

Activités de la 1^{ère} édition

Chapitre 5. Les principales composantes du système d'Information

Encadré 5.1 : Cegetel rénove son application de travail collaboratif

Ne plus abandonner la gestion des documents à la messagerie et aux disques durs, mais regrouper les échanges des groupes de projet au sein d'espaces dédiés, c'est la démarche retenue par l'opérateur pour structurer le travail collaboratif.

« L'intranet de Cegetel, c'est 12 000 utilisateurs et pas moins de 5 millions de pages vues par mois », explique Fabrice Trouvé, responsable du projet intranet de l'opérateur de télécommunications. À la tête d'une équipe de 17 personnes (des administrateurs et des chefs de projet chargés de l'interface avec les maîtrises d'ouvrage et le développement), il développe son activité autour de trois missions :

- la mise à disposition d'intranets pour les différents départements du groupe ;
- la gestion électronique de documents, soit une bibliothèque de 10 000 documents (documents de référence, manuels d'utilisation des applications, procédures internes, etc.) ;
- l'industrialisation des processus métiers (par exemple un workflow pour la gestion des avoirs).

Pour le travail collaboratif, Cegetel utilisait depuis trois ans une application basée sur Domino.Doc, mais l'évolution des pratiques des salariés nécessitait d'ajouter un outil supplémentaire : « Une étude interne nous a montré que 30 % des emails échangés dans l'entreprise comportent des pièces jointes. Ce qui veut dire qu'une partie du travail collaboratif se fait par le biais de la messagerie », souligne Fabrice Trouvé. Autre constat, les différents outils utilisés – Outlook comme agenda personnel et MS Project pour la gestion des projets – ne s'avèrent pas toujours pratiques pour imprimer ou visualiser les dates jalons. Dernier point : la difficulté d'identifier tous les participants à une équipe projet : « Dans la pratique, on s'aperçoit que très souvent les collaborateurs ne savent pas très clairement qui est dans la liste. »

Expérience antérieure

Le responsable intranet décide du déploiement d'un outil de travail collaboratif permettant de gérer la liste de participants à un projet, un agenda, le stockage des documents de travail et éventuellement des exécutables lorsqu'il s'agit d'un projet informatique. Son choix technologique s'appuie sur une expérience antérieure, où, alors qu'il était responsable intranet du Club Méditerranée, il avait ajouté une surcouche applicative à Lotus Domino qui était l'infrastructure de développement de l'intranet – 4 000 utilisateurs disséminés sur la planète. Deux ans après, il réitère son choix des produits de l'éditeur Mayetic : MayeticPublisher pour la gestion de contenu et MayeticVillage pour les espaces de travail collaboratif. « La solution convient bien à la durée de vie d'un projet, à l'issue duquel tous les documents utiles doivent se retrouver dans l'intranet ou dans la bibliothèque. La prise en main est facile pour les utilisateurs, qu'ils soient férus d'informatique ou non. Sans formation, l'outil s'adapte bien à ces deux populations », commente le responsable intranet.

Déploiement progressif

Après la réalisation d'un prototype, les travaux d'intégration ont commencé début juillet pour permettre le lancement des espaces de travail collaboratif en octobre prochain.

Ils mobilisent quatre personnes – à temps partiel – qui travaillent sur l’interfaçage avec l’annuaire de l’entreprise (la partie la plus lourde du projet), sur l’intégration de la charte graphique ainsi que sur la mise en place d’une procédure de validation qui doit s’assurer que ne soient créés que des espaces de projets (de 5 à 150 personnes), et non des espaces personnels de stockage, par exemple. D’ici à la fin de l’année, 1 000 salariés auront accès à ces espaces de projets. L’effectif passera à 3 000 salariés en 2004 et à 5 000 en 2005. « Le temps de voir ce que ça va donner, et aussi de prendre en compte le coût des licences », indique Fabrice Trouvé. À terme, Cegetel fera réaliser par l’éditeur une application spécifique qui permettra aux utilisateurs des espaces collaboratifs de publier directement des documents dans la bibliothèque. Côté budget, l’installation est proposée à partir de 20 000 euros, plus une licence de 40 euros par utilisateur, avec un an de maintenance. Mayetic a notamment déployé sa solution à la Fnac (son plus gros client actuel avec 4 600 utilisateurs), à France 3 et à l’agence de publicité OMD.

