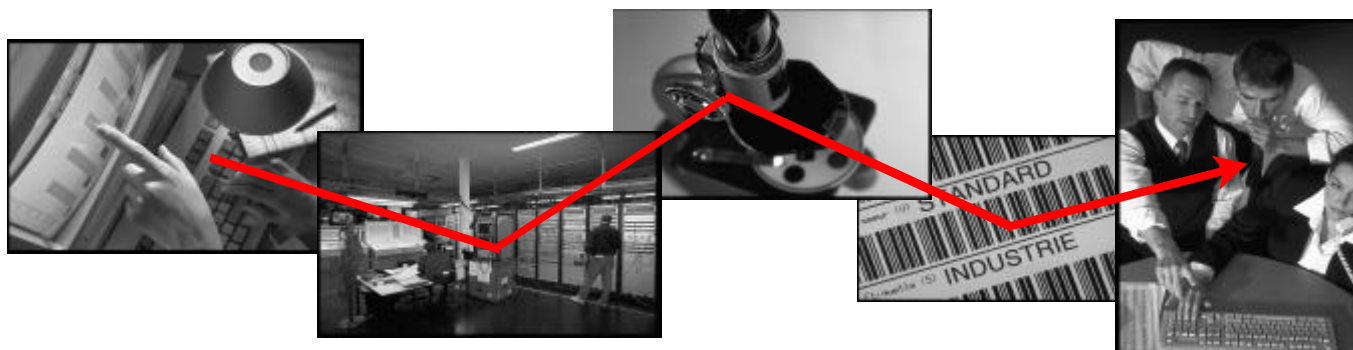


DOSSIER

Quel logiciel Pour votre système d'information



PME – PMI : Quelle offre progiciel pour vous ? Comment structurer votre système d'information ?

*Productivité, qualité, prospection de nouveaux marchés, innovation, etc.
tels sont les enjeux de l'entreprise aujourd'hui
si elle veut rester dans la course.*

*Mais de quelle manière est gérée et véhiculée l'information ?
N'est-ce pas également une source de performance ?*

*Les petites et moyennes entreprises commencent à se poser la question
et ressentent la nécessité d'organiser leur système d'information
puis de mettre en place des outils informatiques
permettant d'automatiser sa circulation.
Quel choix le marché leur propose-t-elle ?
Comment aborder ce type de projets ?*

Sommaire

- Quel choix pour les PME-PMI ?
- Ne pas se tromper : étapes clés

P.II

- L'intégration

P.IV

Ce dossier est une synthèse de l'action pilote PGI mené sur la région Rhône-Alpes par Thésame avec le soutien de la DRIRE et du PPRA. Grâce à l'expérience acquise par l'accompagnement d'une dizaine d'entreprises et les témoignages d'experts du domaine, nous vous proposons une démarche applicable par toute société quels que soient sa taille ou son domaine d'activité.

Les sociétés ayant bénéficié de cette action :

Alpes Biscuits (agroalimentaire – 74)

Ats Automation (machines spéciales automobile – 38)

Bema (outillage et machines spéciales – 38)

Biraghi (fabrication de tubes à ailettes – 74)

Cheney Sérigraphie (sérigraphie – 74)

Limattec (assemblage aluminium - 74)

Roch (mécanique de précision – 74)

Roth (fabriquant de corps creux en acier – 69)

Sic Marking (systèmes de traçabilité - 69)

Tecmaplast (injection plastique – 01)

Quel choix pour les PME-PMI ?

ERP, PGI, logiciels métiers ne couvrant qu'une fonction (GPAO, gestion commerciale, comptabilité), aujourd'hui le choix est large pour la PME-PMI. Jusqu'à quel niveau automatiser l'information et quel type de produit choisir ?

Trois solutions s'offrent à elle :



■ Le « sur-mesure », consistant en un développement spécifique d'un outil en fonction des besoins de l'entreprise. Ce choix nécessite généralement une personne ou plus dédiée dans l'entreprise ou les services d'un prestataire extérieur. Cette solution s'avère être difficile à maintenir, et généralement en voie de disparition, le marché proposant aujourd'hui une palette de produits dans laquelle une société peut trouver son bonheur.



