

Contribution du Système d'information à la valeur de l'entreprise

Etude de cas :
Déploiement d'un ERP
dans une entreprise internationale

*Malika Mir-Silber : Microsoft
Pierre-Laurent Dugré : Adgil*



www.adgil.net



www.afai.fr



www.microsoft.com

Plan



- ▶ Présentation du cas :
 - Profil de l'entreprise
 - Les enjeux
 - Les opportunités technologiques
 - Le projet
- ▶ L'analyse de la contribution du SI
 - Les leviers de valeur du projet
 - La contribution du SI
- ▶ Conclusion

Profil de l'entreprise

- ▶ Entreprise multinationale à forte croissance
- ▶ Spécialisée dans les technologies de l'information
- ▶ Décidée à faire évoluer son modèle économique :
 - De vente directe à réseau de partenaires
 - Sur de nouveaux marchés

Les enjeux

- ▶ Les données :
 - Un fonctionnement hétérogène selon les filiales pour toutes les activités de soutien
- ▶ Le problème :
 - Rationaliser, simplifier et préserver la capacité de croissance
- ▶ La démarche :
 - Normaliser les processus au niveau mondial et mettre en œuvre un ERP

Les opportunités technologiques

- ▶ L'ERP :
 - Processus « standards » disponibles, définis par l'éditeur
 - Fonctions intégrées
- ▶ Les impacts potentiels sur les processus
 - Homogénéisation des pratiques
 - Dématérialisation des flux papiers
 - Simplification des consolidations

Le projet

- ▶ Objectifs :
 - Normalisation des processus
 - Architecture centralisée
 - Peu de développements spécifiques
 - Mise en œuvre progressive
- ▶ Les conditions de succès :
 - Accompagnement du management
 - Communication aux utilisateurs
- ▶ La rentabilité :
 - Estimée à 2 ans , et principalement issue des gains sur les processus métiers

Risques et FCS

- ▶ Les risques identifiés :
 - Techniques : capacité à tout centraliser
 - Freins au changement (adhésion des utilisateurs)


- ▶ Les FCS (facteurs clés de succès) :
 - Engagement de la direction générale
 - Equipe dédiée pour la définition des processus et leur mise en œuvre
 - Fort accompagnement utilisateur et communication

Le bilan

- ▶ Les gains immédiats :
 - Optimisation des processus et réduction des coûts unitaires
 - Partage d'information efficace
 - Exemples de l'évolution d'indicateurs clés

<u>Domaine</u>	<u>Indicateurs</u>	<u>Avant projet</u>	<u>Après projet</u>
<i>Finances</i>	Durée de la consolidation des comptes mensuels	3 semaines	48 heures
	Niveau de compétences des personnels	Beaucoup de personnel affecté à de la re-saisie	Montée en compétence de ces personnels qui réalisent maintenant du contrôle et du reporting
	Coûts des produits	Chiffres difficilement comparables entre filiales, sauf au prix de retraitement manuel	Périmètre identique pour tous. Données comparables en temps réel.
	Coût de traitement de la facture fournisseur	19 €	4 €
	Coût de gestion d'une commande	60 €	5 €
<i>Ressources humaines</i>	Effectifs dans les DSI	1 200	500

Plan

- ▶ Présentation du cas :
 - Profil de l'entreprise
 - Les enjeux
 - Les opportunités technologiques
 - Le projet
-  ▶ L'analyse de la contribution du SI
 - Les leviers de valeur du projet
 - La contribution du SI
- ▶ Conclusion

