

# Du papier au numérique - Manuel de transformation

Un guide pratique pour réduire le gaspillage, améliorer vos processus et transformer la façon dont vous travaillez avec vos documents



# Du papier au numérique

Chaque entreprise doit faire face à des défis particuliers. Mais il y a une tendance à laquelle aucune ne peut échapper : la transformation numérique.

Quels que soient les enjeux de votre entreprise, le succès dépendra de la manière dont elle adoptera les technologies numériques dans chaque aspect de son activité.



Les quatre leviers technologiques de la transformation numérique que sont les réseaux sociaux, la mobilité, l'analytique et le cloud (SMAC pour social, mobile, analytics and cloud), transforment le monde dans lequel nous vivons et travaillons :

- Avec le télétravail et le cloud computing, le « bureau » n'est plus un lieu mais un état d'esprit.
- Les salariés consacrent la plupart de leur temps à des tâches à forte valeur ajoutée, tandis que l'analytique et l'automatisation permettent aux machines d'assurer les opérations répétitives et sans valeur ajoutée.
- Par ailleurs, vos salariés ont accès aux informations dont ils ont besoin, quand et où ils le souhaitent. Cela leur permet de prendre des décisions averties plus rapidement et ainsi de mieux répondre aux besoins et aux attentes des clients. Votre environnement de travail est rationalisé, optimisé et simplifié.

Cet avenir est plus proche que vous ne le pensez. Et il s'amorce principalement avec le passage du papier au numérique. En remettant en question vos modes de travail afin de moins dépendre du papier, vous permettez à votre organisation de se concentrer sur des activités à forte valeur ajoutée qui favorisent la satisfaction client et la croissance.

Passer au numérique implique de changer les modes de travail et les modes de pensée de vos salariés. Les gens ont peur de l'inconnu, il est donc primordial d'expliquer les raisons et les avantages de ce changement. Chacun a besoin de savoir que l'avenir est meilleur que le passé.

# Pourquoi passer du papier au numérique ?

Vous pouvez probablement citer déjà plusieurs raisons, mais voici les plus courantes :

- **Le volume de données.** Les informations sont une ressource vitale, et il y en a plus que jamais. Elles doivent être traitées rapidement et en toute sécurité et le papier n'est pas le support idéal pour le faire.
- **L'efficacité.** Les processus basés sur le papier sont par nature lents, fastidieux et source d'erreurs, tandis que les processus numériques sont rapides, réactifs et précis.
- **Les économies.** L'élimination du papier dans l'entreprise est presque toujours synonyme d'économies, que ce soit au niveau des consommables, de la gestion des imprimantes, de la consommation d'énergie, de la productivité ou des coûts d'archivage.
- **Le service clients.** Plus vous travaillez vite et intelligemment, mieux vous servez vos clients. Et en réduisant vos coûts d'infrastructure et d'impression, vous dégagéz des budgets et des ressources pour vos opérations principales telles que le marketing et le service clients.
- **La concurrence.** Si vous ne proposez pas le meilleur service à un prix compétitif, quelqu'un d'autre le fera. De plus, les clients potentiels veulent avoir l'assurance qu'ils travailleront avec des prestataires qui utilisent l'innovation dans tous les secteurs de leur activité. Votre qualité d'entreprise numérique confirme votre leadership sur le marché.
- **La sécurité.** Par nature, le papier est un support non protégé. Une feuille imprimée de données client peut circuler n'importe où et à tout moment tomber entre de mauvaises mains. Par contre, au format numérique, l'accès est beaucoup plus contrôlé. Plus important, vous établissez une piste d'audit complète qui indique la chaîne de circulation de votre document tout au long de son cycle de vie.
- **Les réglementations.** Il est beaucoup plus facile de respecter les lois sur la protection de la vie privée lorsque vous savez exactement où et comment sont conservés vos dossiers, qui y a eu accès (et quand) et de quelles opérations ils ont fait l'objet.
- **Le développement durable.** L'utilisation de papier augmente inévitablement votre empreinte carbone et votre consommation d'énergie. La transformation numérique est donc synonyme de transformation écologique.

# À qui s'adresse ce manuel

Ce manuel vous sera utile si :

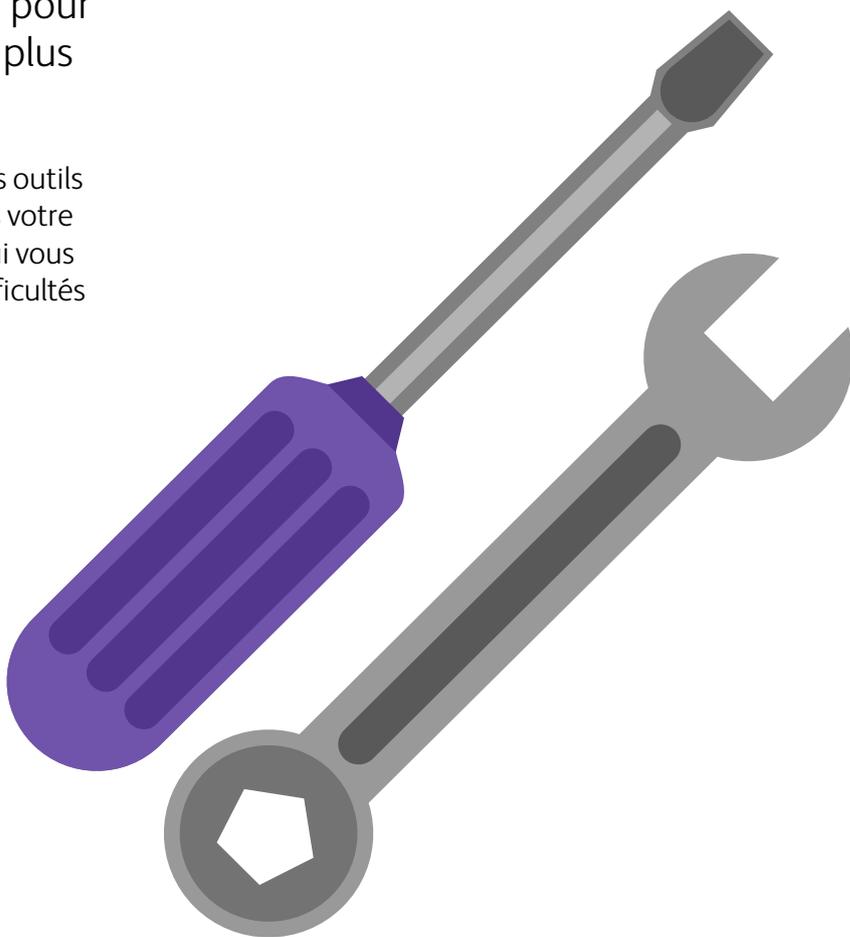
- Vous êtes responsable IT et vous essayez de réduire les coûts tout en proposant davantage de services à forte valeur ajoutée aux utilisateurs de l'entreprise.
- Vous êtes soucieux de fournir une expérience client qui contribue à la compétitivité de votre entreprise et à la fidélisation de vos clients.
- Vous êtes responsable d'un projet MPS et recherchez les moyens de réaliser davantage d'économies et de gains d'efficacité.
- Vous dirigez une équipe, un département ou une division et vous recherchez des initiatives de transformation numérique capables d'apporter des améliorations rapides.



