

MANAGEMENT DES SYSTEMES D'INFORMATION

TROISIEME PARTIE

LES PROGICIELS DE GESTION INTEGREE

TABLE DES MATIERES

Chapitre 1 : LA PLACE DES PGI 3

Chapitre 2 : LE CYCLE DE VIE DES PGI..... 6

Questions de cours..... 8

Cas Wallon SA..... 9

CHAPITRE 1 : LA PLACE DES PGI

INTRODUCTION

L'objectif de ce chapitre est de comprendre la **segmentation du marché des PGI** en fonction des besoins des clients. Nous allons **définir le PGI**, observer le **mode de diffusion** dans les organisations, **analyser les fonctionnalités** offertes par ce type de logiciels, et étudier les **évolutions technologiques**.

RAPPEL : INTEGRATION DE LOGICIELS

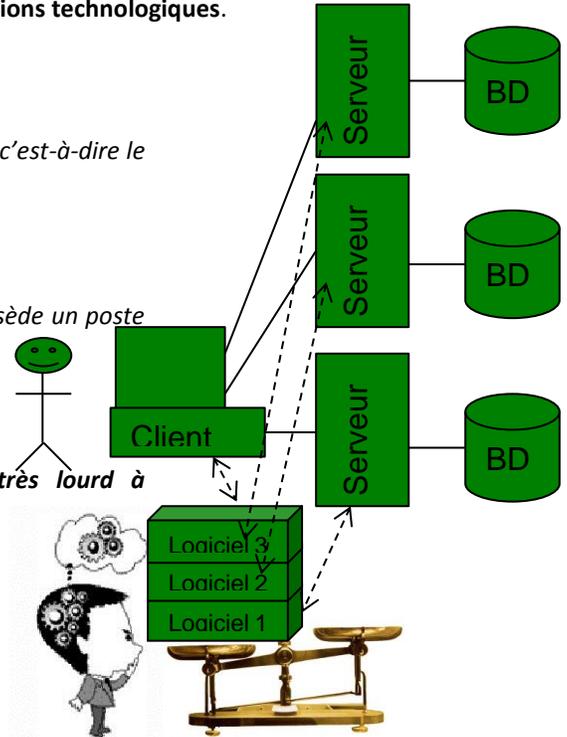
Pour intégrer des logiciels on utilise le concept du « **Best of breed** », c'est-à-dire le meilleur du marché pour chaque métier.

L'avantage est immédiat :

- ➔ **Un logiciel par type d'utilisation** où chaque utilisateur possède un poste « individualisé ».

Les inconvénients de ce type de solution :

- ➔ **les données sont complexes à synthétiser, le SI est très lourd à administrer.**

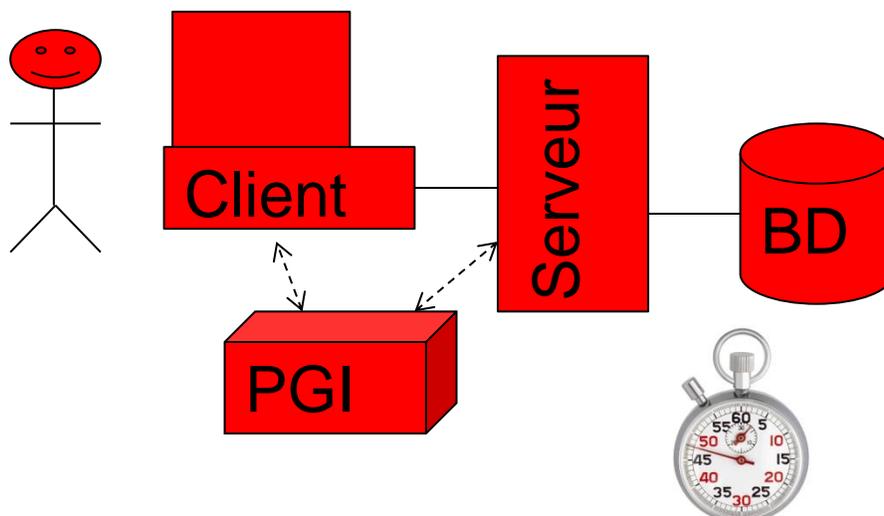


LE PGI : L'OUTIL DE LA REACTIVITE.

