Systèmes d'information organisationnels

2e édition

Coordination : Pascal Vidal et Vincent Petit

Avec François Lacroux, Marc Augier, Valéry Merminod, Marc de Gibon, Christophe Mangholz

ISBN : 978-2-7440-7296-3

Activités de la 1ere édition

Chapitre 9. L'audit des systèmes d'information

Encadré 9.1 : Réaliser un audit pour maîtriser les coûts d'impression

L'impression figure dans le peloton de tête des postes budgétaires les moins maîtrisés dans les entreprises. Les principaux fournisseurs poussent à la réalisation d'audits pour identifier les dysfonctionnements… et envisager de nouveaux investissements.

Un salarié lance, en moyenne, quatre travaux d'impression par jour, pour un total de dix pages imprimées – soit 2 000 pages par an et par utilisateur. Sur ces dix pages, seulement la moitié sont envoyées *via* des imprimantes en réseau. Or, une page imprimée en réseau coûte entre 1 et 3 centimes d'euros, contre un prix de 5 à 10 fois supérieur en local. Cet état des lieux est issu d'une récente étude du cabinet de conseil Acadys sur l'activité des postes de travail dans 1 000 entreprises (environ 1,3 million de postes de travail) réparties dans 7 pays européens.

« Les coûts d'impression représentent de 1 % à 3 % du chiffre d'affaires d'une entreprise », affirme Anne-Cyrille Homberg-Lemaire, directrice ventes et marketing chez Lexmark. Dès lors, on conçoit facilement qu'une démarche de maîtrise du processus d'impression constitue un levier de réduction des coûts.

Première étape, il est indispensable que l'entreprise connaisse son parc d'impression. Or, la majorité des sociétés ne connaissent pas précisément ni l'équipement dont elles disposent, ni le coût des consommables et de la maintenance. « L'impression reste le poste budgétaire le moins maîtrisé dans les entreprises. Une situation que l'on peut observer au niveau mondial », affirme même Pascal Handy, responsable des produits entreprise chez Epson.

Éviter la guerre des budgets

Pour mener une démarche de maîtrise des coûts d'impression, une forte implication des dirigeants est indispensable, car ils manquent souvent de transparence sur le montant des dépenses, généralement pour préserver leur pré carré. Ainsi, l'acquisition des imprimantes est souvent imputée au budget informatique, tandis que les consommables dépendent des services généraux ou du service des achats. Ce manque de visibilité rend impossible la juste évaluation des coûts. « Cette situation provient très souvent d'un problème lié à la culture d'entreprise. Dans les petites PME, les fonctions sont souvent assumées par la même personne, ce qui limite ce type de préoccupations », note Philippe Pelletier, directeur marketing adjoint chez Canon. Une fois ces questions réglées, avec une réorganisation ou une responsabilisation des personnes concernées, il devient possible de déterminer plus ou moins précisément les coûts réels de l'impression.

Questions

1. Comment expliquez-vous que les coûts d'impression soient le plus souvent élevés et difficiles à évaluer ?
2. Quelle démarche adopteriez-vous si vous deviez réaliser l'audit d'un département administratif d'une entreprise en vue de maîtriser les coûts d'impression ?

Source : ZDNet France, 22 octobre 2004
http://www.zdnet.fr

© 2009 Pearson Education France – Systèmes d'information organisationnels, 2e édition

Encadré 9.2 : ERP sur le terrain : port autonome de Dunkerque

L'activité du port autonome de Dunkerque (PAD), troisième port de France, est soumise à la concurrence très vive des grands sites portuaires, géographiquement proches, de la mer du Nord : Anvers, Rotterdam, Hambourg ou Zeebrugge. « Il était crucial pour nous d'atteindre le niveau de compétitivité de nos voisins, grâce entre autres à un système d'information performant », insiste Bernard Léchevin, directeur de l'organisation, des services support et RH du PAD. Or, en 2001, un audit réalisé avec l'aide du cabinet CXP met en évidence les points faibles des applicatifs en place, pour l'essentiel du spécifique. L'application la plus critique s'avère cependant être le système de gestion financière et de comptabilité, en liaison avec la gestion des achats : une application maison développée quinze ans plus tôt et devenue difficile à maintenir. Le système est peu productif, truffé d'applications « sauvages », peu intégré (d'où des redondances d'informations et une lourdeur administrative) et souffre de lacunes fonctionnelles. Il est urgent de le remplacer, et, cette fois, par un produit standard.

