

Gestion des impressions d'entreprise
Savoir évoluer pour gagner
en efficacité



La réalité de la gestion des impressions dans les entreprises aujourd'hui

Dans une grande entreprise, l'impression n'a rien d'une question simple.

Les paramètres sont multiples, que l'on considère la variété des productions demandées par les employés (impressions, copies, télécopies, numérisations) ou le lieu où ils peuvent les réaliser (bureau, boutique, entrepôt, usine, domicile, etc.). Vous pouvez aussi bien faire appel à des imprimeries qu'exploiter vos propres centres de reprographie pour toutes les impressions professionnelles et en grande quantité. Quant aux systèmes que vous utilisez dans votre entreprise pour l'impression, la copie, la numérisation et la télécopie, ils sont devenus des périphériques réseau complexes intégrés à votre infrastructure informatique, parfois gérés par le service informatique, parfois non.

Au vu de cela, avez-vous la certitude que cet environnement complexe est géré de façon totalement efficace et efficiente dans l'ensemble de votre entreprise ?

Qui est responsable des impressions dans votre entreprise ?

Nous avons demandé au cabinet Coleman Parkes Research d'interroger 400 décideurs dans divers secteurs, dont la finance et l'informatique, afin de savoir comment procèdent des entreprises comme la vôtre, avec quelle efficacité et si elles souhaitent apporter des améliorations.

L'enquête a révélé que moins d'un tiers d'entre elles ont affecté une personne ou créé un poste pour la gestion des services d'impression à l'échelle de l'entreprise. Dans la plupart des structures consultées, les responsabilités quant aux services d'impression sont réparties par pays ou par région (25 % de celles interrogées), par environnement d'impression (19 %) ou les deux (28 %).¹

Ce mode d'organisation n'est pas surprenant. Les multinationales subdivisent souvent les responsabilités de manière régionale.

Pourtant, sur le plan des technologies d'impression elles-mêmes, le choix des développements à mettre en œuvre (périphériques autonomes ou en réseau, spécialisés ou multifonctions, économiques ou haut de gamme) a toujours eu tendance à semer le chaos au niveau des responsabilités locales. En dépit de cela, les décisions se rapportant aux différents périphériques ou environnements sont de nos jours partagées entre les responsables informatiques, les responsables des sites ou installations, les responsables de service et le service des achats.

Où réside le problème ?

Aux yeux de nombreuses entreprises, ce type de fonctionnement apparaît comme le plus naturel et elles ne voient pas nécessairement de problème avec celui-ci. Parmi les entreprises interrogées qui ne possèdent pas de stratégie d'impression formelle en interne, plus de 87 % l'expliquent par le fait que leur personnel et leurs responsables sont capables de prendre leurs propres décisions en ce qui concerne l'impression, et un tiers ne voit pas le besoin d'une telle stratégie.

Même si les responsables et le personnel savent sans nul doute prendre des décisions intelligentes en la matière, il leur manque inévitablement une vision d'ensemble. Les entreprises qui ont contacté Xerox afin d'obtenir de véritables solutions pour leurs services d'impression vous le diront : lorsqu'elles ont essayé une approche décentralisée, leur tentative s'est traduite par une prolifération des périphériques dans les différents bureaux, une multiplication des fournisseurs externes et une sous-exploitation des centres d'impression en interne. En bref, beaucoup d'inefficacité et une explosion des coûts. Malgré la foule de choix apparemment possibles et la liberté de prendre des décisions locales, force est de constater que, trop souvent, les employés ne parviennent pas à trouver d'imprimante ou de copieur qui fonctionne comme ils le souhaitent ou qui leur offre les fonctions dont ils ont besoin.

Ce problème ne vous est pas inconnu ?

¹Différents environnements d'impression étudiés, notamment l'impression de bureau, la reprographie en interne ou les centres de reprographie, les imprimeries hors site et les impressions distantes.

