

# Facteurs de réussite de la mise en place d'un système d'information (SI) dans les PME agroalimentaires

*Vincent Hovelaque, enseignant chercheur, Agrocampus Rennes, Dept ERG, Laboratoire de Gestion, Lhuissière J., Maestrojuan C., Bonneau E., Garnier E., Philippo D., Queffelec N., Ropers S., Roth C., Etudiants INSFA, Agrocampus Rennes, INSFA.*

Après la violente explosion de la bulle internet au début de ce siècle, toutes les entreprises s'interrogent sur la place que doit prendre l'informatique tant dans leur organisation que dans leur orientation stratégique. De leur côté, les éditeurs ont non seulement modifié leur offre pour se tenir plus à l'écoute de leurs clients, mais aussi redéfini leurs stratégies face à des clients de plus en plus exigeants et à budgets limités. Dans ce contexte, le secteur agroalimentaire présente des particularités intéressantes dans sa quête du système d'information idoine : essentiellement un tissu de petites et moyennes entreprises, des produits périssables (parfois à durée de vie courte), un marché dominé par la grande distribution, un besoin de rassurer les clients sur la sécurité sanitaire de leurs produits. L'information est ainsi devenue une notion stratégique à gérer avec autant de prévoyance et de précaution que les notions humaines, financières et commerciales. Les grandes entreprises ont depuis plusieurs années développé des systèmes d'information (SI) puissants et performants, à la hauteur du capital financier disponible. De leurs côtés, après s'être concentrées sur les normes de qualité, les PME agroalimentaires doivent aujourd'hui mettre en place un suivi des flux de produits principalement pour satisfaire les nouvelles règles de traçabilité qui régiront les chaînes d'approvisionnement. De l'intégration de quelques fonctionnalités jusqu'à la mise en place d'un système d'information global, les PME se retrouvent face à une offre hétérogène et large de logiciels.

Le développement de solutions informatiques (GPAO, ERP, EDI, SCM<sup>1</sup> ...) intégrant de plus en plus l'ensemble des acteurs internes (services logistique, qualité, production, commercial...) et externes (clients et fournisseurs) est une résultante d'un environnement concurrentiel en perpétuelle évolution.

Depuis leur création, les SI ont évolué de progiciels mono-fonctionnels orientés vers une activité de l'entreprise (ex : GPAO pour la production) vers des progiciels multi-fonctionnels (ex : ERP) englobant l'ensemble des activités de l'entreprise, avec pour principaux objectifs un décloisonnement des activités, une meilleure flexibilité, une

seule base de données et une traçabilité plus performante. Ces évolutions répondent aux besoins fonctionnels croissants exprimés par les métiers de l'entreprise : l'intégration, la coopération et le temps réel.

A l'aube de l'année 2005 et du règlement Traçabilité CE 178/2002, où en sont les PME agroalimentaires bretonnes au niveau de leur système d'information ? Considèrent-elles leur SI comme un axe stratégique au même titre que les axes humains, financiers et commerciaux ? Le marché des progiciels peut-il répondre aux attentes des PME agroalimentaires ? Comment la PME doit-elle mener son projet pour faire de son SI un vecteur de performance ? Une étude menée en 2004 par un groupe d'étudiants de l'Institut National Supérieur de Formation Agroalimentaire (INSFA) d'Agrocampus Rennes a permis de mettre en exergue quelques facteurs de succès dans la mise en place d'un SI. Une étude bibliographique et un questionnaire auprès d'une trentaine de PME agroalimentaires bretonnes ont permis de mieux déterminer les attentes et les points de vue de responsables de PME. Les résultats de cette enquête ont été soumis, au cours d'une table ronde, à des éditeurs/intégrateurs/distributeurs de systèmes d'information (Agena 3000, Intentia, I56, Marcam, Ross et SAP) ainsi qu'à un cabinet de conseil en maîtrise d'ouvrage (Cardinem). Ceux-ci ont ainsi analysé les résultats de l'enquête aux vues de leurs expériences du marché des PME agroalimentaires.

Une première partie analyse le marché des systèmes d'information et décrit les besoins informatiques des enquêtés. Les deux suivantes présentent respectivement les principaux facteurs de réussite d'un projet SI et quelques leviers potentiels de performance et de réussite dans les PME.

## 1 Systèmes d'information et besoin des PME alimentaires

### 1.1 Panorama des SI en France

Le système d'information est le dispositif par lequel l'entreprise s'informe pour gérer son fonctionnement et son évolution. Assimilé à un système nerveux, il consti-

<sup>1</sup> GPAO : Gestion de Production Assistée par Ordinateur ; ERP : Enterprise Resource Planning ; EDI : Echange de Données Informatisées ; SCM : Supply Chain Management.

tue un ensemble organisationnel, humain et technique permettant la circulation de l'information dans l'entreprise. Il repose sur des bases de données et des programmes applicatifs fonctionnant sur des ordinateurs et autres outils qui permettent de fournir l'information nécessaire à l'entreprise<sup>2</sup>. Pour sa mise en œuvre, l'articulation du système d'information s'effectue autour de 3 éléments structurants : les hommes, les technologies (matériels, logiciels, transmissions,...) et l'organisation de l'entreprise. La PME dispose aujourd'hui de trois voies principales d'informatisation :

- bâtir son système par des développements spécifiques, en interne ou par l'intermédiaire de sociétés assurant la maîtrise d'œuvre ;
- sélectionner un ensemble de logiciels articulés autour d'interfaces : Best-of-Breed ;
- déployer un progiciel unique proposant un catalogue de fonctionnalités : progiciel de gestion intégré.