Questions

1. Quels sont les enjeux techniques d’un projet comme celui-ci lié au travail collaboratif ?
2. Dans quelle mesure les outils logiciels peuvent-ils avoir un effet structurant non seulement sur le travail collaboratif, mais plus encore sur l’organisation ?

Source : Copyright © 2004 CNET Networks, Inc. Tous droits réservés. ZDNet France et le logo de ZDNet France sont des marques déposées par CNET Networks, Inc. Thierry Noisette, ZDNet France, 9 septembre 2003
<http://www.zdnet.fr/techupdate/applications/0,39020852,39116005,00.htm>

Encadré 5.3 : Refonte du SCM chez Norgine Pharma

Même le plus bel ERP du monde ne peut assurer une gestion efficace de la supply chain s'il ne s'articule pas autour de processus métiers bien pensés. Telle est la leçon que Norgine Pharma a tirée de l'expérience d'une première implantation un peu trop « basique » de son ERP. Ce laboratoire pharmaceutique d'origine britannique (200 produits finis, une centaine d'OF par mois) avait installé en 1998 le progiciel de JD Edwards (JDE WorldSoftware) en sous-estimant quelque peu la dimension projet de cette installation. Les fonctions de base de l'outil avaient été déployées (comptabilité, gestion des transactions, gestion des stocks) mais sans réglage fin : aucun plan de production, par exemple, n'avait été implémenté. Un audit demandé par la direction générale en août 2002 met en évidence les failles du système, notamment en matière de supply chain, et la nécessité d'une refonte pour optimiser à la fois les processus métiers et l'outil informatique, dans un contexte de marché de plus en plus concurrentiel et réglementé.

Dès lors, un travail de fond est engagé sur deux axes. Le premier pour évaluer les dysfonctionnements, des processus métiers en place et identifier des processus cibles (notamment autour de la gestion des dossiers de lots, de la gestion de la demande, de l'optimisation de la gestion des stocks). Le deuxième axe s'intéresse au fonctionnement du système d'information : il faut redéfinir les flux d'information (flux logistiques, traçabilité, planification...), documenter les processus, reparamétrer le progiciel au plus fin. Ce travail de revue complète du SI est mené par les équipes Norgine en collaboration étroite avec des consultants de la société IBS. Il démarre en mai 2003 : il durera un an.

L'ERP de JDE est conservé, « car le problème ne venait pas de l'outil, mais des processus autour desquels il était exploité et de son utilisation », résume Marie-Claude Cevalte, directeur informatique de la filiale française du groupe. En revanche, il a fallu remettre complètement à plat la base de données en reconstituant les données élémentaires : articles, nomenclatures, lots... « Un travail crucial qu'il faut très tôt prendre à bras-le-corps », avertit Marie-Claude Cevalte. Le projet, qui va rendre possible dans le futur une migration en douceur vers l'ERP Enterprise One de Peoplesoft (ERP qui supportera le SI au niveau du groupe), porte déjà ses fruits. « Maintenant, nous maîtrisons nos processus, nos stocks, la planification, l'ensemble des flux à l'intérieur de l'entreprise comme ceux échangés avec nos partenaires. » Avec, en corollaire, une meilleure maîtrise des coûts, des gains sur les achats comme sur les stocks. La refonte de la base de données a permis la mise en place d'une comptabilité analytique. L'administration du SI y a gagné en performance : « On a réussi par exemple à fondre en un seul cinq processus qui fonctionnaient en parallèle de façon redondante. » Surtout, le projet a fait prendre conscience à Norgine de l'importance de la gestion logistique, comme en témoigne la création d'un département Supply Chain, avec une direction, un gestionnaire de la demande et un gestionnaire des données de base. De nouveaux modules assurent des fonctions logistiques plus fines : l'activation du module Qualité de production dans l'ERP va permettre une traçabilité informatisée des analyses des produits à partir de prélèvements dans les stocks, un module APS a été acheté, des indicateurs de mesure de performance sont mis en place. « L'expression chaîne logistique a pris tout son sens chez nous, ce qui n'est pas si courant dans une PME », conclut Marie-Claude Cevalte.