À propos de l'enquête

Début 2010, le cabinet Coleman Parkes Research a interrogé 400 décideurs par téléphone :

- 100 dans quatre pays, à savoir les États-Unis, le Royaume-Uni, la France et l'Allemagne
- 100 dans chacun des secteurs suivants : services publics, santé et industrie pharmaceutique, finance et services professionnels
- 104 directeurs informatiques, 94 directeurs financiers, 106 directeurs/responsables de site et 96 responsables de service

Tous les entretiens ont été menés conformément aux règles et directives données par l'association mondiale des professionnels des études sociales et marketing (ESOMAR) et l'association Market Research Society.

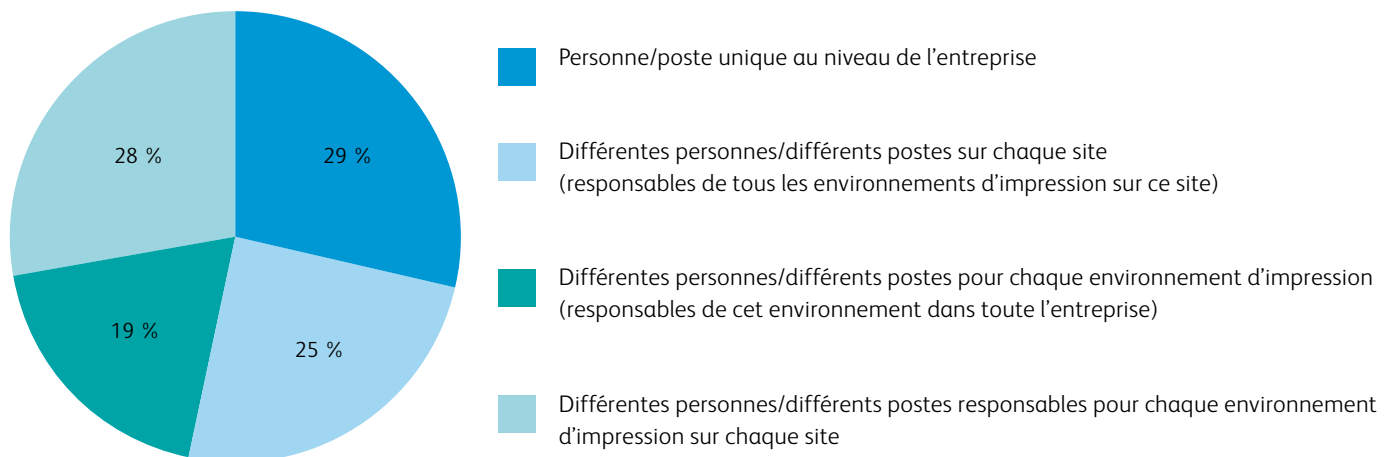
Définitions

La personne chargée de l'enquête a expliqué la portée de l'expression « services d'impression », à savoir toutes les impressions réalisées sur des imprimantes, copieurs et périphériques multifonctions dans cinq environnements d'impression différents : bureau, centre de reprographie, centre de données (impression en grand nombre à partir de sources de données de l'entreprise), imprimeries externes et impressions distantes.

Remarque concernant les résultats présentés ici

Sauf mention spécifique sur des différences d'un pays/secteur à l'autre, les moyennes fournies sont globalement représentatives de tous les pays et secteurs interrogés.

Nature des responsabilités dans la gestion des services et infrastructures d'impression au sein de l'entreprise



Tendances en matière de gestion des services d'impression dans les entreprises

Nous avons demandé aux décideurs contactés dans le cadre de l'enquête quels sont leurs principaux défis sur le plan des services d'impression.

Pas moins de 11 aspects ont été qualifiés d'importants ou de très importants par les interrogés.

Quels sont vos principaux défis ?

Dans l'ensemble, le coût est arrivé en tête des défis mentionnés (43 % l'ont classé comme important ou très important), suivi de la sécurité (38 %), des dépenses d'investissement (23 %) et de la formation/sensibilisation du personnel (23 %).

Ce classement diffère légèrement d'un pays à l'autre : ainsi, le Royaume-Uni place la sécurité au sommet de ses préoccupations, tandis que les États-Unis donnent moins de poids aux dépenses d'investissement (voir graphique pour le détail). Du point de vue des secteurs étudiés, la santé/industrie pharmaceutique est celui qui attribue le plus d'importance aux défis liés à l'impression puisque 79 % des interrogés ont choisi « important ou très important » pour le coût, 50 % pour la sécurité, 47 % pour la formation du personnel, 43 % pour les dépenses d'investissement et 42 % pour l'exploitation de nouvelles technologies d'impression.