Le PAD se lance alors dans une étude des besoins, élabore un cahier des charges et lance une consultation du marché. Faut-il opter pour un ERP ? « Nous n'avions pas d'a priori. Il est vrai que les grands ERP internationaux nous faisaient un peu peur, à cause du temps et de l'énergie que réclame leur installation et des délais très courts qui nous étaient imposés. » De plus, une stratégie du « tout-ERP » ne s'impose pas, vu la spécificité de l'activité portuaire (qui nécessite le développement d'applicatifs particuliers, notamment pour la gestion des navires et de la manutention des marchandises) et le choix déjà effectué par le PAD de progiciels spécialisés pour certaines applications de type service support (par exemple, HR Access pour la GRH). « Un ERP ne sait pas forcément tout bien faire », mais l'équipe de Bernard Léchevin s'aperçoit vite que, pour la gestion comptable et financière, rares sont les outils adaptés aux contraintes de gestion du PAD. La comptabilité du port doit se conformer aux normes M9-5 propres au secteur public, une contrainte qui circonscrit le choix. Un progiciel intégré aura l'avantage d'assurer une saisie unique des informations comptables et budgétaires et d'effectuer un suivi centralisé des achats. C'est finalement l'offre d'Oracle qui convainc, le module de gestion financière d'e-business Suite proposant une version préconfigurée adaptée aux normes de la comptabilité publique (OPSF, *Oracle Public Sector Financials*) et déjà exploitée en France par plusieurs entreprises publiques. L'expérience de l'intégrateur Sopra sur ce type de marché, son engagement conjoint avec l'éditeur américain et la présence locale de cet intégrateur (qui dispose d'une équipe à Lille) lui permettront de remporter le contrat pour la mise en place du progiciel. Autre argument en faveur de cette solution : l'engagement des deux partenaires à installer rapidement le produit, en neuf mois. Délais respectés, puisque le projet de mise en oeuvre, démarré en mai 2003, est opérationnel en janvier 2004.

Les principales difficultés rencontrées sont de nature humaine et organisationnelle, comme d'ailleurs dans de nombreux projets de ce type, où la sensibilisation du personnel concerné reste le facteur clé de succès : faire adhérer tout le monde au projet, former à l'environnement Unix/Oracle des informaticiens habitués à travailler sur IBM/AS400, recaler chez les services utilisateurs certains processus et workflows, imposer des méthodes de travail plus rigoureuses. « Une volonté forte de l'équipe de direction et une équipe de projet solide nous ont permis de réussir dans les temps, même si deux-trois mois de plus n'auraient pas été du luxe », se rappelle Bernard Léchevin. Le budget de l'opération, licence Oracle et intégration, aura représenté près de 2 millions d'euros. Sur le plan quantitatif, les gains ne sont pas encore mesurables, faute de recul suffisant. Mais du nouveau système « on attend des gains considérables en matière de pilotage de la gestion, une manière de travailler plus rigoureuse, une meilleure affectation des coûts et des recettes », conclut Bernard Léchevin, qui réfléchit déjà à l'éventualité d'un système d'aide à la décision, s'interfaçant à OPSF, pour un projet futur de management du progrès sur la gestion du port.

