

LES TRAJECTOIRES DIGITALES DE @CROISSANCEPLUS

TRAJECTOIRE #4 – PERFORMANCE DES PROCESSUS INTERNES

CE QUI A CHANGÉ :

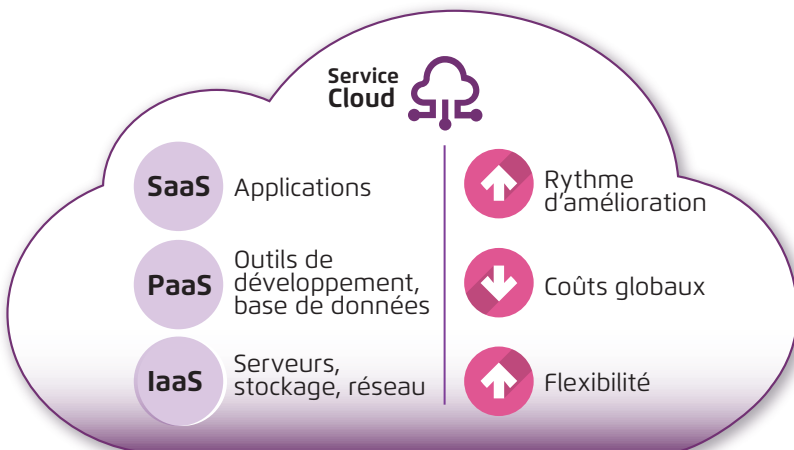
Lorsqu'ils sont informatisés, les processus de gestion d'une entreprise sont supportés par des applications.

La grande majorité des applications de gestion existantes dans les entreprises ont un schéma de conception datant d'une, voire deux décennies, soit d'un moment où le téléphone portable, les réseaux sociaux et internet n'en étaient qu'à leurs balbutiements.

Le modèle **Cloud** a permis l'avènement d'**applications modernes** exploitant les technologies numériques pour répondre, au rythme requis, aux nouveaux besoins de gestion, aux attentes d'une population d'employés « sophistiqués », et aux impératifs d'agilité et d'efficacité opérationnelle dans une économie de plus en plus compétitive, mouvante et réglementée.

L'objet de cette quatrième Trajectoire est de décrire pourquoi et comment cette nouvelle génération d'applications proposées en mode SaaS permet d'améliorer **radicalement** la performance d'une entreprise en modernisant les **processus** et les **fonctions** dans l'organisation.

1. LE CLOUD, MODÈLE INHÉRENT AUX APPLICATIONS DE NOUVELLE GÉNÉRATION



TRAJECTOIRE #4 – PERFORMANCE DES PROCESSUS INTERNES

A - INNOVATION EN CONTINU

Le modèle Cloud consiste à délivrer à travers internet des ressources informatiques mutualisées et configurables sous la forme d'un service opéré par le fournisseur. Il se décompose en trois niveaux :

- ▼ **le IaaS** (Infrastructure-as-a-Service) : puissance de calcul, stockage et réseau
- ▼ **le PaaS** (Platform-as-a-Service) : outils de développement et base de données
- ▼ et **le SaaS** (Software-as-a-Service) : applications

A la différence de l'hébergement classique, la caractéristique fondamentale du Cloud (dit Cloud « public ») est que tous les utilisateurs partagent les mêmes logiciels et applications, et sont donc en **permanence** sur la **même version**.

Les **nouvelles fonctionnalités** sont rendues disponibles à l'ensemble des utilisateurs lors de mises-à-jour régulières **2 à 3 fois par an** (sans interruption de service), là où pour une application traditionnelle il s'écoule en moyenne 5 ans entre le moment où un éditeur débute son cycle de développement et celui où un de ses clients l'exploite dans son entreprise après avoir effectué son projet de migration.

Pour cette raison, seules les applications **SaaS** sont capables de suivre l'accélération du **rythme** d'innovation technologique et d'évolution des besoins de gestion, pour permettre une innovation en continu.

