

[Chapitre 1]

**Dimensionner le SI
au juste besoin]**

Les technologies de l'information et de la communication conduisent à penser l'avenir de l'entreprise en termes numériques : les réseaux sociaux, le commerce électronique, les applications mobiles, le Cloud computing, notamment, sont devenus des passages obligés pour toute société en croissance. L'investissement dans ce capital immatériel devient l'un des leviers d'augmentation de sa valeur.

Au regard du contexte de la PME, le système d'information représente un véritable enjeu de compétitivité, sur lequel elle va s'appuyer pour améliorer sa réactivité face aux évolutions de la demande, piloter l'élargissement de son portefeuille de produits / marchés, et optimiser ses relations multipartenaires. Pour ce faire, il lui faudra en maîtriser les composantes.

Or, le plus souvent, contraintes par des ressources humaines et financières réduites, de nombreuses PME disposent d'un niveau de développement informatique limité à l'automatisation du cœur de métier et accusent une maîtrise insuffisante de l'évolution de leurs besoins en SI.

L'objet de ce chapitre est d'apporter au dirigeant et à ses équipes les clefs d'analyse de son système d'information de gestion, afin de pouvoir répondre à trois défis majeurs :

- ▶ Dimensionner le système d'information à sa juste valeur ;
- ▶ Faire évoluer les processus ;
- ▶ Avoir les capacités organisationnelles pour intégrer les innovations technologiques.

Dans une première étape, il s'agira de comprendre ce qu'est le modèle de gestion ou business model de l'entreprise (Partie 1) afin d'anticiper et orienter les choix stratégiques au niveau du SI. Puis, nous en déclinons les composantes au travers de l'architecture cible du SI décomposé en grandes fonctionnalités et briques applicatives (Partie 2).

Il en résultera un « schéma d'urbanisme » et nous verrons comment celui-ci, en répondant aux besoins de gestion et de pilotage, est créateur de valeur pour l'entreprise (Partie 3). Dans un deuxième temps, nous nous attacherons à décrire plus précisément les leviers d'une bonne gouvernance du SI dans un contexte de ressources contraintes, à savoir : la maîtrise du rapport coûts / bénéfices, les choix de développement et de déploiement (Partie 4).

[1] L'anticipation des évolutions stratégiques

Afin de répondre aux besoins évolutifs de ses clients, l'entreprise doit se doter d'un SI qui lui permette d'avoir, de manière proactive, les informations dont elle a besoin pour piloter ses activités avec efficacité. Cela implique non seulement de gérer les dépenses récurrentes (exemple : la maintenance), mais aussi d'« investir » à bon escient (exemple : les investissements commerciaux, logistiques, de production, de R&D, etc.).

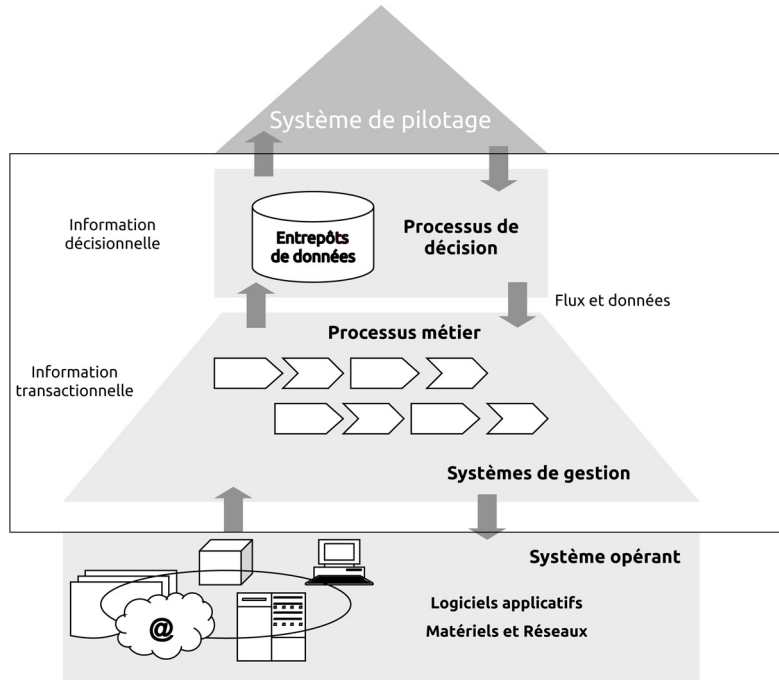
Investir dans un bon SI est une décision majeure qui engage l'entreprise sur plusieurs années, typiquement 7 ou 8 ans avant la prochaine migration, avec une phase initiale de mise en œuvre également longue, souvent de l'ordre de 2 à 3 années.