# En quoi ce manuel vous sera utile

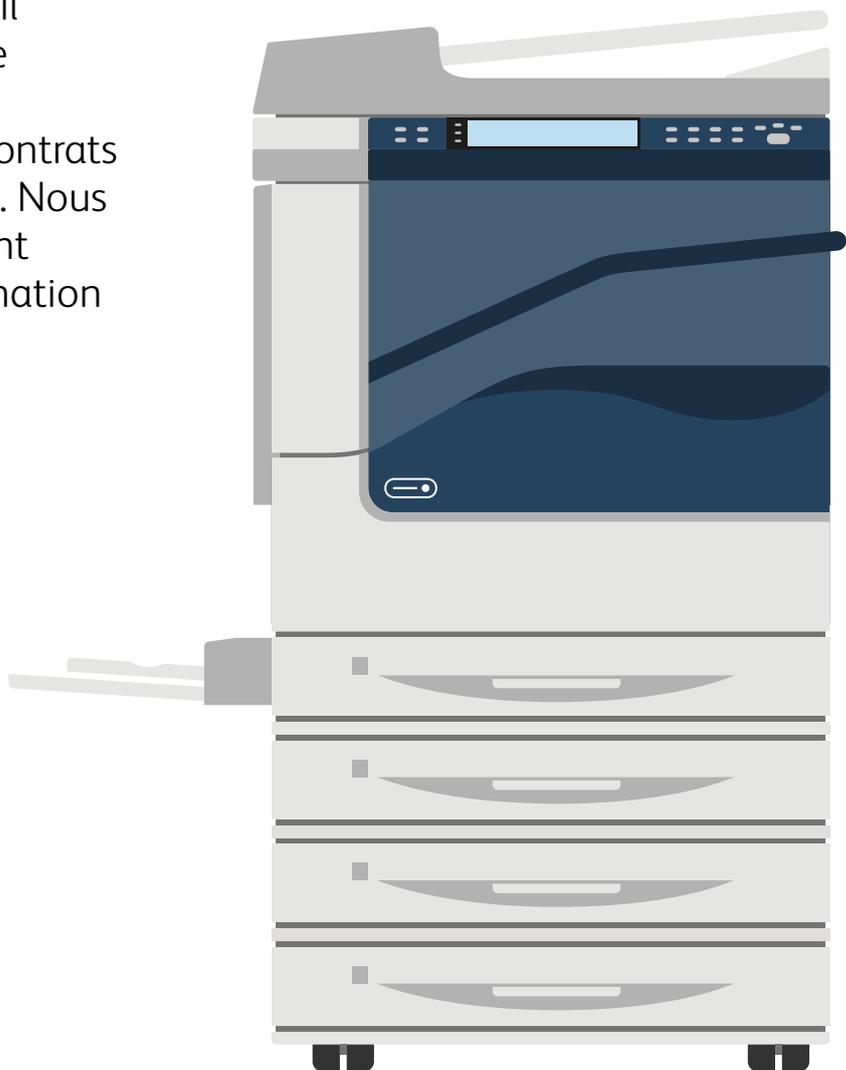
Dans ce manuel, nous vous exposerons une démarche simple, en quatre étapes, pour passer du papier au numérique qui s'appuie sur les services de gestion déléguée des impressions (MPS) pour engendrer des changements de plus grande ampleur.

Nous vous suggérerons également plusieurs outils et techniques que vous pourrez utiliser dans votre démarche ainsi que des activités simples qui vous permettront de réfléchir aux principales difficultés à surmonter.



# Qui sommes-nous ?

Nous sommes Xerox. Nous connaissons les documents et les flux de travail d'entreprise comme personne. Ce manuel est le fruit d'expériences acquises dans des centaines de contrats avec des sociétés comme la vôtre. Nous sommes là pour vous aider, en tant que partenaire de votre transformation numérique ou simplement pour optimiser votre utilisation de l'impression et des documents.



# Présentation

Pourquoi la transformation numérique est essentielle et comment la mettre en œuvre.



# La voie de la transformation

Nous avons décomposé le passage du papier au numérique en quatre étapes.

**1**  
**Comprendre**

Déterminer comment et où vous utilisez le papier aujourd'hui, et identifier les changements possibles.

**2**  
**Éduquer**

Définir des objectifs, convaincre et modifier les comportements des utilisateurs.

**3**  
**Exécuter**

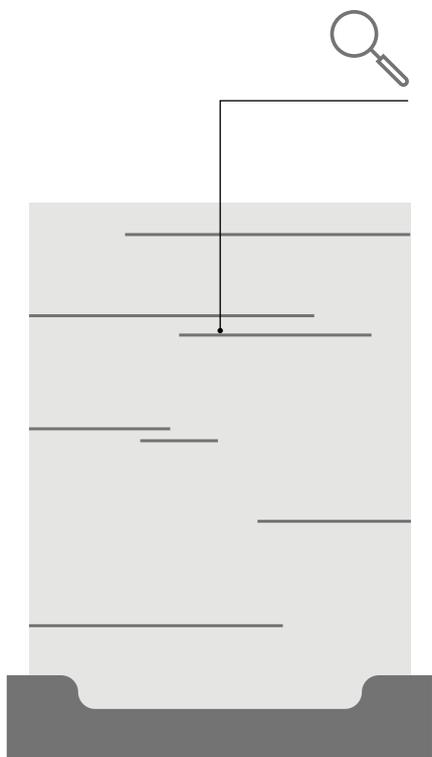
Remplacer les fonctions et processus clés par leurs équivalents numériques.

**4**  
**Améliorer**

Utiliser les données et l'automatisation pour accélérer votre transformation.

# Pourquoi commencer par le papier ?

Les informations contenues dans vos documents sont l'essence même de votre entreprise, et de nombreux processus vitaux en dépendent.



Traditionnellement, les flux de travail papier assurent la circulation des informations entre les utilisateurs. L'attention accrue accordée au numérique a relégué le papier au second plan. À de nombreux égards, on semble estimer que « le problème du papier est résolu ». Il n'en n'est rien.

L'impression et le papier peuvent paraître des éléments négligeables sur le plan opérationnel, mais de nombreux documents essentiels sont encore gérés et traités au format papier. En fait, près de la moitié des informations d'entreprise sont toujours conservées au format papier. C'est pourquoi les changements engendrés par les services MPS ont un tel potentiel pour transformer la manière dont vous travaillez.

Si vous disposez d'un contrat MPS, les éléments de base sont en place et vous détenez déjà la plupart des données dont vous avez besoin. Vos chances de succès sont beaucoup plus grandes parce que vous pouvez travailler de manière ascendante, en décomposant le problème en éléments gérables et en y apportant des solutions basées sur vos données. Les changements doivent s'opérer à un rythme mesuré pour permettre à votre entreprise de maîtriser son évolution.

Les changements positifs réalisés grâce aux services MPS peuvent constituer de magnifiques réussites qui montrent ce que la transformation numérique, au sens large, peut apporter.

