

Le cas ARV

L'entreprise ARV est spécialisée dans la production et la fourniture de pièces outillées pour le secteur de l'articulation et du verrouillage industriel. Elle est devenue un des principaux acteurs européens dans le domaine de la réalisation sur mesure. Elle s'appuie pour cela sur les fabrications réalisées dans son usine de Normandie.

Le chiffre d'affaires du groupe en 2009 était de l'ordre de 25 millions €, dont plus de 30% réalisés à l'exportation, soit directement, soit par l'intermédiaire de deux filiales situées au Royaume-Uni et au Danemark et couplées à un réseau d'agents exclusifs et de distributeurs.

Le groupe emploie aujourd'hui 160 collaborateurs :

- 43 travaillent sur le site de Pontoise (siège social) : Direction générale, Direction financière, Direction commerciale, Direction des achats, Bureau d'études, Service qualité.
- 117 travaillent sur le site de Vernon (usine) : activités de réception, fabrication, stockage des produits de négoce et des produits fabriqués, production et expédition, bureau des méthodes, service qualité.

L'entreprise ARV a connu une croissance rapide depuis 10 ans et se pose désormais des questions à la fois sur l'adéquation et la qualité de son système d'information (SI). Son marché étant international, elle se doit de plus de se conformer aux divers cadres réglementaires auxquels elle est confrontée.

Pour mener à bien une démarche d'audit de son système d'information, le directeur général a recruté une collaboratrice expérimentée (Mme Pierre) en charge de réaliser un audit interne. Mme Pierre a dans un premier temps rédigé un audit de l'existant. cet audit met en lumière certaines faiblesses du système d'information actuel.

Mme Pierre insiste notamment sur l'hétérogénéité du système informatique qui implique des saisies multiples et des recherches d'information récurrentes. Elle souligne également que le modèle d'organisation actuel compense le cloisonnement manifeste de son système d'information par l'expérience et l'expertise du personnel. Elle note également les risques importants suivants :

- Arrivée en « fin de vie » d'un ERP, installé au siège social depuis l'an 2000 pour traiter l'administration des ventes et la comptabilité, dont la pérennité de l'éditeur n'est pas garantie et dont l'intégration avec l'environnement bureautique pose problèmes ;
- La gestion de la production est assurée par le logiciel GPROD (également en fin de vie) qui est le seul logiciel indépendant de l'ERP à communiquer correctement avec celui-ci ;
- Cohabitation de multiples autres logiciels indépendants (gestion de la relation client, paye, gestion des immobilisations, gestion des emplacements) non intégrés à l'ERP ;
- Problèmes fonctionnels pour l'ordonnancement de la production, pour l'organisation de la force de vente mais également pour la maintenance du système d'information.

Face à ce constat alarmant, la direction générale a décidé de faire appel à un cabinet d'audit externe pour réaliser une analyse sur la gouvernance, l'architecture et l'alignement de son système d'information.