Il est donc nécessaire d'anticiper un certain nombre de paramètres stratégiques dans la réflexion. En clair, l'entreprise devra penser à :

- ▶ L'analyse de son portefeuille de produits et services en lien avec l'évolution de ses métiers et de ses compétences ;
- ▶ L'optimisation de ses processus et procédures ;
- ▶ Le pilotage de sa performance et sa gouvernance ;
- ▶ Le recensement des fonctionnalités du SI et le devenir de ses outils ;
- ▶ La valeur de ses investissements et du ROI prévisionnel ;
- ▶ Et enfin, l'intégration des changements induits au sein de ses équipes.

L'ensemble de ces éléments se retrouve dans ce qu'on appelle le Système d'Information, illustré dans la figure ci-après.

Fig. 1.1 : Le système d'information



Tout en haut, se trouve le système de pilotage par lequel les informations dites « décisionnelles » montent et descendent de manière agrégée (au sein d'entrepôts de données) pour alimenter les processus de décision de l'entreprise : élaboration de la stratégie (clients, produits/services), choix des investissements, pilotage des indicateurs de gestion et management de la qualité, par exemple.

Au centre du schéma, les informations dites transactionnelles sont véhiculées au travers des systèmes de gestion sous forme de données et de flux de données et sont produites par les processus métier (réalisation des produits/services, gestion des achats et sous-traitants, de la logistique, contrôle des fabrications, etc).

La couche basse du schéma représente ce qu'on appelle communément le système informatique avec les logiciels applicatifs, les matériels et infrastructures (réseaux, serveurs, etc) permettant de rendre opérant le traitement automatisé de ces informations.

À tous ces niveaux, les acteurs de l'entreprise qui interagissent entre eux restent les pièces maîtresses de l'organisation et du bon fonctionnement du SI.

Rationaliser le catalogue des produits et services

Simultanément à l'évolution des marchés ciblés pour les produits et services, l'entreprise peut être amenée à repenser son offre de produits et de services pour optimiser le couple revenus/forces de l'entreprise.

Une démarche largement utilisée pour élaborer une nouvelle trajectoire et qualifiée du nom de SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) consiste à se focaliser sur les enjeux après s'être posé un certain nombre de questions de fond, par exemple :

- ▶ Quelles sont les grandes forces, faiblesses, menaces, et/ou opportunités de l'entreprise dans son environnement économique ?
- ▶ Quels sont les avantages compétitifs des produits et/ou services de l'entreprise ? Ces avantages compétitifs sont-ils durables ?

Appliqué à l'analyse du catalogue des produits et services, ce questionnement peut porter sur :

- ▶ La connaissance de la demande pour caractériser l'offre et définir le périmètre ;
- ▶ L'identification des segments clients sur chacun des produits et services en analysant la contribution au chiffre d'affaires, les spécificités de marché, la concurrence, les accords commerciaux, etc. ;
- ▶ L'examen des coûts marketing, des technologies et savoir-faire clés pour construire les scénarii et mesurer les impacts sur la rentabilité, évaluer les risques, etc. ;
- ▶ Les possibilités de supprimer, renégocier, ou modifier les produits et services ayant une contribution négative ou trop faible au chiffre d'affaires ou à la marge ;
- ▶ Les moyens de piloter et suivre la marge et les gains.

Quelques exemples d'anticipation stratégique

Une entreprise spécialisée dans la fabrication de matériels high-tech qui avait décidé de réorienter son offre vers une part plus importante consacrée au développement et à la mise en place de logiciels a dû revoir son SI. Il a fallu plus précisément :

- Équiper l'entreprise d'un ERP permettant la gestion simultanée en mode série et en mode affaires ;
- Revoir le système de reporting dans une logique de reprévision ;
- Repenser, au sens large, la gestion contractuelle avec les clients.

Une entreprise qui prévoyait de sous-traiter sa fabrication à des tiers, tout en gardant la recherche et développement chez elle, a anticipé dans son système de gestion :

- La baisse de ses besoins en termes de suivi de la production ;
- L'importance du suivi logistique, des stocks, des achats pour le maintien de la rentabilité opérationnelle.

Dans le domaine recherche et développement, l'accent a été mis sur le lien avec les fournisseurs et sur l'optimisation du Crédit Impôt Recherche. La fabrication étant en Asie, le suivi des coûts d'obtention de la qualité a été défini comme un objectif à deux ans (date de la fin des transferts de production).

Un groupe qui s'était développé en rachetant des concurrents dont l'activité était complémentaire arrivait aux limites du système : les sociétés historiques et celles nouvellement acquises développaient les mêmes services et se cannibalisaient.

La décision stratégique a été d'organiser le groupe par métier et de créer des structures transversales communes responsables par métier. Le modèle de gestion a donc également intégré le changement de périmètre des responsabilités de management.

Décliner le modèle économique

La formalisation de ces réflexions stratégiques se retrouve dans la déclinaison du modèle économique (ou business model). Une telle analyse permet de mieux comprendre comment l'entreprise doit s'organiser pour être profitable et assurer son développement de manière durable.