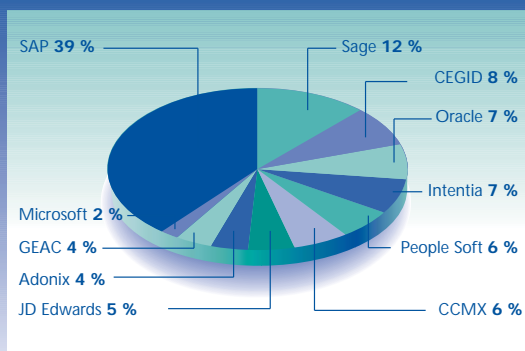
Le Best of Breed, terme qui se traduit littéralement par le "meilleur de sa catégorie", renferme le principe d'une solution modulaire qui s'oppose au tout intégré. L'entreprise en installant ce type de système, met en place les outils qui lui sont strictement nécessaires sans remettre systématiquement en cause son organisation interne. Le Progiciel de Gestion Intégré (PGI - ERP) désigne une solution globale car un seul produit recouvre l'ensemble des fonctions de base. Ces deux solutions s'articulent autour de ressources communes, notamment autour d'une même base de données. L'intérêt de ce type d'outil réside dans le fait qu'il est structuré et évolutif. Lors de sa mise en œuvre, toute la couverture n'est pas forcément déployée, notamment si le standard est trop large pour la PME ou si les entreprises sont déjà équipées d'outils performants. Dans ce dernier cas on retrouvera alors un mix Best of Breed et ERP. Le tableau ci-dessous synthétise les principaux avantages et inconvénients de chaque solution.

Tableau 1 : Comparaison des modes d'informatisation

	Les avantages	Les inconvénients
Développement Spécifique	Indépendance face aux fournisseurs Réponse spécifique au besoin	Risque de turn-over humain Manque d'évolutivité Complexité du système
Les Progiciels de Gestion	Compromis besoin - offre fonctions par fonction. Permet de répartir les risques de dépendance entre les fournisseurs.	Coûts d'interfaçage augmentant en implémentation et maintenance. Gestion de la cohérence des données.
Les Progiciels de Gestion Intégrés	Engendre la cohérence des données. Coûts d'interfaçage minimisés.	Organisation imposée. Risque de surdimensionnement. Dépendance face au fournisseur.

Source : Auteurs

Graphique 1 : Parts de marché des principaux éditeurs sur le marché français des progiciels ERP en 2002



Source : IDC

En 2002, le marché français des ERP<sup>3</sup> représentait 2,25 milliards d'euros, en stabilité par rapport à 2001. Selon une estimation pour 2006, il devrait atteindre plus de 3 milliards d'euros soit une augmentation de 32% en seulement 3 ans. Les principaux acteurs du marché mondial sont présents sur le marché français (cf graphes 1). Face aux progiciels anglosaxons et à une saturation du marché des grands comptes, les éditeurs français mettent en place des stratégies de développement reposant sur :

- la proximité géographique en cas de problèmes techniques ;
- la spécialisation du progiciel en fonction du métier du client ;
- le prix en fournissant des offres où la part des services est très réduite et le coût des licences moindre.

Du point de vue financier, on ne peut évidemment pas comparer les services rendus par un système d'information développé en interne et ceux qui découlent de progiciels du marché. Solution a priori la plus économique, le coût d'un développement spécifique comprend essentiellement des ressources internes à l'entreprise : personnel, formation... Moins coûteux au niveau des licences, un ensemble Best of Breed nécessite toutefois des services d'intégration et d'interface générant de tels coûts supplémentaires que le coût total devient même supérieur à celui d'un ERP. Les PGI ont une réputation bien établie : ils sont lourds, délicats à mettre en œuvre et particulièrement onéreux. Un rapide calcul effectué à partir des offres des éditeurs établit toutefois le ticket d'entrée à 250 000€, investissement déjà conséquent pour une PME.

<sup>2</sup> Pour plus de détails, voir, entre autres, les ouvrages de Lesca et Lesca (1995) "Gestion de l'information" Ed. Litec, et Pansard (2000). - "Réussir son projet système d'information - les règles d'or" Ed. Organisation.

