

MOBILITE

Vers une **automatisation** des processus métiers

Le déploiement des solutions mobiles ne connaît plus d'entrave. La maturité de tous les éléments de la chaîne de valeur mobile se révèle incontestable. L'automatisation des processus métiers et la mobilité constituent maintenant une source de création de valeur incontournable.

Deux conditions apparaissent indispensables à la réussite sans faille d'un projet de mobilité : tout d'abord des besoins bien identifiés et ensuite un ROI directement mesurable.

Une solution de mobilité orientée métiers offre de réels avantages. Le travail des forces de vente, des techniciens de maintenance, des transporteurs ... ne doit plus être soumis à des contraintes d'heure, de lieu ou d'équipement. Pour ces professions, une connectivité permanente au système d'information de l'entreprise ouvre des perspectives totalement nouvelles. Des bénéfices réels deviennent alors évidents en termes d'accélération de la prise de décision, de gains de performances et d'amélioration de la satisfaction client. La seconde condition concerne donc un retour sur investissement quantitatif et qualitatif. En effet, une solution mobile engendre l'identification de leviers de rentabilité spécifiques à chaque entreprise. Les premiers résultats traduisent des gains de productivité et d'efficacité, c'est-à-dire des avantages concurrentiels décisifs. L'accès à l'information en temps réel et en continu, l'automatisation des tâches engendrent des baisses de coûts de traitement significatives. La mobilité impacte aussi favorablement les éléments géné-

rateurs de valeur : image de marque, qualité de service, notoriété financière...

Tous ces éléments concourent à une réflexion très en amont de l'entreprise, afin d'optimiser au mieux le déploiement de ces solutions pour obtenir un franc succès.



Diane Revillard
Diemark

La mobilisation des processus métiers

Dans sa version 1994, la norme ISO 9001 était axée sur la définition et la mise en œuvre de procédures. La version 2000 a donc introduit la notion d'une démarche qualité organisée autour des différents processus de l'entreprise. Dans une première phase, les entreprises ont alors cartographié leurs processus, source de gains de productivité. Mais pour parachever totalement leur optimisation, dans une deuxième phase, il leur sera nécessaire d'établir une stratégie de mobilisation. Sans prétendre à l'exhaustivité, la mobilisation des processus consiste en une extension des processus métiers centraux hors de l'enceinte de l'entreprise. Ces derniers deviennent alors accessibles en toute circonstance et ne sont plus sou-

“
La mobilisation des processus consiste en une extension des processus métiers centraux hors de l'enceinte de l'entreprise

”

“

Il est primordial de ne plus penser la mobilité uniquement en termes de technologies

”

mis à des contraintes de temps, de lieu ou de matériel. Si la mobilité revêt des formes différentes en fonction de l'activité des métiers, des processus existants, voire de la culture de l'entreprise, elle s'inscrit toujours dans une démarche volontaire d'amélioration de l'organisation de l'entreprise et de son fonctionnement vis-à-vis de son environnement et de ses collaborateurs. Il est alors primordial de ne plus penser la mobilité uniquement en termes de technologies, mais d'y inclure des approches : organisationnelles, réglementaires, légales, commerciales...

Quels gains espérer ?

Parler de gains nécessite, au préalable, une étude des différents processus coexistant à l'intérieur de l'entreprise et, plus particulièrement, un ciblage précis des divers processus générateurs de sources de productivité, suite à l'introduction et à l'utilisation de nouvelles solutions technologiques. En fait, deux familles d'applications se distinguent selon la typologie des processus concernés (voir **tableau 1**). Les processus horizontaux, potentiellement partagés par l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise ou les processus métiers, généralement mis en œuvre dans

des directions opérationnelles.

Cette seconde catégorie s'appuie, de plus, sur des projets de nature très différente :

- établissement d'un mode de gestion de l'entreprise orientée client (impact direct sur la chaîne de valeur de l'entreprise) ;
- établissement du contrôle fonctionnel de l'organisation ;
- assemblage des ressources informatiques en suivant une logique processus.

Néanmoins, la plus grande source de création de valeur réside dans la mobilisation et l'automatisation des étapes des processus métiers, dont la mise en œuvre se faisait, au préalable, manuellement.