Quelle approche adopter ?

Face à une telle variété de défis, la moitié des décideurs ayant répondu à l'enquête ont exprimé leur désaccord avec ceux qui ne voyaient pas l'intérêt d'une stratégie d'impression à l'échelle de l'entreprise. 52 % ont déclaré qu'il était probable, voire très probable, que leur entreprise adopte une approche plus étendue en matière de gestion des impressions dans un avenir proche (cette moyenne masque certaines différences qui se sont dégagées d'un pays à un autre : au Royaume-Uni, le chiffre est seulement de 31 %, contre 70 % aux États-Unis).

Ces résultats reflètent l'évolution croissante des mentalités que nous observons chez nos clients. L'immobilisme est graduellement abandonné au profit de l'idée qu'une

stratégie unique dans l'entreprise est à la fois possible et avantageuse. De nombreuses entreprises souhaitent décloisonner les activités d'impression classiques et gérer l'ensemble de leur environnement d'impression (impressions du bureau et distantes, impressions externalisées et impressions de production en interne) comme s'il s'agissait d'une seule ressource.

Pourquoi une approche au niveau de l'entreprise ?

Imaginez qu'une équipe unique gère l'ensemble de vos environnements d'impression en s'appuyant sur des technologies, normes, processus opérationnels et accords de niveau de service communs. S'ils savent ce qu'ils font et disposent des bons outils, il leur est possible de :

- rationaliser périphériques et fournisseurs, mais aussi d'assurer une utilisation optimale des ressources, en établissant notamment un juste équilibre entre impressions externalisées et en interne ;
- mettre en œuvre une politique d'utilisation unique et des règles d'impression intelligente afin d'améliorer la rentabilité et d'encourager des pratiques respectueuses de l'environnement ;
- tirer parti des économies d'échelle et d'obtenir des prix attractifs auprès des fournisseurs de consommables ainsi que des imprimeurs ;
- avoir une totale visibilité sur l'utilisation réelle et le coût dans tous les secteurs d'impression jusqu'aux périphériques et utilisateurs ;
- appliquer des politiques de sécurité, telles que le chiffrement des fichiers ou la sécurisation des processus d'impression ;
- suivre les transferts de documents sensibles et de créer des pistes de vérification pour l'impression et la numérisation ;

- permettre à tous les salariés d'imprimer facilement, qu'ils soient au bureau, sur un autre site, à l'étranger ou chez eux ;
- surveiller les services d'impression et résoudre les problèmes avant qu'ils deviennent sérieux ;
- adapter l'infrastructure à l'évolution des besoins en services d'impression dans l'entreprise.