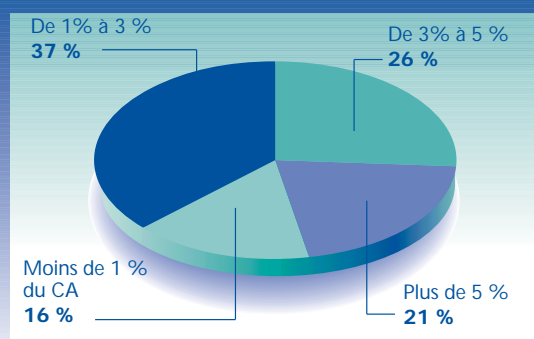
<sup>3</sup> Les données présentées proviennent de différentes sources Internet (voir en particulier le Journal du Net, JDNET Solutions).

## 1.2 Informatisation des PME alimentaires

La suite de cet article s'appuie sur une enquête réalisée auprès de PME alimentaires bretonnes. La PME se définit comme l'ensemble des entreprises de 50 à 1000 salariés, sans limite stricte de chiffre d'affaires, mais possédant leur autonomie décisionnelle en terme de système d'information. Cette tranche correspond à ce que les fournisseurs de SI appellent communément le Mid-Market.

Le panel représente un chiffre d'affaires (CA) moyen de 72 millions d'euros pour un effectif moyen de 343 employés. La représentation des canaux de distribution est caractéristique du secteur avec la prédominance des GMS complétés de canaux plus particuliers tels que l'épicerie fine et les autres IAA, ces dernières étant des clients importants principalement pour les PME de moins de 50 salariés. Les personnes interrogées occupent essentiellement des postes de direction de production, direction informatique, direction financière et direction générale. Ils se partagent donc entre décideurs et utilisateurs du SI.

**Graphique 2 : Montant moyen du budget de fonctionnement du Service Informatique en % du CA**



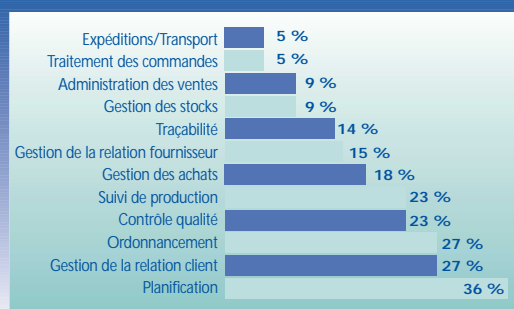
Source : Auteurs

Les premières investigations de notre enquête (cf graphes 2 et 3) concernent la place que les entreprises donnent à la fonction informatique en 2004 et les moyens qu'elles lui consacrent. Les résultats font apparaître plusieurs constats :

- Seules 21% des PME ayant participé à notre étude ont une Direction des Systèmes d'Information (DSI).
- La plupart des entreprises ont un service informatique d'au plus 3 personnes.
- Les moyens strictement financiers consacrés au budget informatique de fonctionnement courant représentent moins de 5% du chiffre d'affaires pour la quasi-totalité des entreprises.
- Les fonctions d'Ordonnancement, de Gestion de la Relation Client et de Planification apparaissent comme les moins souvent intégrées chez les entreprises enquêtées (<30%).

- Les fonctions Expéditions/Transport et Traitement des Commandes (95%), Administration des ventes et Gestion des Stocks (91%) présentent les taux d'intégration les plus élevés.

**Graphique 3 : Fonctionnalités non intégrées dans le SI des PME (en % des réponses exprimées)**



Source : Auteurs

Ces premiers constats recoupent une enquête sur les Technologies de l'Information et le commerce électronique dans les IAA<sup>4</sup> qui a donné les résultats suivants : l'échange de données informatiques (EDI) est pratiqué par 60% des IAA françaises. Moins de 50 % des entreprises du secteur agroalimentaire possèdent un Progiciel de Gestion Intégré (PGI). L'équipement informatique des IAA semble ainsi faible et hétérogène, le marché restant encore à conquérir aux dires des éditeurs. Les PME qui envisagent la mise en place d'un SI doivent donc résoudre une équation complexe entre leurs besoins et les limites de leurs ressources financières et humaines. Plus l'entreprise est petite, plus les ressources sont réduites. Or, l'absence d'informaticiens ou de personne disponible en interne pour prendre en charge un quelconque paramétrage ou déploiement apparaît a priori comme rédhibitoire. Tout le challenge pour les éditeurs réside donc dans le fait de préparer une offre dont le déploiement soit rapide, capable de couvrir tous les besoins et qui se satisfasse d'infrastructures informatiques limitées, légères, voire nulles<sup>5</sup> ; le tout pour un coût global en adéquation avec les moyens des clients.

## 2 Déroulement d'un projet

La mise en place d'un système d'information nécessite pour les PME le déploiement d'un projet structuré en trois phases principales : pré-projet (de l'idée à la validation du cahier des charges), projet (mise en place, paramétrage, essais) et post-projet (suivi, maintenance, améliorations). Ces trois phases sont détaillées dans cette partie à la lumière des résultats de l'enquête.

<sup>4</sup> Etude menée en 2002 par la Direction Générale de l'Industrie, des Technologies de l'Information et des Postes (SESSI, DGITIP, Ministère délégué à l'Industrie)

<sup>5</sup> Le modèle ASP, Application Service Provider, permet de louer des applications sous forme de services accessibles en ligne.