■ L'intégration complète du système d'information via l'installation d'un ERP, mise sur le devant de la scène il y a 2 ou 3 ans. Ces outils peuvent être lourds en terme de coût, longs en paramétrage et en intégration si ils sont mal adaptés à l'entreprise. Par contre un seul produit permet d'assurer toutes les fonctions de base (GPAO, stocks, achats, qualité, finance, etc.), de communiquer avec fournisseurs, sous-traitants et clients et offre en plus un système évolutif et structuré. Jusqu'à aujourd'hui ces derniers restaient réservés aux grands comptes. Ce marché

parvenant désormais à maturité et donc saturé, les grands éditeurs avec comme trio de tête « SAP, Oracle, Peoplesoft » tentent de tirer leur épingle du jeu en proposant les mêmes solutions avec un noyau pré-paramétrés à des tarifs adaptés à la PME. Mais ce marché était déjà courtisé par des éditeurs de plus petite taille et plus proches des métiers de la PME. La concurrence est donc vive et chacun cherche à se démarquer, en développant les services, en étendant les fonctionnalités ou en spécialisant son offre par métier (plastique, automobile, grande distribution, santé, etc.). Ainsi une nouvelle tendance se développe parmi les PGI « à la française » consistant à proposer des versions « packagées » pour les PME ayant des besoins relativement standards et le désir de structurer leur organisation.



■ Enfin la troisième solution est le patchwork de progiciels verticaux et/ou horizontaux, appelé également « Best of

breed », étant de loin le plus répandu particulièrement dans les sociétés de quelques dizaines à quelques centaines de salariés. Cette tranche d'entreprises nécessite des services d'intégration et de distribution de proximité que peuvent proposer des éditeurs de plus petite taille. Cette solution permet à la PME d'acquérir des progiciels au plus proches de ses besoins, fonction par fonction, un logiciel pour la GPAO, un autre pour la comptabilité, etc. ces fonctions de base étant complétées par des logiciels plus verticaux, c'est à dire orientés métier.

L'entreprise peut alors conserver l'organisation propre à son savoir-faire. De plus l'arrivée de l'EAI redonne un nouveau souffle à cette solution en proposant des passerelles entre les applications et les systèmes hétérogènes afin de les rendre communicants sur leur processus métier (voir encadré au bas de la page).

Aujourd'hui la PME-PMI n'est donc pas en manque de solutions et d'interlocuteurs. Mais avant de choisir un éditeur et un produit, quelles sont les actions nécessaires à mettre en œuvre et comment aborder ce type de projet ?

	Les +	Les -
Progiciel intégré	<ul style="list-style-type: none">Engendre la cohérence des données de traitementMinimise l'investissement nécessaire à l'interfaçage	<ul style="list-style-type: none">Impose son organisationAmène un risque de surdimensionnementCrée une dépendance forte vis à vis du fournisseur
Intégration de progiciels	<ul style="list-style-type: none">Est un compromis besoin/offre, fonction par fonctionPermet de répartir les risques de dépendance vis-à-vis des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none">Augmente les coûts d'interfaçage tant lors de l'implantation que pour la maintenanceEngendre la nécessité de gérer la cohérence des données de traitement

Source : Jean Christophe Nouveau – CXP International – GIGA Group

PAROLES D'EXPERT

L'EAI, l'alternative au « tout intégré »

L'EAI (Enterprise Application Integration) ou l'intégration des applications d'entreprise par les processus métier, permet de relier et de synchroniser les applications hétérogènes qui composent le système d'information des entreprises. Une plate-forme EAI fonctionne sur le modèle d'une " multiprise applicative " qui supprime les interfaces point à point. Chaque application possède un connecteur et la synchronisation entre les applications (ERP, Bases de données, solutions métiers, GQAO, GMAO, etc) est assurée par la description et la modélisation des processus métiers.

Ces nouvelles approches minimisent les dépenses informatiques tout en conservant les applications existantes et facilitent l'organisation par processus de l'entreprise tout en lui fournissant plus de réactivité. Contrairement à une approche « produit unique » trop monolithique et trop coûteuse, l'EAI permet de conserver vos logiciels hétérogènes pour les faire fonctionner en cohérence avec le métier de l'entreprise et ses processus opérationnels.

Cette nouvelle génération de solution logicielle peut se caractériser par les trois critères suivants :

■ **Economique :**

Permet de conserver les applications existantes, évitant de lourdes refontes du système d'information, réduit les coûts d'interfaces, supprime les doubles saisies et les collectes fastidieuses d'information, offre ainsi un retour sur investissement très rapide.

■ **Fédérateur :**

S'adapte simplement et graphiquement à l'organisation, au métier, aux clients, partenaires et fournisseurs : orchestre facilement processus, hommes et logiciels.