Les améliorations se développent de manière organique, de l'intérieur vers l'extérieur, à mesure que les bénéfices du numérique s'étendent à l'ensemble de l'organisation, en particulier lorsque les équipes TI conjuguent leurs efforts à ceux des responsables commerciaux et financiers pour mener des projets d'envergure.

# Mise à contribution : Êtes-vous prêt ?

Votre organisation est-elle prête à passer du papier au numérique ? Lisez attentivement les déclarations suivantes et indiquez dans quelle mesure elles correspondent à votre situation. Plus vous avez de « Oui », plus vous êtes prêt.

Non

Peut-être

Oui

Nous avons retiré certains avantages des services MPS mais nous pouvons faire beaucoup plus.

Les informations clés arrivent dans l'organisation au format papier, elles circulent au format papier et sortent de l'organisation au format papier.

Les salariés impriment des documents qui sont rarement consultés par la suite.

Les salariés impriment le même document à maintes reprises.

Les salariés passent beaucoup de temps à transférer les informations sur papier et à extraire des informations des documents papier.

Nous avons trop d'espace réservé à l'entreposage des documents papier.

Nous ne sommes pas sûrs de ce que nous conservons dans nos archives ni où retrouver certains dossiers.

Nous utilisons le papier uniquement parce que « nous avons toujours travaillé ainsi ».

Nous utilisons le papier en appui à des processus physiques classiques, tels que signer des documents à la main.

# 1. Comprendre

Déterminer votre situation actuelle et les premiers changements à effectuer.



# Le bon papier et le mauvais papier

La distinction entre « bon » et « mauvais » papier vous permet d'identifier les domaines dans lesquels l'utilisation du papier est absolument indispensable et ceux dans lesquels elle peut être abandonnée.

Le « bon » papier qualifie les documents dont l'utilisation sous forme imprimée est justifiée par des raisons valables. Par exemple :

- Les originaux sont au format papier, tels que les lettres manuscrites de clients ou les notes d'un chercheur dans un manuel.
- Ils sont utilisés par des parties prenantes qui réalisent leurs transactions essentiellement, ou de préférence, au moyen de documents imprimés.
- Leur signature manuscrite constitue une exigence légale. (Ou ce n'est plus le cas, mais les habitudes perdurent.)

Le « mauvais » papier qualifie les documents qui sont au format papier sans aucune raison contraignante. Ce peut-être parce que :

- Ils ont été créés dans un format numérique, imprimés à un certain moment et jamais renumérisés.
- Ils ont toujours été au format papier et personne n'a songé à les numériser.
- Leur partage, leur transport et leur entreposage s'effectuent via des systèmes physiques.
- Vos processus métiers actuels nécessitent l'utilisation du papier, bien que vous vouliez les changer ou soyez déjà en train de le faire.

Parfois, le papier est « mauvais » d'un certain point de vue mais « bon » d'un autre. Si vos clients préfèrent effectuer leurs transactions sur papier, il est logique d'un point de vue commercial de le leur permettre, même si cela ne correspond pas à vos objectifs de transformation numérique ou de développement durable. Il peut toutefois y avoir un moyen de minimiser l'utilisation du « mauvais » papier, par exemple en numérisant les courriers des clients dès leur réception et en les intégrant immédiatement à un flux de travail numérique pour la prochaine étape du processus de traitement.

Chaque fois que vous pourrez faire basculer une tâche (ou partie d'une tâche) d'un processus non numérique à un processus numérique, vous servirez vos clients à moindre coût, réduirez les délais de génération de revenus et améliorerez la pertinence et la réactivité de vos communications.

# Suivez le papier, détectez les problèmes

En examinant la manière dont vos collaborateurs utilisent le papier dans votre organisation, vous pouvez repérer les domaines à améliorer.

Puisque vous envisagez d'abandonner l'impression, il est logique de rechercher la présence de documents imprimés pour découvrir les processus susceptibles d'être améliorés. En effet, plus un processus consomme de papier, plus il risque d'être inefficace.

De plus, une utilisation intensive du papier implique généralement de nombreuses interactions humaines, car ce sont les salariés qui créent et utilisent toutes ces informations. Plutôt que de travailler avec des documents papier, il vaudrait bien mieux qu'ils exécutent davantage de tâches à valeur ajoutée.

Quelques signaux de danger à rechercher :

- Les salariés annotent des documents papier qui sont mis à la poubelle peu de temps après.
- Les salariés partagent des documents au format papier alors qu'ils pourraient les partager aisément au format numérique.
- Les salariés impriment des documents entiers plusieurs fois pour rechercher ou partager une modification mineure.
- Les salariés impriment des documents simplement pour en « conserver une trace ».
- L'entreprise consacre trop d'espace, de temps et de ressources à la gestion des archives papier.

# Ne pensez pas uniquement Impression

Maintenant que vous avez suivi le papier et repéré le problème, vous pouvez affiner votre recherche en posant des questions de second niveau. Et ne pensez pas uniquement Impression ! Vous pouvez aussi vous intéresser aux :

## • Documents

- Quels sont les documents au cœur de vos processus métiers ?
- Où résident-ils et comment circulent-ils ?
- Qui les crée, les gère et les utilise ?
- Comment et pourquoi sont-ils créés au format papier, utilisés dans ce format une partie de leur cycle de vie ou archivés au format papier ?
- Combien coûte le traitement de tels documents ? Combien de temps prend-il en moyenne ?

## • Données

- Sur quelles données reposent vos processus métiers ?
- D'où viennent-elles, comment sont-elles traitées ?
- Qui les produit, travaille dessus ou les utilise ?
- Quand sont-elles imprimées ?
- Combien de fois devez-vous reprendre un document lorsqu'il manque des données obligatoires ?

## • Processus métiers

- Quelles sont les tâches exécutées au sein de votre équipe, de votre département ou de votre division ?
- Quelle est la place du papier ?
- Combien de processus sont uniques au sein de votre équipe, de votre département ou division ?
- Combien de processus sont différents simplement parce que personne n'a cherché à les standardiser ?
- Quels sont les écarts dans vos processus ?

## • Comportement des utilisateurs

- Qui imprime quoi, où, quand et pourquoi ?
- Y a-t-il une bonne raison pour imprimer ce qui est imprimé ? (S'agit-il de « bon » papier ?)
- Quels sont les règles, conventions, critères de performance ou mesures qui pourraient inciter à imprimer moins ou davantage ?

# Analytique des flux documentaires

Si vous avez souscrit à un contrat MPS, l'analytique des flux documentaires vous fournit des données concrètes sur l'utilisation du papier au sein de votre entreprise. Ces données peuvent vous indiquer les documents et les processus qu'il serait intéressant de dématérialiser.



L'analytique des flux documentaires comporte cinq niveaux d'analyse, chacun fournissant des informations qui se complètent :

- **Analyse des périphériques.** Volume d'impression total et coût par périphérique.
- **Analyse des utilisateurs.** Qui imprime quoi, où et quand.
- **Analyse des documents.** Données utilisateur relatives à l'impression et à l'archivage des documents clés, indiquant comment ils circulent dans l'organisation.
- **Analyse des processus.** Données sur vos processus orientés impression et sur les étapes qui les composent.
- **Analyse des services.** Informations sur la performance de service et sur la manière dont les problèmes sont résolus.