Questions

1. Quel est le rôle de l'audit réalisé en 2001 ?

2. Quelles sont les forces et les faiblesses identifiables du nouveau système mis en place ?

Source : ExperIT.news, n° 12, octobre 2004

© 2009 Pearson Education France – Systèmes d'information organisationnels, 2e édition

Cas pratique : Soitec maîtrise son fort développement et réalise des gains de productivité avec Oracle e-business Suite

« En assurant l'intégration de nos flux financiers, logistiques, industriels et matières, notre solution Oracle e-business Suite contribue à la maîtrise de notre forte croissance. Nous pouvons enfin nous projeter dans l'avenir, avec des perspectives d'amélioration et d'extension à l'international. » *Marc Buzenet, directeur des systèmes d'information, Soitec*

Activité

Soitec est le premier fournisseur mondial de SOI (silicium sur isolant) et autres matériaux avancés, destinés à la fabrication des circuits intégrés. Sa technologie Smart Cut™, basée sur des techniques d'implantation d'ions et de collages successifs de plaques, accroît de 30 % l'efficacité des puces tout en réduisant leur consommation.

Fort de cette technologie, Soitec connaît entre 1998 et 2002 une période de croissance exceptionnelle : son chiffre d'affaires est plus que multiplié par deux chaque année, passant entre 2000-2001 et 2002-2003 (l'exercice fiscal de Soitec s'achevant le 31 mars) de 43 à plus de 101 millions d'euros, alors que les effectifs grimpaient de 200 à 380 personnes.

L'échec d'un premier projet de refonte du système d'information avec un ERP

« En 1999, pour anticiper la maîtrise de cette croissance, nous avons décidé de refondre nos systèmes d'information au profit d'un ERP, raconte Marc Buzenet, DSI de Soitec. Nous avons acquis alors un ERP concurrent de celui d'Oracle. Mais, début 2001, nous avons constaté l'échec de sa coûteuse mise en oeuvre : le produit présentait un problème de fiabilité au niveau de la comptabilité et il ne nous permettait pas de modéliser notre activité de gestion de production, intermédiaire entre le process et le discret, ni notre calcul des coûts de revient. Or la maîtrise des coûts de revient réels versus prix de revient standard, à l'heure où la concurrence se renforce, est pour nous très critique. Nous avons alors décidé d'abandonner ce produit au profit d'un autre ERP. »

Les objectifs stratégiques de ce « nouveau » projet sont les suivants :

- fiabiliser les flux financiers ;
- réaliser des gains de productivité administrative ;
- mettre en place une chaîne logistique (supply chain) optimisée ;
- maîtriser les coûts de revient réels pour pouvoir les réduire ;
- intégrer les différentes entités (le siège et les deux filiales en France et aux États-Unis) au sein d'une vraie structure de groupe ;
- centraliser les données techniques produits.

Le choix du progiciel

Soitec, PME cotée au Nouveau Marché de la Bourse de Paris, lance alors un appel d'offres restreint auprès de trois acteurs, dont Oracle. Connaissant mal l'offre de ce dernier, Soitec fait appel à Sopra pour vérifier la pertinence de sa présence dans la cible de l'appel d'offres.

Après avoir constaté qu'il était impossible à l'éditeur de son ancienne solution de résoudre son double problème, Soitec étudie, de mai à septembre 2001, deux grands ERP leaders, dont Oracle e-business Suite. La comparaison porte sur des aspects aussi variés que les fonctionnalités, l'architecture technique, le service de support, le coût ou encore la communauté des utilisateurs.

« Le module OSFM (*Oracle Shop Floor Management*) de suivi d'atelier de fabrication spécifique à l'industrie des semi-conducteurs, construit dans le cadre d'un partenariat entre Oracle et un grand nom de cette industrie, a fait pencher la balance, explique Marc Buzenet. L'autre éditeur n'avait en effet pas de solution dédiée à notre métier à nous proposer. De plus ce composant OSFM bénéficie d'une communauté d'utilisateurs aux Etats-Unis et en Asie qui renforce sa pérennité. La visite aux États-Unis d'autres utilisateurs nous a convaincus définitivement d'acquérir Oracle e-business Suite. »

© 2009 Pearson Education France – Systèmes d'information organisationnels, 2e édition