Questions

1. Quels sont les enjeux organisationnels et managériaux de ce projet ?
2. Dans quelle mesure l'évolution de ce système d'information est-elle en phase avec la stratégie de Norgine Pharma ?

Source : *Le CXP, ExpertIT.news, n° 11, septembre 2004*

Cas pratique : MGE UPS Systems

Activité

La société MGE UPS Systems, entité du groupe Schneider, est l'un des leaders mondiaux en solutions de haute disponibilité électrique pour les équipements bureautiques, les réseaux d'entreprise, les télécoms, les applications critiques des centres de données, des processus et des infrastructures publiques. Le groupe est actif dans plus de cent pays. Les ventes de la société MGE UPS sont réparties sur trois marchés :

- les onduleurs de faible puissance (puissance comprise entre 0 kVa et 10 kVa) représentent 22 % du chiffre d'affaires en 2003 ;
- les onduleurs de forte puissance (puissance supérieure à 10 kVa) représentent un marché important avec 43 % du chiffre d'affaires ;
- les services (notamment le programme MGE PowerServices) représentent 35 % du chiffre d'affaires.

Les principaux concurrents de MGE sont internationaux. Ce sont les sociétés APC, Powerware, Liebert et Chloride notamment. La société compte 2 800 collaborateurs.

Historique

La société MGE UPS Systems est issue du groupe Merlin Gerin, un des acteurs majeurs français de matériel électrique. L'activité principale est la protection électrique et la fabrication d'onduleurs. Elle a démarré il y a près de quarante ans avec l'acquisition de quelques sociétés spécialisées en France. Le groupe Merlin Gerin a gardé cette activité, malgré sa fusion avec la société Télémécanique et son intégration au sein du groupe Schneider Électrique.

En 1996, le groupe Schneider a décidé, dans le cadre de son recentrage sur son cœur d'activité, de se séparer de la branche « onduleur » par le biais d'une opération de Leverage Buy Out qui impliquait des fonds d'investissements ainsi qu'une partie des salariés.

Le groupe Schneider a racheté cette entité en décembre 2003. MGE UPS Systems a connu une forte progression de son chiffre d'affaires entre 1996 et 2001 puis un ralentissement lié à l'éclatement de la bulle Internet et à un marché déprimé depuis la fin 2001. Ainsi, le chiffre d'affaires en 1996 était de 349 millions d'euros, de 783 millions d'euros en 2001 et de 497 millions d'euros en 2003.

Organisation et structure informatique

Architecture du SI – Lors de la vente de MGE UPS Systems par le groupe Schneider, la société doit reconstruire complètement un système d'information avec de nouvelles applications et une nouvelle architecture. Les applications du groupe Schneider, principalement des développements spécifiques, sont abandonnées au profit de progiciels de gestion standard mis en place par les équipes de MGE. En 1996, l'équipe informatique laisse volontairement les responsables métiers choisir les applications qui répondent le mieux à leurs besoins fonctionnels, ce qui conduit à mener des travaux conséquents d'interfaçage, afin de permettre une fluidification des processus de gestion entre les applications. Cette diversité des applications composant le système d'information se traduit par la mise en place de Générix pour l'administration des ventes, Oracle Financial pour la comptabilité, Clarify pour la gestion des services et MFG PRO pour la gestion de la production et la gestion de la maintenance.

Par ailleurs, MGE UPS Systems dispose d'une palette d'applications périphériques : configurateur produits, applications de gestion de la trésorerie et de gestion des relations avec les banques, outils de conception assistée par ordinateur pour les phases de conception et de développement. L'intégration entre les applications hétérogènes du système d'information passe par un interfaceur Amtrix. La complexité de l'interfaçage s'explique par la diversité des applications qui constituent l'architecture du système d'information. L'interfaceur Amtrix assure la fluidité des flux entre les différents ERP et les autres applications.

