

Activités de la 1^{ère} édition

Chapitre 11. Les systèmes d'information, soutien indéfectible du contrôle interne

Encadré 11.2 : Dorel : cap sur la gestion prévisionnelle

- Activité : n° 1 européen de la puériculture (marques Bébé Confort, Maxi-Cosi, Quinny, MonBébé, Baby Relax, Babidéal, Safety First).
- Chiffre d'affaires : 265 millions d'euros (prévisionnel 2004), dont 40 % en France.
- Effectif : 1 270 personnes.

Pour ce multispécialiste de la puériculture qu'est le groupe Dorel (fabrication de poussettes, sièges auto, biberons, jouets d'éveil, vêtements pour bébés...), la gestion prévisionnelle est éminemment stratégique et, comme le souligne Cécile Houlon, responsable des prévisions ventes d'Ampafrance (filiale du groupe Dorel), « de plus en plus difficile à élaborer dans un contexte qui se complexifie ». La gestion des prévisions du groupe rencontre en effet des contraintes fortes : un volume important de produits (3 600 références, dont 90 % sont à renouveler chaque année pour satisfaire aux exigences de la mode), plusieurs niveaux de stocks (en central et avancés), une distribution à flux tendus. Certaines problématiques sont même très opposées : il en est ainsi de l'engagement du groupe sur des délais de livraison très courts (une semaine), difficilement conciliable avec une politique industrielle qui comprend une part de délocalisation et de sous-traitance, ce qui a tendance à rallonger les délais de production. Enfin, une gestion prévisionnelle fiable doit permettre de réaliser des économies d'échelle importantes, sur des critères tant financiers (réduction des stocks et des ruptures de stock, réduction des erreurs prévisionnelles et des coûts engendrés par la non-qualité de la prévision) que qualitatifs, comme l'amélioration du service client et de l'image de marque.

Or, il y a deux ans, un audit réalisé en interne sur la fonction avait mis en évidence un certain nombre de points à améliorer : les processus en place à l'époque et l'outil maison qui les supportait n'assuraient pas une gestion prévisionnelle assez fine (par marchés, par familles de produits). Les forces de vente n'étaient pas suffisamment impliquées et les seules projections possibles étaient annuelles ou au coup par coup. De ce constat est née la décision, dans un premier temps, de refondre la gestion des prévisions (une décision prise collégalement avec les groupes utilisateurs concernés) et, dans un second temps, d'appuyer les nouveaux processus sur un logiciel externe et standard. C'est n.Skep, de l'éditeur Dynasys, qui sera retenu en juillet 2003 pour la qualité de son moteur de prévision, son ergonomie, sa capacité à s'adapter à l'ensemble des problématiques de Dorel et à gérer une grosse volumétrie de données. Des trois éditeurs en lice sur ce contrat (les deux autres étant Futurmaster et Azap), « Dynasys est celui qui a le mieux compris notre problématique et nos processus » précise Cécile Houlon.

En ce qui concerne l'apport de l'outil lui-même, il est encore trop tôt pour mesurer l'impact sur le business du groupe. En effet, n.Skep n'est opérationnel que depuis mai 2004, car les phases d'intégration et de déploiement (Dorel ayant été client pilote de la dernière version du produit) ont duré beaucoup plus longtemps que prévu, regrette Cécile Houlon. Mais le projet de refonte des processus de gestion porte déjà ses premiers fruits. Les stocks se sont réduits et le taux d'erreur prévisionnelle a chuté : « Les indicateurs vont dans le bon sens. » Sur le plan qualitatif, un des points positifs du projet a été une prise de conscience de la part des équipes commerciales de l'importance que peut revêtir la notion de « prévision ». Ces dernières sont aujourd'hui en mesure de travailler autour d'un outil fédérateur et d'un processus structurant. Du nouveau système mis en place, le groupe attend à terme une hausse de 20 % à 30 % de la qualité de ses prévisions.

Questions

1. Quels sont les problèmes auxquels devait faire face le groupe Dorel ?
2. Dans quelle mesure des outils de gestion peuvent-ils avoir un effet structurant sur les processus de gestion ?

Encadré 11.3 : Les lois sur la sécurité financière mettent les directions informatiques sur le feu

La mise en conformité des entreprises avec les nouvelles réglementations des lois Sarbanes-Oxley et de la sécurité financière oblige les directions informatiques à mieux entrer dans les processus métiers.

Les projets réglementaires se succèdent. Alors que les entreprises se battent encore pour leur mise en conformité avec les normes IFRS et Bâle2, entre autres, les voici de nouveau confrontées aux obligations imposées par la loi Sarbanes-Oxley (LSO) pour les sociétés qui sont cotées à la Bourse de New York et par celle de la sécurité financière (LSF) pour les entreprises cotées à la Bourse de Paris. Là encore, les directions informatiques sont impliquées. En effet, chacune de ces lois demande à ces entreprises de fournir des comptes transparents, accompagnés d'un contrôle certifié de leurs opérations. D'où le lancement de nouveaux projets, menés de pair par les auditeurs et la DSI. Ce thème a constitué le point d'orgue des journées Acti 2004, organisées fin juin par l'AFAI (Association française de l'audit informatique) et l'IFACI (Institut de l'audit interne). Parmi les invités, deux sociétés – le spécialiste des parcs de loisirs Eurodisney et le réassureur Scor –, assujetties aux deux lois, ont fait état de leurs démarches.