Pour en savoir plus sur l'analytique des flux documentaires, [consultez notre eBook à ce sujet.](#)

# Flux de travail ad-hoc et flux de travail structurés

Si certains flux de travail sont plutôt rigides au niveau de leur structure et de leur déroulement, d'autres sont plus souples et dynamiques. Il est essentiel de bien comprendre cette différence.

## Flux de travail ad-hoc

Utilisés individuellement par certains salariés

Favorisent la productivité personnelle

Concernent souvent des documents isolés

Rendent les relations ponctuelles plus efficaces

Comprennent un nombre variable d'étapes pouvant s'enchaîner dans un ordre variable

## Flux de travail structurés

Utilisés par une équipe ou une entreprise entière

Favorisent la productivité générale de l'entreprise

Impliquent généralement des volumes plus importants de documents

Réduisent les coûts et augmentent la transparence

Comprennent un nombre fixe d'étapes s'enchaînant toujours dans le même ordre

# Flux de travail ad-hoc et flux de travail structurés

## Outil d'évaluation de maturité

Chez Xerox, nous avons développé un outil d'évaluation de maturité pour permettre à nos clients de comprendre où ils se situent par rapport à leur stratégie MPS.

L'outil d'évaluation de maturité mesure l'état actuel de l'infrastructure d'impression de votre organisation et l'état futur souhaité, et évalue vos résultats par rapport au marché. Il évalue la maturité selon six axes : compréhension de la situation actuelle, sécurité, mobilité, développement durable, coût et productivité. Il mesure également la situation de votre organisation par rapport aux trois étapes de l'approche MPS de nouvelle génération Xerox : Évaluer et optimiser, Sécuriser et intégrer, Automatiser et simplifier.

Enfin, nous utilisons notre expertise pour élaborer une feuille de route pour l'avenir, accompagnée de recommandations que nous pouvons mettre en œuvre pour vous.

## Service d'analytique Xerox

Chez Xerox, nous proposons l'analyse des données générées par notre suite d'applications de gestion de l'impression. Ces outils permettent de réaliser le suivi des cinq niveaux de données MPS, des périphériques aux services. L'analytique présente les données collectées dans des tableaux de bord interactifs, ce qui permet de les appréhender beaucoup plus rapidement et de manière constructive.

# Que pouvez-vous changer ?

Souvenez-vous, il n'y a pas de démarche universelle.

Les possibilités de passer du papier au numérique dépendent de la nature de votre organisation et de votre situation actuelle en matière de transformation numérique. Exemples de tâches ou de processus que vous pouvez dématérialiser :

| Processus                          | État actuel : plutôt que de...   | État projeté : vous pourriez...   |
|------------------------------------|--|---|
| Approbations                       | Faire signer les documents à la main...  | Utiliser des outils de signature électronique   |
| Communications clients             | Faire circuler les courriers des clients dans toute l'organisation et de les archiver..                        | Numériser les documents des clients lorsqu'ils arrivent, puis les acheminer et les archiver au format numérique   |
| Demandes                           | Proposer un formulaire à télécharger, à imprimer, à remplir à la main puis à renvoyer...                       | Collecter toutes les informations nécessaires via des formulaires en ligne  |
| Intégration des nouveaux étudiants | Les nouveaux entrants reçoivent un dossier imprimé et remplissent des formulaires...                           | Réaliser l'inscription des étudiants en ligne et leur fournir, par email ou sur un portail sécurisé, tous les documents au format PDF, de sorte qu'ils puissent se les procurer sans votre intervention |
| Logistique de fabrication          | Gérer une chaîne logistique à l'aide de documents papier...  | Utiliser des formulaires électroniques et des flux de travail électroniques pour rationaliser les processus et les rendre plus précis   |
| Services bancaires                 | Assurer l'accompagnement des nouvelles recrues ou des clients en personne en utilisant des processus papier... | Proposer une expérience mobile numérique via un portail et des formulaires électroniques sécurisés  |

# Mise à contribution : identifiez les processus à optimiser

Tout d'abord, identifiez les cinq processus à dématérialiser en priorité dans votre organisation ou votre département. Quels documents ou étapes de processus pourriez-vous dématérialiser ?

Classez-les ensuite par ordre d'importance, puis par ordre de facilité de transformation. Ceux qui figureront en tête des deux listes pourront vous apporter des améliorations rapides. Vous pourrez les mettre en œuvre rapidement et justifier d'autres changements.

| Processus | Importance | Facilité de transformation |
|-----------|------------|----------------------------|
| 1         |            |                            |
| 2         |            |                            |
| 3         |            |                            |
| 4         |            |                            |
| 5         |            |                            |

## 2. Éduquer

Prôner le changement et montrer aux collaborateurs ce qu'ils doivent faire pour réaliser le changement.



# Définir des objectifs

Avant de réaliser des améliorations, vous devez décider de ce que vous considérez comme « satisfaisant ».

Cela suppose de définir des politiques, des objectifs et des indicateurs, au niveau de l'organisation, des équipes et des salariés. Voici quelques exemples :

Politiques envisageables :

- Politique « Quand imprimer » (raisons jugées acceptables ou appropriées d'utiliser le papier)
- Politique « Comment imprimer » (quand utiliser la couleur, le mode recto verso, une qualité élevée, des pages de garde, quand envoyer l'impression au service d'impression interne)
- Politique d'archivage (documents à conserver, où, pendant combien de temps)
- Politique de recyclage
- Politique d'économies d'énergie
- Politique de frais d'utilisation excédentaire : plafond mensuel ou frais par copie en cas de dépassement du volume d'impression fixé

Objectifs / indicateurs que vous pourriez utiliser :

- Baisse du volume d'impression (par équipe, par type de document ou par salarié ; ponctuelle ou par rapport à l'année précédente ; en pourcentage ou en valeur absolue ; axée sur la réduction du gaspillage ou de l'impression en double)
- Réduction de la consommation de consommables (papier, toner)
- Utilisation des périphériques ; davantage d'utilisateurs par périphérique signifie un parc d'imprimantes moins important
- Économies d'énergie, réduction de l'empreinte carbone, équivalents en arbres
- Réduction des coûts
- Récupération d'espace
- Utilisation accrue de la numérisation
- Nombre de documents écartés du flux d'impression et traités numériquement

La définition d'objectifs individuels permet aux salariés de comprendre ce qu'ils doivent faire pour réaliser le changement. Toutefois, il est vital de respecter le rôle de l'impression dans les activités quotidiennes des salariés, l'équilibre étant essentiel pour atteindre vos objectifs globaux. Il ne s'agit surtout pas de pousser les utilisateurs à adopter des solutions de rechange coûteuses telles qu'imprimer chez eux ou faire appel à des prestataires extérieurs.

# Mise à contribution : indicateurs et objectifs

Identifiez trois indicateurs que vous pourriez utiliser pour évaluer vos progrès et les objectifs que vous fixeriez pour chacun d'eux.