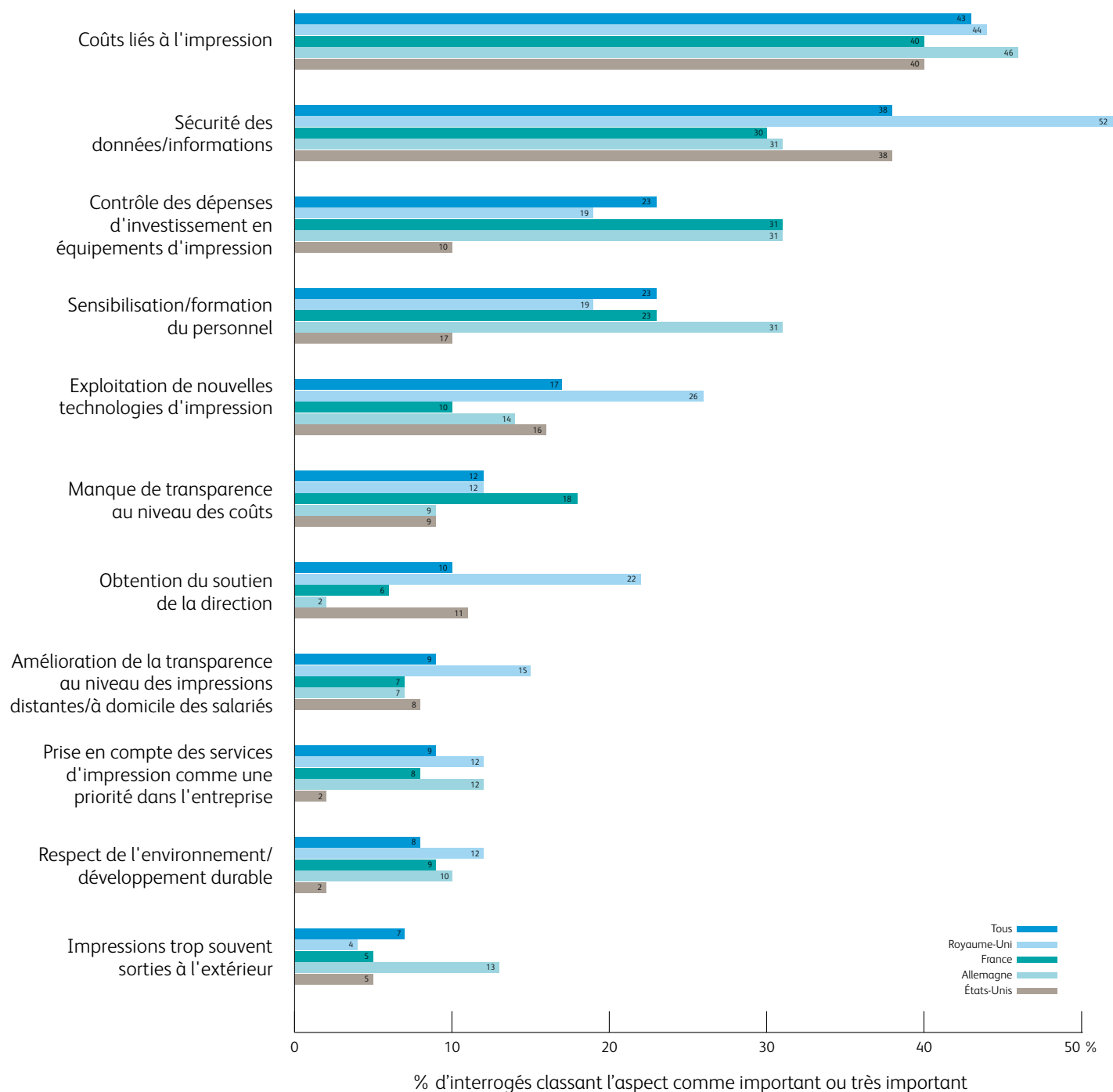
Efficacité et économies, respect de l'environnement, visibilité accrue et meilleur contrôle, sécurité intégrée et plus grande productivité : voici les avantages que recherchent les entreprises quand elles envisagent leur stratégie d'impression.

Et dans mon cas ?

Comment savoir s'il s'agit de la bonne approche pour vous ? Peut-être estimez-vous que votre façon de gérer l'impression actuellement n'est pas inadaptée. Peut-être pensez-vous qu'en dépit de ses avantages, l'approche au niveau de l'entreprise demeure trop coûteuse à instaurer et implique trop de changements. Ou peut-être avez-vous été séduit par l'idée, mais que vous ignorez par où commencer et surtout comment décider les autres en leur présentant plus qu'une simple conviction personnelle.

Toutes les entreprises sont différentes et nous ne vous recommanderons jamais d'essayer de répondre à vos défis dans le domaine de l'impression en vous basant sur une conviction ou sur ce que d'autres ont choisi. Mais au-delà de ça, il n'est pas impossible que cette approche représente une véritable opportunité et qu'en la laissant passer et en préférant l'immobilisme, vous manquez l'occasion d'améliorer la productivité et l'efficacité au sein de votre entreprise. Alors comment savoir ?

Principaux défis dans le domaine des services d'impression



Comment faire ?