DEFINITIONS DU PGI

PGI = Progiciel de Gestion Intégré ou ERP = Enterprise Resource Planning

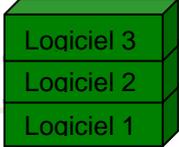
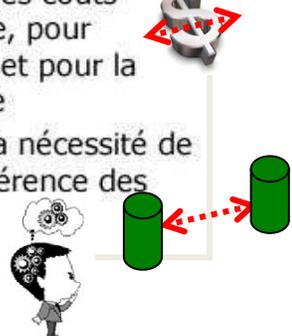
Système modulaire dans lequel les différentes fonctions de l'entreprise (comptabilité, finances, production, approvisionnement, marketing, ressources humaines, qualité, maintenance, etc.) sont reliées entre elles par l'utilisation d'un système d'information centralisé sur la base d'une configuration client/serveur.



CARACTERISTIQUES DU PGI

- Couvre au moins trois fonctions de l'entreprise, sous forme de modules indépendants,
- Un seul éditeur (vue globale)
- Utilisation homogène (gestion de l'usage selon des droits d'accès)
- Base de Données commune (meilleure cohérence entre les métiers)
- Aide à la décision (intégré et temps réel → synthétique)

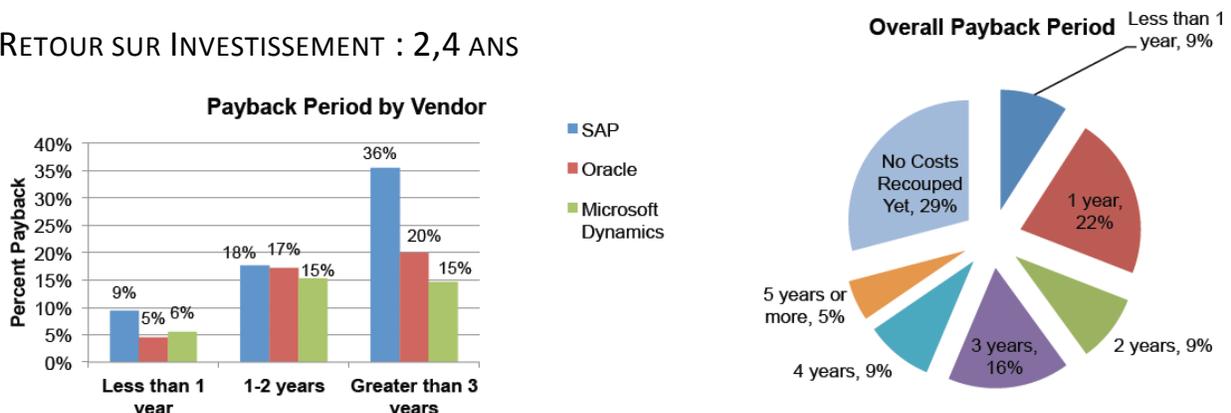
LOGICIEL INTEGRE OU INTEGRATION DE LOGICIELS ?

	Les +	Les -
Progiciel intégré 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Engendre la cohérence des données de traitement ■ Minimise l'investissement nécessaire aux interfaces 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Impose son organisation ■ Amène un risque de surdimensionnement ■ Crée une dépendance forte vis-à-vis du fournisseur 
Intégration de progiciels 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Est un compromis besoin/offre, fonction par fonction ■ Permet de répartir les risques de dépendances 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Augmente les coûts d'interfaçage, pour l'installation et pour la maintenance ■ Engendre la nécessité de gérer la cohérence des données 

EXEMPLE

Si une entreprise reçoit une commande de marchandises, il est possible de savoir presque instantanément les conséquences de cette demande sur les capacités de production, sur les besoins d'approvisionnement, sur le personnel nécessaire pour accomplir cette tâche, sur les délais requis pour satisfaire cette demande, sur les besoins de financement, ...

