

L I V R E B L A N C

Chris Huff,
directeur stratégique chez Kofax
David Sentongo,
responsable du centre d'excellence chez Kofax



L'AUTOMATISATION INTELLIGENTE

S'ADAPTER, SE DÉVELOPPER, EXCELLER

KOFAX

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	4
Plateforme Kofax Intelligent Automation.....	7
Déploiement de plateforme : exemple pratique de mise en œuvre de l'automatisation intelligente	8
Le centre d'excellence : prise en charge des opérations et des mises à l'échelle	12
Premiers pas avec l'automatisation intelligente	17
Conclusions	21
À propos de l'entreprise	22







INTRODUCTION

La convergence qui s'opère entre l'économie numérique et le monde physique offre aux entreprises l'occasion parfaite de se démarquer. Pour ce faire, il leur faut compléter le recours aux ressources humaines par la mise en œuvre d'une solution d'automatisation, en vue d'optimiser leurs processus opérationnels et de les accélérer. Les pionniers qui ont trouvé le juste équilibre entre intervention humaine et automatisation obtiennent déjà des résultats probants et pérennes.

Selon une enquête réalisée par Deloitte¹, le groupe a pu observer une productivité accrue (95 %), une conformité améliorée (93 %), une réduction des coûts (91 %) et une hausse de la qualité des données (77 %).



Les entreprises qui savent s'adapter pour tirer leur épingle du jeu « remporteront » la partie en alliant efficacité opérationnelle et expérience client numérique positive de bout en bout. Elles investiront dans les plateformes d'automatisation intelligente qui unissent les ressources humaines, les processus et la technologie pour améliorer les processus opérationnels et offrir aux clients les expériences personnalisées dont ils sont désormais coutumiers.

Cette approche a été baptisée « Work Like Tomorrow ».

¹[Deloitte Global RPA Survey](#)

Les entreprises peuvent adopter une démarche Work Like Tomorrow en exploitant une plateforme d'automatisation intelligente qui leur permette d'intégrer une sélection optimale de technologies d'automatisation interopérables dans une même « boîte à outils ».

Le rapport Everest² révèle que l'intégration étroite de technologies complémentaires au sein de la plateforme permet aux entreprises d'opérer une automatisation de bout en bout.



Néanmoins, la démarche Work Like Tomorrow n'est pas cantonnée à une simple plateforme technologique.

Pour mettre en œuvre l'automatisation intelligente, les entreprises sont tenues de réviser le fonctionnement de leurs modèles d'exploitation. Elles doivent notamment procéder à la réingénierie des opérations nécessaires à la rationalisation préalable du processus à automatiser, avant de rediriger le personnel vers des rôles et des responsabilités à plus forte valeur ajoutée.

Dans ce livre blanc, nous nous emploierons à mieux définir ce qu'est l'automatisation selon une « approche de plateforme » améliorée, ainsi qu'à expliquer le rôle du **centre d'excellence**, véritable « atelier » de l'entreprise au sein duquel il est possible d'étendre la part d'automatisation et d'analyser les conséquences que peut avoir la mise en place d'une équipe numérique sur le modèle d'exploitation. Enfin, nous indiquerons la marche à suivre pour les entreprises qui souhaitent adopter la démarche Work Like Tomorrow avec l'automatisation intelligente.

²Everest Group, Intelligent Document Processing (IDP) – Technology Vendor Landscape with Products PEAK Matrix™ Assessment, 2019 (Traitement intelligent des documents : offre technologique)