Déjà plus d'un millier d'heures consacrées au projet chez Scor

Chacune des sociétés a commencé par former une cellule de pilotage du projet. Chez Scor, elle réunit la direction de l'audit interne et la direction financière, en lien avec les commissaires aux comptes. Elle implique également les principaux responsables des domaines d'activité, et particulièrement celui du système d'information. Chez Eurodisney, ce comité regroupe le directeur général, la direction financière, et les directions des systèmes d'information et de l'audit. Il est assisté d'audits externes et de commissaires aux comptes.

La maison mère américaine laisse aux filiales le soin d'adapter concrètement les réglementations en vigueur dans leurs pays. Pour Yves Besnard et Régis Delayat, respectivement directeur de l'audit interne et DSI du groupe Scor, et pour leurs homologues d'Eurodisney, Michael Morgan (audit) et Martine Michel (DSI backoffice), un tel projet exige une charge de travail « énorme », déjà plus d'un millier d'heures chez Scor. En effet, ce projet requiert d'entrer dans les processus et d'en évaluer les risques majeurs – environ trois cent cinquante chez le réassureur, puis de les rattacher aux comptes significatifs.

Une démarche imposée qui pourrait être bénéfique à la DSI

La DSI, elle, est intéressée à plus d'un titre. « Comme les autres métiers, explique Régis Delayat, elle doit non seulement identifier ses risques spécifiques (orientation stratégique erronée, dégâts dans les locaux techniques, perte de données, malveillance, etc.), mais aussi installer des procédures de contrôle pour les différentes entités et en vérifier l'application. » Dans la course actuelle à la productivité, on s'interroge sur l'intérêt de tels projets et sur leur création de valeur, hormis le fait d'engraisser des cabinets d'audit externe pour faire face à la charge de travail. Pourtant, *in fine*, cette démarche imposée pourrait se révéler bénéfique aux DSI, si l'on en croit l'un des constats déjà effectués par Martine Michel : « C'est un bon facteur pour déclencher des projets d'intégration et/ou des adaptations d'organisation, et pour éveiller la volonté de combiner cette revue transverse des process à des initiatives de productivité. » Situés au coeur du traitement de l'information de l'entreprise, les directeurs des systèmes d'information se retrouvent ainsi *de facto* au premier rang des personnes concernées par l'une et l'autre lois. Il est temps d'y penser.

Questions

1. Quelles sont les éventuelles responsabilités du DSI ?
2. Quels sont les enjeux techniques de ces évolutions réglementaires ? Au-delà de ces enjeux purement techniques, quels sont les enjeux organisationnels et managériaux identifiables ?

Source : 01 Informatique, le 02/07/2004
<http://www.01net.com/article/247703.html>

Cas pratique : Procter & Gamble, objectif externalisation !

L'externalisation en matière de systèmes d'information est aujourd'hui un phénomène « inévitable » qui semble devoir continuer à se développer au cours des prochaines années.

Près de 500 000 emplois ont été supprimés dans le domaine des NTIC aux Etats-Unis depuis 2001, et nombre de ces suppressions sont liées à de l'externalisation offshore. De nombreux acteurs majeurs de la vie économique ont déjà fait ce choix : General Electric, CitiBank, General Motors... et il y a fort à parier que leurs exemples seront suivis par de nombreuses autres entreprises.

En France, l'année 2004 a été une année particulièrement chargée dans ce domaine avec une amplification de ce phénomène dans de nombreuses grandes entreprises : Renault, Michelin, Schneider... ont choisi la voie de l'externalisation de tout ou partie de leur direction des systèmes d'information ! De même, le numéro un européen de la grande distribution, Carrefour, a annoncé fin 2004 qu'il empruntait une voie identique...

Face à l'ampleur de ce mouvement, la pression grandit sur les DSI, sollicités par leurs directions financières de réduire le coût global de la gestion des systèmes d'information.

Pour le DSI, il s'agit de mener une analyse de son activité et d'identifier ce qui relève d'une activité hautement stratégique et ce qui relève d'une activité de service purement opérationnelle. Ainsi, la gestion du parc matériel, l'assistance utilisateurs sont généralement considérées comme des activités opérationnelles qu'il est rentable d'externaliser, surtout offshore.

Comme pour tout phénomène d'externalisation il s'agit de se concentrer sur ce que l'on a coutume d'appeler les *core competencies* de son activité. Ainsi, chez Procter & Gamble, la stratégie d'externalisation concerne certaines activités de back-office, dont une partie de la gestion des technologies de l'information.