Les leviers de valeur du projet

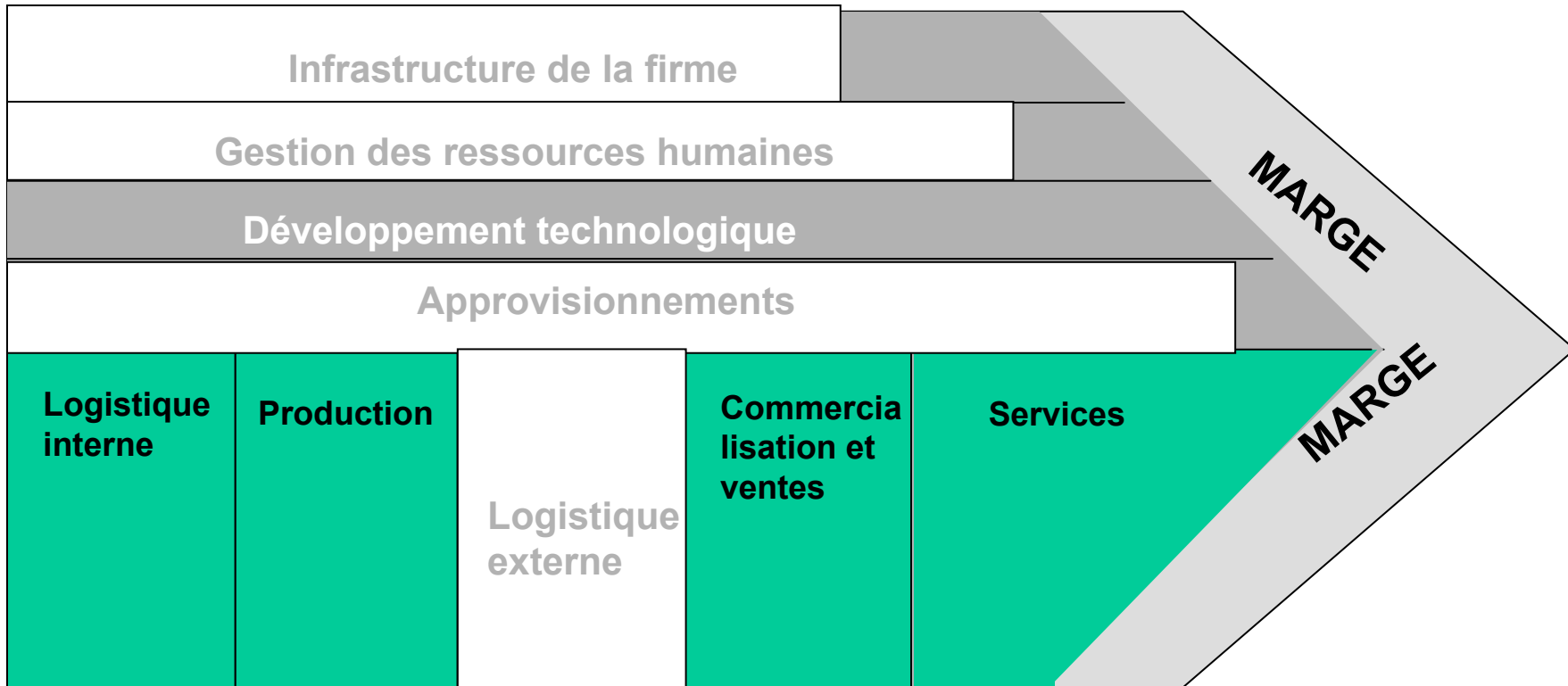
- ▶ **Processus :**
 - Simplification, rationalisation et normalisation
- ▶ **Nature des gains :**
 - Liés aux évolutions des processus : productivité et efficacité
 - Meilleure exploitation de l'information
 - Informatiques
- ▶ **Maîtrise des risques :**
 - Au niveau stratégique : assurer la croissance de l'entreprise
 - Au niveau opérationnel : valoriser les compétences, fiabiliser les informations et les partager

Les leviers de valeur du projet

Exemple sur le processus : traitement de la facture fournisseur

<u>Etapes du processus</u>	<u>Avant projet</u>	<u>Après projet</u>	<u>Contribution du SI</u>
<i>Réception des factures</i>	Support papier en 3 exemplaires	Réception électronique	Forte (dématérialisation)
<i>Saisie de la facture</i>	Saisie manuelle	Contrôle de la saisie	Forte (diminution des charges de saisie)
<i>Envoi pour validation</i>	Classement d'un exemplaire Envoi par courrier interne Gestion manuelle des relances	Envoi électronique	Forte (réduction des délais, possibilité de relances, suivi de la validation)
<i>Réception du double validé</i>	Réception du double validé	Tâches supprimées	Forte (dématérialisation)
<i>Validation de la facture (mise en paiement)</i>	Vérification et saisie manuelle Mise en paiement manuelle en fin de mois	Validation par le métier concerné Groupement des paiements automatisé	Forte (dématérialisation)
<i>Paiement</i>	Émission d'un chèque Envoi par courrier	Emission de virement électronique	Forte (dématérialisation)

