



DOSSIER OUTPUT MANAGEMENT EN COLLABORATION AVEC ELCA

Les principaux facteurs d'une communication client réussie

Pour s'imposer sur des marchés fortement disputés, les entreprises doivent se doter d'un système d'output management (OMS) flexible, en prise directe avec le marché et leur stratégie d'entreprise. Stefan Pleisch

Une capacité de réaction rapide, par exemple lors de la mise sur le marché d'un produit ou lors d'une restructuration, peut représenter un avantage économique décisif pour une entreprise. Parallèlement, il s'agit d'adapter de manière flexible la communication client à des expansions ainsi qu'à des modifications organisationnelles et structurelles de la société. Un système d'output management efficace peut alors être d'un grand secours.

Que comprend l'output management?

De manière générale on définit l'output management comme une composante de l'Enterprise Content Management (ECM). Les définitions précises de l'output management

sont diverses, car chaque fabricant possède son propre point de vue sur le sujet. Celui-ci dépend grandement du domaine d'origine d'un fournisseur, par exemple s'il est issu du domaine de l'ECM, de l'impression ou de la finition.

Nous définissons l'output management (OM) comme suit: il désigne l'ensemble de la communication interne à une entreprise et comprend la production, l'enrichissement de données et la distribution aux destinataires de documents physiques et électroniques via les canaux correspondants (imprimés, e-mail, fax, SMS etc.).

Un document peut revêtir diverses formes et être disponible de façon physique ►



Spécialiste de l'output management, Dr. **Stefan Pleisch** est Senior Solution Architect chez Elca.

► ou électronique. Dans notre terminologie, un document peut être une lettre, un rapport, une image, une liste ou un graphique.

Dans la mesure où l'output management occupe une place déterminante dans la correspondance entre une organisation et ses clients, il s'agit d'accorder une attention particulière à l'exactitude, à la cohérence et à la mise en page. La correspondance échangée avec les clients fait en définitive office de carte de visite de l'organisation. Une correspondance contenant des erreurs peut être lourde de conséquences, en particulier lorsque des clients agacés ou inquiets inondent la centrale téléphonique de questions et de réclamations.

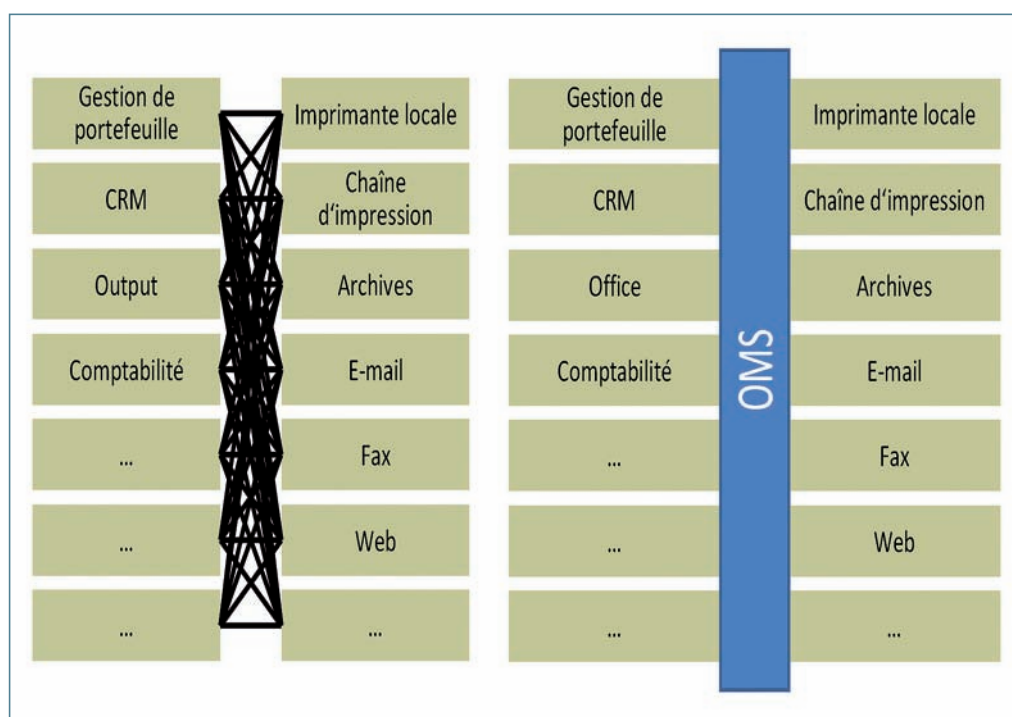
Les exigences liées au contexte de marché

Le positionnement d'une entreprise sur la base de produits ou de services spécifiques n'est la plupart du temps que de courte durée, car la concurrence se réveille très vite. Le temps de mise sur le marché et le déroulement sans accroc du lancement d'un produit sont dès lors déterminants. Des introductions rapides supposent cependant que la communication accompagnant les produits (factures, extraits de comptes, etc.) soit également disponible rapidement. À titre d'exemple, si on propose un nouveau produit bancaire, il faut étendre en conséquence les extraits de compte afin que le client puisse être informé de manière adéquate des performances de son portefeuille récemment étoffé. Un système d'output management doit ainsi transposer ces nouveaux documents de manière efficiente et rapide – sans faire courir de risques aux infrastructures de gestion documentaire et d'output management.