B - OPTIMISATION DES COÛTS ET FLEXIBILITÉ

D'un point de vue du rationnel économique, les coûts **globaux** liés à la mise en place et à l'exploitation d'une application SaaS sont réduits par rapport aux applications traditionnelles : plus d'infrastructure à acquérir et à maintenir, plus de support éditeur et d'administration technique (qui sont compris dans le service), et surtout, plus de projet de montée de version. Par ailleurs, les **niveaux de service** apportés par les fournisseurs SaaS en matière de haute disponibilité et de sécurité des données seraient inabordables autrement pour la plupart des entreprises.

Ces coûts étant essentiellement constitués de l'abonnement souscrit auprès du fournisseur selon un principe de paiement à l'usage, ils constituent de l'**OPEX** et sont hautement **prédictibles**.

Pour tenir leur double-promesse d'évolution rapide et d'affranchissement des problématiques de montée de version, les applications SaaS induisent en contrepartie le respect de leurs **standards**. La logique est de capitaliser au maximum sur les **bonnes pratiques** de l'éditeur issues de son expertise et des retours d'expérience de ses clients.

De ce fait, leurs projets de mise en œuvre (ou désormais de « mise en service ») sont sensiblement **plus courts** que pour les applications traditionnelles. Cela les rend également beaucoup plus **modulaires** (les extensions fonctionnelles consistant en « l'activation » de services supplémentaires) et **faciles à déployer**, notamment dans un contexte international (nouvelle filiale, nouvelle activité, nouveau modèle économique).

Enfin, les infrastructures étant mutualisées chez le fournisseur, les applications SaaS offrent une grande **élasticité** en réagissant instantanément aux variations de volumétrie (nombre d'utilisateurs, volume de données).

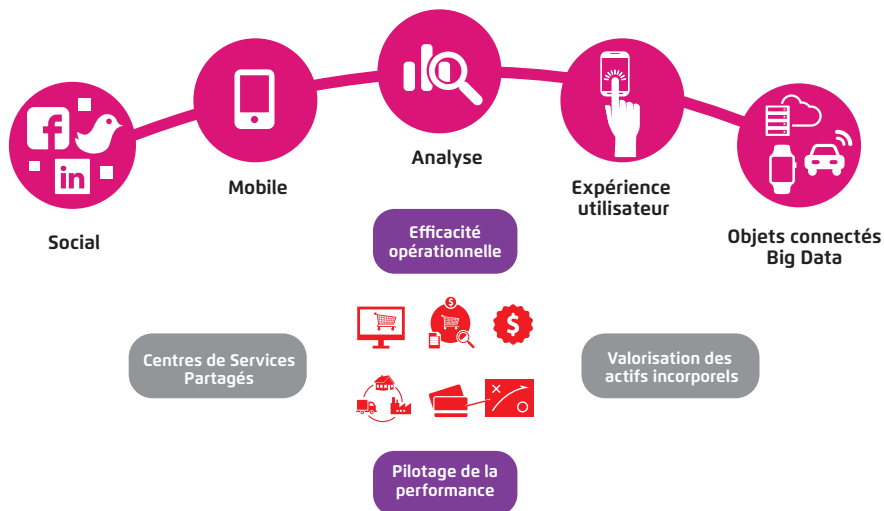
C - LIBÉRATION DE LA CRÉATIVITÉ

La **grande tendance** aujourd'hui est que certains grands éditeurs SaaS disposant de leur propre plateforme de développement (comme Salesforce, Oracle, Microsoft, Google ou SAP) portent cette dernière sur un **PaaS** utilisable par des tiers. Ainsi, un client est en mesure de développer des applications répondant à ses besoins spécifiques en se concentrant essentiellement sur les aspects fonctionnels, puisque les couches techniques sous-jacentes et leur évolution sont gérées au travers du PaaS. Mais surtout, cela amenuise considérablement les **barrières à l'entrée** pour un éditeur souhaitant bâtir sa propre solution SaaS.

Pour les fournisseurs de PaaS, l'enjeu est important, au point de parler de **combat de plateformes**. A l'image d'App Store et Play Store dans le grand public, des acteurs comme Salesforce, Google, Oracle et Microsoft incitent les éditeurs à rejoindre leurs PaaS respectifs afin d'enrichir leurs **marketplaces** d'applications d'entreprises.

