

Quelle place pour les systèmes d’information dans la stratégie des entreprises ?

MASTER ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

Management des Systèmes d’information

Responsables de l’UE : Philippe Eynaud, Jean-Loup Richet

Auteurs du Cas : Jean-Loup Richet, Philippe Eynaud, Claudio Vitari

Cas numéro 3

**FI 1 an**  
**FI/FC 1ère année**  
**FI/FC 2ème année**  
**JB 15 mois**

# La société Produixo

**Lecture requise :** Le management du Système d'Information dans sa complexité : Gouvernance, urbanisation, alignement. Alban, D., Eynaud P., Malaurent, J., Richet J.-L., Vitari C.. ISTE Editions. Partie 1 de l’ouvrage (chapitre 1, 2 et 3) : *Gouverner les acteurs*.

Le groupe Produixo est une entreprise du secteur de l’électroménager qui emploie 140 000 personnes sur 180 sites opérationnels de production, de développement et de recherche répartis dans 15 pays. Son organisation est décentralisée et repose sur des sites autonomes. A des fins de facilitation et de normalisation des relations internes, les sites et la maison mère se retrouvent au sein d’espaces collaboratifs nommés « Domaines ». Le domaine industriel coordonne les activités de production d’équipements des sites. Le domaine service anime la prise en charge des relations avec les constructeurs pour les retours et remises en état des équipements des sites. Les domaines peuvent faire des choix organisationnels différents. Ainsi, le domaine industriel pilote l’alimentation des chaînes de production en juste à temps. Le domaine service, quant à lui, a recours à une gestion classique de commande sur seuil pour la disponibilité des pièces nécessitant une réparation.

En termes de systèmes d’information, le domaine industriel (historiquement le plus ancien) est celui qui a la plus grande expertise. Il bénéficie ainsi d’un système de pilotage avancé de la qualité, de ses coûts, et des marges. L’architecture système d’information du domaine industriel repose sur la présence dans chaque site d’un outil de gestion industrielle intégré (stock et production) adossé à un système commercial et porté par un serveur AS400. Ce système offre la possibilité dans un futur proche d’un système comptable totalement centralisé pour l’ensemble des sites. Néanmoins, de nombreux incidents sont à déplorer sur les interfaces entre ce système assez ancien (année 90) et les nouvelles couches logicielles. Jusque-là, les ingénieurs de production répondent aux problématiques et aux incidents à chaud mais n’ont pas le recul nécessaire pour être proactif. Des incidents ont également été signalés au cours des derniers mois en lien avec des changements non maitrisés (mises à jour de l’infrastructure), qui ont impacté la production.

Grâce à une solution ETL (Extract, Tranfer, Load), l’ensemble des données comptables extraites des sites est consolidé dans un entrepôt de données (Data Warehouse) facilement extensible. Cet entrepôt permet d’assurer l’ensemble des traitements relatifs au suivi des encours et à la consolidation des coûts de revient par famille de produits. L’exploitation des informations est réalisée avec la solution Business Object. Seul 5% est effectué sur un tableur (type Excel).

L’architecture systèmes d’information (SI) du domaine service, quant à elle, n’est pas unifiée comme la précédente. En l’absence de solution intégrée, plusieurs logiciels sont utilisés. Une application de gestion des achats est présente en local dans l’ensemble des sites. Une application de comptabilité auxiliaire est gérée en local pour 60% des sites et en mode hébergé SaaS (Software As A Service) pour 40% des sites. Deux méthodes de remontée d’information (reporting) différentes (issus d’éditeurs concurrents) co-existent. La première méthode est gérée par le contrôle de gestion opérationnel (rattachée à la Direction technique de chaque site). La deuxième est gérée par le service de contrôle général (rattaché à la Direction financière de la maison mère). Ces deux solutions n’incluent pas d’outil de visualisation en bout de chaîne. Les traitements du reporting sont donc réalisés sur tableur. Il n’y a pas de base de données consolidée issues de l’ensemble des sites. Par ailleurs, l’absence d’harmonisation a pour conséquence la coexistence au sein du groupe de versions plus ou moins anciennes des mêmes outils. La consolidation des données comptables sur le domaine service revient à extraire et à compiler quelques indicateurs remontés par voie de tableur.