Les fusions et reprises d'entreprises ou encore les modifications du positionnement sur un marché exigent aussi des réactions rapides de la part d'un OMS. Des modifications de la *corporate identity* (CI) ou du *corporate design* d'une société doivent en effet être appliquées dans les plus brefs délais à l'ensemble de la correspondance. Cette tâche peut cependant s'avérer difficile si chaque type de document repose sur un modèle de mise en page différent. Les logos modifiés doivent par exemple être adoptés rapidement, de manière efficace et cohérente et sans que cela ne nécessite de retoucher chaque document. Cette dernière opération peut s'avérer particulièrement onéreuse et chronophage si un nombre important de modèles de mise en page sont en circulation. De ce fait un logo ne devrait être modifié que sur un seul poste administré de manière centrale.

De nouveaux canaux de communications (PDA, e-mail, téléphone mobile) deviennent de plus en plus importants dans la communication client et devraient être intégrés sans peine à l'OMS. Ce faisant, le contenu des communications se doit d'être identique quel que soit le canal, seuls la mise en page et le format sont susceptibles de varier. On peut à la rigueur agréger certains éléments de contenus afin de réduire le nombre de catégories

le client et de lui adresser des publicités correspondant à son profil. Ce type de publicité est appelée «TransPromo». Des études indiquent que les clients passent quelques minutes à consulter une facture. De ce fait, la probabilité qu'un client lise une publicité est sensiblement plus grande si elle est imprimée directement sur la facture que si elle est simplement encartée dans le courrier sans distinction de destinataire.



L'OMS est la plaque tournante entre les applications et les canaux. Elle permet d'assurer la cohérence de la communication client et de procéder efficacement aux changements de manière centralisée.

dans une présentation. La législation pose également de nouvelles exigences. Dans certains domaines d'activité, tous les échanges de correspondances doivent être archivés. Le canal ne doit pas représenter une embûche et les documents archivés doivent être disponibles dans leur forme originale de manière centrale quel que soit le canal.

Nouvelles exigences du marketing

Les sociétés ajoutent de plus en plus leur documentation promotionnelle aux envois de documents usuels, tels que les extraits de compte ou les factures. Lorsque des communications marketing sont ajoutées, elles le sont souvent sous forme de feuilles volantes pré-imprimées et ajoutées au moment de la mise sous pli. Ces feuilles ne sont souvent pas conçues pour un segment spécifique de la clientèle mais jointes à chacun des envois. Grâce à un système analytique de gestion de la relation client (CRM) et à des outils de data mining, il est possible de mieux cibler

Aujourd'hui, ces textes promotionnels sont souvent intégrés et pris en charge par l'IT. L'objectif est cependant de mettre ces outils à disposition des divisions spécialisées de sorte qu'elles puissent en faire usage sans le support de la division informatique et sans efforts de développement. Il faut dès lors disposer d'outils conviviaux n'exigeant guère de savoir-faire spécifique.

Potentiel d'optimisation des solutions d'OM existantes

En corolaire à l'expansion des activités vers de nouveaux domaines, plusieurs canaux de communication sont disponibles en parallèle dans les entreprises (imprimé, e-mail, web etc.) Cela signifie que chaque application génère ses propres documents et redirige directement vers la chaîne d'impression, parfois via diverses interfaces. Il en résulte que les interfaces sont implémentées à plusieurs reprises, ce qui génère des coûts élevés lors des adaptations ultérieures. De plus, les

documents des différentes applications sont envoyés de manière individuelle et ne sont pas rassemblés dans une même enveloppe, ce qui indispose de plus en plus les clients et occasionne des frais de port élevés.

À cela s'ajoute que les différents canaux de distribution sont régis directement par les applications. Chaque application produit ainsi plusieurs formats de distribution pour plusieurs canaux. Si un nouveau canal de distribution vient encore s'ajouter, il faut adapter sur toutes les applications. Ces efforts sont importants, chers, nécessitent des tests et comportent des risques.

Au fil des ans, les modèles de mise en page ont été multipliés et deviennent difficiles à manier. Il n'est pas rare que des organisations aient de plusieurs centaines à quelques milliers de documents se basant chacun sur un modèle de mise en page différent.

La situation est meilleure lorsque le formatage et la distribution n'ont pas lieu à partir de l'application mais sont pris en charge de manière centralisée. De plus, l'application ne devrait fournir que le contenu d'un document, la mise en page étant ensuite exécutée par l'OMS qui gère formats et canaux. Grâce à une architecture de ce type, il est possible d'introduire très rapidement de nouveaux canaux et de procéder immédiatement à des modifications sur les canaux existants.

Exigences de base pour un OMS pérenne

Les nombreux défis énoncés précédemment posent des exigences en terme d'architecture particulièrement importantes pour l'implémentation réussie d'un OMS adapté aux besoins futurs des organisations.