Le résultat est que tous les éléments sont réunis pour qu'explode le **nombre et la variété** d'applications SaaS sur le marché (ERP, verticaux fonctionnels ou métiers), véritable vecteur d'innovation et de transformation pour les entreprises, sans pour autant faire de compromis sur les niveaux de service requis dans l'univers professionnel.

2. IMPACTS SUR L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR, LES PROCESSUS ET LES FONCTIONS DANS L'ENTREPRISE





A - EXPÉRIENCE UTILISATEUR INNOVANTE

Comme la relation client a fait place à l'expérience client, les applications modernes substituent le terme d'**expérience utilisateur** à celui d'interface utilisateur. Elles proposent une **collaboration autour des processus** et **accès à l'information selon le rôle** : Que dois-je savoir ? Que dois-je faire ? Comment le faire ? Qui peut m'aider ?

Pour cela, elles **poussent** vers l'utilisateur l'information **pertinente** en **temps réel**, accessible **partout**, au travers d'une ergonomie intuitive, se traduisant notamment par une aide en ligne contextualisée, des alertes et des tableaux de bords personnalisés, et une visualisation graphique des processus.

Les écrans des applications modernes, dits **composites**, peuvent être réaménagés pour une productivité optimale, et intégrer des éléments provenant d'autres applications de gestion, d'outils bureautiques, d'un système de gestion documentaire ou d'internet (agenda de la messagerie, réseau social de l'entreprise, site web d'un partenaire, document numérisé, fiche client du CRM, localisation Google Maps d'une installation, photos Dropbox d'un chantier, profil LinkedIn d'un candidat, etc.).

Par ailleurs, les applications de gestion modernes disposent de cubes multidimensionnels permettant à chaque utilisateur d'effectuer des **analyses** et du **reporting** sur les informations qui le concernent, plutôt que de passer du temps à rechercher et à mettre en forme les données du passé au travers d'Excel ou d'outils BI complémentaires réservés aux informaticiens et difficiles à faire évoluer.

Ainsi, les applications modernes répondent aux attentes de la part croissante de collaborateurs issus des **générations y et z**, en apportant dans l'entreprise la même sophistication que les applications grand public.

B - MODERNISATION DES PROCESSUS DE GESTION

En embarquant nativement les dernières technologies numériques (réseaux sociaux, mobilité, analyse, dématérialisation, objets connectés, big data), les applications modernes permettent une **automatisation plus poussée** des processus et un **traitement plus intelligent** de l'information que les applications de gestion traditionnelles, ces dernières restant structurellement centrées sur les transactions et les données transactionnelles :

▼ **Collaboration de type social :**

En intégrant le réseau social de l'entreprise, les applications modernes introduisent le collaboratif dans tous les processus de gestion (élaboration d'une demande d'achat complexe, recrutement, clôture de période, intervention de maintenance) pour **accélérer** et **fiabiliser** leur exécution. Cela induit par ailleurs des usages nouveaux à forte valeur ajoutée, inspirés du comportement des startups, comme l'innovation management. Certaines applications lient les fonctionnalités sociales aux transactions-mêmes. Par exemple, là où les collaborateurs impliqués envoyaient des mails et des pièces jointes pour justifier une écriture comptable (comme le traitement d'un écart de facture), l'ouverture directement à partir de l'écriture d'une conversation qui centralise tout l'échange et les documents associés garantit l'historisation et l'auditabilité parfaite de la décision.



▼ **Mobilité :**

Les applications modernes proposent, pour un même usage, une ergonomie adaptée à chaque terminal (ordinateur, tablette ou smartphone), et disposent d'**applications mobiles** (téléchargeables sur App Store et Play Store) exploitant les capacités du smartphone en matière de capture de son et d'image, de géolocalisation et de signature électronique. Où qu'ils se trouvent, les collaborateurs peuvent accéder à leurs indicateurs clés ou à du contenu personnalisé (statut des commandes à livrer, cursus de formation en elearning), agir dans un workflow (approbation d'un devis ou d'une demande de congés) et saisir des informations (enregistrement des temps et activités, commentaires dans une conversation sociale ouverte sur un projet, saisie d'une note de frais à la volée avec numérisation des justificatifs qui limite le risque d'erreur et facilite la catégorisation des dépenses). Au-delà de ces processus génériques, les applications mobiles permettent aux entreprises d'imaginer une **infinité de cas d'usages** pour digitaliser les processus propres à leur métier.