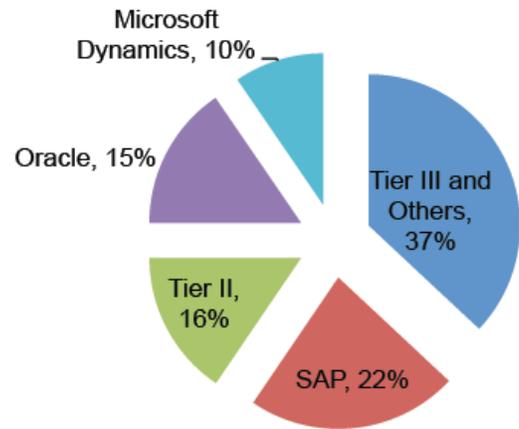
RETOUR SUR INVESTISSEMENT : 2,4 ANS



SEGMENTATION DU MARCHÉ

Il existe 3 types de PGI :

1. Les *gros* de type SAP, ORACLE... : pour les groupes et quelques grandes entreprises (CA de 500 000 € et plus).
2. Les *moyens*: pour les PME ou les filiales (CA de 100 000 à 500 000€).
3. Les *petits*: pour les petites entreprises (CA < à 100 000€).



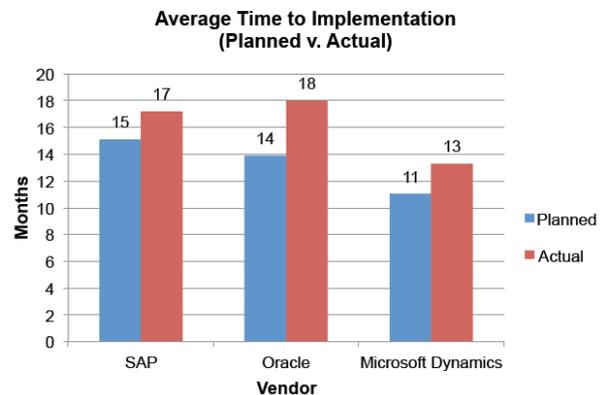
Remarque : ces coûts intègrent l'infrastructure, les logiciels, le personnel et la maintenance externe (la licence achetée à un éditeur représente environ 15% à 30% de l'investissement, 20% en moyenne).

CONCLUSION : LE PGI EST STRA-TE-GIQUE !

Le PGI est à la croisée des fonctions de l'entreprise, son positionnement en fait un élément différenciateur pour les entreprises.

Au-delà de la complexité technique des matériels et solutions à mettre en œuvre, le PGI entraîne :

1. *La remise en cause de compétences des métiers de l'entreprise,*
2. *Une redéfinition du pouvoir,*
3. *Et une évolution des mentalités, de la culture d'entreprise.*



Le PGI/ERP induit une orientation stratégique vers la réduction des coûts et donc de la croissance de l'entreprise. Il est fondamental d'y intégrer une véritable réingénierie des processus et d'être accompagné par un intégrateur tout au long de sa mise en œuvre souvent très longue (de 6 à 18 mois, 1 an en moyenne).