La contribution du SI : vision chaîne de Porter



Activités principales

Activité de soutien

Contribution du SI

La contribution du SI via la chaîne de valeur

<u>Au sens chaîne de Porter</u>	<u>Faiblesses (avant projet)</u>	<u>Forces (après projet)</u>
<i>Logistique externe</i>	Processus métiers non reproductibles sur les nouveaux marchés	Processus métiers indépendants des gammes de produits et des marchés
	Coûts unitaires élevés, incompatibles avec la croissance de l'entreprise	Coûts unitaires faibles et marge sensiblement améliorée
<i>Approvisionnements</i>	Processus métiers peu homogènes, consommateurs de ressources, à faible valeur ajoutée, incompatibles avec une croissance forte de l'activité	Processus métiers normalisés, ouverts à tout nouveau fournisseur
	Coûts unitaires élevés, incompatibles avec la croissance de l'entreprise	Coûts unitaires faibles et marge sensiblement améliorée
<i>Ressources humaines</i>	Aucune visibilité ni réelle gestion des ressources. Quasiment pas de mobilité interne, faute de vision globale. Pas de possibilité de plan de développement des compétences.	Vision temps réel des besoins en ressources humaines, même futures. Mobilité interne possible. Développement de compétences à haute valeur ajoutée.
<i>Infrastructure de l'entreprise (finances, comptabilité, contrôle de gestion)</i>	Consolidation financière très complexe, du fait de l'hétérogénéité des données et des systèmes, et dans des délais trop longs	Délai de consolidation ramené à deux jours
	Nombreuses re-saisies d'informations	Accroissement de la qualification du personnel
<i>Infrastructure de l'entreprise (pilotage)</i>	Faible homogénéité de la visibilité des activités filiales	Information disponible en temps réel au niveau mondial Benchmarking possible entre filiales

La contribution du SI : vision BSC

Processus internes

Normalisation
Simplification



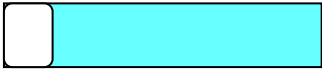
Support à l'exécution



Délais
Fiabilité
Qualité intrinsèque

Relations partenaires

Définition de l'offre de services



Dématérialisation



Délais -Fiabilité
Qualité intrinsèque
Support à la croissance
Des volumes

Optimisation financière

Réduction des coûts



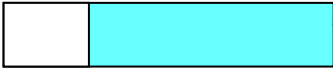
Information à jour



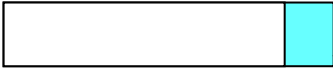
Coûts unitaires et marges
Indicateurs de performance (benchmarking)