Suite à une automatisation des processus métiers, on observe des gains en matière d'efficacité sur deux niveaux (voir **tableau 2**) :

- l'accélération des cycles des processus et la réduction du nombre d'étapes manuelles génératrices d'erreurs humaines, la duplication des tâches administratives...
- l'amélioration de la qualité des échanges d'information et la meilleure satisfaction des clients.

➔ **Tableau 1 - Illustrations des différentes applications**

Quelques exemples	
Applications Métiers Processus Verticaux	Applications Horizontales Processus Horizontaux
Contrôle qualité	Messagerie
Maintenance sur site	Agenda/Tâches Partagées
Action commerciale/Gestion de la Relation Client	Intranet
Facturation	Extranet

“

La plus grande source de création de valeur réside dans la mobilisation et l'automatisation des étapes des processus métiers

”

➔ **Tableau 2 - Avantages significatifs après une mobilisation des processus**

Gains Escomptés
Accélération des cycles des processus
Réduction des tâches administratives et des documents papier
Diminution du nombre d'étapes manuelles au sein des processus
Accélération de la facturation et des améliorations des flux de trésorerie
Meilleure utilisation des temps morts
Mise à jour permanente des flux d'information
Optimisation des applications existantes
Amélioration de la satisfaction client

→ **Tableau 3 - Méthodologie des Processus Métiers**

Phase	Description
Présentation	Définition d'un projet de re-conception des processus métiers
Lancement	Etat des lieux de l'existant : processus, acteurs, flux d'information ... et mobilisation des ressources
Evaluation	Mesure des performances des processus existants et détermination des processus prioritaires pour la mobilisation
Re-conception	Panorama détaillé des activités, des technologies, des besoins organisationnels et culturels, des modifications
Mise en œuvre	Planification et exécution
Communication et gestion des modifications	Evaluation de l'impact sur la société, développement de plans de communication et de transition vers les nouveaux processus

Des exemples d'applications concrets ont montré une réduction très significative du nombre global d'étapes constituant un processus, ce dernier est, dans certains cas, divisé par 4 ou 5.

Pourtant, les gains escomptés sont tout autant qualitatifs que quantitatifs. Les solutions mobiles offrent de nombreux avantages non mesurables : amélioration de la satisfaction du client, amélioration de l'image de marque ou amélioration des avantages concurrentiels.

Une approche de bout en bout

Faute d'une méthodologie claire et face à l'absence d'une étude préalable, de nombreuses entreprises désireuses de déployer des solutions de mobilité ont abouti à une situation d'échec. En fait, on oublie trop souvent que le succès d'un projet de mobilité est subordonné à une approche de bout de bout. L'entreprise ne doit pas se concentrer uniquement sur la partie de la chaîne de valeur mobile, elle doit l'étudier dans sa globalité : de la conception jusqu'à la livraison d'une solution finalisée. Un projet de mobilité se décompose en quatre phases essentielles :

- l'évaluation de l'activité (définition des objectifs à atteindre et recherche des processus à mobiliser en priorité afin d'obtenir une efficacité maximale) ;
- l'infrastructure mobile (l'architecture guide les choix en matière d'équipements et de services) ;
- la mise en œuvre et l'intégration (l'intégration doit s'effectuer en tirant parti de l'infrastructure informatique existante, l'objectif est l'atteinte d'une solution finale facilement administrable par le personnel informatique et acceptée par les utilisateurs, l'approche de bout en bout vient faci-

ter l'atteinte des objectifs décrits précédemment) ;

- la gestion des opérations mobiles (une fois la solution installée, il faudra la pérenniser et maintenir l'ensemble du parc).

Cette dernière étape est malheureusement souvent totalement ou partiellement omise. Pourtant, les équipements mobiles évoluent très rapidement, l'administrateur se verra alors confronté à la gestion d'un parc hétérogène suite à des éléments divers : pertes, nouveaux arrivants, vols, fusion/acquisition de sociétés, création de filiales... La maintenance d'équipement mobile se révèle généralement, à terme, fortement consommatrice en ressources humaines. La traçabilité du matériel mobile devient alors une nécessité. En effet, en cas de perte ou de vol, il est essentiel d'avoir prévu un niveau de sécurisation, afin de rendre inutilisable le matériel. Pour conclure, il faut planifier une formation des utilisateurs, afin que ces derniers s'approprient la solution.