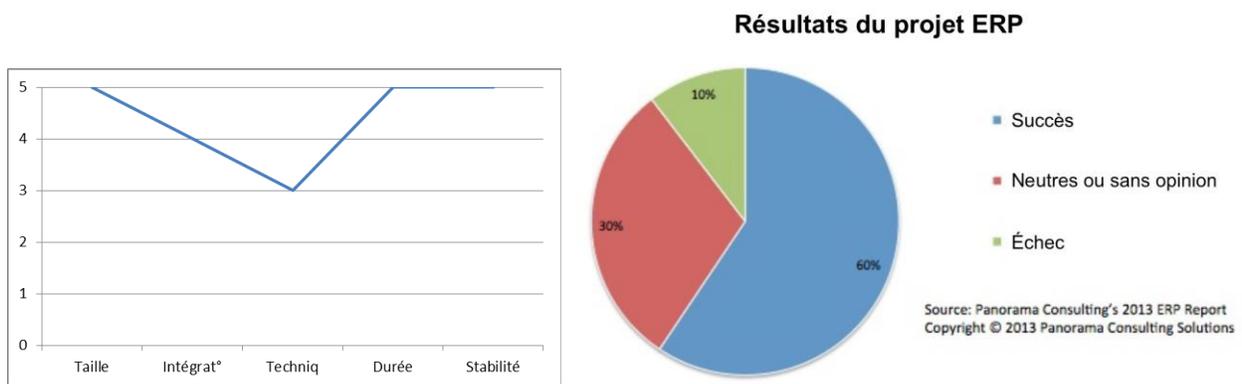
CHAPITRE 2 : LE CYCLE DE VIE DES PGI

EXPRESSION DES BESOINS

RAPPEL : LA MISE EN PLACE D'UN PGI EST UN PROJET CONSEQUENT DONC RISQUE

Qu'il s'agisse de mettre en place un PGI en substitution de différents logiciels (empilement, « best of breed ») ou en remplacement d'un autre PGI (abandonné par l'éditeur, ou dépassé technologiquement), on constate la plupart du temps qu'il s'agit d'un **choix stratégique particulièrement risqué** pour l'organisation. Tout d'abord, le **budget est conséquent**, c'est souvent un des plus gros investissements. Ensuite, l'organisation va devoir repenser ses pratiques, et l'organigramme est systématiquement et violemment impacté (l'aplanissement décisionnel lié à l'usage automatisé se traduit par une redistribution du pouvoir, puis de la hiérarchie). C'est un **véritable tsunami organisationnel**.

PGI : LE PROFIL DU RISQUE D'ECHEC MAXI



CHOIX DE LA SOLUTION

LES QUESTIONS A SE POSER

La première question est celle du **choix de l'éditeur** : quelle solution logicielle retenir ? C'est un critère stratégique. On s'interroge donc souvent sur le fournisseur, sur sa santé financière, sa renommée et sa capacité à répondre aux différentes fonctionnalités propre à l'organisation.

La seconde question, inévitablement liée à la première, est celle du **choix de l'intégrateur** : quelle société peut accompagner l'organisation dans la mise en œuvre technique complexe allant du matériel aux paramétrages du logiciel retenu, en passant par la méthodologie de mise en œuvre ? Les capacités commerciales et techniques de l'intégrateur sont souvent déterminantes à ce stade.

LES 5 CRITERES

Pour résumer, on doit observer 5 critères avant de choisir la solution : la Stratégie, les Fonctionnalités, les Technologies, l'aspect Commercial et la Méthodologie.

MISE EN PLACE ET DEPLOIEMENT DE LA SOLUTION

Une fois le PGI sélectionné, le choix des modules étant fait, il faut simplement configurer le logiciel : c'est la phase de paramétrage, particulièrement sensible. Les paramétrages déterminent l'usage du logiciel, les processus. Tout workflow de l'organisation y est gravé dans le marbre. On ne pourra plus revenir sur les pratiques décidées.

Pour éviter tout problème, on effectue des tests en amont avec des utilisateurs référents. On accompagne l'utilisateur, on organise des réunions d'information et de sensibilisation régulières. On fixe des objectifs réguliers : c'est de la responsabilité de l'intégrateur de veiller à la bonne organisation et au bon déroulement de l'implémentation de la solution dans un délai raisonnable.