Étudier et réussir la mise en œuvre d'une stratégie d'impression à l'échelle de l'entreprise requiert un changement d'approche et une nouvelle perspective quant aux possibilités offertes par les services de production documentaire. D'après notre expérience, les entreprises qui réalisent cette transformation avec succès suivent quatre démarches.

1. Désigner un promoteur du changement

Vous avez besoin d'une personne au sein de votre entreprise (un promoteur du changement pour les services d'impression) qui possède les idées, la détermination, l'autorité et l'appui de la direction afin de découpler les activités d'impression classiques et de fournir à la nouvelle stratégie le soutien et les ressources nécessaires.

La plupart des entreprises que nous avons interrogées le reconnaissent : 64 % estiment qu'elles pourraient gagner en efficacité au niveau de la gestion des impressions si la responsabilité était assumée par une seule personne et 82 % font cette même constatation si la décision était prise à un niveau hiérarchique supérieur de l'entreprise.

Si l'on s'intéresse de plus près à celles qui ont déjà transféré toute la responsabilité des services d'impression à une personne ou à un poste unique, il apparaît que, dans plus de deux tiers des cas, la charge revient au directeur informatique, abstraction faite du Royaume-Uni où une autre fonction directoriale remplit ce rôle.

2. Établir une base précise

Le recours à une base précise est absolument indispensable pour pouvoir évaluer les possibilités d'amélioration et les progrès réalisés. La première étape consiste donc à étudier minutieusement et en profondeur votre infrastructure existante. En tout état de cause, si votre entreprise, comme la plupart de celles interrogées, souhaite atteindre certains objectifs en termes de coûts, de disponibilité/performances, de développement durable, de sécurité ou d'impact sur la productivité en ce qui concerne les impressions, des mesures précises doivent être définies pour apprécier les résultats par rapport à ces objectifs.

Ne faites pas de prévisions en vous fondant sur des hypothèses, des moyennes dans le secteur ou des outils simplistes. Dans toute grande entreprise, une évaluation correctement réalisée prend des semaines (voire davantage si progressez à tâtons) et s'appuie sur des outils ainsi que des modèles. Si vous ne disposez pas du temps, du personnel, des outils ou de l'expérience pour le faire vous-même, sollicitez de l'aide. Vous serez libéré de cette charge et, généralement, les frais engagés paraissent bien dérisoires au regard des résultats obtenus.

3. Construire une étude réaliste

Une fois que vous savez sur quel terrain vous travaillez, vous pouvez évaluer la viabilité de la rationalisation et de la centralisation des systèmes et processus existants dans les divers environnements d'impression, sites et autres composantes de la structure organisationnelle.

Recherchez les synergies qu'il est possible de créer par le partage des ressources entre les activités et la gestion de plusieurs environnements d'impression comme une entité unique, mais en gardant les pieds sur terre. Pour avoir une chance de réussir, une étude des changements doit reposer sur un modèle clair et réaliste de ce qui peut être concrétisé compte tenu de la base de départ. Que cette étude soit montée en interne ou en externe, assurez-vous qu'elle soit confiée à une personne compétente.

