaliste de penser que le domaine du CRM découvrira un jour les produits d'ECM et que ces derniers seront intégrés dans les suites existantes. Une telle intégration est facilitée par les architectures orientées objet.

La SOA est ainsi d'ores et déjà la norme en matière d'output management?

Evidemment. Dans l'OMS, la SOA est le standard par défaut. Toutes les solutions se basent sur ce concept. Il s'agit également de la condition pour intégrer des solutions d'OMS comme service dans des processus métier. Les solutions de *business process management* (BPM) modernes comprennent déjà des modules d'OMS qui peuvent être aisément intégrés comme service.

Qu'en est-il de la standardisation des logiciels?

L'OMS a longtemps été négligé. Les grands éditeurs de solutions d'ECM ont maintenant reconnu l'importance de la communication client et intègrent des modules d'OMS à leurs plateformes. Actuellement, l'accent est principalement mis sur l'optimisation des processus, dans laquelle les canaux de communication jouent un rôle prépondérant. À l'image de l'archivage, l'output de masse fait presque partie des fonctions de base, et pratiquement toutes les sociétés s'en sont dotées.

À partir de quand un outsourcing de l'OM fait-il sens pour une entreprise?

Dans le segment des PME, cela peut être judicieux de le faire pour différents domaines, comme par exemple l'utilisation de TransPromo ou la facturation. Les grandes sociétés combinent souvent cela avec des solutions d'archivage, elles-mêmes confiées à des tiers. L'output de masse est ainsi un marché d'output management lucratif. Il n'est dès lors guère étonnant qu'un certain nombre de prestataires se soient déjà implantés sur le marché suisse, entre autres certains centres de calcul et d'impression. <