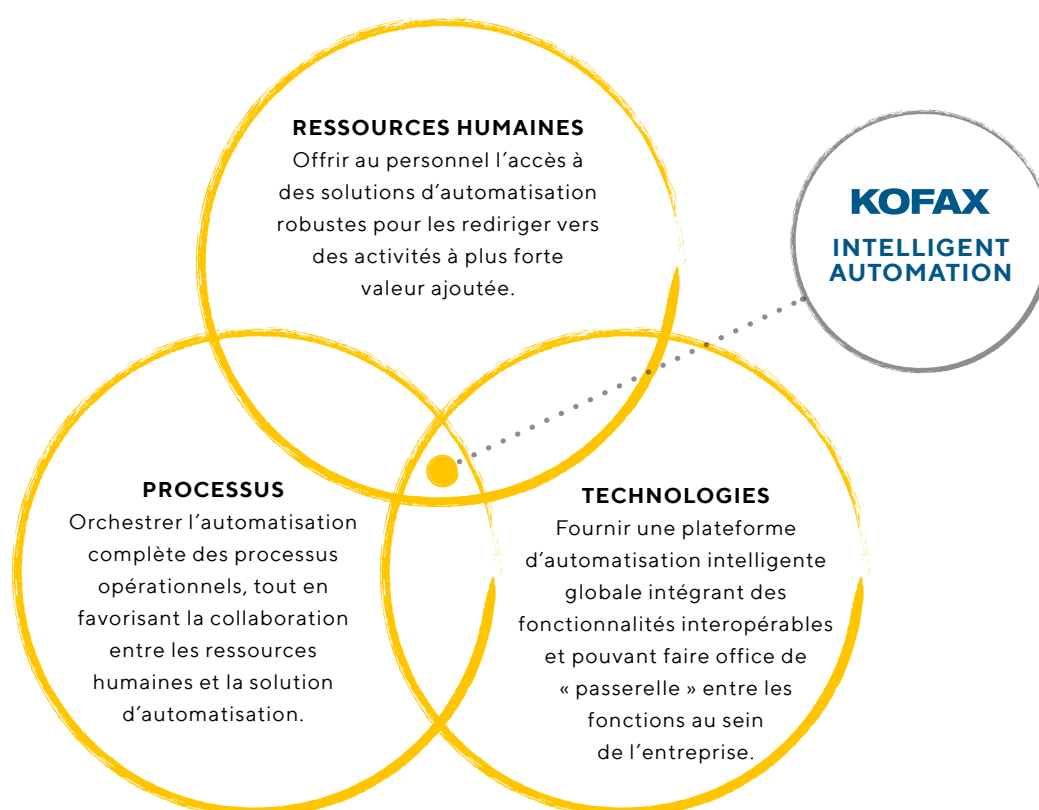
A man with a beard, wearing a blue shirt, is sitting at a wooden desk. He is holding a pen to his chin, looking thoughtful. In front of him is a laptop, a glass of water, and some papers with charts. The background is a blurred office window. There are yellow wavy lines in the upper right corner of the image.

La plateforme intègre
plusieurs solutions «
d'appoint », ce qui permet
d'en tirer davantage de
valeur que si elles étaient
utilisées séparément dans
les différents services.



PLATEFORME KOFAX INTELLIGENT AUTOMATION

La plateforme Kofax Intelligent Automation réunit les personnes, les processus et les technologies, de façon à automatiser un nombre accru de problèmes métier divers, tout en réduisant le coût total de possession de la solution d'automatisation. Cette boîte à outils permet aux entreprises d'automatiser la résolution de problématiques à la fois nombreuses et variées, tout en évitant les difficultés qu'entraîne un développement excessif de technologies autonomes.



Utilisée seule, l'automatisation robotisée des processus (Robotic Process Automation, RPA) ne suffit ainsi généralement pas à automatiser les opérations. Que faire si les données non structurées ont un jour besoin d'être intégrées ? Comment prendre en charge plusieurs canaux d'intégration ? Des interactions sont-elles nécessaires entre les ressources humaines et la solution d'automatisation ? Ces questions comme beaucoup d'autres montrent qu'une solution évolutive repose non pas sur une technologie unique, mais sur un éventail de technologies.