Quelles données pouvez-vous utiliser pour vous assurer que ces objectifs sont réalistes et atteignables ?

| Indicateur                      | Objectif                      | Source des données   |
|---------------------------------|-------------------------------|--|
| Volumes d'impression d'ensemble | Réduction de 30 % en six mois | Tableau de bord MPS (Managed Print Services) avec indicateurs d'impression |
|                                 |                               |  |
|                                 |                               |  |
|                                 |                               |  |
|                                 |                               |  |

# Changer les comportements des utilisateurs

La meilleure façon d'encourager les changements de comportement est de permettre aux salariés d'en assumer la responsabilité et le contrôle. S'ils connaissent les objectifs à atteindre et savent comment les réaliser, vous avez déjà parcouru la moitié du chemin.

Cependant, il y aura des moments où vous devrez être plus proactif. Par exemple, il vous faudra peut-être sensibiliser les salariés au changement en leur expliquant les raisons et ce qui va changer.

La messagerie, l'intranet ou les programmes de formation en ligne sont autant d'outils que vous pouvez utiliser pour communiquer le message. Vous pouvez créer un petit aide-mémoire en ligne pour résumer ce qu'il faut faire et ne pas faire en matière d'impression, un arbre de décision ou un diagramme de questions-réponses pour aider les salariés à trouver les réponses à leurs questions ou décider comment et quand imprimer.

Parfois, il peut être nécessaire de proposer des incitatifs aux salariés pour favoriser le changement. Par exemple, vous pourrez remettre un prix au personnel ou aux équipes qui ont atteint les meilleurs résultats par rapport à leurs objectifs. C'est un aspect fondamental, mais trop souvent négligé, de la conduite du changement.

## Xerox® Print Awareness Tool

L'un des ennemis de la transformation numérique est l'impression « inconsciente » : Les salariés n'ont simplement aucune idée du nombre d'impressions qu'ils réalisent ni de la fréquence à laquelle ils impriment. Cette prise de conscience est pourtant indispensable pour pouvoir changer leur comportement d'impression.

C'est exactement ce que permet l'outil Xerox Print Awareness Tool. Il utilise les principes de la « ludification » pour faire appel à l'esprit de compétitivité des salariés et obtenir le comportement souhaité de manière active.

L'outil utilise une interface graphique simple pour afficher l'historique d'impression de l'utilisateur, ses statistiques clés et des comparaisons avec les données de son équipe, de son département et de l'entreprise. Un graphique en forme de fleur lui permet de vérifier d'un simple coup d'œil ses performances pour le mois : la fleur perd ses pétales à mesure qu'il imprime. Enfin, des conseils utiles lui indiquent comment imprimer encore plus efficacement.

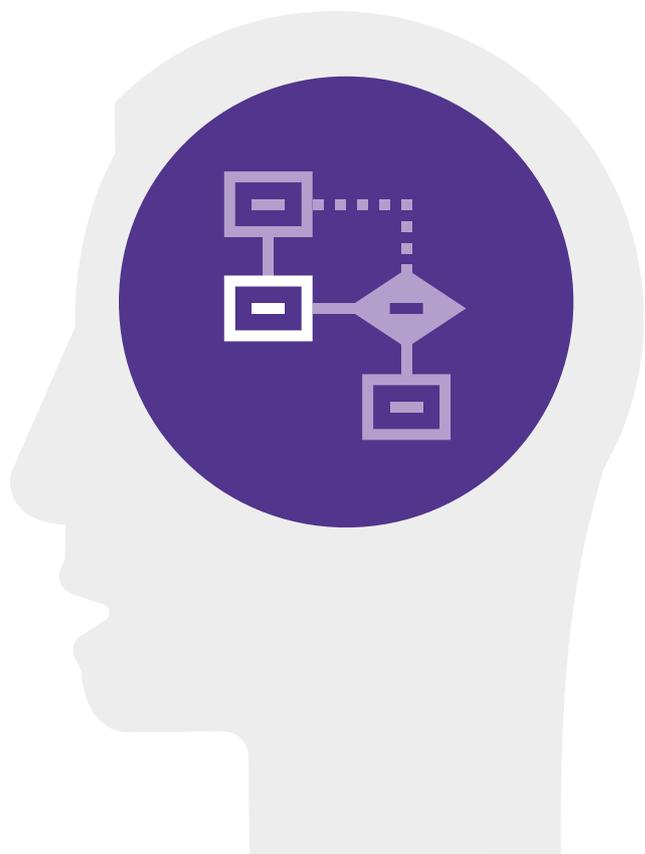
**Visionnez notre vidéo pour découvrir comment l'outil Xerox Print Awareness Tool peut vous aider à réaliser des économies.** [www.xerox.com/en-us/services/managed-print-services/assessment/audit](http://www.xerox.com/en-us/services/managed-print-services/assessment/audit)

# Les sponsors du changement

Les sponsors du changement incarnent votre projet de dématérialisation au sein de l'organisation. Ils utilisent leurs compétences et leur profil pour sensibiliser les salariés et obtenir un large soutien.

Les sponsors du changement contribuent à porter le message de la dématérialisation au-delà des équipes TI ; il peut s'agir de chefs de département ou de responsables d'équipe qui souhaitent augmenter la productivité de leurs groupes. Leur titre ou leur ancienneté comptent beaucoup moins que les éléments suivants :

- Une **bonne compréhension et une adhésion à votre projet de transformation numérique** et aux objectifs que vous essayez d'atteindre.
- **Des capacités à communiquer**, de manière à toucher les salariés de tout niveau.
- **Du charisme et de l'énergie**, de manière à susciter l'enthousiasme et l'engagement positif envers le changement.
- **Le respect et la crédibilité** au sein de l'organisation, de manière à être écoutés lorsqu'ils s'expriment.
- **Du temps** à consacrer au projet et une **bonne raison de vous aider**, de sorte que vous ne vous retrouviez pas seul une fois le projet lancé.



# Obtenir l'adhésion de la direction

Pour réaliser le changement avec succès, il faut obtenir l'appui de la direction à tous les niveaux. Plus la transformation envisagée est d'envergure, plus cela s'avère important



En général, il vous faudra faire accepter votre projet à trois niveaux : technique, commercial et financier.

Si vous êtes responsable de l'infrastructure IT ou si vous occupez un poste de gestion informatique, vous disposez probablement déjà de l'appui technique. Par contre, si votre changement est tellement local ou tactique qu'il doit être financé par votre propre budget, vous aurez aussi besoin de l'acceptation de personnes :

- assumant un haut **niveau de responsabilité au sein de l'entreprise** (cadre de niveau C) ;
- ayant des **responsabilités financières** et capables d'anticiper les économies possibles.

Enfin, vous devez également avoir le soutien du directeur de chaque branche d'activité affectée par le changement. Dans un premier temps, il est logique de se concentrer sur les départements ou les branches d'activité qui font un usage intensif de l'impression et bénéficient d'une grande visibilité. Les services Ressources humaines, Comptabilité et Conformité sont de bons exemples.

# Mise à contribution : identifiez vos sponsors

Identifiez trois sponsors ou parrains potentiels du changement ; imaginez comment et pourquoi ils pourraient aider et soutenir votre projet.

| Nom   | Comment pourrait-il/elle vous aider ? | Pourquoi vous aiderait-il/elle ? |
|-------|---------------------------------------|----------------------------------|
| <hr/> |                                       |                                  |
| <hr/> |                                       |                                  |
| <hr/> |                                       |                                  |

# 3. Exécuter

Éliminer le papier de vos flux de travail et mettre en place des solutions alternatives reposant sur la technologie numérique.