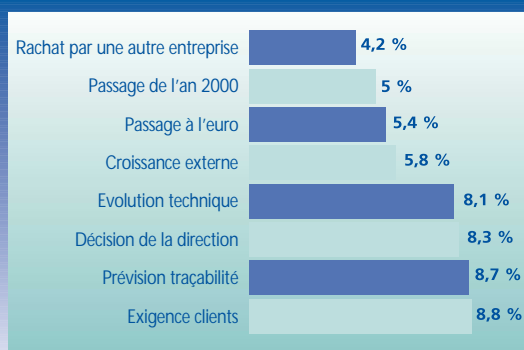
## 2.1 Pré-projet : savoir où aller et avec qui

Cette phase a été analysée sous deux angles complémentaires : le motif de la mise en marche d'un projet SI et la détermination de l'équipe projet.

D'un point de vue global, le démarrage d'un projet doit mettre en évidence :

- un objectif principal, exprimé sous la forme de l'amélioration de la productivité de certaines activités, de l'accroissement de la qualité d'un produit ou d'un service, de la mise sur le marché d'un nouveau service client, de l'amélioration technologique, du désir d'imiter les concurrents...
- une solution, décrite à un niveau suffisant pour en montrer la faisabilité et la pertinence par rapport au problème posé par le client.

Graphique 4 : Motifs d'évolution du SI (note sur 10)



Source : Auteurs

Quatre motifs de mise en place ou d'évolution du SI se détachent lorsqu'on interroge les PME (cf graphe 4).

### Exigence client

C'est le facteur principal de remise en cause du SI. Cela s'explique naturellement par les principaux canaux de distribution où les GMS représentent 80% des débouchés. Les PME sont incitées par les clients dans le but d'obtenir de nouveaux marchés (références) et d'améliorer la fonction "Gestion de la relation client". Cependant ce motif n'a pas la même importance pour toutes les catégories de PME et apparaît comme prépondérant pour les plus petites entreprises de notre panel (CA compris entre 10 et 50M€).

### Traçabilité

La traçabilité est une problématique d'actualité pour l'ensemble des PME agroalimentaires, tant à cause des différentes crises alimentaires des dernières années (ESB, dioxine, etc...) que par l'évolution de la réglementation européenne (Règlement 178/2002/CE). 54% des

responsables de production interrogés sont très sensibles à ce motif d'évolution et considèrent le suivi de production comme une des fonctions stratégiques pour leur développement. Pourtant mieux équipés informatiquement, ils reconnaissent toutefois un déficit d'efficacité de leur SI en terme de traçabilité, ce qui influe négativement leur perception globale de la performance de leur SI.

### Décision de la direction

Ce critère met en évidence l'importance de la stratégie d'entreprise, qui voit le SI comme un moyen de faire évoluer son entreprise ou comme une conséquence de son évolution. Ce motif est évoqué principalement par les responsables de production et les responsables SI et peu par les directeurs généraux. Ceci s'explique du fait que la direction décide de l'évolution du SI alors que les responsables SI ou production ne sont que les exécutants.

### Evolution technique

L'adaptation du système d'information aux évolutions technologiques actuelles est une nécessité. Les directeurs généraux, principalement de PME de 50 M€ de chiffre d'affaires ou moins de 250 salariés, citent ce motif d'évolution à 90%. Cette catégorie de PME semble développer son SI suivant un véritable projet d'entreprise, et non sous diverses pressions externes.

Lors de la table ronde, les différents intervenants proposent de scinder ces quatre motifs en deux catégories :

- **les contraintes des partenaires économiques** : la PME doit s'adapter à un environnement en perpétuel mouvement. Il faut répondre aux exigences commerciales et légales telle que la traçabilité, à l'ouverture vers l'international... La PME doit rester réceptive à ces nouveaux challenges et le SI doit suivre la dynamique imposée.
- **l'amélioration stratégique** : ceci concerne les entreprises qui anticipent les évolutions de l'environnement plutôt que de répondre en urgence aux problématiques imposées. L'amélioration du système est basée sur de réels objectifs de gains qui se traduiront par des indicateurs de performance.

L'enquête nous permet de replacer l'importance des acteurs dans le choix de la solution. Les éditeurs qualifient le directeur général d'"intuitif" et affirment que sa décision, qu'elle soit évaluée financièrement ou non, ne sera pas discutée. De même le directeur administratif et financier garde un rôle clé et de conseil dans ce choix. Viennent ensuite les directeurs des systèmes d'information puis les utilisateurs. Si l'on exclut les non-réponses, il est intéressant de remarquer que les DSI ont toujours un rôle dans la décision, jamais la décision de cet acteur n'ayant été considérée comme "pas importante". Acteur relai déjà bien connu au niveau des grands comptes, le

directeur des systèmes d'information est désormais présent au sein des PME. L'interlocuteur historique, le responsable informatique, cède peu à peu du terrain au profit du DSI, dont l'implication dans la stratégie d'entreprise renforce le pouvoir. Cependant la personne désignée à ce poste n'est pas toujours issue du monde de l'informatique ; elle peut être recrutée en interne avec une formation "métier" mais, dans ce cas, l'échange avec les fournisseurs peut s'avérer plus difficile.