Un projet en trois étapes, porté par la direction générale

C'est à l'intégrateur Sopra, retenu pour ses prestations compétitives et son professionnalisme, que Soitec confie la mise en œuvre, en trois étapes, de sa solution.
La première étape, d'octobre 2001 à avril 2002, concerne le remplacement de l'ancien ERP à périmètre fonctionnel équivalent : gestion financière, gestion des achats, administration des ventes et gestion des stocks. La deuxième étape, d'avril 2002 à avril 2003, porte sur la mise en oeuvre de la gestion des données techniques et des modules OSFM, CST (calcul des coûts de revient), Oracle Warehouse Management System (WMS) (module de gestion de stock par emplacements) et Oracle e-Procurement, et sur le déploiement de la solution globale au sein de la filiale américaine. La troisième étape, en cours, comprend la mise en place du module Oracle Advanced Planning and Scheduling (APS) et du portail fournisseur Oracle Internet Supplier Portal.

Si planning et budget ont été parfaitement respectés sur la première étape, la deuxième a souffert d'une forte dérive (de 4 mois sur les délais et de 15 % sur le budget), que Marc Buzenet justifie aisément : « Tout d'abord, nous avons étendu le périmètre prévu avec Oracle WMS. Ensuite, nous avons souffert du manque de compétence européenne concernant le module OSFM, du fait de sa très grande jeunesse. Puis nous avons multiplié les tests et simulations pour nous assurer un démarrage solide. Enfin, il faut mettre en perspective cette dérive : compte tenu de son périmètre ambitieux, notre projet reste dans la moyenne de ceux de ce type en termes de coût et durée. Nous le considérons donc globalement comme une réussite. »

Une réussite attribuée à trois facteurs : le sponsoring du P-DG de Soitec, qui a considéré le projet comme fortement stratégique ; l'investissement et l'écoute des consultants de Sopra (relayés par ceux d'Unilog pour l'implémentation du module Oracle WMS) ; enfin, le choix de rester dans les standards d'Oracle e-business Suite afin de garantir l'évolutivité et la pérennité de la solution, sans hésiter, pour ce faire, à modifier certains processus. « Cette modification des procédures est d'autant plus nécessaire qu'un projet ERP n'a de sens que s'il soutient une réorganisation avec amélioration des processus. En aucun cas la mise en oeuvre de l'outil ne peut être une fin en soi. »

Des gains de productivité logistique, administrative et achats, et un meilleur contrôle de la planification industrielle

Soitec retire déjà des bénéfices des deux étapes initiales de son projet.

« Tout d'abord, la sérénité de pouvoir nous projeter sur cinq ans dans l'avenir, avec des perspectives d'extension à l'international, souligne Marc Buzenet. Et ce parce que notre ERP assure l'intégration de nos flux financiers, logistiques et matières, au sein d'un environnement évolutif, donc capable de supporter un développement d'entreprise ambitieux et une forte croissance. Même si nous sommes une PME, nous partageons avec les grands comptes ce même besoin d'intégration et de maîtrise, avec toutefois des volumes et moyens moindres. »

Autres objectifs initiaux atteints : la fiabilisation des flux financiers, la centralisation des données techniques et surtout la réalisation d'importants gains de productivité administrative. Les automatismes offerts et l'intégration des flux, qui réduisent drastiquement les ressaisies et leurs inhérentes corrections d'erreurs, se traduisent par des gains de productivité au niveau des services comptabilité et administration des ventes de l'ordre de 5 % à 15 %. Les mêmes chiffres sont mesurés au niveau des achats, où le module Oracle e-Procurement dématérialise les demandes (désormais saisies en ligne *via* l'intranet) qui alimentent le service central des achats. Au niveau logistique, magasiniers et personnel d'expédition s'appuient désormais sur le module Oracle WMS, *via* leurs terminaux portables radiofréquence, pour l'étiquetage et la gestion physique des stocks et colis. Bilan : une augmentation de 10 % à 20 % de la productivité et le passage sous la barre des 1 % des lots en erreur d'étiquetage et/ou d'emballage, contre 6 % auparavant. Enfin, le module OSFM assure l'intégration avec le logiciel Promis (de l'éditeur Brooks), que Soitec utilise historiquement pour le suivi de sa fabrication en salles blanches. Cette intégration était impossible avec le précédent ERP. C'est pourtant elle qui permet l'automatisation du calcul des coûts de revient et offre une visibilité en temps réel sur la planification, et donc permet son réajustement. « Nous savons pratiquement à la minute près où nous en sommes de la production et notre processus nous permettra d'adapter notre planification deux fois par jour pour tenir compte des attentes de nos clients, ajoute Marc Buzenet. OSFM nous apporte également une visibilité en temps réel de nos stocks sur la ligne de production. »