# Processus papier et interactions avec les utilisateurs

Bien que le papier soit encore largement utilisé dans de nombreuses entreprises, il constitue rarement le mode de travail le plus efficace. Arrêtons-nous un instant : si vous créez votre entreprise aujourd'hui, le papier serait-il intégré à vos processus ?

Lorsque des processus importants reposent sur le papier, il est difficile pour les salariés d'accéder aux informations, il est plus difficile d'échanger ces informations entre les équipes, surtout lorsque ces dernières sont internationales, mobiles ou externalisées. Le papier impose des barrières inutiles entre les salariés et leurs processus de travail, ou entre les différentes fonctions au sein de l'entreprise, ce qui crée des cloisonnements. C'est un média inefficace avec lequel il est frustrant de travailler.

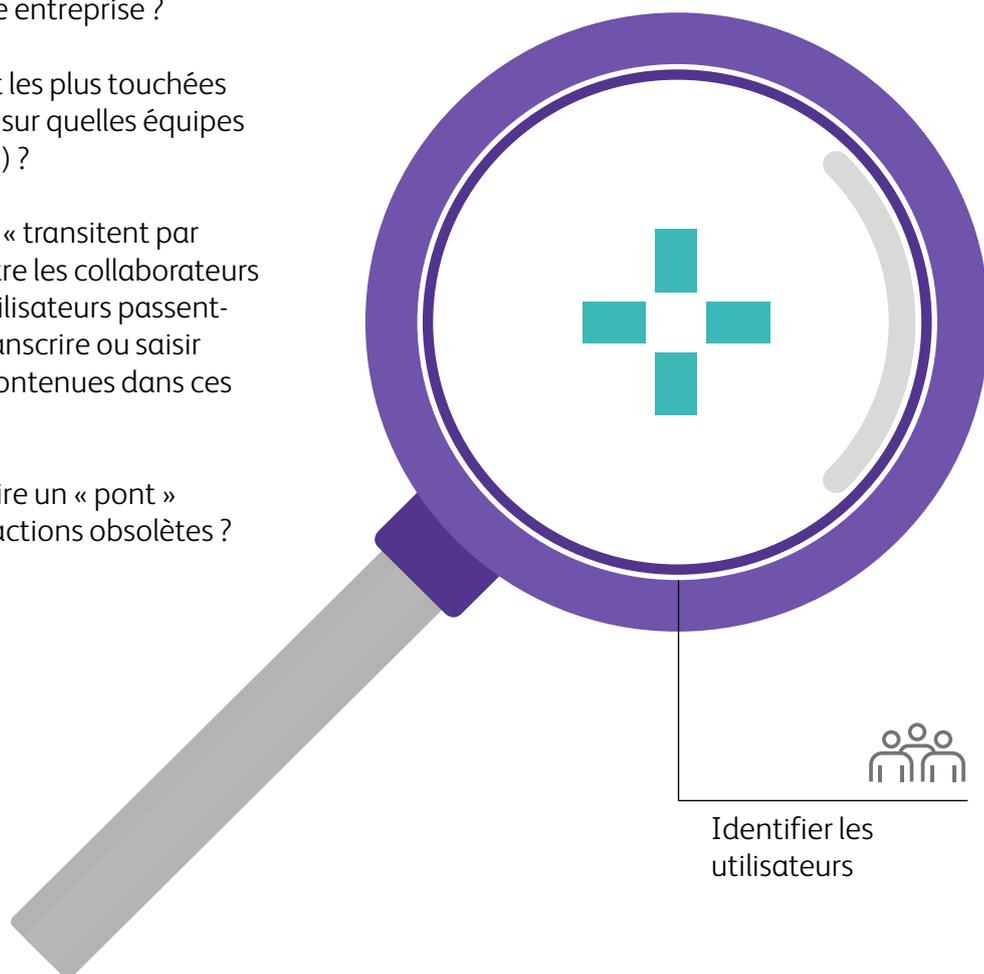
Nous empruntons une métaphore informatique et parlons d'« API homme-papier ». Une API (Application Programming Interface, interface de programmation applicative) est une passerelle entre deux services numériques qui doivent collaborer ou échanger des informations. Plus l'API est performante, plus l'opération est fluide. Malheureusement, l'API entre l'homme et le papier est rarement très efficace. Dans le cadre d'une transformation numérique, il vous faudra probablement remplacer les interactions entre les utilisateurs et les processus papier et éliminer le papier de la boucle lorsque cela s'avère judicieux.

Les fournisseurs de services MPS (Managed Print Services) de nouvelle génération, tels que Xerox, ont l'expérience nécessaire pour aider les entreprises à passer du papier au numérique. Les services MPS servent de lien entre les documents, les processus, les informations et les utilisateurs. Entre de bonnes mains, ils constituent une plateforme adaptée à l'innovation et permettent la transformation numérique des modes de travail.

# Mise à contribution : identifiez vos processus basés sur les supports papier

Prenez quelques instants pour étudier les questions ci-dessous :

- Où se trouvent les interactions entre les utilisateurs et les processus papier dans votre entreprise ?
- Quelles équipes et fonctions sont les plus touchées (c'est-à-dire sur quels salariés ou sur quelles équipes le papier a-t-il le plus gros impact) ?
- Quelles sont les informations qui « transitent par ces interfaces ou interactions entre les collaborateurs et les processus papier » ? (Les utilisateurs passent-ils trop de temps à rechercher, transcrire ou saisir sur ordinateur les informations contenues dans ces documents ?)
- Qui pourrait vous aider à construire un « pont » numérique qui rendrait ces interactions obsolètes ?



# Pourquoi les collaborateurs utilisent-ils le papier ?

Si vous voulez remplacer le papier, vous devez d'abord comprendre son rôle fonctionnel dans les activités des salariés.

Il est donc intéressant d'examiner les cinq raisons principales qui poussent les salariés à imprimer :

- Pour **annoter** les documents en y ajoutant des commentaires, des remarques ou des suggestions de corrections ou en y apposant une signature à des fins légalement contraignantes
- Pour **lire** les documents, immédiatement ou ultérieurement, peut-être dans un endroit où l'utilisateur n'a pas accès à un ordinateur ou un autre périphérique
- Pour **conserver** les documents, soit en les archivant de manière permanente ou pour les utiliser ultérieurement
- Pour **échanger** les documents avec d'autres salariés, participants à une réunion, partenaires ou clients

Il est important de noter que les solutions numériques permettent *toutes* ces utilisations – en appliquant les technologies dont vous disposez aujourd'hui, en y ajoutant de nouvelles fonctionnalités ou en étendant votre infrastructure numérique de manière à ce que les capacités souhaitées soient toujours accessibles.

Lorsque vous aurez effectué cette transformation, l'enjeu sera pour vous de favoriser l'adoption des méthodes numériques, même par les salariés attachés psychologiquement au papier. Pour eux, ce ne sera pas simplement l'exécution numérique des tâches qui sera importante, mais l'expérience qu'ils en feront.