La PME n'accorde pas au critère financier une place de premier ordre mais ne démontre pas non plus un désintéressement total. La réputation de la solution, la pérennité de l'éditeur, la lisibilité internationale sont des facteurs de choix favorables aux dires des éditeurs. Ils ajoutent même à ces critères celui du "bouche à oreille" qui représente, s'il est positif, un travail d'avant-vente très efficace et à moindre frais ! Cependant la PME place ces critères en fin de liste, les jugeant tout à fait secondaires voire inopérants. Certains dirigeants de PME vont même jusqu'à refuser catégoriquement la solution implantée chez leurs concurrents. Les véritables critères différenciants et, bien souvent, gagnants pour l'éditeur s'avèrent finalement être la réponse du produit aux besoins en terme de fonctionnalités, la facilité d'utilisation ("les PME veulent un SI plug & play") et l'assistance technique proposée. Il reste enfin à rappeler qu'en terme de sélection d'une solution, la PME se base sur un outil formalisé et établi par elle-même : le cahier des charges. A ce sujet, les fournisseurs ont clairement exprimé leurs critiques : dossier trop généraliste, réalisé sans véritable recul, présélection des éditeurs inexistante... Les PME doivent donc améliorer la définition de leur projet dans le but de mobiliser plus encore les éditeurs, ce qui ne peut leur être que bénéfique.

En complément des motifs exprimés intervient la constitution de l'équipe qui va suivre et développer le projet. Notre enquête met en évidence que l'équipe projet représente en moyenne 3% de l'effectif total de l'entreprise, mais avec une forte disparité d'une PME à l'autre. Les PME choisissent un chef de projet d'origine interne dans 83% des cas. Ce chiffre montre une implication forte de l'entreprise dans la démarche. Dans 54% des cas, la mission de chef de projet sera confiée au directeur des systèmes d'information, puis à hauteur de 23%, au directeur de production ou au directeur administratif et financier. L'équipe projet ne bénéficie que dans 50% des cas d'une formation, les équipes des grosses PME étant, en général, plus formées que celles des petites entreprises. Ce sont le (les) accompagnateur(s) de la PME qui dispense(nt) cette formation, d'une durée moyenne de 12 jours par équipe.

Les résultats de l'enquête ont été confirmés par les éditeurs de SI. En effet selon eux, une équipe projet de 3 à 6 personnes, formée au développement et au paramé-

trage, est suffisante et nécessaire pour former la centaine d'utilisateurs finaux à la pratique de l'outil. Au sein de cette équipe projet, le business model idéal selon les éditeurs correspond à l'association technicien/fonctionnel (informaticiens ayant développé auparavant des outils spécifiques et utilisateurs clés). Ils notent un accroissement de la responsabilité des contrôleurs de gestion, de plus en plus intégrés au sein des projets informatiques. Cette tendance reflète une évolution dans l'approche des projets systèmes d'information, qui ne sont plus considérés uniquement sous l'aspect "informatique pure" et met en évidence l'importance croissante du projet dans la stratégie de l'entreprise (rattachement à la direction administrative et financière). L'entreprise commence donc à afficher par cette récente implication du contrôle de gestion, l'objectif d'amélioration des résultats grâce au SI quantifiable par les tableaux de bord du contrôleur de gestion.

## 2.2 Mise en place du SI : bien former les utilisateurs

L'accompagnement et la formation des utilisateurs sont deux conditions nécessaires à la réussite d'un projet.

Les PME ont fait appel aux services d'un accompagnateur (éditeur, intégrateur, distributeur ou consultant) dans 70% des cas, à deux accompagnateurs dans 17% des cas. 13% des PME interrogées affirment avoir conduit leur projet sans aide extérieure. Ainsi dans la majorité des projets, la PME n'est pas seule mais accompagnée par un des acteurs du marché des systèmes d'information. Dans 42% des projets, un consultant externe intervient : la présence de ce dernier est plébiscitée par les éditeurs, car il garantit le respect du périmètre du projet.

Dans 4 projets sur 10, l'intégrateur accompagne la PME dans l'évolution de son SI alors que les éditeurs n'interviennent que dans 32% des projets. Interrogés sur la faiblesse de ce chiffre traduisant peut-être un désintérêt, les éditeurs mettent en avant le rôle majeur de l'intégrateur, pour des raisons de proximité géographique, mais également car c'est lui qui adapte l'outil aux attentes des PME. L'éditeur livre quant à lui un produit standard, que l'intégrateur doit paramétrer. Néanmoins les éditeurs regrettent d'être parfois tenus à l'écart de projets où leur aide pourrait être utile, et mettent en avant la méfiance des PME.