■ **Réactif :**

Pilote en temps réel l'activité opérationnelle de l'entreprise pour synchroniser, accélérer décisions et actions.

Pierric Bayle – Agilium – 04 78 71 73 10 – info@agilium.fr – www.agilium.fr

Ne pas se tromper de choix... étapes clés

Dans la majorité des cas de figure, il n'y a pas de ressources dédiées exclusivement à ces projets au sein de la PMI-PME. La démarche classique consiste à soumettre un besoin sommairement exprimé ou une brève de cahier des charges à plusieurs sociétés de services. Des solutions sont ensuite proposées par les éditeurs de progiciels en essayant de cerner au mieux les besoins de l'industriel. Il y a un risque important pour la PME de se voir dicter et orienter dans ses choix par les offreurs sans pour autant vérifier que la solution choisie soit en adéquation avec ses besoins réels.

Nous vous proposons une démarche non seulement recommandée par des spécialistes (CXP International, Cétim, consultants, etc.) mais aussi ayant déjà fait ses preuves dans le cadre d'actions collectives (ex : action pilote PGI sur la région Rhône-Alpes avec les concours de la DRIRE et du PPARA).

L'acquisition d'un logiciel est parmi les choix les plus techniques de la PME. Il convient de respecter les étapes suivantes afin de limiter les risques de ce type de projets sans garder de vue que l'outil et l'éditeur devront répondre aux besoins de l'entreprise **pour au moins les 5 prochaines années.**

■ *Le diagnostic*

Il s'agit sans doute de l'étape la plus importante dans cette démarche, car elle pose le problème dans son ensemble :

- quelle est la stratégie de l'entreprise à cours et moyen terme ?
- quelle(s) typologie(s) de production ?
- quelles fonctions de gestion faire évoluer en priorité ?
- qu'apportera l'informatique à ces fonctions ?
- coût externe et interne de l'opération ?
- comment faire évoluer et former les personnes concernées ?...

(Voir encadré ci-contre)

A ce stade, insistons sur la **nécessité absolue de désigner un chef de projet**, qui consacrera une partie de son temps pour garantir la réussite du projet.

■ *Sensibilisation interne de l'entreprise*

Comme pour toute action de progrès dans l'entreprise, il est nécessaire de passer par une phase d'explication et de sensibilisation des personnes concernées par les changements envisagés. **L'entreprise ne doit pas sous estimer l'ampleur des changements organisationnels** liés à l'implantation d'un nouveau logiciel.

■ *Etude de l'existant*

L'étude de l'existant peut prendre jusqu'à 6 mois, suivant la taille, la complexité de l'entreprise, la variété de ses produits et le temps qu'elle y consacre.

Elle comporte trois phases essentielles :

1. Recueil des informations auprès des services techniques et administratifs,
2. Agrégation des informations et contrôle de cohérence, avec d'éventuelles recherches de compléments d'informations,
3. Synthèse et propositions d'améliorations notamment sur la qualité des informations liées à la production.

L'étude concerne à la fois le flux administratif et le flux physique de production.

Il est préconisé de suivre un fil conducteur simple directement issu du déroulement du processus de production depuis la réception de la commande - ou de la demande du devis - jusqu'à la facturation, tant sur les plans administratifs que sur le plan industriel. De plus, cette notion de processus permet à l'entreprise de faire le rapprochement avec la norme ISO 9000 version 2000 et ainsi

PAROLES D'EXPERT

Votre futur PGI : nouvelle solution... ou nouveaux problèmes ?

Tout le monde est convaincu que la performance des entreprises industrielles passe par la maîtrise de l'information. Ainsi l'informatique, outil indispensable pour gérer et maîtriser l'information, est-elle perçue aujourd'hui comme un facteur clé de succès de premier plan. L'offre en solutions logicielles apporte toutes les réponses à ces besoins. Parfois même, elle les précède.

Entre le besoin des entreprises et l'offre des prestataires, les décideurs doivent exercer des choix stratégiques, qui souvent les dépassent... et se soldent par des constats d'échecs : les améliorations attendues ne sont pas au rendez-vous, alors que de nouveaux problèmes, eux, sont bien là !

A qui la faute ? Au logiciel, à l'éditeur, à l'intégrateur ? Ou à l'entreprise, à ses dirigeants, à ses collaborateurs ? Presque toujours, les uns et les autres se renvoient la balle, sans aborder les questions de fond.