4. Évaluer l'aide disponible

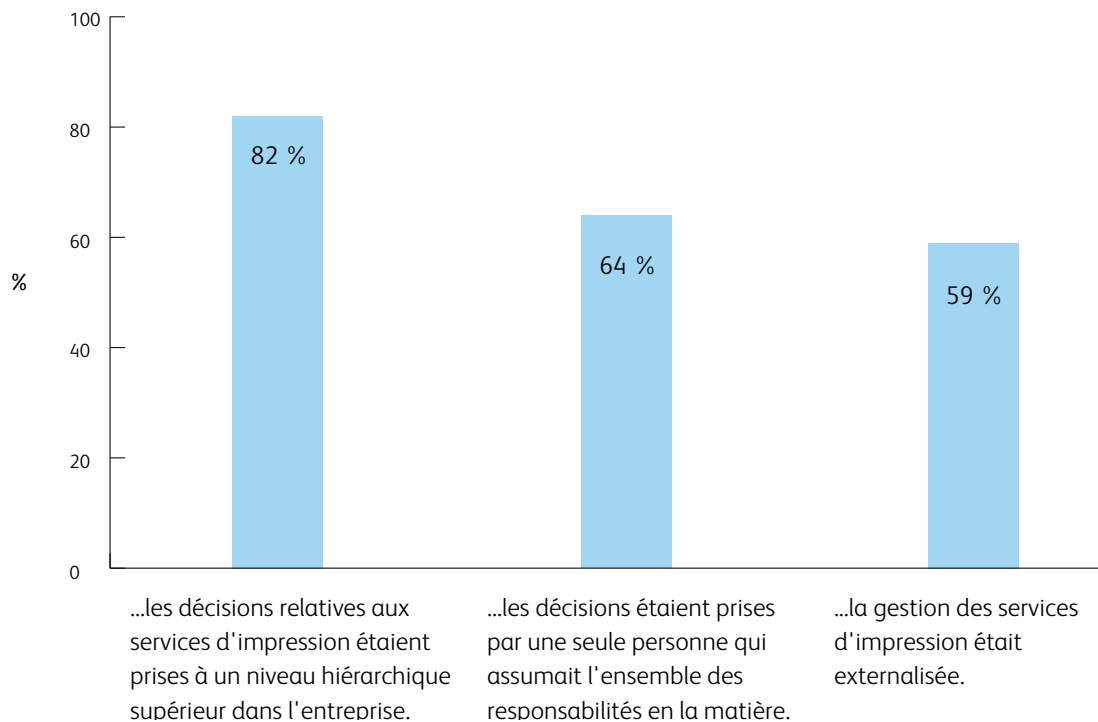
Peu d'entreprises possèdent les ressources ou l'expérience requise pour réellement mettre en œuvre une stratégie globale efficace. Mais beaucoup se demandent si elles doivent faire appel à une aide extérieure en déléguant ou en externalisant.

Pratiquement tous les décideurs interrogés ont déclaré connaître le concept de gestion déléguée des impressions et 59 % ont même convenu que la gestion des impressions serait plus efficace en l'externalisant. Toutefois, seulement la moitié d'entre eux ont indiqué avoir envisagé une gestion déléguée. Pour ceux qui n'ont pas considéré cette possibilité, la sécurité des informations est la principale préoccupation mentionnée dans tous les pays, secteurs et environnements d'impression. Si le coût et la perte de contrôle figurent également parmi les justifications, le poids qui leur est accordé est deux fois inférieur à celui de la sécurité (certaines différences émergent dans le classement et la portée de ces deux problèmes selon les pays et les secteurs).