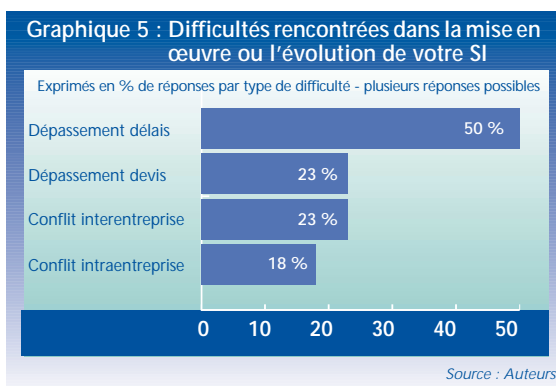
Le rôle des distributeurs est très négligeable, se limitant vraisemblablement à la vente de licences. Effectivement, ils ne disposent pas des compétences pour la mise en place des outils.

Il est aussi nécessaire de bien définir les contenus de la formation et de les adapter au profil des utilisateurs. La formation est une fonction évolutive sachant que le SI est



lui aussi en évolution permanente. Les limites de la formation sont sûrement le surcoût qu'elle peut engager sur le coût total du projet mais aussi la capacité de la PME à former ses employés.

Le graphe 5 présente la fréquence d'apparition de problèmes lors de la phase projet ; les deux grands types de difficultés étant une augmentation des coûts (23% des projets) et des délais (50%) mais également des problèmes humains.



Les dépassements de devis et de délais sont effectivement fréquents. La raison incriminée est régulièrement celle du périmètre initial qui évolue sur la durée du projet à la demande du client. Ceci nécessite donc des réajustements dynamiques, engendrant des retards et des surcoûts relativement bien acceptés.

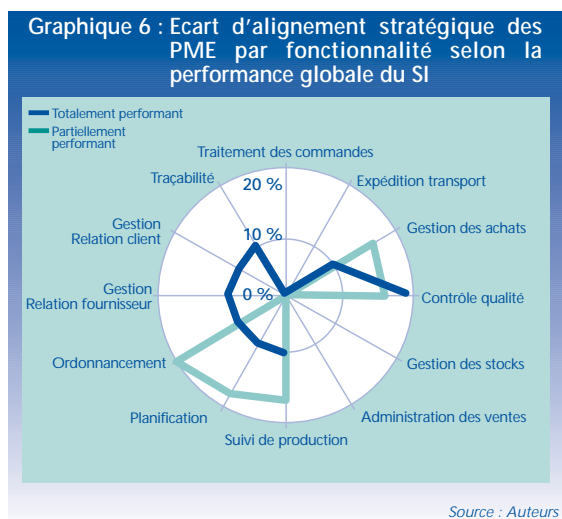
Côté humain, 18% des projets rencontrent des conflits intra-entreprise engendrés par la conduite de projet mais également par les modifications de l'organisation. 23% des projets mettent en exergue des conflits entre la PME et les autres acteurs, essentiellement dus à la conduite du projet et en particulier aux dépassements vus ci-dessus.

Même si les difficultés existent, on note que 41% des projets se passent sans embarras. Ces entreprises affirment à 75% être satisfaites de l'atteinte des objectifs de croissance alors que l'ensemble du panel ne l'affirme qu'à hauteur de 57%.

### 2.3 Post-projet : évaluer la performance

Un des principaux objectifs d'un tel projet est de faire du système d'information une source d'avantages concurrentiels et un atout au service de la stratégie d'entreprise. Les entreprises présentant un écart entre stratégie globale et stratégie SI sont les plus critiquées vis à vis de la performance de leur SI. En effet, elles estiment dans 60% des cas que leur SI ne les aide que partiellement voir nullement à atteindre leurs objectifs. En revanche, les entreprises ayant une démarche stratégique globale cohérente

sont majoritairement satisfaites de la performance de leur SI, seules 9% d'entre elles estimant leur SI non performant. Cette analyse confirme l'importance d'un alignement entre stratégie globale et SI. Une analyse de l'écart d'alignement stratégique fonctionnalité par fonctionnalité présente une certaine disparité au sein de notre échantillon. Aux vues de l'enquête, les fonctions Traitement des commandes, Administration des ventes, Gestion des Stocks et Expédition / Transport sont les plus intégrées dans les systèmes d'information des PME bretonnes (taux d'intégration compris entre 91% et 95%). On comprend donc que ces fonctions rentrent dans leur cœur de métier et celles-ci veillent à ce que leur stratégie système d'information soit alignée sur leur stratégie métier.



17% des PME jugeant leur SI partiellement performant (graphe 6, courbe claire) présentent un écart d'alignement stratégique au niveau des fonctions Gestions des Achats, Suivi de Production et Planification. Ce chiffre atteint 20% pour la fonction Ordonnancement. Le fait de voir ces fonctions parmi les moins souvent intégrées montre qu'il reste de réels progrès à faire au sein des PME concernant la gestion des flux d'informations internes. Ce sentiment s'est trouvé conforté par les éditeurs : il n'est pas rare selon eux de voir un ordonnancement géré à la main ou sur tableur Excel. Ces difficultés à gérer les flux internes semblent même occulter les problèmes liés aux flux externes (Traçabilité, Gestion Relation Client...) qui, aux dires des éditeurs, surviennent également dans ce type d'entreprise.