Trop souvent, la solution informatique est perçue comme LA solution aux maux de l'entreprise. Or, l'informatique ne résout pas tous les problèmes. Au contraire, elle peut en aggraver certains. Avant même de rédiger un cahier des charges, il est nécessaire de se poser des questions fondamentales, et d'imaginer les réponses appropriées. Et bien souvent, ces réponses ne sont pas des solutions informatiques.

Quelles sont les attentes actuelles de nos clients ? Quelles pourraient être leurs attentes futures ? Qu'est-ce qui caractérise les produits et les processus de l'entreprise ? Quels modes d'organisation seraient adaptés à ces caractéristiques ? La qualité des produits est-elle satisfaisante ? Les cycles de production sont-ils adaptés aux besoins des clients ? La fiabilité des équipements est-elle compatible avec la qualité attendue par les clients ? Les femmes et les hommes de l'entreprise maîtrisent-ils les fondamentaux de la performance industrielle ? Voilà quelques unes de ces questions fondamentales. Les réponses à ces questions peuvent nécessiter des investissements plus ou moins élevés. Quelle priorité donner à ces investissements par rapport à des investissements informatiques ? La réponse, on s'en doute, n'est pas aisée. Par contre, après une telle réflexion, les besoins informatiques sont correctement caractérisés et formulés. Les attentes de l'entreprise sont plus réalistes, et les risques d'échec considérablement réduits.

Xavier Perrin, CFPIM, CIRM, (XP Consulting)

d'avoir une vision globale et unifiée de son système d'information.

■ *Le cahier des charges de consultation*

Certains types d'applications (comptabilité générale, paie, etc.) obéissent à un cadre rigide de règles (plan comptable, législation, etc.).

Par contre, d'autres applications, telle la GPAO, permettent difficilement de rédiger directement le cahier des charges définitif. Ceci est d'autant plus vrai que l'entreprise est petite et ne possède pas de service d'organisation. En effet, les besoins des utilisateurs sont souvent difficiles à exprimer d'une façon précise et complète, d'autant plus qu'ils ignorent généralement les possibilités offertes par les systèmes. C'est pour cela qu'il est important de créer d'abord un cahier des charges de consultation, relativement simplifié qui exprime l'essentiel des besoins ressentis et permettant de commencer la consultation des fournisseurs.

C'est au cours de cette consultation, en voyant fonctionner les différents logiciels avec le jeu d'essai que les problèmes se préciseront, les idées surgiront et que les détails nécessaires au cahier des charges d'installation pourront être formalisés.

■ *L'appel d'offre*

Il faut établir une liste d'une dizaine de fournisseurs. Pour cela, il existe différents outils et sources d'informations : sites internet (www.cxp.fr), magazines spécialisés (« Proiciel expert », « Le Monde Informatique », « 01 Informatique », etc.), le Gamix (annuaire des éditeurs par le cxp), sans oublier les salons tels que PROGICIELS 2003.

A la réception des réponses, il est généralement possible de restreindre les candidats à 5 ou 6 (par suite d'inadéquation du produit à la demande, du prix trop élevé, etc.).

Des courtes démonstrations sont demandées à ces candidats afin d'évaluer l'ergonomie du produit et le sérieux du prestataire et ainsi sélectionner une « short list » de 2 ou 3 produits.

C'est alors que l'on confiera le jeu d'essai à ces fournisseurs potentiels.

■ *Le jeu d'essai*

Il s'agit d'un scénario du fonctionnement de l'entreprise complété de données types (caractéristiques des articles, BL, BT, fiches de suivie, etc.) que les éditeurs devront saisir dans leur logiciel.

Le jeu d'essai vise quatre objectifs :

1. Permettre à l'entreprise de mieux comprendre le concept de gestion qui s'adapte à sa typologie,

2. Permettre de s'assurer que le fournisseur a bien compris les besoins,
3. Lors de la consultation des fournisseurs, permettre de comprendre le fonctionnement des progiciels en fonction des données propres à l'entreprise,
4. On peut affirmer que le fait d'avoir peiné pour créer un jeu d'essai permettra à l'entreprise de gagner plusieurs mois lors de l'implantation.

■ *Le cahier des charges d'installation*

Généralement, après avoir testé le jeu d'essai chez 2 ou 3 fournisseurs, il ne subsiste plus que 2 produits ayant leurs avantages et leurs inconvénients. Entre eux, l'entreprise a du mal à choisir.

C'est là qu'intervient le cahier des charges d'installation qui sera la synthèse :

- du cahier des charges de consultation,
- des idées nouvelles, ou qui seront mieux précisées lors des essais,
- des points de détail de l'étude de l'existant ou de l'expression des besoins des utilisateurs.