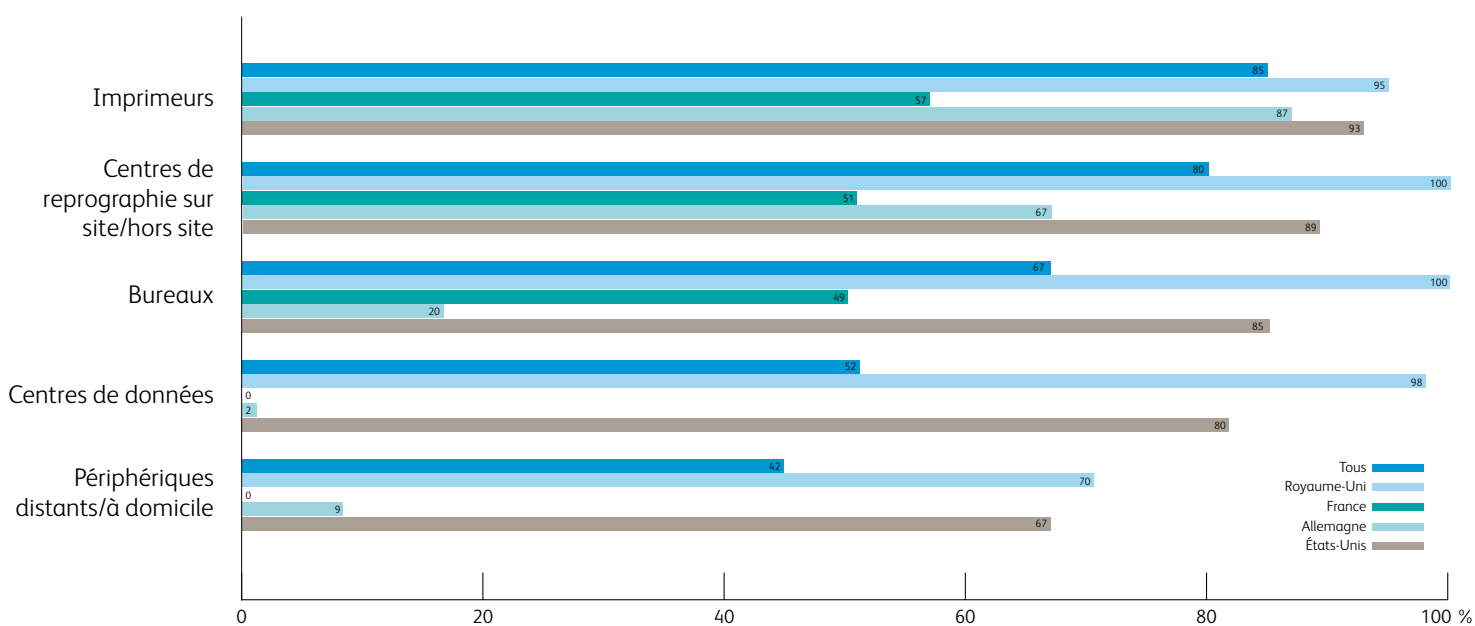
Nous connaissons bien ces inquiétudes : elles sont parfois exprimées par des entreprises qui nous contactent et il va sans dire que les dissiper est le travail du prestataire de services de gestion déléguée des impressions. En règle générale, ces inquiétudes peuvent être et sont apaisées. Sur la moitié des interrogés qui a songé à la gestion déléguée des impressions, nous avons constaté que la majeure partie externalise au moins l'un de ses environnements d'impression (voir graphique page suivante).

Au Royaume-Uni et aux États-Unis, l'externalisation chez les entreprises qui ont étudié la question est extrêmement élevée dans tous les environnements d'impression. En France et en Allemagne, le taux de conversion est largement inférieur, même si l'externalisation reste fréquente pour les impressions de bureau, les centres de reprographie et les imprimeries.

Part de ceux qui sont d'accord pour dire que, dans une certaine mesure, la gestion des impressions pourrait être rendue plus efficace si...



Parmi les entreprises qui ont envisagé une gestion déléguée des impressions, part de celles qui ont externalisé un environnement d'impression



Conclusion

Une stratégie d'impression étendue à toute votre entreprise peut être une solution qui lui convient, comme une solution inadaptée. Mais il est impossible de le savoir sans étudier véritablement la question, en pesant les avantages potentiels par rapport aux problèmes que vous anticipez et en déterminant si vos préoccupations peuvent être dissipées.

Nous pensons qu'une entreprise classique comme la vôtre a tout à y gagner. Dans les grandes entreprises, l'environnement d'impression renferme de nombreux défis en termes de gestion et celles-ci tendent à choisir de nouvelles approches pour faire face à ces problématiques d'une

complexité croissante. Il y a encore 10 ans, externaliser la gestion des impressions relevait encore de l'expérimentation. Aujourd'hui, cette solution est reconnue et fréquemment adoptée. Il y a encore 10 ans, découpler les activités d'impression n'était même pas envisagée en gestion. Aujourd'hui,

la moitié des entreprises interrogées cherchent activement à briser ces barrières. Si votre entreprise est aux prises avec des environnements vieillissants et des approches dépassées, ces nouvelles perspectives pourraient être la révolution que vous attendez.

A propos des Services de Xerox. Xerox est l'un des leaders mondiaux en matière de processus métier, de technologie de l'information et de services de gestion documentaire. Alliant l'expertise et des capacités opérationnelles au niveau mondial, nous vous permettons de réduire vos coûts, de rationaliser vos processus opérationnels, d'améliorer vos résultats afin de concentrer vos efforts sur ce que vous faites de mieux : votre cœur de métier.

Pour en savoir plus sur l'aide que nous proposons aux entreprises telles que la vôtre, rendez-vous sur www.xerox.fr.