Composition de l'équipe informatique – L'équipe informatique corporate est rattachée à la direction financière. Elle est composée de 31 personnes pilotées par un directeur informatique et couvre l'ensemble des entités, notamment des zones Amérique et Asie. Sa direction technique est composée de 12 personnes avec une cellule projets, une cellule développement et une cellule d'expertise sur les applications. L'équipe d'assistance utilisateurs est composée de 6 personnes tandis que l'équipe de développement et de maintenance des moyens informatiques accueille 9 personnes. L'équipe informatique corporate dispose de compétences diversifiées, ce qui s'explique par la richesse fonctionnelle mais également la diversité technique de l'architecture fonctionnelle et technique du système d'information.

Seules les opérations à faible valeur ajoutée sont externalisées chez MGE UPS Systems. Ainsi, la cellule de support de niveau 0 à 1 est confiée à un tiers externe. Par ailleurs, les applications métiers, la messagerie et l'intranet sont infogérées.

Stratégie

Stratégie de la société – MGE UPS Systems a développé sa notoriété en fournissant à ses clients des solutions offrant 100 % de continuité électrique. C'est dans cette optique que la société développe et propose des produits et des services adaptés à tous types de besoins, dans un souci de proximité avec ses clients. Son développement passe par le renforcement de sa position de leader sur les onduleurs à forte puissance et un accroissement de ses parts de marché sur les produits à faibles puissances, en France mais aussi dans les cent pays où MGE UPS est représenté. Enfin, le contexte économique étant peu favorable, MGE UPS ambitionne de maintenir sa rentabilité en renforçant la maîtrise de ses coûts, notamment les coûts informatiques.

Stratégie du département informatique – L'arrivée récente du nouveau directeur des systèmes d'information au sein du groupe génère de nouveaux projets informatiques et des projets de restructuration et de redéfinition du système d'information. Les principaux projets au sein du département informatique sont la définition d'un schéma directeur informatique, le renforcement de la maîtrise des risques informatiques avec la définition d'un plan de secours et le renforcement de la maîtrise des coûts.

L'objectif est de faire évoluer les SI en simplifiant et en homogénéisant une partie de l'architecture sur des aspects back-office standards (comptabilité, ADV, etc.), tout en conservant une forte adaptabilité. Par contre, les fonctionnalités à forte valeur ajoutée pour MGE UPS, comme la gestion des services, passent par la mise en place ou le renforcement des développements spécifiques, afin de bénéficier d'un avantage concurrentiel sur la gestion et les services proposés au client. Globalement, ce projet de schéma directeur informatique a pour objectif de rationaliser et d'harmoniser les applications existantes afin de fluidifier le processus et d'améliorer la productivité sur les flux de gestion. Ce schéma directeur sera basé sur plusieurs phases, dont la phase d'état des lieux, d'audit matériel et logiciel à partir de l'existant. Il contient notamment la déclinaison des projets applicatifs (progiciels et développements spécifiques), la déclinaison en évolution du matériel et l'adaptation de l'organisation humaine (utilisateurs et informatique).

D'autre part, le DSI de la société a souhaité être particulièrement attentif à la maîtrise des risques informatiques. Celle-ci passe par la mise en place d'un plan de secours qui garantisse la continuité d'exploitation de l'entreprise en cas de sinistre informatique grave. Le plan de secours s'articule autour de deux volets : le plan de continuité métier et le plan de continuité technique (sa déclinaison système). Ce dernier couvre notamment les procédures manuelles de reprise, la restauration du système, des réseaux et des fichiers, la disponibilité des sites et des matériels de secours, le niveau de dégradation accepté, les coûts engendrés et les délais de remise en service.

Enfin, le troisième projet majeur de la société est la maîtrise et la transparence des coûts informatiques vis-à-vis des directions métiers avec la mise en place d'indicateurs de performance, mais également le renforcement de la comptabilité analytique au sein du département informatique pour mieux comprendre les coûts.

Questions

1. Quelle analyse pouvez-vous faire de la cohérence entre la stratégie de MGE UPS et sa stratégie informatique et système d'information ?
2. Pour quelles raisons accorde-t-on une telle importance à la maîtrise des risques informatiques ?
3. Comment expliquez-vous le choix de MGE UPS de n'externaliser « que les opérations à faible valeur ajoutée » ?
4. Quels sont selon vous les avantages et les inconvénients de laisser les responsables métiers maîtres du choix de leurs applicatifs ?