METHODOLOGIE DE CONFIGURATION

Paramétrer un PGI est une tâche complexe et permanente. Elle nécessite plusieurs actions :

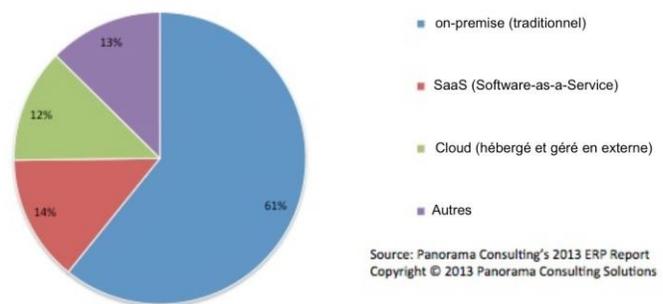
1. **Identifier** : C'est tout d'abord désigner tous les composants qui appartiennent à une configuration. Ensuite, c'est leur attribuer un identifiant afin de les reconnaître pour les gérer. Enfin, il faudra enregistrer les caractéristiques de chacun de ces composants pour en retrouver aisément les informations.
2. **Contrôler** une configuration : c'est s'assurer de la maîtrise de ses évolutions. Ainsi, on vérifiera que les modifications demandées sont souhaitables, puis qu'elles sont effectuées correctement et que leur impact n'affecte pas l'intégrité du système d'information.
3. **Administrer** une configuration consiste à conserver l'historique de toutes les informations intervenues sur l'état passé de cette configuration. Cette mémoire est obtenue par la capture des informations sur l'état courant qui s'écoule dans le temps. Ainsi, c'est une véritable trace des changements qui est obtenue sur la vie complète du système d'information, passée, présente et future.
4. **Auditer** une configuration c'est vérifier tout d'abord l'état dans lequel se trouve le système d'information et si son intégrité est bien garantie. Puis la vérification portera sur l'exactitude des informations acquises et sur leur état de conservation.

LES TENDANCES

Panorama Consulting Solutions (PCS) est un cabinet indépendant de tout éditeur, spécialiste des ERP. Il prévoit les évolutions suivantes :

1. Vers un hébergement des solutions traditionnelles dans le **cloud** : de plus en plus, ses clients adaptent cette architecture de manière à bénéficier du meilleur des deux mondes.
2. Poursuite de l'adoption des solutions **mobiles** et de **Business Intelligence** : l'utilisation d'outils d'aide à la décision est donc devenue nécessaire, que ce soit pour les décideurs ou les collaborateurs de base.
3. Plutôt que de se cantonner aux éditeurs d'ERP traditionnels, les entreprises peuvent s'ouvrir et envisager d'adopter uniquement un CRM (de type Salesforce), un système de gestion financière ou de gestion de stocks tout en conservant la possibilité d'étendre ces solutions à des territoires traditionnellement dévolus à l'ERP. La tendance s'oriente vers un retour vers des **systèmes personnalisés** : les éditeurs de solutions dédiées donnent des raisons convaincantes d'adopter leurs outils et de les intégrer à d'autres afin de construire des solutions d'entreprise cohérentes...

Type d'ERP adopté



QUESTIONS DE COURS

1. Qu'est-ce qu'un progiciel de gestion intégré ?

2. Quelles sont les caractéristiques d'un progiciel de gestion intégré ?

3. Quels sont les fondements du succès des progiciels de gestion intégrés auprès des organisations ?

4. Comment met-on en place un progiciel de gestion intégré ?

5. Quelles précautions faut-il prendre lors de la mise en place d'un progiciel de gestion intégré ?

La société Wallon SA, PMI de la transformation des métaux de 250 salariés, produit et vend des boulons, écrous et tiges filetées qu'elle fabrique à partir de métaux bruts. Elle travaille avec de nombreux clients notamment l'EDF, la SNCF, etc. Ces gros clients passent des marchés à l'année pour des quantités importantes de produits concernant leurs différents chantiers. Il faut que Wallon SA livre chaque chantier, les commandes passées par les clients étant relatives à un chantier et un seul.

Les matières premières employées par Wallon SA sont soumises à de très grandes fluctuations en fonction de la situation économique mondiale. Certes les marchés passés avec les clients comportent une clause de réévaluation des prix en fonction des fluctuations des matières premières. Néanmoins, il importe d'être très réactif sur le plan des achats de matières et éventuellement de faire des achats spéculatifs afin d'accroître les marges.

L'entreprise est une entreprise familiale, depuis trois générations.