Les perspectives d'avenir

Aujourd'hui Soitec et Triniti implémentent le module APS d'Oracle e-business Suite ainsi que son portail fournisseur Oracle Internet Supplier Portal. Objectif : optimiser la chaîne logistique de bout en bout, en misant sur une étroite collaboration avec les fournisseurs. *Via* le portail, ces derniers jouiront d'une visibilité sur les stocks amont et futures consommations de matière première, et pourront donc anticiper le réapprovisionnement. Ce même portail servira au suivi de leurs livraisons et factures.

© 2009 Pearson Education France – Systèmes d'information organisationnels, 2e édition

Cette ultime étape du projet comprend également la mise en place d'indicateurs de performances sur la supply chain comme la valeur des stocks (en jours de vente), la capacité à livrer dans les délais imposés par le client, la capacité à avoir des prévisions de vente plus fiables, les temps du cycle de livraison. Prévue pour être opérationnelle en 2004, elle devrait concrétiser de nombreux autres bénéfices attendus : maîtrise des coûts de revient, lissage des ordres de fabrication et réduction des valeurs de stocks (une division par 2,8 est prévue !) grâce aux stocks virtuels directement pilotés par les fournisseurs.

Source : Hervé Parmantier, Oracle, Directeur EMEA Solutions PME/PMIs, www.soitec.com

Questions

1. Quelles sont les raisons qui poussent une PME à investir autant de moyens dans l'évolution de son système d'information ?

2. Quelles sont les caractéristiques spécifiques des PME qui peuvent avoir une influence sur le management et l'évolution de leurs systèmes d'information ?

3. Quels sont les facteurs clés de réussite de ce projet ?

© 2009 Pearson Education France – Systèmes d'information organisationnels, 2e édition

Étude de cas : mySAP Retail

Une entreprise de grande distribution s'appuie sur mySAP Retail accompagne son développement

Un acteur majeur qui possède aujourd'hui plus de 300 magasins et plus de 25 000 salariés dans le monde. Avec un chiffre d'affaires de plus de 2,5 milliards d'euros en 2001, il atteint ainsi le 7e rang mondial dans son secteur. Soucieux d'accompagner et de soutenir son importante croissance et son internationalisation, cette entreprise a choisi mySAP Retail et mySAP HR en 1998. Objectif : optimiser ses achats et sa logistique et se doter d'une visibilité fine sur les activités des pays, la rentabilité de ses produits et l'efficacité de ses fournisseurs.

Attendu au tournant par la presse et le monde du « retail » durant ces presque quatre ans, avec une saine curiosité mais aussi parfois avec scepticisme voire ironie, le vaste projet international SAP de cette société s'est soldé le 13 février 2002 par un démarrage modèle, du jour au lendemain, dans treize pays simultanément (soit 1 000 utilisateurs) et sans perturbation majeure pour les quelque 300 magasins. Les railleries de se sont muées en une certaine admiration. Pas une seule fois, malgré les difficultés que nous avons pu rencontrer du fait de la complexité de ce projet, nous n'avons remis en question notre choix de la solution de SAP », tient à préciser Franck Moreau, responsable organisation et formation. « Nous avons toujours cru en ce produit et aux nombreux bénéfices et possibilités nouvelles que sa richesse fonctionnelle et sa puissance ne manqueraient pas de nous offrir. La partie HR (paie et formation France), opérationnelle dès septembre 1999 à l'issue des douze mois de mise en œuvre prévus, nous a confortés dans ce sens. Quant à la durée de la partie Retail, elle est parfaitement normale au regard de sa volumétrie (800 000 références à gérer), des extensions fonctionnelles programmées en cours de route et de notre haut degré d'exigence qualité, qui s'est traduit par dix-huit mois de tests. » Et comme l'entreprise souhaitait en outre démarrer dans tous les pays en même temps, la bascule vers le nouveau système n'a pu se faire qu'une fois terminées toutes les localisations de la solution.