D'une façon générale, les PME au système d'information performant (courbe foncée) ont une démarche stratégique globale plus cohérente que les PME dont le SI est jugé partiellement performant. Ainsi, cette analyse met

en avant les domaines où les systèmes d'information, même jugés globalement performants, doivent progresser pour mieux accompagner les entreprises dans leur stratégie de développement : l'effort est à porter sur les fonctions qui relient l'entreprise avec ses partenaires économiques, en amont comme en aval.

Au-delà des points évoqués précédemment, l'alignement stratégique dépend de contingences propres à l'entreprise, notamment au niveau des acteurs : la sensibilité informatique des décideurs, la sensibilité business du DSI, les relations personnelles entre les intervenants sont autant de facteurs qui joueront sur le niveau d'alignement stratégique de l'entreprise. En définitive, l'alignement du système d'information ne doit pas être un discours marketing prétexte à justifier l'augmentation de son budget système d'information. Il s'agit avant tout de favoriser la performance des dépenses destinées à son système d'information et tendre à l'adéquation de celui-ci vis-à-vis de ses propres besoins métiers.

### Le ROI mène-t-il la danse ?

Etant donné l'omniprésence du concept dans les discours, le Return on Investment (ROI) s'est progressivement imposé comme critère synthétique de la mesure de la rentabilité économique des centres de profit, et notamment du système d'information. L'objectif d'un calcul de ROI est de savoir si un investissement se justifie économiquement. Pour ce faire, la plupart des acteurs se limitent à calculer le rapport dépense de mise en œuvre / (nouveaux gains annuels – nouvelles dépenses annuelles) et concluent par exemple : "le ROI de mon système d'information est de deux ans".

Les réponses à notre enquête font apparaître que moins de 20% des PME mettent en place un calcul de ROI lors des choix d'évolution de leur système d'information. Ce chiffre rejoint celui d'une précédente étude<sup>6</sup> menée par le cabinet Ernst&Young pour SAP, dans laquelle seule une

PME sur 10 (tous secteurs industriels confondus) évalue son projet sous cet angle.

Plutôt que le ROI, les PME préfèrent s'appuyer sur des indicateurs factuels (Graphe 7) afin de déterminer la création de valeur engendrée par le SI. La traduction de ces indicateurs en gains financiers est d'ailleurs secondaire : le dirigeant de PME préférera connaître de combien de points le SI augmente son taux de service plutôt que devoir analyser un calcul de rentabilité aussi complexe et hypothétique que le ROI. Les éditeurs l'ont bien compris et tentent aujourd'hui de donner en avant-vente un ordre d'idée du bénéfice que le client peut espérer sur des critères qualitatifs (taux de réclamation, taux de rupture...).

Aux vues des résultats en post-projet, les PME bretonnes mettent principalement en avant l'efficacité du SI sur des points tels que le taux de rupture ou la traçabilité. D'une façon générale, ce sont d'ailleurs les indicateurs liés aux relations de la PME avec ses clients qui sont le plus affectés positivement par le SI. Des indicateurs plus "internes" tels que Productivité et Non-Qualité sur les lignes de fabrication demeurent secondaires par rapport aux indicateurs "externes".

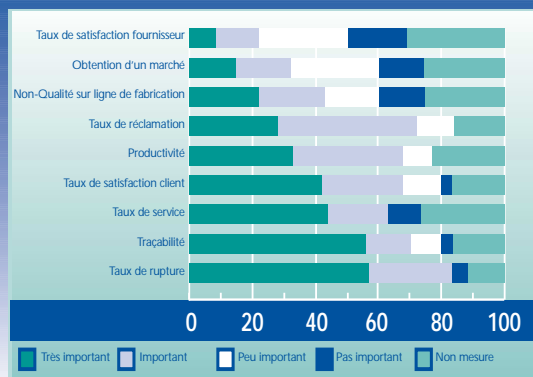
Enfin, les éditeurs avaient, au cours de la table ronde, formulé l'idée qu'un SI efficient peut "aider l'entreprise à accepter des exigences clients que ne peuvent accepter les autres" et, pourquoi pas, obtenir un marché. Il s'avère que les PME bretonnes ne plébiscitent pour l'instant pas ce point de vue, et ce, quelque soit le niveau de performance de leur SI.

Les gains qui ne peuvent se mesurer qu'en post-projet concernent les gains effectifs dus au SI. Lorsqu'on interroge spécifiquement les entreprises sur les 3 postes machines/matières/hommes, le gain le plus notable se fait sur le poste Hommes. Les éditeurs rejoignent tout à fait ce point de vue affirmant que la réussite d'un tel projet est conditionnée par l'intérêt que les salariés accordent à cet outil. Toute l'organisation et la performance du SI découlent en effet de leur implication et de leur intervention dans la saisie et le traitement des données disponibles. Il est d'ailleurs primordial, lors de la conception du logiciel, d'imaginer des interfaces conviviales pour s'assurer de l'adhésion des utilisateurs.