- Séparation entre contenu et mise en page: l'exigence la plus importante est peut-être la stricte séparation entre le contenu et la mise en page. Il s'agit là de la seule façon de présenter le même contenu sous des formes diverses, par exemple via une imprimante couleur, l'envoi par fax noir et blanc, l'e-mail etc. Les modifications de la mise en page ne nécessitent généralement aucun développement logiciel et, contrairement aux modifications du contenu pour lesquelles on doit généralement intégrer des données issues de systèmes tiers, elles ne sont dès lors pas soumises par les cycles de développement informatiques. De ce fait, des modifications au niveau de la mise en page peuvent être rapidement adoptées.
- Construction modulaire des modèles de mise en page: Au lieu de créer un modèle de mise en page pour chaque document, il s'agit d'observer les similitudes entre

documents. Ces modules communs ne devraient être définis qu'une fois et employés dans chaque document où ils peuvent l'être. On peut citer comme exemple les en-têtes et pieds de page d'un document, le logo et les zones dédiées aux adresses des expéditeurs et destinataires.

- Architecture orientée service (SOA): L'architecture doit être construite en respectant les principes de la SOA. Cela comprend en particulier la définition claire des fonctions et de leur répartition dans les processus métier. Ceci permet d'accroître leur réutilisation et de limiter la dépendance envers les produits.
- Utilisation de standards ouverts: L'utilisation de standards ouverts, tels que le XML, XSLT, XSL-FO etc. réduit la dépendance envers certains produits.

Une solution OM durable et orientée vers le futur

Partant de ces exigences, Elca a élaboré une architecture de référence pour des solutions d'output management maintes fois éprouvées, décrite ci-après. Cette architecture englobe les processus et va jusqu'à la mise en pratique. La solution est réalisée grâce à l'assemblage des quatre processus métier suivants:

- Initiation de documents: au cours de ce processus, le document est généré. Cette création peut être le fait d'un collaborateur, d'un client final ou même d'un batch automatique.
- Enrichissement de documents: Au cours de ce processus, les données métier sont ajoutées au document.
- Production de documents: Ce processus touche au formatage et au rendu du document. C'est au cours de cette phase que l'on a recours au registre de données racines. Typiquement, les données racines sont déposées sur un système CRM. La définition de la mise en page, qui régit l'apparence d'un document, est également extraite du *repository*. Au terme de ce processus, le document aura les caractéristiques souhaitées.
- Distribution de documents: La distribution comprend une possible rétention des documents afin de rassembler les contenus pour le même destinataire, le regroupement dans des enveloppes lors dans le cas d'un acheminement postal, le regroupement dans des paquets d'une taille maximale lors d'envois par e-mail, l'ajout de feuilles volantes ou d'enveloppes-réponse, le tri, l'insertion d'un bulletin de versement ou d'une couverture.

Ces quatre processus se succèdent séquentiellement, mais chaque document ne doit pas pour autant passer par toutes les étapes. L'implémentation des processus se fait via des services web. L'Enterprise Service Bus (ESB) est un élément central de cette architecture. C'est à lui que les services sont rattachés, ce qui permet d'assurer les interactions entre les services web. L'architecture est construite de telle sorte que chaque service peut être implémenté à l'aide d'une solution logicielle différente. Une société a ainsi l'avantage de ne pas être captive d'un seul fournisseur, et de toujours pouvoir employer le meilleur produit disponible.

Procédures de mise en place

La mise en place d'un système d'output management est souvent liée au remplacement d'un système existant. Il s'agit donc de respecter les procédures usuelles en matière de remplacement de systèmes obsolètes. Souvent certaines propriétés, peu voire pas du tout documentées, n'apparaissent que lors des phases de test. Ces éventualités doivent être prises en considération dans la planification du projet. Il s'agit également de tenir compte du fait que même les plus petites erreurs peuvent empêcher la production. À titre d'exemple, une erreur de police dans un document peut provoquer une erreur dans la chaîne d'impression et empêcher la réalisation d'un lot de 100 000 documents.

Les grandes sociétés, disposant traditionnellement d'un environnement applicatif hétérogène, doivent également prendre en compte le fait que l'ensemble des systèmes existants ne peuvent être remplacés en même temps. Il faut dès lors mettre en place une procédure de migration permettant, suite à la phase pilote, de migrer les systèmes l'un après l'autre sur le nouvel OMS. Grâce à une subdivision et une structuration claire des fonctionnalités de l'OMS dans les processus, ces migrations peuvent être initiées l'une après l'autre.

Un OMS améliore la compétitivité

La communication client, de par son statut de carte de visite d'une société, revêt une importance cruciale. Dans ce contexte, un OMS est également un système d'importance centrale dans une entreprise. Grâce à un OMS moderne, une société peut communiquer de manière cohérente en employant divers canaux. De plus, un OMS ouvre la voie à des canaux de marketing alternatifs (TransPromo) qui peuvent déboucher sur des opportunités et de nouveaux domaines d'activités. <

«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. <