AUTOMATISATION INTELLIGENTE : P&N BANK

Orientée client, la société P&N se démarque des institutions bancaires traditionnelles en dopant les niveaux de service et en transformant les opérations de back-office. Après avoir saisi l'opportunité d'une mise en œuvre de la RPA au service des requêtes de transaction, elle s'est ensuite aperçue qu'une fonctionnalité complémentaire s'imposait pour assurer la gestion de ses opérations numériques de bout en bout, et ce, malgré toute la puissance de la RPA. Elle s'est donc adaptée en intégrant la plateforme d'orchestration Kofax TotalAgility. En associant les deux produits, P&N est parvenue à doper sa productivité de 20 %, tout en rehaussant les niveaux de service client.

RENDEMENT TOTAL DE L'AUTOMATISATION

La valeur de l'approche de plateforme peut se mesurer au moyen d'un concept appelé « rendement total de l'automatisation », lequel calcule l'impact de l'automatisation sur les résultats financiers, les opérations, la main-d'œuvre et l'orientation stratégique. Chacun de ces axes est doté de facteurs quantitatifs et qualitatifs, et s'accompagne de diverses statistiques détaillées qu'il est possible d'inclure ou d'exclure.

Le rendement total de l'automatisation peut ainsi se calculer de plusieurs façons. Ce qui compte toutefois, c'est que les résultats offrent un cadre permettant d'étudier les avantages offerts par une plateforme comparativement à des solutions d'appoint.

D'une manière plus générale, la plateforme permet d'automatiser un plus grand nombre d'opérations que les solutions d'appoint (impact sur les opérations et sur la main-d'œuvre), tandis que son coût total de possession est inférieur aux dépenses induites par l'association de technologies issues d'éditeurs multiples (impact financier). De ce fait, les entreprises peuvent constater qu'une plateforme offre un meilleur rendement qu'une approche alternative.



DÉPLOIEMENT DE PLATEFORME : UN EXEMPLE PRATIQUE D'AUTOMATISATION INTELLIGENTE

L'exemple ci-dessous suffit à illustrer parfaitement la puissance d'une approche d'automatisation basée sur une plateforme. Un workflow d'intégration des nouveaux clients est composé d'étapes impliquant un grand nombre de personnes et de technologies. Avec une plateforme, le transfert des données au fur et à mesure est réalisé sans heurt, avec à la clé une réduction des coûts de maintenance pour l'entreprise et une amélioration de l'expérience client. Le processus ne serait pas aussi fluide s'il reposait sur des technologies issues d'éditeurs différents ou si l'entreprise disposait d'une seule des technologies citées ci-dessous :



Un client Kofax dans le secteur des assurances a choisi la plateforme pour réduire le temps de traitement des requêtes client de 75 %. Le client considère que l'adoption d'une approche de plateforme lui a permis de réduire de 25 % le nombre d'appels de la part de clients souhaitant vérifier le statut des requêtes, tout en augmentant le taux de satisfaction de 15 %. Nombreuses sont les entreprises qui optimisent ainsi les expériences client et adoptent la démarche Work Like Tomorrow avec l'automatisation intelligente.

Lorsqu'elles évaluent la puissance d'une plateforme, les sociétés peuvent également tenir compte des caractéristiques suivantes :

CONVIVIALITÉ POUR LES UTILISATEURS MÉTIER : il est essentiel que la plateforme soit à la fois simple et intuitive pour être adoptée par le plus grand nombre au sein de l'entreprise.

ARCHITECTURE FLEXIBLE : la solution doit prendre en charge tout type de déploiement : dans le cloud, en mode hybride et sur site. Elle doit également s'intégrer facilement dans des applications tierces via des services Web REST et SOAP, ainsi que par le biais des interfaces de programmation Java et .NET.

ANALYSE DES OPÉRATIONS « EN TEMPS RÉEL » : la solution doit être capable d'analyser l'impact des tâches automatisées et de mesurer l'efficacité des opérations numériques, la conformité réglementaire et la part de risque associée aux tâches automatisées.

OPTIMISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : la plateforme doit permettre aux entreprises d'intégrer des moteurs d'intelligence artificielle (IA) et d'apprentissage automatique, tout en assurant la prise en charge de ce type de fonctionnalité en cas de besoin.

PRISE EN CHARGE MOBILE : les fonctionnalités de la plateforme doivent être accessibles en déplacement du fait de l'essor des activités réalisées sur les terminaux mobiles.

SUPPORT SOLIDE ÉTENDU PAR UN ÉCOSYSTÈME : une plateforme a par essence besoin de connexions pour être efficace. C'est pourquoi la recherche d'un réseau d'alliances et de partenaires, ainsi que le déploiement d'efforts en matière d'engagement client sont de sérieux indicateurs de la puissance d'un éditeur.

Une plateforme évolutive
faisant appel aux technologies
d'automatisation intelligente
permet aux employés de corriger
eux-mêmes les problèmes, tout en
améliorant la performance métier.





LE CENTRE D'EXCELLENCE : PRISE EN CHARGE DES OPÉRATIONS ET DES MISES À L'ÉCHELLE

Les entreprises qui mettent sur pied une équipe dédiée aux domaines précités sont en bonne posture pour étendre l'automatisation intelligente et en tirer des avantages sur le long terme :



LEADERSHIP ET VISION DU PROGRAMME

Les ressources dédiées au leadership et à la vision du programme sont responsables de la supervision du centre d'excellence. Elles veillent également à ce que les groupes concernés soient systématiquement informés et consultés tout au long du développement du programme d'automatisation. Un groupe donné peut par exemple communiquer avec l'équipe d'audit interne pour s'assurer que les normes d'audit sont intimement liées aux opérations du programme d'automatisation. De même, certaines ressources peuvent coopérer avec le service informatique pour s'assurer que les parties prenantes comprennent bien la portée du programme et son fonctionnement. L'absence de ressources dédiées à la coordination peut facilement compromettre un programme d'automatisation. Dans les faits, un comité de pilotage peut se rencontrer régulièrement pour échanger et assurer la gestion et le suivi des différentes facettes de l'automatisation, en demandant si besoin à d'autres participants au programme de superviser certaines initiatives.

RELATIONS AVEC L'ÉDITEUR ET LE SERVICE INFORMATIQUE

Le centre d'excellence doit compter des ressources dédiées à la gestion des relations avec l'éditeur de la plateforme d'automatisation intelligente. D'un point de vue externe, les personnes désignées sont tenues d'assurer le suivi des mises à jour logicielles, la coordination avec l'assistance client de l'éditeur pour corriger les problèmes, la négociation de remises, la gestion des licences et la veille du marché pour remédier aux insuffisances potentielles du partenaire actuel face aux besoins croissants de l'entreprise.

Certaines considérations internes peuvent aussi entrer en ligne de compte : le logiciel d'automatisation est-il destiné à être exécuté sur un serveur dédié ou sur un serveur partagé avec d'autres ressources ? Qui est responsable de la surveillance de l'infrastructure au quotidien et veille à ce que l'équipement ne soit pas surchargé ni malmené ?

La ressource dédiée à la coordination interne doit tâcher d'être toujours en mesure de répondre à ces interrogations, ainsi qu'à de nombreuses autres questions. Dans la pratique, un « expert des processus opérationnels » du programme peut être désigné pour endosser ce rôle, mais les ressources humaines dédiées peuvent également faire partie du service informatique, du pôle métier, voire un peu des deux. En somme, il est important de veiller à ce que le personnel de l'entreprise soit constamment focalisé sur ces problématiques. Bien qu'en apparence négligeables sur le court terme, les difficultés à ce stade risquent de mettre immédiatement un coup d'arrêt à toute initiative d'automatisation.