On pourra citer par exemple le système d'email interne. Procter & Gamble a développé il y a près de vingt-cinq ans son propre système d'email interne, qui constituait à l'époque un vrai avantage compétitif. Depuis 2003, et face à la généralisation des systèmes de communication électronique, P&G a confié la gestion de ce système de communication à Hewlett-Packard.

On peut considérer aujourd'hui que près de la moitié de la gestion des technologies de l'information chez P&G a été externalisée chez Hewlett-Packard ou IBM. Ainsi l'accord passé entre H-P et P&G porte sur 3 milliards de dollars sur dix ans et « concerne la gestion des opérations informatiques et de réseaux de Procter & Gamble, notamment les centres de données, le parc d'ordinateurs de bureau, les logiciels et le matériel d'assistance ».

Bien sûr ce processus ne s'est pas déroulé sans heurts. Et les discussions internes furent nombreuses pour savoir ce qu'il convenait de conserver au sein de la direction des systèmes d'information et ce qu'il convenait de confier à une société extérieure. La logique qui a finalement été adoptée fut celle de « l'orientation client ». Tout ce qui n'était pas visible pour le client, qui ne lui apportait pas un réel service complémentaire que l'on ne pouvait lui facturer devait être externalisé ! Cette logique conduisit P&G à externaliser la quasi-totalité de la gestion et de la maintenance de ses systèmes ainsi que la totalité de la gestion de l'infrastructure technique.

Mais, dans le même temps, l'équipe et les moyens internes de la direction des systèmes d'information furent mieux intégrés aux différentes directions fonctionnelles, ce qui permit de faciliter la mise en œuvre des systèmes d'information au service de la stratégie et de l'innovation. Meilleur support à l'activité marketing, mise en place d'un système d'intelligence économique sont des exemples de réalisations que ce recentrage de moyens sur le cœur de métier de P&G a rendu possibles.

Mais s'agit-il pour autant de tout externaliser ? Pour G. Smith, directeur des systèmes d'information de P&G, l'externalisation peut être la source de nombreuses difficultés dont, au premier rang de celles-ci, la perte de compétences internes. Comment en effet assurer le développement de compétences dans le domaine des systèmes d'information si l'on externalise une part très importante de la gestion de ces systèmes ?

Selon G. Smith, il s'agit donc d'identifier avec précision la nature des compétences clés que l'on souhaite conserver et voir se développer en interne. Puis il s'agit de conserver suffisamment d'activités internes qui puissent permettre à ces compétences de s'exprimer, même si l'externalisation de ces activités semble être rentable à court terme sur le plan financier.

Certaines problématiques du domaine des systèmes d'information, qui requièrent des investissements très importants pour être traitées de façon professionnelle, sont particulièrement sensibles à l'externalisation. Ainsi la sécurité informatique, qui, si elle est une nécessité absolue dans nos organisations modernes, requiert des investissements plus que significatifs. De nombreux acteurs l'ont bien compris, comme Thales Secure Solutions (<http://www.thales-securesolutions.com/>), Ubizen (<http://www.ubizen.com/>), Symantec (<http://www.symantec.fr/>) pour n'en citer que quelques-uns, qui proposent une large palette de services et de solutions dans ce domaine particulier :

- audit de sécurité ;
- supervision de la sécurité des systèmes d'information ;
- mise en place de VPN ;
- protections virales ;
- etc.

Par ailleurs, au-delà de la « simple externalisation », on voit depuis quelques années se développer un phénomène d'externalisation « offshore ». Ce phénomène a pris naissance dans le développement d'applications informatiques où « l'offshore développement » permet selon certains une baisse d'environ 30 % des coûts par la simple différence de salaires qui existe avec des pays comme l'Inde, le Maroc, certains pays de l'Est (à titre d'exemple le revenu mensuel moyen en République tchèque est de 570 euros...).

Mais l'externalisation offshore concerne aujourd'hui également le support utilisateurs, la supervision d'applications existantes...

La croissance très forte du marché de l'externalisation (les contrats d'externalisation ont ainsi été en croissance de 37 % en 2004 !), combinée avec les avantages en termes de coûts liés à l'externalisation offshore, pousse les acteurs majeurs du domaine à investir fortement dans un certain nombre de pays et notamment en Inde. Ainsi, Cap Gemini a ouvert un deuxième centre de support clients en Inde, portant ses effectifs à près de 2 000 employés. SAP, qui possède déjà deux centres en Inde, vient d'ouvrir, fin 2004, une autre entité en Chine. Nous citerons également Intel et AMD qui tous deux ont ouvert, et pour le second en 2004, un centre d'ingénierie en Inde...

Questions

1. Quels sont les enjeux (organisationnels, managériaux, stratégiques) de la décision d'externaliser tout ou partie de la gestion, du développement et de la maintenance de son système d'information ?
2. Existe-t-il des risques liés à cette décision ?
3. Doit-on considérer avec G. Smith que ce phénomène est irréversible ?