La comparaison des points de vue des enquêtés dénote sûrement une "déformation professionnelle". Le DSI adopte une position singulière, plaçant en tête le gain matière et n'estimant pas que le SI influe sur la productivité des machines. Par ailleurs, cet acteur met en avant la rentabilité financière comme le principal apport du SI. Les utilisateurs estiment le principal gain au niveau humain, aspect qui les concerne directement. Quant au décideur, il est foncièrement satisfait du gain apporté pour les hommes, jugeant dans 100% des cas le SI efficace.

<sup>6</sup> Gare et al "Dossier spécial ROI" - Logiciels et services n°225 - Janvier 2004

**Graphique 7 : Impact du SI sur les indicateurs suivants (en % des réponses exprimées par indicateur)**



Source : Auteurs

### 3 Conclusion : quelques clés de la réussite

Faire de son système d'information un vecteur de performance, c'est avant tout remplir trois conditions<sup>7</sup> :

- L'outil doit être **utile**, il doit répondre aux besoins du Client du projet donc au cahier des charges. Il doit respecter les coûts, les délais et les objectifs.
- L'outil doit être **utilisable**, c'est ici la qualité intrinsèque du produit qu'il faudra vérifier.
- L'outil doit être **utilisé**, ceci regroupe les aspects de l'acceptation du produit par les utilisateurs finaux.

Nous nous contenterons ici d'exprimer quelques facteurs clés de succès, fondements d'une réalisation réussie du projet SI.

#### Engagement clair de la direction

L'équipe projet, pivot tout au long du projet, est recrutée au sein de la PME pour assumer non seulement le bon déroulement du projet mais aussi la tâche quotidienne liée à sa fonction première. L'entreprise mettra donc en œuvre des moyens pour libérer ce personnel lors d'étapes clés telles que la formation initiale de l'équipe projet, les rendez-vous avec les fournisseurs. Il est donc primordial, avant même de commencer le projet, de bien évaluer le poste ressources humaines et ce, entre la direction générale et les salariés concernés. L'organisation du travail sera déterminante.

#### Accompagnement extérieur

Grâce à l'expérience acquise, l'éditeur a une bonne connaissance de son produit, de la méthode et des résultats de l'implémentation de celui-ci. Ses jugements et analyses sont des éléments dont il ne faut en aucun cas se passer car ouvrir ses portes à une analyse de détails peut devenir un facteur déterminant de réussite d'un projet. La présence d'un consultant externe est souvent vue par les éditeurs / intégrateurs comme la garantie d'avoir un relai efficace au sein de l'équipe projet, interface entre l'entreprise et l'extérieur, répercutant les informations dans les deux sens. Cette ressource externe peut aussi endosser un rôle neutre entre éditeur et entreprise.

#### Formation des équipes

La formation des utilisateurs conditionne la performance du SI. Effectivement, il est indispensable qu'une bonne formation soit dispensée car elle entraîne alors pour le personnel le sentiment de maîtrise du SI ce qui lors de l'appréciation du SI permet de le juger performant.

#### Maîtriser la conduite du changement

De l'avis de tous, la conduite du changement est l'élément déterminant de l'efficacité d'un progiciel, le meilleur soit-il. En effet il existe toujours des réticences au changement, que ce soit de la part du service informatique qui développe des bases de données parallèles, ou de la part des utilisateurs qui, selon leur profil, s'inscrivent facilement dans la nouveauté ou refusent catégoriquement cette perte de référentiel et d'habitudes. Face à ces comportements, tous les éditeurs et intégrateurs interrogés s'avouent quelque peu démunis car ce n'est pas leur métier propre. Cette analyse complète aussi l'argumentaire sur le bien-fondé d'un accompagnement extérieur.

Le marché des PME agroalimentaires est encore à conquérir. Le SI entre aujourd'hui dans une phase de séduction des PME alimentaires qui, majoritairement engagées dans une démarche d'évolution, attendent de cet outil des réponses aux problématiques qu'elles se posent ou qui sont imposées par leur environnement. L'enquête réalisée et les différentes entrevues ont permis de déceler des points positifs dans la démarche des PME mais également des aspects améliorables, notamment au niveau de l'estimation des besoins à long terme. L'ensemble des acteurs rencontrés indique que l'influence du système se reporte principalement sur les hommes. Mais l'amélioration induite va au-delà de cette productivité, son influence s'étend aux domaines de la production, des flux logistiques, de la fonction commerciale...

Le marché agroalimentaire présente beaucoup de spécificités. Face à une réglementation évolutive, un marché de plus en plus international où les fusions vont bon train, les éditeurs doivent non seulement sans cesse s'adapter afin que leurs produits soient source de performance pour les PME, mais aussi prouver leur pérennité envers des clients inquiets de leur avenir. Les éditeurs intègrent de mieux en mieux ces problématiques et offrent des solutions applicables à de petites et moyennes structures. Par un positionnement sectoriel ou par un élargissement des fonctions proposées, le rapprochement semble s'opérer et les projets de mise en place de SI mieux aboutir.

<sup>7</sup> "Informatique et stratégie d'entreprise" Mingasson, 2000, Ed. Dunod.