Pour toutes ces raisons, les délais de traitement des données sont plus longs sur le domaine service que sur le domaine industriel. La direction générale du groupe a donc lancé un grand projet de rénovation et d’harmonisation des SI. Ce dernier est motivé par le besoin d’une réponse rapide à la période actuelle marquée par la pandémie. Même si l’électroménager n’a pour l’instant pas trop souffert de la crise (car le chiffre d’affaires de 2020 est comparable à celui de l’année précédente), la direction est consciente du besoin urgent de rationalisation et de réduction des coûts. L’idée est de faire évoluer le domaine service vers le domaine industriel par l’adoption du même modèle, voire de la même solution logicielle de gestion. La présence de deux systèmes de pilotage informatisés différents pour chacun des domaines rend en effet difficile et complexe le reporting au sein du groupe. Cela est particulièrement sensible pour le suivi des activités du groupe et notamment pour la détermination du prix de revient complet par produit, par client et par site. Un rapport d’expert remis à la DSI préconise la mise en œuvre d’un nouveau progiciel de gestion intégré au niveau de la maison mère pouvant se substituer ou coiffer l’ensemble des systèmes comptables déjà mis en œuvre dans les sites (domaine industriel et domaine service réunis). Le projet de migration est conçu comme un processus d’amélioration pour la comptabilité du groupe dont l’objectif est de renforcer la productivité et la qualité de l’activité des différents sites. Le projet de changement est notamment issu de discussions et de négociations entre la DSI et la direction financière au sein de la maison mère. Une attention particulière est portée dans ce cadre au système d’information de gestion comptable.

Face à l’ampleur des changements à venir, un comité de pilotage a été formé le 29 Janvier 2021. Il réunit les responsables de la direction des systèmes d’information, de la direction financière et les responsables du contrôle de gestion général de la maison mère. Il est chargé de définir le périmètre et les priorités du projet, de planifier le calendrier et d’opérer les choix en matière d’investissement. Sous sa direction, deux groupes de travail ont été créés : un pour chaque domaine. Ces groupes de travail se réunissent chaque semaine pour faire avancer ce projet transversal. Un comité de réalisation a aussi été constitué. Il est essentiellement composé de consultants extérieurs qui ont été retenus par le comité de pilotage et d’une équipe de la DSI en charge de superviser les transformations d’infrastructure confiées à un intégrateur technique. Le comité de réalisation a la responsabilité de coordonner la mise en œuvre : le projet du développement, les tests techniques et le paramétrage avec l’appui d’un intégrateur SI de la place. L’opération est complexe car elle va devoir s’appuyer sur de nombreuses et délicates migrations. La DSI a conscience que la réussite de l’ensemble du projet est conditionnée à la bonne volonté des acteurs et à la capacité de l’ensemble des parties prenantes à être des contributeurs actifs dans la période de transition.

**Questions :**

**Question 1**

Vous avez été engagé par la direction de Produixo comme consultant en charge de l’Assistance à Maitrise d’Ouvrage du projet de transformation du SI. Quelles sont, selon vous, les attentes des utilisateurs auxquelles le nouveau système intégré de gestion devra répondre ? Quels gains d’efficacité peut-on attendre de l’usage du système proposé ?

**Question 2**

Quel(s) référentiel(s) SI pourriez-vous mettre en œuvre pour accompagner ce changement ?

Vous choisirez 1 à 3 référentiels maximum et argumenterez vos choix avec une trajectoire de mise en œuvre de ce (ou ces) référentiel(s).

**Question 3**

Le modèle de gouvernance adopté par Produixo dans le cadre de son projet d’intégration vous semble-t-il pertinent ? Quels sont ses points forts et ses points faibles ? Que proposeriez-vous pour l’améliorer ?

**Question 4**

Selon vous, quelles options technologiques d’infrastructure pourraient être déployées par Produixo pour renforcer le rôle de facilitateur (Enabler) de son système d’information ? Vous décrirez les solutions qui vous semblent pertinentes face à plusieurs scénarios d’évolution possibles. Vous argumenterez sur leurs intérêts respectifs pour le groupe.