Un modèle économique comprend :

1. Le positionnement Produits/Marchés ;
2. Des propositions de « valeur » apportée aux clients en termes de prix, de service, d'avance technologique ;
3. Les pistes d'action ou « Facteurs-clés de succès », avantages compétitifs sur lesquels l'entreprise va bâtir sa stratégie — par exemple, la logistique, le service après-vente, l'avantage coûts grâce à la maîtrise des coûts de structure, l'avance technologique ;
4. Les processus et ressources mises en œuvre pour délivrer cette bonne valeur. Par exemple, un processus logistique performant exigera des ressources importantes pour suivre les prévisions d'expéditions, gestion des transports,...
5. Des leviers opérationnels qui contribuent à la maîtrise des processus-clés ;
6. Un cadre de pilotage permettant de structurer les processus de décision ;
7. Et des indicateurs de performance / marges à suivre.

Nous en illustrons les différents éléments dans l'exemple ci-dessous.

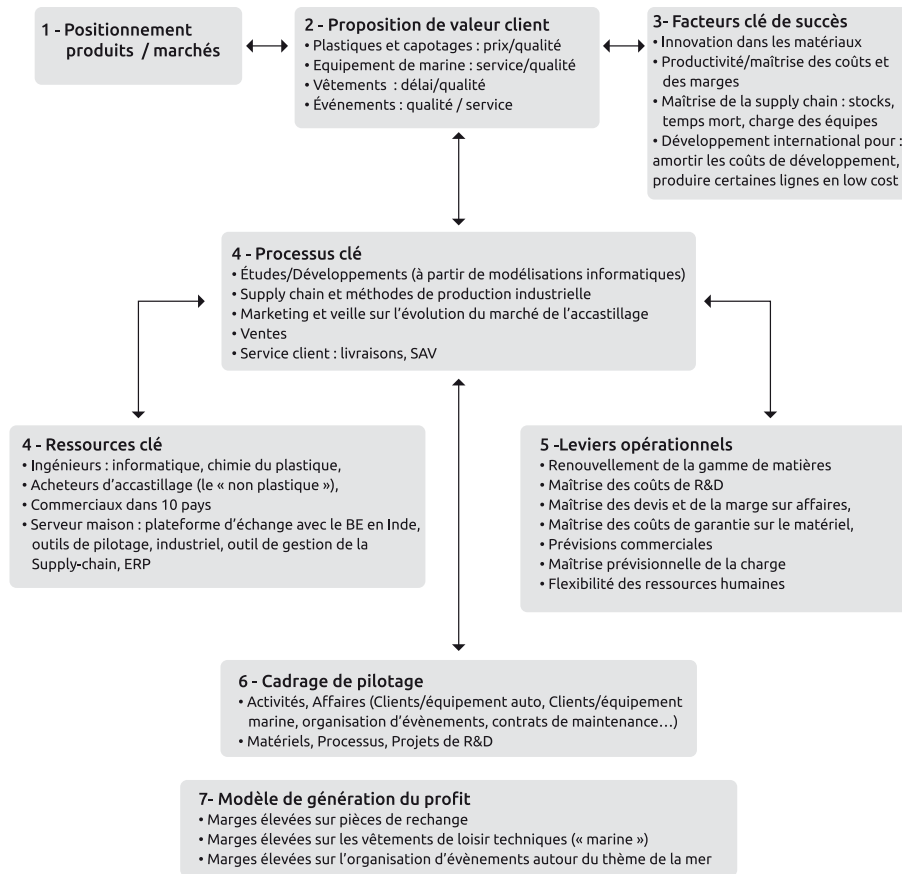
S-D-X est une société industrielle dont le savoir-faire d'origine, des capotages pour l'automobile a, au cours de l'histoire, servi de socle pour développer une activité de matériel de marine puis des vêtements imperméables. La société a tiré parti du développement des achats en ligne pour expérimenter une activité d'e-sales, qu'elle entend développer. L'organisation d'événements autour de l'activité marine, à destination des comités d'entreprises, est une source de revenus additionnelle.

Fig. 1.2 : Matrice de positionnement Produits / Marchés

Produits/ Marché	Équipementiers automobile	Sociétés d'accastillage	Grand public (ventes directes)	CE
Plastiques et capotages	X	X		
Équipements de marine		X	X	
Vêtements		X	X	X
Organisations d'événements	X			X

À partir de chaque positionnement produits / marchés, la stratégie est déclinée en termes de propositions de valeur client et de leviers de performance. De cette réflexion découlent les indicateurs clé de pilotage stratégique et le modèle économique générateur de profit.

Fig. 1.3 : Illustration du modèle économique de la Société « S-D-X »



Au travers de cet exemple, nous voyons combien l'évolution rapide et constante des modèles économiques et des leviers opérationnels qui les sous-tendent, oblige les entreprises à constamment adapter leurs processus de décision et de régulation : les visions de pilotage par produits, marchés, clients, pays,... doivent être actualisées en fonction des besoins d'allocation des ressources et de suivi de la performance. Il en va de même des processus commerciaux ou encore de la gestion de la logistique étendue avec des décisions d'externalisation et/ou d'internalisation.