

Activités de la 1^{ère} édition

Chapitre 8. Les projets de système d'information

Encadré 8.1 : Rhodia remet à plat ses processus métiers avec SAP

Division de Rhône-Poulenc jusqu'en 1998, Rhodia figure parmi les trois premiers acteurs mondiaux de chimie industrielle. Présent dans près de 150 pays, ce groupe d'origine française compte une multitude d'implantations présentant chacune un très grand nombre de processus métiers équivalents. Une problématique qui le conduit à se lancer à partir de 2000 dans un chantier visant à doter l'ensemble de ses entités d'un système d'information unique. « Il s'agissait de remettre à plat l'ensemble des processus les plus couramment utilisés au sein de Rhodia (finance, achat, production, maintenance, etc.), mais également d'implémenter ces derniers au sein d'un progiciel de gestion intégré (ERP) exploitable par chaque filiale », détaille Jean-Michel Le Nevé, directeur des projets informatiques monde pour Rhodia.

La standardisation des processus : le choix de SAP

C'est l'ERP de SAP qui est retenu. Les raisons de cette décision ? Cette solution est d'ores et déjà en production sur plusieurs sites de Rhodia. « Sa position de standard dans le monde de la chimie faisait de lui un choix tout naturel », ajoute le responsable.

Dans les mois qui suivent, Rhodia se lance dans la définition des processus et des règles de gestion sous-jacentes. Pour ce faire, l'équipe projet passe en revue l'ensemble des bonnes pratiques issues de l'expérience de l'entreprise, voire celles d'autres organisations. Jouant le rôle de maîtrise d'ouvrage, les responsables métiers interviennent directement dans ce travail. Les experts en maintenance industrielle de Rhodia sont par exemple amenés à participer à la spécification des processus liés à leur domaine de spécialisation.

L'implémentation des processus

Une fois cette première phase achevée, les processus ainsi élaborés sont implémentés grâce au progiciel SAP. À partir de ce premier noyau, des études de cas pratiques sont ensuite réalisées par les entités. Une étape qui vise un double objectif : d'une part cerner la valeur ajoutée potentielle apportée par le nouveau système à chacune des filiales, d'autre part faire le point sur les développements spécifiques qui pourraient se révéler nécessaires pour répondre aux enjeux locaux. « Cette méthode permet de faciliter l'appropriation du projet par le personnel opérationnel, commente Jean-Michel Le Nevé. Dans la même logique, nous avons organisé des « journées portes ouvertes ». Jalonnant le plan de développement, ces présentations ont pour but de présenter aux responsables métiers des exemples de processus réels, et ainsi de mettre en valeur les avantages du nouveau système. »

L'intervention de plusieurs prestataires

La responsabilité de la mise en oeuvre du projet revient à la direction des systèmes d'information de Rhodia. Pour l'épauler dans cette mission, elle fait appel à deux prestataires de services principaux : Cap Gemini Ernst & Young et LogicaCMG. Les rôles alloués à chacun ? Le premier couvre notamment les questions liées à la méthodologie et au

contrôle qualité. Choisi pour son expertise SAP, le second intervient lors des développements spécifiques (interfaces, connecteurs, etc.) et apporte son assistance en vue d'assurer les migrations.

Suite à un premier déploiement pilote (en 2002), le noyau SAP a été implanté depuis par deux autres entreprises du groupe. « Nous envisageons dès maintenant d'accélérer les lancements en 2004 et 2005 avec pour objectif d'achever les chantiers européens en 2005 (5 000 utilisateurs) et d'aboutir à une couverture mondiale d'ici 2007 (9 000 utilisateurs), confie Jean-Michel Le Nevé. Pour chaque entreprise, l'ensemble des fonctions sont activées au même moment. Et cela en vue d'obtenir les premiers bénéficiaires le plus rapidement possible. »

Questions

1. Quels sont les grandes étapes et les principaux acteurs de ce projet de système d'information « unique » ?
2. Le responsable du projet précise, au sujet du choix de SAP, que « sa position de standard dans le monde de la chimie faisait de lui un choix tout naturel ». Dans quelle mesure cette position dominante constitue-t-elle un atout pour Rhodia ?
3. La disparition progressive des développements spécifiques au profit des progiciels du marché, accompagnée du phénomène de concentration chez les éditeurs de solutions, induit-elle un risque à moyen terme pour les organisations ?

Source : *Le Journal du Net (Benchmark Group)*
http://solutions.journaldunet.com/0308/030829_rhodia.shtml, 29/08/2003

Cas pratique : JP Morgan Partners, un projet sur la voie du succès...

JP Morgan partners est né en 2001, de la fusion entre Chase Manhattan et JP Morgan & Co. À cette époque le système d'information était complètement obsolète et en grande partie non informatisé. Un handicap sérieux pour le management de cette société et de la diversité de ses activités.

À son arrivée dans la banque d'investissement Chase Manhattan en novembre 1999, il suffit à Marcia Bateson, nouvelle directrice financière du groupe, d'observer le bureau de son assistante pour conclure que le système d'information de la banque avait besoin d'être sérieusement amélioré. Des dizaines de Post-it, relatifs aux investissements quotidiens que la banque faisait par virement bancaire ornaient son bureau. Les consultants internes n'étaient pas mieux lotis, ils devaient recopier manuellement des données de leurs terminaux Bloomberg dans leurs feuilles de calcul Excel. Les bases Lotus Notes relatives notamment au suivi du portefeuille d'investissement de la société étaient envoyées par mail deux fois par an à l'ensemble des collaborateurs. On était loin de l'information en temps réel...