Reconcevoir les processus métiers

L'introduction de la mobilité en entreprise se traduit par de nouvelles méthodes de travail. Au lieu de se focaliser sur les aspects technologiques, les entreprises doivent se recentrer sur la re-conception des processus existants, en y recherchant leurs dysfonctionnements : goulets d'étranglement, insuffisances... Les solutions mobiles y apportent souvent des réponses.

La re-conception des processus métier nécessite d'identifier, de mesurer et d'améliorer les performances des processus métiers (voir **tableau 3**).

“

De nombreuses entreprises désireuses de déployer des solutions de mobilité ont abouti à une situation d'échec

”

“

La maintenance d'équipement mobile se révèle, à terme, fortement consommatrice en ressources humaines

”

A l'issue de ces différentes étapes, l'entreprise est apte à calculer un retour sur investissement précis.

Les écueils à éviter

Parler des freins et des échecs de la mobilité se résume souvent à mentionner les problèmes de sécurité. Cependant, si la moitié environ des projets réalisés par le passé ont échoué, la sécurité n'en est pas la seule cause. Enfin, il existe de plus en plus de réponses concrètes et fiables permettant de résoudre ces failles sécuritaires. D'autres causes d'échecs ont été identifiées.

- Une mauvaise définition des objectifs et une absence d'étude préalable .
- Une intégration des processus métiers inappropriée ou limitée dans l'équipement mobile (très souvent, les entreprises déploient uniquement des approches horizontales, type "messagerie", sans jamais atteindre le stade de l'intégration d'applications verticales, seule à offrir de réels avantages).
- Une intégration de système d'entreprise complexe ou limitée. La connexion aux systèmes CRM, ERP et à des bases de données de l'entreprise se traduit par une mise en œuvre à l'aide d'outils d'intégration ou de programmation complexes ou propriétaires. Les applications sont alors rigides, peu évolutives et incompatibles avec une politique de personnalisation.
- Une résistance des utilisateurs et des problèmes de gestion des modifications. La gestion des modifications est souvent omise dans la mise en œuvre des solutions mobiles. Il n'existe pas assez d'attention portée sur la convivialité, l'assistance aux utilisateurs finaux, la formation et la surveillance de l'utilisation .
- Les failles de sécurité. Il est important de construire une offre homogène avec l'existant et de définir le niveau de sécurité souhaité dès la phase préalable d'étude.

Elimination des obstacles

La planification des projets professionnels couplés à une gestion de projet efficace élimine les problématiques mentionnées préalablement.

- Mentionnons quelques règles de base à suivre :
- définir des objectifs clairs et chiffrer les avantages ;

- penser "processus" et non technologie ;
- adopter une approche globale pour établir la solution ;
- impliquer les utilisateurs au plus tôt ;
- sécuriser les données des systèmes mobiles et les voies de transmission.

Le succès dépend d'une approche pensée de bout en bout, impliquant les Directions Générales et les collaborateurs concernés.

Des réussites sans appel

De nombreuses entreprises ont déjà déployé avec succès des solutions mobiles, en privilégiant une refonte de leurs processus.

Une automatisation de la force de vente constitue un premier exemple probant. Ainsi, la journée type d'un commercial comprend parfois jusqu'à 50% de temps mort. La "mobilisation" apporte, dans ce cas précis, des améliorations significatives.

- Optimisation de la planification des visites commerciales en utilisant les technologies mobiles.
- Mise à profit des temps morts. Il est possible d'entreprendre différentes opérations dans les salles d'attente (établissement d'un bon de commande, proposition commerciale ...).
- Accès immédiat aux informations de l'intranet de l'entreprise.
- Réduction des tâches administratives et amélioration de la récupération des données.
- Optimisation des processus post-visites (communication avec le siège social...).

Le commercial planifie et gère dynamiquement ses rendez-vous, ses déplacements et son emploi du temps. Il reçoit des alertes en cas d'annulation ou de conflit de rendez-vous.

