

CAS N° 1 - GALVINEC

La société GALVINEC a su profiter de l'engouement des consommateurs pour les produits agroalimentaires festifs en se développant dans un secteur emblématique de la gastronomie française, la production de foie gras. Initialement implanté dans le secteur de la production agricole locale, GALVINEC exerce également aujourd'hui son activité dans l'industrie agroalimentaire à travers une double spécialisation :

La gastronomie, en produisant et commercialisant du foie gras ; le domaine « traiteur » à travers le rachat d'entreprises existantes.

GALVINEC a un statut de société par actions simplifiée (SAS), filiale à 99% du groupe GALTIHEN dont la holding est implantée dans le Sud-ouest.

Au sein de ce groupe, GALVINEC réalise une intégration partielle de la filière foie gras en ce sens qu'elle assure les différentes étapes : l'élevage des canards et des oies leur transformation en foies gras, viandes et produits associés et leur commercialisation sous différentes marques en GMS (Grandes et Moyennes Surfaces), VPC (Vente Par Correspondance), RHF (Restauration Hors Foyer), et à l'export.

Son capital est de 1 738 298 € et son chiffre d'affaires 2011 s'élève à 40 394 573 €, 50% en GMS, 20% en VPC, 18% en RHF et 12% à l'export. Son effectif est de 167 salariés.

Le marché du foie gras est caractérisé par :

Une forte saisonnalité (avec des pics de consommation lors de moments festifs de l'année) ;

La gestion de produits frais et ultra-frais ;

Une montée en gamme croissante de l'offre ;

Une évolution à la hausse du prix des produits. Les français restent les premiers producteurs et les premiers consommateurs de foie gras, produit qui se démocratise et dont la consommation se développe sur de nouveaux marchés (Chine, pays de l'est...)

L'activité du secteur est fortement réglementée par l'existence de normes. GALVINEC propose des produits dont la qualité va au-delà de ces normes, tout en maîtrisant les coûts de production.

Des procédures ont été mises en place pour assurer une traçabilité garantissant une qualité optimale en ouvrant la possibilité de corriger tous les dysfonctionnements dès la moindre alerte dans le processus de production.

Pour assurer cette traçabilité, GALVINEC a développé un système d'information (SI) performant et flexible qui intègre la chaîne logistique.

Ce SI doit aussi garantir le pilotage des processus de l'entreprise qui doit faire face à des problèmes récurrents de trésorerie induits par les différentes contraintes pesant sur elle.

Dossier 1 : Système d'information et Gestion des Ressources Humaines

Pour assurer la traçabilité, GALVINEC a développé un système d'information (SI) performant et flexible qui intègre la chaîne logistique.

Par ailleurs, La Gestion des Ressources Humaines est un axe majeur du développement de la société GALVINEC. Cela se traduit par un ensemble d'actions qui place le personnel au cœur de la stratégie.

Travail à faire :

À partir de vos connaissances personnelles et à l'aide des annexes 1 à 8,

- 1. Rappeler la signification des notions d'information et du système d'information et du PGI***
- 2. Comment l'organisation actuelle du système d'information de GALVINEC participe-t-elle à l'amélioration de sa performance ?***
- 3. Quelles peuvent être les limites d'une telle organisation du SI pour l'entreprise GALVINEC***

Annexe 1 : l'organisation actuelle du système d'information

L'organisation de la chaîne logistique est un atout essentiel de ce secteur. Dans ce sens, Un entrepôt vient d'être achevé afin de traiter les opérations de stockage de masse de produits frais, conditionnement, préparation de conserves, semi-conserves et expédition des commandes ce qui permet une réorganisation du schéma des flux de la chaîne logistique. 9 salariés y sont affectés.

Il est conçu pour absorber les pics de stockage et d'expédition liés aux fêtes de fin d'année. Il permet de rendre le produit accessible au consommateur toute l'année en assurant une DLC (date limite de consommation) d'au moins 30 jours.

Le progiciel de gestion intégré qui structure le SI fonctionne en environnement client serveur. La gestion globale de l'amont à l'aval de la chaîne logistique assurée par ce progiciel destiné aux industries du secteur agroalimentaire (frais et conserves) permet d'optimiser la traçabilité et les différentes étapes du processus de production (prévision des ventes, synchronisation des données, gestion des flux physiques). L'intégration de la chaîne d'approvisionnement induite permet d'optimiser les coûts. Le moteur de workflow du PGI (dispositif logiciel qui permet de gérer les flux de travaux et donc les flux d'information) assure l'organisation et donc l'optimisation des flux d'informations utiles aux différents processus. Il répond aux besoins de pilotage de l'entreprise de la production à la distribution en intégrant la dimension financière.