JP Morgan, dont l'activité principale est d'investir dans des sociétés considérées comme en pleine croissance, a grand besoin d'information précise et disponible en temps réel permettant l'évaluation et le suivi des performances de ces sociétés. D'autant que le portefeuille d'investissement de la compagnie Chase Capital Partners, qui recouvrait 600 sociétés en 1998, recouvre après la fusion près de 1 400 sociétés !

Sur des marchés où la compétition est de plus en plus rude et où, avec le développement d'Internet, les processus d'intelligence économique sont liés à des prises de décision d'investissement sur des délais de plus en plus courts, ces processus, qui se déroulaient autrefois sur un trimestre, ont désormais lieu sur un délai d'un mois et parfois dans une seule et même journée !

Le besoin de modernisation des processus et du système d'information de cette société jonglant avec des milliards de dollars d'investissement était plus qu'évident, ne serait-ce que pour éviter les risques très importants d'erreurs de saisie...

Par ailleurs, sur un marché où, d'après une étude d'Accenture, 85 % des concurrents de JP Morgan utilisent des systèmes de reporting essentiellement manuels (ressaisies dans des feuilles de calcul Excel), ce projet de modernisation globale du système d'information devait pouvoir apporter un avantage compétitif majeur à la banque d'investissement.

Nom de code : projet Sail

JP Morgan Partners décida alors d'investir plusieurs millions de dollars pour mettre en place un nouveau système d'information et une nouvelle infrastructure technique (informatique et réseau) support au suivi comptable de l'activité et au reporting sur le portefeuille d'investissement. Il s'agissait notamment de permettre l'accès en temps réel à l'information et de faciliter les processus de prise de décision des managers.

L'équipe projet qui fut constituée comprenait vingt personnes : professionnels de l'informatique, experts des investissements et du suivi comptable des opérations de la banque. Pour chacune des applications qui allaient être développées, un binôme fut constitué, composé d'un expert en informatique et d'un expert du service fonctionnel concerné par l'application, en charge de son cahier des charges.

Une des premières étapes fut la simplification de l'infrastructure technique. Celle-ci était constituée par un grand nombre de serveurs distribués et fut remplacée par un système centralisé : un serveur Citrix et des terminaux permettant à tous les utilisateurs d'avoir accès aux mêmes bases de données centralisées.

Compte tenu de sa surface fonctionnelle, le projet fut découpé en plus d'une douzaine de sous-projets, chacun correspondant à une application « livrable ». La fin de chaque sous-projet donna lieu à une « célébration », réunissant toute l'équipe projet pour une petite fête. En effet, sur un projet aussi long, Marcia Bateson souhaitait avoir des moments forts de célébration d'étapes réussies afin de maintenir la cohésion du groupe projet et sa motivation sur toute la durée du projet.

Les membres de l'équipe projet n'étaient pas les seuls invités à ces petites soirées. En effet les fournisseurs des solutions applicatives associés aux différents sous-projets étaient également invités. L'objectif de Bateson était clair : toutes les parties prenantes devaient se sentir réellement impliquées dans la réussite de ce projet qui allait réellement transformer le mode de fonctionnement de l'entreprise. Un sentiment de participation voire de partenariat accru par le fait que JP Morgan avait choisi nombre de ses fournisseurs parmi les sociétés faisant partie de son portefeuille d'investissement.

Un projet sur la voie du succès...

Un an et demi plus tard, de nombreuses étapes ont en effet été franchies avec succès, notamment :

- le suivi électronique des investissements, transferts et mises à jour automatiques depuis les bases Bloomberg ;
- un extranet mondial sécurisé, pour le suivi des portefeuilles d'investissement ;
- une base de données permettant d'effectuer des recherches multicritères (secteur industriel, région géographique...) sur les affaires en cours.

Selon le directeur des systèmes d'information, Edward O'Connor, la réussite de ce projet est fortement liée à trois éléments clés :

- le développement des applications, réalisé par une équipe technique très proche des cadres opérationnels ;
- le découpage du projet en sous-modules, chacun associé à un « livrable » (applicatif opérationnel) permettant de visualiser concrètement l'avancée du projet et de célébrer la réussite de chacune des étapes ;
- lorsque cela fut possible, l'appel à des prestataires extérieurs (fournisseurs de solutions) dans lesquels la banque avait investi...

Enfin, un autre élément clé de cette stratégie fut de débiter par le sous-projet le plus aisé et rapide à mettre en oeuvre (correspondant à une simple automatisation de certains traitements), ce qui permit d'enregistrer très vite le premier succès tangible pour l'équipe projet.

Globalement, ce projet avec lequel, selon Marcia Bateson, « nous changeons chaque aspect du travail quotidien de chaque employé » – ni plus, ni moins ! –, est un réel succès, même s'il reste encore des étapes importantes à réaliser.

D'après *La Tribune*⁸, à la suite de sa fusion avec Bank One en juillet 2004, JP Morgan Chase & Co, présent dans plus de cinquante pays autour de cinq activités principales (banque de financement, de marché et d'investissement ; banque de réseau ; gestion d'actifs ; capital investissement ; prestations de services financiers), est devenu l'un des principaux groupes bancaires mondiaux.

Questions

1. Quels sont les éléments clés de la démarche de management de grands projets adoptée par E. O'Connor et M. Bateson ?
2. En quoi l'évolution du système d'information de JP Morgan Partners revêt-il un caractère stratégique pour cette société ?
3. Pour quelles raisons M. Bateson peut-elle affirmer qu'avec ce projet « nous changeons chaque aspect du travail quotidien de chaque employé » ?