Actuellement, elle est dirigée par deux frères : l'un est orienté vers le développement des produits et la recherche technique en termes de nouveaux produits et de méthodes de fabrication, l'autre s'occupe de toute la gestion dans tous les domaines. Ce dernier consulte son frère en ce qui concerne le choix des investissements techniques. Le père, quoiqu'en retraite depuis plusieurs années, intervient tout de même dans les décisions importantes car il possède 60 % du capital, les autres 40 % étant répartis entre les deux fils à égalité.

Wallon SA utilise, en termes de logiciels, différentes applications hétérogènes tant pour la production, les achats, la facturation, la paie et la comptabilité.

Le responsable de la gestion a constaté depuis quelques mois une dégradation des marges dues à différents facteurs :

- manque de réactivité aux fluctuations des cours des matières premières, qui évoluent de plus en plus vite et de manière erratique ;
- mauvais suivi de la gestion des clients et notamment retard dans la facturation et les relances de règlements ;
- perte de temps à saisir en paie les informations déjà disponibles dans la gestion de la production ;
- erreurs d'adresses de livraison entraînant des litiges avec les clients ;
- événements de non-qualité dont la gestion est absente du système et qui sont mal maîtrisés, etc.

Les trois dirigeants actionnaires ont donc décidé qu'il était urgent de réformer leur système d'information. Ils s'intéressent notamment aux solutions de types progiciels de gestion intégrée.

Il n'y a pas de personnel d'encadrement, et notamment administratif, en dehors des deux frères. La chef comptable, âgée de 52 ans, et les deux contremaîtres de production sont agents de maîtrise. Les deux frères contrôlent la totalité des processus de l'entreprise, chacun dans son domaine.

Les services administratifs regroupent également 12 employées, chargées de l'ensemble de tâches. Ces personnes effectuent des tâches essentiellement répétitives, sans aucune initiative, dans la mesure où tout le pouvoir de décision est concentré au niveau de la direction.

Le reste du personnel est composé d'ouvriers qui fabriquent les produits en deux équipes, matin et après-midi.

La moyenne d'âge est assez élevée car, dans la petite ville où est située Wallon Sa et dans les villages alentours, il est coutumier de chercher à entrer dans l'entreprise en sortant des études et d'y rester jusqu'à la retraite.

Le style de management peut donc être qualifié de très paternaliste.

Le domaine d'activité est très concurrentiel. Jusque-là l'entreprise était une des plus rentables de son secteur d'activité. Ces dernières années la concurrence asiatique a commencé à investir le marché. Cependant la qualité des produits et des services de Wallon SA a empêché jusqu'à maintenant une régression de son marché. Cela n'a pas été le cas pour certains de ses concurrents français, dont deux viennent de déposer le bilan il y a quelques mois.

Wallon SA espère donc pouvoir reprendre une bonne partie de leur clientèle, quitte à diversifier sa gamme de produits.

TRAVAIL À FAIRE

- 1) Vous exposerez votre vision des impacts stratégiques de la mutation du système d'information global, en précisant la méthode d'évolution que vous préconisez à la direction de Wallon SA.
- 2) Vous analyserez les risques de cette mise en place d'un PGI par rapport à la mise en œuvre de la stratégie de croissance de Wallon et par rapport à sa situation managériale.
- 3) Vous préciserez également les impacts sur l'organisation et les hommes, que peuvent avoir les évolutions envisagées : évolution des profils de poste, évolution des relations humaines, conduite du changement.
- 4) Les dirigeants souhaiteraient un tableau d'analyse fonctionnelle leur permettant d'évaluer les différentes propositions qu'ils vont recevoir par rapport à l'expression de leurs besoins et d'en apprécier le rapport qualité/prix.
- 5) Dans le cadre de la réflexion sur le cahier des charges fonctionnel, ils souhaiteraient que soient définis les objets principaux du système sur lesquels il faudra posséder des informations.
- 6) Ils souhaiteraient que soit schématisé le processus de gestion de production, en le positionnant dans un schéma global du système.
- 7) Ils souhaiteraient avoir une idée assez précise de la future architecture technique à mettre en place de manière à en évaluer le coût.