OPTIMISATION DE LA PLATEFORME

Une équipe doit être assignée à la création de ressources d'optimisation, afin de prendre en charge l'adoption et le développement de l'automatisation. Cette recommandation très « large » peut être interprétée différemment selon les entreprises, en fonction de la structure de leur programme. Par exemple, une entreprise ayant choisi une conception des solutions d'automatisation en interne (par ses employés) préférera définir précisément la formation à dispenser aux développeurs pour mener à bien leur mission selon des standards centralisés (tels que définis par la fonction de gouvernance). A contrario, une entreprise ayant externalisé le développement de l'automatisation peut axer la formation sur l'identification des possibles scénarios d'utilisation et leur évaluation.



D'une manière plus générale, la formation vise à corriger et à éliminer les défauts de compétence susceptibles d'entraver la réussite après le passage plus intensif à l'automatisation.

CAPITAL HUMAIN ET PLANIFICATION DE LA TRANSITION

Les ressources axées sur le capital humain s'attachent à identifier de façon proactive les conséquences de l'automatisation sur le personnel et à réorganiser la main-d'œuvre de façon optimale en fonction des nouveaux paramètres. Elles peuvent ainsi modifier la configuration des rôles/postes, adapter le recrutement (compétences requises par l'automatisation) et éliminer les principaux défauts de compétence apparus.

L'équipe dédiée doit également s'efforcer d'instaurer un climat favorable au projet d'automatisation et de rassurer face aux craintes naturelles susceptibles de naître tout au long de la transformation (licenciements, arbitrages en matière de main-d'œuvre, etc.). Les entreprises leader prennent rapidement conscience que le succès ne nécessite pas une augmentation maximale des taux de traitement direct ni l'établissement de programmes d'automatisation basés sur la réduction des effectifs. Il convient plutôt de trouver un juste équilibre entre le personnel existant et les nouvelles capacités de main-d'œuvre « numérique » résultant de l'automatisation.

REPORTING DU PROGRAMME

L'investissement continu repose sur un historique de la création des impacts tangibles. Il apparaît donc tout naturel qu'une équipe soit affectée à la surveillance des conséquences du processus d'automatisation, ainsi qu'au reporting régulier auprès d'un expert/parrain du programme. Une réflexion précoce à ce sujet permet également à l'entreprise de bénéficier d'une vision claire des facteurs d'une automatisation réussie et de leurs liens avec des initiatives stratégiques plus larges. Les indicateurs de réussite doivent avoir une influence directe sur le format du reporting (indicateurs clés de performance à mesurer, signalement de problèmes, etc.).



Il est essentiel que l'entreprise dispose d'un moyen de mesurer de façon tangible l'impact de l'automatisation à l'aide de statistiques que les parrains et les investisseurs du programme peuvent faire évoluer.

Le reporting du programme ne vise pas uniquement à justifier l'investissement : il permet également d'optimiser le capital humain et les efforts d'optimisation. À titre d'exemple, la communication et l'exploitation de témoignages positifs au sein de l'entreprise permettent de limiter les appréhensions de départ, tout en montrant au personnel l'impact de l'automatisation dans la pratique.

GESTION DES CONNAISSANCES ET AMÉLIORATION CONTINUE

La conception et le déploiement d'une solution d'automatisation ont tant à apporter. Une entreprise peut par exemple établir un ensemble défini de meilleures pratiques portant sur le test et le déploiement d'une nouvelle version logicielle. Au vu de la cadence des innovations et des changements, il n'est pas étonnant de constater que les mises à jour publiées par les éditeurs sont fréquentes (parfois trimestrielles). De ce fait, il devient nécessaire pour l'entreprise de mettre en place un processus systématique d'adoption, de test et de déploiement des nouvelles versions qui ne vienne pas perturber les tâches déjà automatisées.



Premiers pas



PREMIERS PAS AVEC L'AUTOMATISATION INTELLIGENTE

Comme pour tout, la première étape destinée à répondre aux « grandes questions » consiste à établir un cadre simple permettant de clarifier les choses. Au fil du temps, ce qui semblait auparavant insurmontable se décante, puis devient naturel. Les entreprises peuvent opter pour une automatisation graduelle, en commençant par évaluer le modèle de maturité, puis en élaborant un plan du processus d'implémentation avant d'assurer la mise en œuvre et le lancement du projet d'automatisation selon le plan établi.