Ressources

Accroissement des compétences



Evolutivité



Niveau de qualification des Personnels
Support à la croissance
Des volumes

Axes BSC

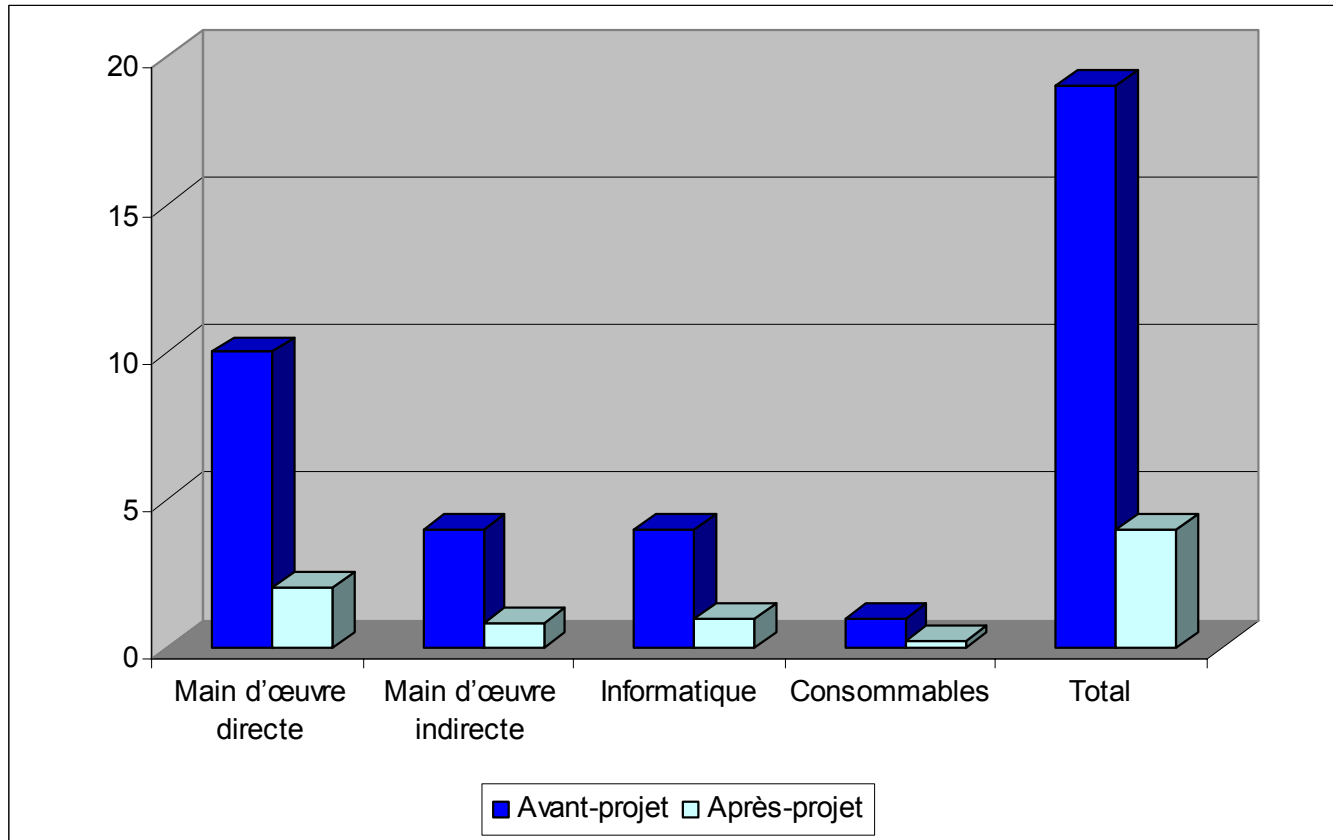
 Impacts clés
 Contribution du SI

Indicateurs clés



La contribution du SI via l'analyse financière

- Exemple : évolution en € du coût unitaire de la facture fournisseur




La contribution du SI : vision actionnaire

Augmentation du chiffre d'affaires	Volume	Amélioration de la gestion des comptes
		Meilleure utilisation des actifs potentiellement générateurs de CA
		Gestion de la trésorerie et des actifs
Amélioration de la marge opérationnelle	Optimisation du processus de ventes	Traitement des commandes et de la facturation
		Amélioration des services partagés
		Infrastructure et télécommunications
		Ressources Humaines
		Optimisation des achats
		Management
		Gestion financière
Optimisation des actifs	Propriétés, sites et équipements	Amélioration de la gestion (ex : salles machines)
	Inventaires	Amélioration des inventaires
	Effets à recevoir et à payer	Amélioration de la gestion des comptes et effets à recevoir et payer
Potentiel de l'entreprise	Forces de l'entreprise	Amélioration du management et de la gouvernance
		Prévisions
		Gestion de la performance
		Excellence opérationnelle

Plan

- ▶ Présentation du cas
 - Profil de l'entreprise
 - Les enjeux
 - Les opportunités technologiques
 - Le projet

- ▶ L'analyse de la contribution du SI
 - Les leviers de valeur du projet
 - La contribution du SI

-  ▶ Conclusion

Conclusion

- ▶ La rationalisation et l'homogénéisation des processus internes sont la source majeure de la contribution du SI à la valeur :
 - Optimisation des apports possibles de la technologie
 - Usage adapté à ces apports
- ▶ Le projet illustre la création de valeur et la prévention de sa destruction
 - Meilleure connaissance des relations avec les tiers et optimisation du fonctionnement interne
 - Rationalisation dans un contexte de forte croissance

Merci !

Pour nous contacter :

malika.mir-silber@microsoft.com

pl.dugre@adgil.net



www.adgil.net



www.afai.fr



www.microsoft.com