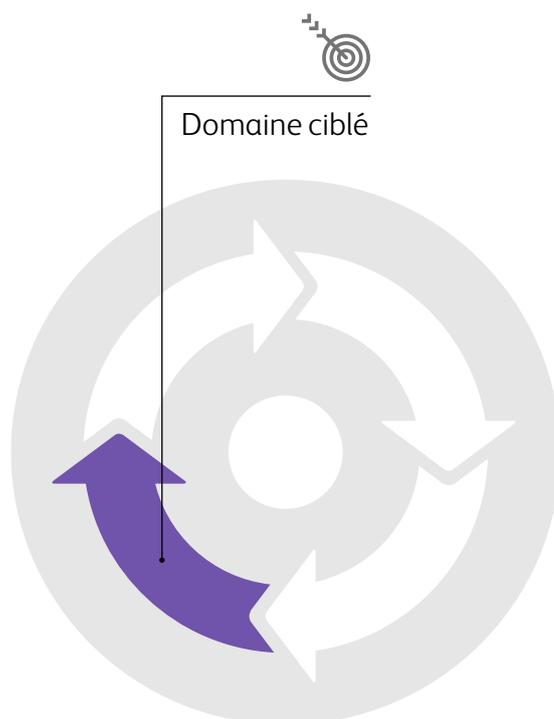
# Changements progressifs et projets pilotes

Certains processus sont simplement trop complexes pour subir une transformation rapide. S'il vous semble trop risqué de changer un processus de bout en bout en une seule fois, commencez par modifier une première étape. Une fois cette modification réalisée, passez aux autres étapes.

Cette façon de procéder peut s'avérer plus lente, mais elle vaut la peine car elle évite les risques d'interruption d'activité ou de perte de données.

Des projets pilotes peuvent être mis en place pour tester les approches de dématérialisation dans un périmètre ciblé, qu'il s'agisse d'un processus, d'un bâtiment, d'un département, d'une région ou d'un pays. Si l'expérience réussit, vous pourrez appliquer la même approche à d'autres domaines.

Les changements progressifs et les projets pilotes vous permettent également de repérer les difficultés éventuelles à surmonter et par conséquent de vous préparer à résoudre des situations similaires à l'avenir.



# Mise à contribution : favorisez l'adhésion

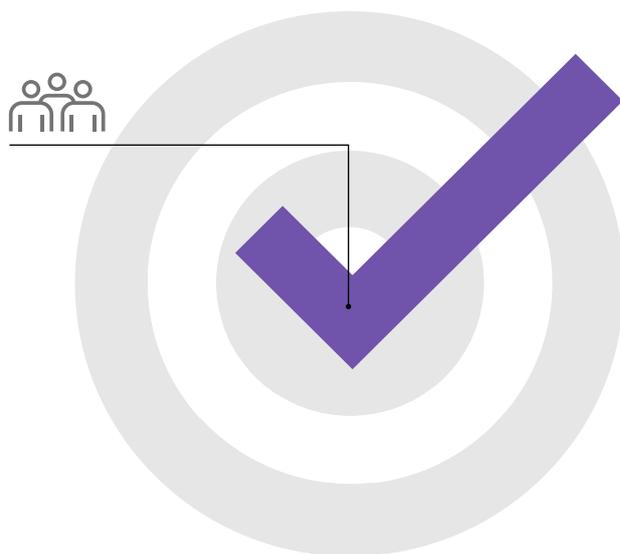
L'exécution sera réussie uniquement si tous les collaborateurs du groupe concerné adhèrent au projet. À moins que le changement proposé ne soit mineur ou très localisé, il vous faudra effectuer un gros travail pour remporter l'adhésion de tous, mais c'est un aspect important qu'il faut prendre au sérieux.

Pour commencer, répertoriez les équipes, les responsables et les salariés qui seront affectés par le changement prévu et précisez comment ils seront affectés. En quoi leur travail changera-t-il ? Quelles tâches devront-ils exécuter différemment au quotidien ?

Ensuite, pour chaque équipe ou chaque salarié, déterminez les avantages du changement les plus significatifs ou les plus spécifiques à leurs activités. Comment pouvez-vous présenter chaque avantage pour que les salariés le comprennent aisément et se sentent concernés ? Un prestataire de services MPS peut vous apporter une assistance précieuse pour ce genre d'analyse.

Prenons un exemple simple. Si vous mettez en place un système de gestion des documents basé sur le cloud, les salariés doivent prendre l'habitude d'enregistrer leurs fichiers dans ce système plutôt que sur leur bureau d'ordinateur. Ils doivent également se souvenir de leurs données de connexion et prévoir les moments où ils devront avoir accès à Internet. L'avantage est qu'ils pourront travailler où et quand ils le souhaitent sans avoir à se préoccuper de la sécurité des informations, du contrôle des versions ou de la gestion de leurs sauvegardes.

Si vous pensez que les avantages ne compensent pas les inconvénients pour certains salariés (selon leur perception, du moins), réfléchissez aux incitatifs que vous pourriez offrir pour les encourager à adopter le changement.



## 4. Améliorer

Lorsque vous aurez dématérialisé avec succès certaines de vos tâches ou processus, vous pourrez envisager des projets de transformation plus importants visant à automatiser et à simplifier les principaux processus métiers.



# L'analytique vous montre la voie

Les données sur l'utilisation du papier et de l'impression au sein de votre organisation peuvent vous donner de nombreuses idées d'amélioration.

Les outils MPS génèrent des données sur vos volumes et vos coûts d'impression. Leur analyse révèle souvent des résultats surprenants, tels qu'une disparité entre les volumes estimés et les volumes réels ou des différences dans l'utilisation des périphériques entre bâtiments ou départements.

L'analyse des utilisateurs va plus loin en indiquant qui imprime quoi et quand. Cela peut amener à renforcer la sécurité, à augmenter l'automatisation et à diffuser les bonnes pratiques en matière d'impression, ou simplement à surveiller les comportements d'impression afin de vérifier que vos changements précédents portent leurs fruits.

Au-delà des utilisateurs et des périphériques, l'analyse des documents met en évidence le rôle que jouent les documents imprimés et les processus associés au sein de votre organisation.

Enfin, des tableaux de bord personnalisés regroupent toutes les informations clés dans une interface unique et intuitive qui vous donne une vue d'ensemble de votre environnement d'impression et met en évidence les principales tendances et les résultats essentiels. Vous pouvez ainsi prendre des décisions de gestion plus adaptées sans avoir à étudier une multitude de données.

**Pour en savoir plus sur les services d'analyse Xerox,** [consultez notre eBook à ce sujet.](#)



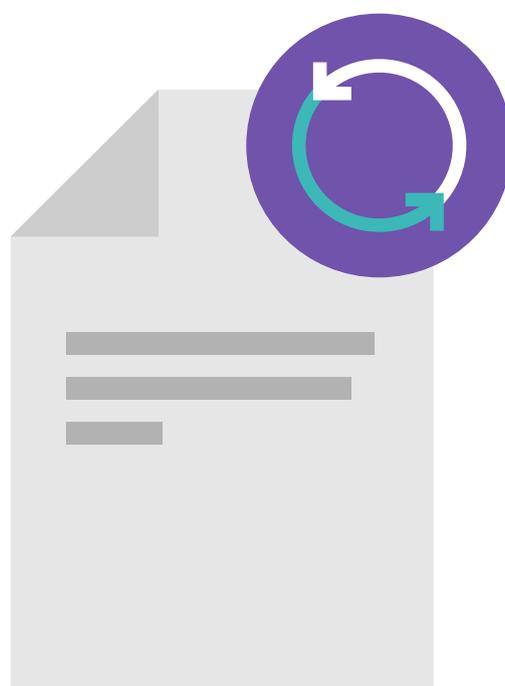
# Automatisation des flux de travail

L'automatisation des flux de travail consiste à utiliser les technologies numériques pour rationaliser ou automatiser entièrement un processus métier, et garantir le bon déroulement des toutes les étapes qui le composent.