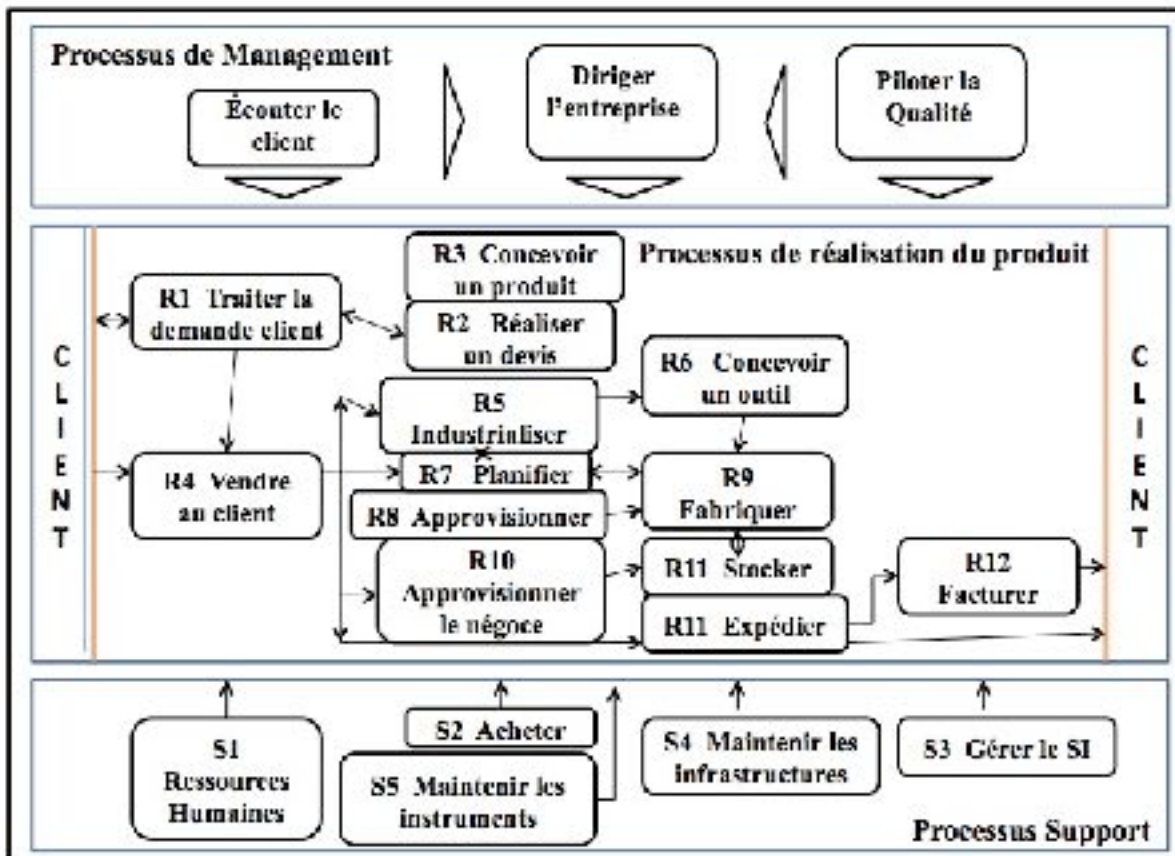
Annexe 1

Périmètre et cartographie du système d'information cible réalisée par l'auditeur interne

Le périmètre fonctionnel du système d'information cible concerne les 10 domaines suivants :

1. comptabilité générale, paye et tiers
2. comptabilité analytique et budgétaire
3. gestion des ventes
4. gestion des achats et des fournisseurs (SRM)
5. gestion des stocks
6. gestion de la production
7. ordonnancement à capacité finie
8. préparation des commandes et expédition
9. gestion de la relation client (CRM)
10. gestion des immobilisations

La cartographie ci-dessous présente ces 10 domaines au travers de 3 processus type : processus de management, processus de réalisation et processus support.



Annexe 2

Recommandations de l'auditeur interne à l'attention de la Direction générale

Des efforts particuliers doivent être réalisés pour répondre aux exigences multiples de nos clients en termes de modèles spécifiques de produits, de volumes, de délais. Pour assurer le développement du groupe, les efforts stratégiques devront être portés prioritairement sur :

- L'investissement dans un nouvel ERP de 3^{ème} génération (Intégrant des outils décisionnels et des modules de type CRM et SRM) supportant la cartographie cible du système d'information ;
- La mise en place d'une démarche ITIL et SLA (Service Level Agreement) ;
- L'amélioration de l'environnement utilisateur : flexibilité, convivialité, fonctionnalités disponibles ;
- L'optimisation du fonctionnement opérationnel de l'entreprise avec la mise en œuvre d'une saisie par code à barres ;
- L'assurance de la pérennité des partenaires extérieurs et des logiciels utilisés ;
- L'optimisation de l'organisation des échanges intra et inter-groupe.

Annexe 3

Note du responsable de la production à la direction générale

La gestion de la production répond à des contraintes très strictes en matière de gestion des flux. L'outil de suivi de la production GPROD a presque 10 ans d'âge mais son intégration avec l'ERP existant est tout à fait robuste et opérationnelle. De ce fait, GPROD continue de remplir parfaitement les tâches et les missions qui lui sont affectées.

Si le projet d'évolution du système d'information est bien entendu intéressant, le moment nous semble mal choisi pour un changement d'ERP incluant la problématique de la production. Nous sommes en effet actuellement dans un contexte de contraintes renforcées sur la production et d'augmentation des ventes.

Une très grande prudence semble donc requise avant tout investissement et d'autres études préalables sont nécessaires en matière de gestion de la période de transition.

De plus, nous voudrions être associés aux choix des progiciels futurs et avoir le temps de tester les différentes solutions envisagées. Enfin, j'attire votre attention sur le fait que nos équipes, engagées au quotidien dans la bonne marche de l'outil productif, accepteraient mal qu'il ne soit pas tenu compte de leur point de vue d'utilisateurs.

Annexe 4

Organigramme général de l'entreprise ARV

Le directeur administratif et financier a un rôle important dans le pilotage du système d'information suite à une mission qui lui a été confiée par la direction générale. Cette mission consiste notamment à piloter l'audit interne et externe du système d'information existant. Ce directeur a donc transmis à l'auditeur externe un compte-rendu dans lequel il détaille la gouvernance de l'entreprise et plus particulièrement du système d'information.

Dans ce compte-rendu il explique notamment que la gestion du système d'information est prise en charge par des effectifs situés au plus près des équipes métiers : un correspondant informatique travaille ainsi à la direction administrative et financière, deux autres à l'usine, et des missions sont externalisées auprès de trois prestataires spécialisés respectivement dans la gestion des infrastructures, la maintenance du parc matériel, la gestion du parc applicatif. Le suivi des travaux réalisés par ces prestataires est pris en charge par les différentes directions impactées.