ÉVALUATION DU MODÈLE DE MATURITÉ

L'évaluation du modèle de maturité commence par une estimation du niveau de préparation à l'automatisation du point de vue des technologies et des processus. Le service informatique doit être impliqué suffisamment tôt dans le projet pour comprendre comment les technologies d'automatisation s'intégreront dans la pile informatique de l'entreprise, savoir qui assurera la gestion du logiciel une fois déployé et déterminer comment garantir le respect du protocole de sécurité tout au long de la démarche. Le service informatique dispose généralement d'un processus pour la révision et l'approbation de l'architecture logicielle avant toute installation. Parfois chronophage, cette opération doit être prise en compte dans la feuille de route en vue de l'adoption.

L'état des opérations métier doit par ailleurs être évalué. Sont-elles bien documentées ? Existe-t-il une couche d'optimisation initiale et de réingénierie à mettre en œuvre avant l'automatisation ?

Il est essentiel de corriger les éventuels dysfonctionnements des workflows/activités récurrents avant la mise en œuvre de l'automatisation. Les entreprises réussiront si elles alimentent la solution d'automatisation pour améliorer en continu un ensemble d'opérations bien renseigné et optimisé, au lieu de pallier les dysfonctionnements en l'état actuel des choses.



ÉTABLISSEMENT D'UN PLAN DU PROCESSUS D'IMPLÉMENTATION

Après avoir réalisé une évaluation du modèle de maturité, il est recommandé que l'entreprise crée un plan directeur visant à identifier et à évaluer les applications possibles de l'automatisation intelligente, à concevoir des solutions dans le logiciel d'automatisation et à créer un bureau dédié à l'automatisation au sein du programme.

Le cadre conçu pour évaluer les scénarios d'utilisation possibles de l'automatisation définit les technologies requises, ainsi que les arguments en faveur de l'automatisation de chaque processus correspondant. Ainsi, l'entreprise est en mesure d'évaluer et de classer les scénarios de façon objective, chose essentielle pour hiérarchiser les efforts de développement lorsque les ressources sont limitées.

Une fois que les scénarios d'utilisation potentiels ont été identifiés, un workflow de point de contrôle standard peut être appliqué au moment où le « concept » passe en phase de mise en œuvre. Le point de contrôle inclut des étapes comme la documentation/conception initiale, la création de la solution basée sur différentes technologies de plateforme, le test d'adoption utilisateur et enfin le déploiement. Un modèle évolutif implique des jalons à chaque étape, avec des artefacts capables de valider les progrès tout au long du workflow de point de contrôle.

Au cours de cette phase, l'entreprise doit également décider d'un « modèle d'exploitation » pour son programme d'automatisation. Qu'ils soient centralisés, hybrides ou décentralisés, les modèles d'exploitation impliquent la consolidation des responsabilités du personnel au sein d'un programme d'automatisation :

MODÈLES D'EXPLOITATION MÉTIER

MODÈLES CENTRALISÉS

Tous les éléments nécessaires à l'exécution du programme sont mis en œuvre et contrôlés par une seule et même équipe. a single team.

MODÈLES DÉCENTRALISÉS

Tous les éléments nécessaires à l'exécution du programme sont répliqués dans différents services.

MODÈLES HYBRIDES

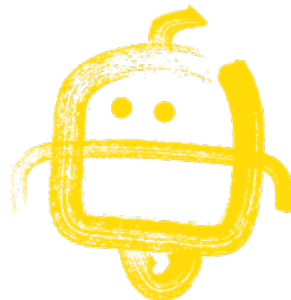
Certaines facettes du programme sont centralisées au sein d'une équipe, tandis que d'autres sont répliquées dans différents services.