L'histoire de ce projet unique à ce jour dans l'hexagone commence en 1998, par un constat de la direction informatique de l'entreprise : le système d'information en place, tant au niveau de sa capacité à monter en charge que de ses limitations fonctionnelles, menaçait de devenir un frein à la forte croissance du groupe, à savoir son déploiement à l'international et l'augmentation rapide de ses effectifs et du nombre de ses références. « Notre ancien système, constitué essentiellement d'applications maison, ne nous permettait ni de gérer une volumétrie croissante, ni d'implémenter de nouvelles stratégies, basées sur la refonte indispensable de certains métiers et processus, ni, à l'époque, de passer l'an 2000 », explique Peter Spier, directeur des systèmes d'information internationaux. « Premiers concernés, les métiers des services centraux internationaux et des centrales d'achats de neuf pays [qui], à l'époque, ne pouvaient plus travailler avec un outil monodevise, monofournisseur, monorégion et monoclient, quand leur organisation était devenue multilingue, multidevise, multisite, multiclient (les magasins) et multifournisseur. Stratégiquement, ils avaient besoin d'avoir une visibilité globale certes, mais aussi par pays, par produits, par clients, etc. Nous avons donc décidé d'acquérir des machines et des logiciels plus adaptés. »

SAP choisi pour sa réponse à la double problématique « retail » et RH

L'entreprise met alors à plat l'ensemble de son processus d'achat, allant de la constitution de son offre jusqu'au suivi de ses fournisseurs (gestion des articles, gestion des gammes, gestion des fournisseurs, commandes et pilotage), en analysant finement les nouveaux besoins. Fin 1998, cahier des charges en main, le groupe lance un appel d'offres auprès des éditeurs de progiciels spécifiques mais aussi d'ERP. « Au même moment, l'État français prenait la décision du passage aux 35 heures », se souvient Peter Spier. « Nous avons alors choisi d'anticiper le problème par la refonte également de notre système de gestion de la paie, vieillissant et peu évolutif. » Décision est prise de mener un projet global, commun, découpé en deux sous-projets : Retail et RH. Plus adaptés pour répondre à la double problématique, les ERP retenus à l'issue de l'appel d'offres sont étudiés plus en détail, jusque dans leurs ratios coûts/rapidité de réalisation. « Nous avons pris tout notre temps, car l'enjeu était de taille. Et en juin 1998, nous avons signé avec SAP, séduits par la capacité de ses solutions à nous donner une visibilité sur notre activité avec une granularité fine et leur vaste couverture fonctionnelle », précise Peter Spier. « Le fait que SAP assure également sa mise en oeuvre, nous permettant d'avoir en face de nous un interlocuteur unique, a aussi pesé lourdement dans la balance. » Dans la foulée, le sous-projet HR (paie des collaborateurs français) démarre. Sur le pont, vingt collaborateurs de l'entreprise, pour un projet sous la direction et la responsabilité de SAP avec la contribution d'une dizaine de consultants. En septembre 1999, conformément au planning, la solution est opérationnelle : les paies des 20 000 collaborateurs français du groupe sont éditées dès le mois de juillet et octobre 1999, cette entreprise devient l'une des premières entreprises françaises à passer aux 35 heures, sans souci technique majeur grâce à sa nouvelle solution.