Il permettra alors de départager les derniers concurrents et de servir de « garde-fou » en cas d'éventuels litiges ultérieurs, prémisses du contrat final.

Caractéristiques commerciales à connaître

La performance du prestataire

- La qualité du partenaire et de ses références par secteur d'activité
- Connaissance du métier
- La proximité
- La méthodologie de mise en place
 - conseil et paramétrage
 - formation
 - accompagnement au déploiement

Ratio licence / formation, assistance, paramétrage :

- prestations : 60% du coût total
- licence : 40% du coût total

Coût moyen d'une journée de prestation : 1000 à 1500 €

Jeunesse du progiciel:

- produit trop jeune : souvent synonyme de « bugs »
- dernière version ancienne : peut être un manque de réactivité des concepteurs

PAROLES D'EXPERT

Réussir l'intégration de son progiciel

Force est de constater qu'il est délicat de mener à bien un projet informatique dans de bonnes conditions, tant pour le maître d'ouvrage (l'entreprise commanditaire) que pour le prestataire (SSI, éditeur,...).

En effet, trop souvent on considère que ce type de projet est réussi ou pour le moins terminé, dès lors que le choix de « l'outil » informatique est fait.

Si cette étape du choix est primordiale, les différents projets de changement menés auprès de nos clients renforcent notre conviction que l'accompagnement des différents acteurs concernés par le changement dans les étapes qui suivent (paramétrages, reprise des données, scénarios de mise en service, déploiement,...) sont tout aussi essentielles.

Il est nécessaire de structurer cet accompagnement autour d'une méthodologie « projet » qui prend en compte aussi bien les processus concernés que les individus impactés au travers :

- d'outils mis à la disposition des personnes impactées aux différentes étapes (kits clés en main),
- d'une gestion de projet rigoureuse et pragmatique (des étapes et acteurs clairement identifiées),
- d'actions d'accompagnement : plan de communication, de formation.

Afin de fédérer les différents intervenants de l'entreprise autour du projet, nous avons souhaité intégrer au tout début de ce processus d'accompagnement un module de formation à la conduite de projet qui s'articule autour de 2 principes :

- un jeu de simulation adapté à la problématique de l'entreprise,
- des apports méthodologiques sur la conduite de projet.

Cette approche pédagogique originale permet la mise en place d'une réelle synergie de groupe et une prise de conscience par tous les acteurs qu'il faut se donner les moyens de réussir un projet, moyens financiers certes, mais aussi et surtout humains.

Serge BARAILLER - HEXAGONALE CONSULTANTS – Groupe TESSI

■ *Le choix final*

Les fournisseurs encore « en jeu » répondent au cahier des charges d'installation.

Leurs réponses à chaque point évoqué pourront être :

- nous savons faire cela ou nous ne savons pas,
- ce sera disponible dans la nouvelle version,
- ce sera gratuit ou payant.

Sur ce dernier point une négociation commerciale est possible. Tous ces éléments devront apparaître dans le contrat ainsi que l'engagement de l'entreprise à mettre à disposition les ressources humaines nécessaires au bon déroulement de l'intégration.

Et après ...

Quand le choix est fait, le projet est loin d'être achevé. En quelque sorte un nouveau projet démarre. Reste encore l'installation, le paramétrage et la mise en service. A cette étape, un dialogue optimal entre l'entreprise et l'intégrateur est nécessaire.

Pour cela, il est important que les deux parties s'accordent sur les points suivants :

les participants et leur degré d'implication, le planning d'installation, le mode de bascule du nouveau système d'information, les choix d'utilisation de ses fonctionnalités, le paramétrage, la récupération des données et les interfaces à réaliser.

(Voir encadré ci-dessus) ■

S'il n'y a pas eu de dérives, cela fait environ 18 mois que le projet a démarré, le progiciel choisi est installé et l'entreprise peut travailler sur de nouvelles bases (et commencer à souffler !)

Automatiser son système d'information ou une partie seulement est un projet d'une ampleur certaine.

Pour ceux qui ne se sont pas encore lancés, les résultats suivants tels que la disponibilité et la fiabilité de l'information, la réduction des stocks, des délais et des coûts, voire l'amélioration de la qualité, constatés par beaucoup pourront vous motiver.

Dossier réalisé par :

Aline BERGER

Thésame – tél : 04 50 33 58 21

www.thesame-innovation.com