Le secteur des compagnies d'assurances et ses nombreux traitements manuels trouvent ainsi, par exemple dans les applications mobiles, des leviers de rentabilité spécifiques. L'adoption de ces solutions améliore l'exactitude des rapports et rationalise les processus de déclaration de sinistres, améliore l'image de la compagnie et le service à la clientèle.

L'automatisation des processus métiers permet en outre une meilleure exploitation des systèmes

“

De nombreuses entreprises ont déjà déployé avec succès des solutions mobiles, en privilégiant une refonte de leurs processus

”

“

L'automatisation des processus métiers permet une meilleure exploitation des systèmes ERP et CRM

”

ERP et CRM, grâce à une connectivité permanente et en temps réel.

Conclusion

La connectivité en temps réel offre réellement de nouvelles perspectives : non seulement les investissements existants peuvent être optimisés, mais de nouvelles opportunités apparaissent de manière à intégrer les notions de temps et d'espace au sein des processus. Ces composantes se transforment alors de contraintes en avantages concurrentiels.

Considérée initialement comme un gadget, l'entrée de la mobilité dans les entreprises par le biais de l'automatisation des processus métiers est une véritable opportunité pour envisager et réaliser, à terme, d'importants gains quantitatifs et

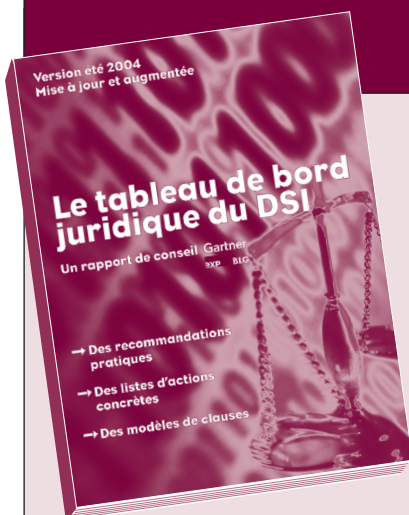
qualitatifs. La maturité de l'offre mobile, son développement sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'infrastructure aux services constitue un catalyseur pour le déploiement de ces solutions en entreprise. L'avenir du secteur est très prometteur. Néanmoins, afin d'éviter l'échec, il est primordial d'aborder une approche de bout en bout et de ne pas se focaliser uniquement sur les aspects technologiques. La réflexion sur le déploiement d'une offre mobile passe par une étude préalable du métier de l'entreprise. L'intégration de la mobilité, sur la chaîne de valeur de l'entreprise, est un vecteur garant de succès.

Diane Revillard

Revue d'auteurs, L'Informatique Professionnelle accueille des opinions qui n'engagent pas la rédaction.

“
Il est primordial
d'aborder une
approche de bout
en bout

”



Nouvelle édition automne 2004

Ce tableau prend en compte les textes parus au premier semestre 2004

Le tableau de bord juridique du DSI

Conçu et rédigé par le cabinet ALAIN BENSOUSSAN

Ce rapport est conçu comme un ensemble de fiches pratiques répondant aux différentes contraintes et situations rencontrées par une DSI.

➔ un outil indispensable, compte tenu de l'importance croissante du droit pour les DSI.

Bulletin à retourner ou à faxer à : Sylvie Garofalo • Gartner France - Immeuble Triangle de l'Arche, 9-11, cours du Triangle - 92937 Paris la Défense cedex Tél. : 01 71 01 31 39 - Fax : 01 71 01 32 32 - sylvie.garofalo@gartner.com

BULLETIN DE COMMANDE

Merci de m'envoyer votre rapport
"Le tableau de bord juridique des DSI"
535 € HT (tva 5,5%) + frais de port 6 € (tva 19,6 %)
soit au total **571,60 € TTC**

Date :

Signature :

Nom : _____ Prénom : _____

Société : _____ Fonction : _____

Adresse : _____

Code postal : _____ Localité : _____

Tél. : _____ Fax : _____

email : _____

Je joins mon règlement par chèque à l'ordre de Gartner France et je recevrai une facture justificative.

Je règlerai à réception de facture.

Conformément à la législation en vigueur, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification pour toute information vous concernant.