Volumétrie hors norme pour R/3 de 800 000 références

Le sous-projet Retail démarre en septembre 1998, par une phase d'analyse fonctionnelle et de réingénierie des processus. En avril 1999, l'équipe projet (vingt personnes du côté de l'entreprise et une dizaine de consultants sous étiquette SAP) se lance dans le paramétrage des modules MM (achats/stocks) et SD (ventes). En octobre, décision est prise, pour répondre à un nouveau besoin stratégique des métiers de la logistique, d'étendre le périmètre du projet à trois processus supplémentaires : gestion des approvisionnements, douane-import/export-transport et une partie de la

© 2009 Pearson Education France – Systèmes d'information organisationnels, 2e édition

facturation. En novembre, une première maquette est soumise à des tests de performances élaborés par SAP : « Une catastrophe ! », raconte Peter Spier : « Nous étions partout dans le rouge foncé. Nos platesformes n'étaient pas assez puissantes, notre paramétrage pas assez optimisé : bref, pionniers de la mise en place de SAP en France dans le domaine du Retail, avec en outre une volumétrie hors norme pour SAP (nos fameuses 800 000 références), nous essuyons quelques plâtres. Mais nous étions toujours aussi déterminés à aller de l'avant : nous avons donc fait évoluer nos plates-formes, puis nous nous sommes résolument remis à l'ouvrage. » Enfin, en avril 2000, une solution opérationnelle est validée avec, pour chaque pays, une version tenant compte des spécificités locales. Suivent alors dix-huit mois de tests fonctionnels et de performance. Durant l'année 2001, cette phase de tests s'accompagne de deux autres projets : le passage à l'euro, puis la mise en œuvre de la solution SAP BW (*Business Information Warehouse*) – le système d'aide à la décision de SAP. Cette dernière doit alors permettre d'analyser les données suivant différents axes, afin d'améliorer encore la réactivité du groupe. Enfin, à partir de juillet 2001, mû toujours par son haut niveau d'exigence, l'entreprise établit un plan de bascule de l'ancien vers le nouveau système de gestion, effectue cinq simulations de reprise des données, puis une bascule définitive le 13 février 2002. « Nous sommes très exigeants sur la qualité de nos solutions informatiques », explique Peter Spier. « Ces tests et simulations avaient pour vocation de garantir le zéro défaut de notre solution, car treize pays, 1 000 utilisateurs et des millions de clients étant alors concernés, nous n'avions vraiment pas droit à l'erreur. »

20 000 paies sous SAP HR

Aujourd'hui la solution Retail est utilisée au quotidien par un millier de personnes, dont 250 profils stratégiques : décideurs, acheteurs, chefs de marché, gestionnaires de stocks, contrôleurs de gestion… Au niveau du siège, elle leur permet de construire « l'offre produit », d'acheter les produits à mettre en rayon ou les composants nécessaires à leur fabrication le cas échéant, de suivre les stocks des centrales d'achats des pays et d'assurer leur réapprovisionnement. Au niveau des pays (15 aujourd'hui), l'outil permet de gérer les achats locaux, d'adapter les prix de l'offre internationale aux pratiques locales puis d'approvisionner les 319 magasins. Le module HR assure aujourd'hui la gestion de la paie de presque 22 000 personnes en France, et son extension à la gestion des formations, des contrats, des compétences et du recrutement est actuellement étudiée. Quant à SAP BW, il sert d'outil de pilotage aux contrôleurs de gestion des centrales d'achats (requêtes classiques d'analyse multidimensionnelle des chiffres), mais aussi d'outil de communication critique à l'attention de tous les collaborateurs. Relié à l'intranet du groupe, *via* un programme spécifique de constitution de pages HTML, il permet de « pousser » chaque jour vers les collaborateurs, les résultats de la veille : chiffre d'affaires, marges, etc. « Cette transparence sur des résultats quotidiens détaillés est un élément fondamental du management de Décathlon », précise Peter Spier.