▼ **Analyse :**

Les applications modernes s'appuient sur des **algorithmes** de plus en plus performants, utilisant parfois des technologies du **big data** et des **objets connectés**, pour prendre en compte en temps réel les événements et anticiper leurs impacts dans chaque domaine fonctionnel, comme la détection des risques de départ des collaborateurs clés dans la gestion des talents, l'analyse des dépenses par catégorie (plutôt que par entité) dans la stratégie d'achats, l'introduction de modèles avancés de prévision de la demande dans les processus supply chain, le couplage d'informations externes sur la santé financière des sociétés avec les comportements de paiement constatés dans l'évaluation du risque client, la reconnaissance de caractères pour dématérialiser les factures fournisseurs et les intégrer directement dans les processus comptables, et l'exploitation des données d'équipements ou de produits connectés dans la mise en place d'une maintenance préventive ou d'une démarche de traçabilité totale (à des fins juridiques, financières, logistiques, commerciales et marketing).

C - TRANSFORMATION DES FONCTIONS

D'un côté, avec une collaboration omniprésente, une flexibilité accrue des processus, une facilité de déploiement et des fonctionnalités en libre service (comme les portails RH ou les catalogues d'achats hors production aux conditions prédéfinies), les applications modernes accompagnent l'émergence dans les organisations multi-sites de **centres de services partagés** (CSP) pour certaines **activités répétitives** des fonctions back office (gestion du poste client, gestion des dépenses, gestion administrative du personnel, achats de frais généraux, support informatique, etc.). L'objectif poursuivi est la réalisation d'**économies d'échelle** au sein de l'entreprise par la mutualisation des ressources, tout en améliorant les niveaux de contrôle, la standardisation des activités et la promotion des synergies innovantes.

D'un autre côté, la pression des réglementations et de la compétition demande partout une finesse d'analyse et une fiabilité de reporting avec des délais de plus en plus courts. A cela, Excel ne sait plus répondre, et de nouveaux outils de **planification**, de **datavisualization** et de **data quality** viennent se substituer aux tableurs et se poser au-dessus des ERP pour aider les directions financières, commerciales, marketing, RH et supply chain à se concentrer sur les tâches à plus forte valeur ajoutée de **pilotage**, de **prévision** et de **simulation**.

TRAJECTOIRE #4

En toile de fond de cette évolution des fonctions vers des activités de pilotage, et plus globalement de maîtrise de la donnée, il y a l'enjeu décisif de pouvoir mesurer et valoriser les **actifs incorporels** (réputation de la marque, satisfaction client, propriété intellectuelle, qualité du personnel, qualité des processus) qui représentent aujourd'hui **80% de la valorisation des entreprises** (contre 20% en 1975). La difficulté rencontrée par les directions est de définir les **bons indicateurs** et les bonnes méthodologies de collecte et d'analyse pour intégrer dans les prises de décision ces nouveaux vecteurs de valeur qui ne reposent plus seulement sur les données financières, mais sur l'**ensemble** des données présentes dans l'entreprise et sur de nouvelles formes de données numériques. De par son fort niveau d'expertise pour l'analyse et sa position centrale dans les flux de l'organisation, la **direction financière** s'avère être la mieux placée pour appréhender l'ampleur et la complexité de ce chantier transversal. Dans ce contexte, les rôles du DAF et du Contrôleur de Gestion seront certainement ceux les plus amenés à se transformer dans les prochaines années pour relever ce nouveau challenge, et occuper le devant de la scène.

CroissancePlus adresse ses remerciements à Frédéric Sebag, Co-Président du Groupe Open pour son expertise et accompagnement dans la réalisation de cette fiche.

Suivez-nous sur Twitter : [#TrajectoiresDigitales](#)

croissanceplus
GRANDIR ENSEMBLE

www.croissanceplus.com
Twitter : @CroissancePlus
Mail : contact@croissanceplus.com