Un programme peut initialement fonctionner selon un modèle centralisé, avec quelques personnes destinées à gérer les différents aspects du programme. Cette organisation est pertinente uniquement si un groupe restreint de personnes est impliqué dans les premiers efforts d'automatisation. La migration vers une approche hybride peut s'opérer à mesure que les différents services adoptent l'automatisation. Pour prendre en charge la mise à l'échelle, les responsabilités initialement centralisées sont confiées aux différents services, afin que l'équipe centrale puisse se concentrer davantage sur les initiatives menées à l'échelle du programme.

ÉVOLUTION ET INNOVATION

Après avoir évalué le modèle de maturité et établi une feuille de route du changement, l'entreprise peut désormais se focaliser sur l'exécution et l'extension de son programme d'automatisation, conformément à la feuille de route. Cette dernière fournit un cadre pour l'extension, tout comme les mécanismes conçus pour tirer les enseignements et cerner les meilleures pratiques tout au long du processus.

La mise à l'échelle doit être associée à l'innovation et à une « veille extérieure » continue visant à détecter de nouvelles technologies pouvant être intégrées au programme.





CONCLUSIONS

L'automatisation intelligente va révolutionner notre façon de travailler.



Le concept visant à mettre en place une capacité numérique pour la combiner étroitement aux ressources humaines permettra d'augmenter les taux de productivité de façon formidable, d'accélérer la prise de décision, d'améliorer l'auditabilité des processus métier, de rendre la main-d'œuvre plus autonome et, plus globalement, d'optimiser l'activité.

Grâce aux considérations évoquées ci-dessus concernant le capital humain, les processus et la technologie, nous sommes convaincus que vous idéalement positionnés pour adopter l'automatisation intelligente et bénéficier des avantages qui lui sont propres.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur le site **KOFAXFRANCE.FR.**



À PROPOS DE L'ENTREPRISE

Kofax aide les sociétés à transformer leurs processus métier nécessitant le traitement d'importants flux d'informations, à réduire les tâches manuelles et le nombre d'erreurs et à minimiser les coûts, tout en améliorant l'engagement client. Nous proposons une plateforme d'automatisation intelligente intégrée qui regroupe de nombreuses fonctions : automatisation robotisée des processus, capture cognitive, orchestration des processus, fonctionnalités d'analyse, mobilité et engagement, etc. De ce fait, les entreprises peuvent déployer et adapter la solution facilement, pour des résultats incroyables et immédiats. À la clé, une baisse des risques de conformité, un gain de compétitivité, une croissance accrue et une hausse de la rentabilité.

Par ailleurs, nous offrons aux clients une prestation de conseil afin de leur présenter les problématiques liées au personnel et à la technologie qui apparaissent lors des projets d'extension à l'aide de la plateforme Kofax Intelligent Automation. Cette prestation de conseil permet d'en savoir plus sur différents cadres permettant d'instaurer un programme d'automatisation, ainsi que sur les modèles de prise en charge (c'est-à-dire les opportunités de recours à un intégrateur de solution ou à un consultant extérieur, par rapport à l'attribution en interne des responsabilités du programme). Grâce aux conseils qu'ils reçoivent, les clients prennent des décisions éclairées sur la gestion de leur solution d'automatisation et les aides extérieures dont ils peuvent bénéficier tout au long du process.

Kofax garantit un retour sur investissement rapide à plus de 30 000 clients issus du secteur de la finance, des assurances, du secteur public, de la santé, de la chaîne logistique, des prestataires de services BPO et d'autres secteurs d'activité. Kofax fournit ses solutions logicielles en direct et au travers d'un réseau de distribution comptant plus de 650 partenaires indirects, dans une soixantaine de pays des Amériques, de la zone EMEA et en Asie-Pacifique.

KOFAX

Work Like Tomorrow.™

KOFAX

kofaxfrance.fr

© 2019 Kofax. Kofax and the Kofax logo are trademarks of Kofax, registered in the United States and/or other countries. All other trademarks are the property of their respective owners.