Un retour sur investissement estimé de 18 à 24 mois

Et Franck Moreau d'ajouter : « Nous estimons, pour le côté fonctionnel du projet (licences de l'ERP et mise en oeuvre), un retour sur investissement de 18 à 24 mois – après la prise en main de l'outil par les utilisateurs –, imputable aux nombreux bénéfices et gains attendus. Premier bénéfice concret : la visibilité immédiate offerte par mySAP Retail sur les stocks. À partir d'un même écran, les gestionnaires peuvent consulter l'état des stocks de toutes les centrales d'achats, alors qu'ils devaient auparavant se connecter successivement aux applications de gestion de chaque pays.

Cette visibilité globale et détaillée va nous permettre de mieux suivre leur répartition et mieux gérer leur écoulement. Le gain attendu à ce niveau est donc une réduction de la durée de vie des stocks. Autre facteur impactant cette durée de vie : la rapidité des commandes entre pays et services généraux. Avec mySAP Retail, lorsqu'un produit est référencé par les services généraux, il est immédiatement disponible à la commande, quand il fallait compter un jour de carence avec l'ancien système. » La valeur ajoutée de la nouvelle solution côté logistique va, elle aussi, contribuer à la réduction de cette durée de vie des stocks, grâce à une plus grande pertinence des réapprovisionnements. SAP devra également favoriser un suivi plus rigoureux des transports, avec automatisation des documents associés (douane, import/export). La réduction des coûts logistiques est donc aussi l'un des éléments clés du retour sur investissement. Autre élément de poids : le meilleur suivi des fournisseurs. La nouvelle solution Retail va permettre en effet de mesurer leurs performances sur des éléments tangibles, à faire valoir lors des négociations. Une gestion plus pertinente des offres et des linéaires est également au programme : « Avec notre ancien outil, lorsque nous remplacions, dans une case de linéaire, un produit par un autre de même usage (par exemple un modèle de chaussures de tennis par un autre équivalent), nous ne pouvions pas établir de lien entre les deux offres, donc nous perdions toute lisibilité sur la case (ses marges, son taux de rotation, etc.) au fil du temps », poursuit Franck Moreau. « MySAP Retail nous permet désormais d'associer chaque case à un usage, et donc va nous aider à mieux piloter nos linéaires et nos offres. »

Une visibilité critique sur les coûts et marges réels des articles

Enfin, l'entreprise attribue également le rapide retour sur investissement de la partie fonctionnelle à un meilleur pilotage des prix et des marges. SAP lui confère en effet une visibilité sur les coûts réels de chaque article, qui lui faisait en partie défaut auparavant. Ce coût tenant compte de tous les facteurs (prix d'achat, coût de stockage, durée en linéaire…), il permet de déduire la vraie marge de chaque article. Quant à SAP BW, il permettra de mettre en évidence immédiatement

© 2009 Pearson Education France – Systèmes d'information organisationnels, 2e édition

les moindres dysfonctionnements, sans attendre la diffusion officielle des chiffres, et donc de réagir plus vite, voire d'anticiper. Côté technique enfin, la centralisation du système, au sein d'un « data center » sécurisé, a simplifié son administration et sa supervision, même si l'expérience manque encore aux administrateurs, et a permis d'optimiser la structure d'exploitation informatique. Bilan : une réduction très attendue des coûts d'exploitation. « Maintenir l'ancien système à bout de bras était devenu très coûteux », rappelle Peter Spier. « Aussi, malgré les gros investissements matériels consentis pour le projet, nous devrions repasser en positif en coût d'exploitation, côté informatique, d'ici trois à quatre ans. »

Questions

1. Quelles sont les grandes étapes de ce projet d'évolution du système d'information de cette entreprise ?

2. Quels sont les principaux acteurs de la mise en oeuvre de ce projet ?

3. Quels sont les enjeux stratégiques, organisationnels et techniques de ce projet ?

4. Dans quelle mesure peut-on parler d'alignement stratégique entre ce projet et la stratégie de cette entreprise ?

© 2009 Pearson Education France – Systèmes d'information organisationnels, 2e édition