Les solutions d'automatisation des flux de travail proposées par Xerox visent à réduire l'intervention humaine dans les activités répétitives utilisant de nombreux documents, ce qui augmente l'efficacité des processus et permet aux salariés de se consacrer à des tâches génératrices de valeur ajoutée.

L'automatisation est souvent la suite naturelle de changements de moindre envergure tels que la dématérialisation de certaines étapes de processus ou la mise en place de services MPS de base. Une fois la technologie en place, vous pourrez commencer à mesurer les autres avantages qu'elle procure.

Les processus génériques les plus simples sont souvent les plus faciles à automatiser en premier. Les processus métiers plus complexes impliquent davantage de travail et leur automatisation s'effectue plus efficacement par phase progressive ou dans le cadre d'un projet structuré distinct.



# Dépasser les résistances

Plus le changement proposé est de grande ampleur, plus les résistances risquent d'être fortes parmi les collaborateurs. Cela vaut donc la peine de déterminer l'origine de ces résistances et de réfléchir à la manière de les surmonter.

Plus que tout autre chose, on craint ce que l'on ne connaît pas. Pour dissiper les craintes des salariés, vous devez vous assurer qu'ils comprennent ce qu'implique réellement le changement proposé. Vous devez donc leur expliquer clairement les raisons, les objectifs et les avantages du changement ainsi que les éléments tactiques de sa mise en œuvre, « qui, quoi, quand et comment ». Si vous ne le faites pas, les rumeurs et les ouïe-dire combleront ce manque d'informations. Donnez une vision stimulante de l'avenir plutôt qu'angoissante et présentez le passé comme de l'histoire ancienne plutôt que comme une zone de confort.

Vous pouvez également réfléchir aux points suivants :

- **Les collaborateurs adoptent ce qui fonctionnent.** Le nouveau processus est-il réellement plus efficace ? Y a-t-il des problèmes d'ajustement à régler ? Les salariés tentent-ils de contourner le changement ? Si oui, pourquoi ?
- **Les collaborateurs sont partants lorsqu'ils y trouvent leur compte.** L'utilisation du nouveau processus leur offre-t-elle une expérience positive ? Leur avez-vous posé la question ? Ont-ils réellement, ou ont-ils l'impression, d'avoir perdu certaines fonctions ?
- **Les collaborateurs font ce qu'ils aiment.** Ils n'aiment pas qu'on les force, ils aiment s'approprier leur travail. Les avez-vous impliqués dans les décisions ?

Les salariés voudront toujours savoir ce qu'ils ont à gagner au changement ? Alors, préparez vos réponses, par exemple :

- Vous pourrez faire votre travail plus rapidement.
- Le nouveau processus est plus simple et plus convivial.
- Il y a moins de choses à assimiler et moins de sources d'erreur possibles.
- Vous pouvez vous consacrer davantage à ce que vous faites le mieux.
- Vous pouvez désormais travailler de n'importe où, vous n'êtes plus liés à un ordinateur ou un bureau.

# Exemples de réussites

Pour vaincre les résistances et créer une dynamique du changement, rien de tel que de communiquer sur les réussites au sein de l'organisation. Les exemples de réussites permettent aux salariés de comprendre les avantages du changement de manière vivante et marquante.

Les exemples peuvent illustrer le cheminement qui conduit d'un problème (l'ancien processus) à sa solution (le nouveau processus) grâce à une démarche particulière (le changement). Et en mettant en scène de « vraies » personnes (que le lecteur connaît peut-être), les exemples de réussite humanisent le changement, rappellent qu'il est réalisable et que d'autres en profitent déjà.

Dans certains cas, les exemples de réussite peuvent réveiller l'esprit de compétition chez les collaborateurs et favoriser l'adoption ou la réussite dans d'autres domaines afin de ne pas se sentir en reste. Demandez à l'équipe chargée de la communication sur la transition de réfléchir aux moyens à mettre en place pour publier et promouvoir des exemples de réussite auprès des salariés et des autres parties prenantes au changement : webinaires, courriers électroniques, assemblées générales, newsletters, intranets, etc.

La vidéo est un outil extraordinaire pour raconter des histoires, car elle reprend souvent les mots exacts des intéressés. Au lieu d'expliquer aux salariés ce qu'ils doivent faire, vous leur montrer pourquoi ils doivent agir.

## **C'est là que nous intervenons.**

Chez Xerox, nous accompagnons nos clients dans leur démarche de changement depuis de nombreuses années.

Leader sur le marché des MPS, nous pouvons utiliser ce type de services comme fondement et levier de votre transformation numérique. En tant qu'experts des documents et de leur utilisation, nous pouvons vous assister au niveau de l'aspect technique de vos projets de transformation numérique et d'automatisation des processus. Nous pouvons également vous aider à changer les attitudes et les comportements qui, au final, sont les facteurs de succès ou d'échec de vos projets de changement.

Nous utilisons les meilleures pratiques pour définir les attentes appropriées, garantir la satisfaction des utilisateurs vis à vis du changement et accélérer son adoption. Grâce à notre aide, vous surmontez les résistances plus rapidement et bénéficiez des avantages du changement au plus tôt.

# Prêt à commencer ?

Nous espérons que ce manuel vous a été utile comme introduction à la transformation numérique. En le lisant, vous avez franchi la première étape vers une entreprise « moins consommatrice de papier », rationalisée et plus efficace.

Pour en savoir plus sur le passage du papier au numérique, consultez ces autres ressources Xerox :

- Notre [eBook sur l'analytique des flux documentaires](#) présente les cinq niveaux d'analyse proposés dans le cadre d'un projet MPS et explique comment les données collectées peuvent pointer les domaines à améliorer.
- L'article intitulé [14 Reasons MPS Is Your Bridge to Didge \(Digital, That Is\)](#), publié sur notre blog, résume brièvement les arguments en faveur de la transformation numérique que favorisent les services MPS.

## À propos de Xerox

Xerox aide à transformer la manière dont le monde fonctionne. En appliquant notre expertise en matière d'imagerie et de processus métiers, d'analyse de données, d'automatisation et de conception de solutions facilitant le quotidien, nous concevons des processus de travail qui permettent d'augmenter la productivité, l'efficacité et la personnalisation.

Nous sommes présents dans 180 pays, créons des innovations significatives et fournissons des services de gestion des processus métiers, des équipements, des logiciels et des solutions d'impression qui font une réelle différence, pour nos clients et leurs clients.

Pour en savoir plus, visitez le site [www.xerox.com](http://www.xerox.com).