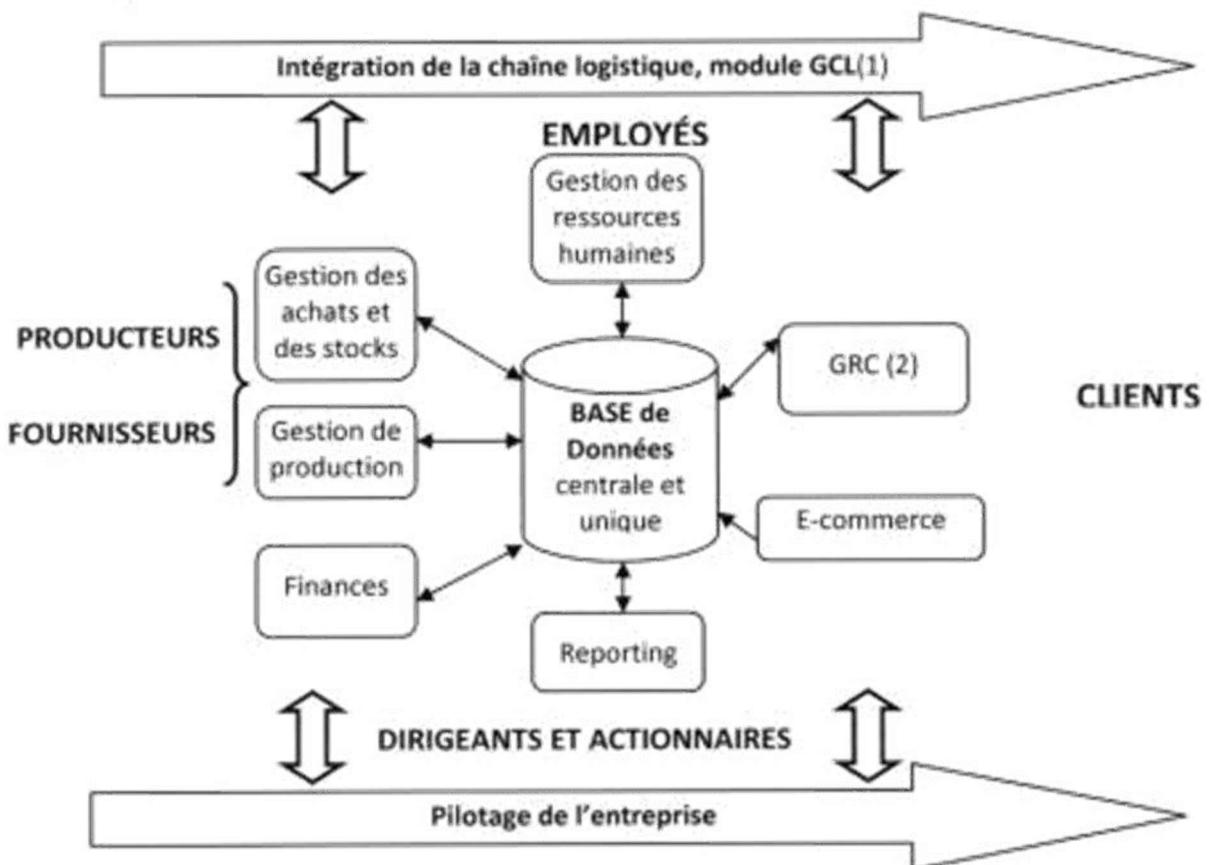
Annexe 2 : Architecture du système d'information de GALVINEC

L'implantation géographique a été choisie afin d'optimiser l'organisation des expéditions sur la France entière et ce en respectant l'environnement (camion remplis de façon rationnelle pour limiter la consommation de CO₂).

Le domaine *entrepôt du système d'information (SI)* a donc été conçu pour intégrer ces différentes contraintes en garantissant une traçabilité optimale des produits et le respect des désirs des clients.

Cette mise en place devrait permettre de diminuer les stocks et surtout leur dépréciation qui reste très importante.

Le progiciel de gestion intégré qui structure le SI fonctionne en environnement client serveur. La gestion globale de l'amont à l'aval de la chaîne logistique assurée par ce progiciel destiné aux industries du secteur agroalimentaire (frais et conserves) permet d'optimiser la traçabilité et les différentes étapes du processus de production (prévision des ventes, synchronisation des données, gestion des flux physiques). L'intégration de la chaîne d'approvisionnement induite permet d'optimiser les coûts. Le moteur de workflow du PGI (dispositif logiciel qui permet de gérer les flux de travaux et donc les flux d'information) assure l'organisation et donc l'optimisation des flux d'informations utiles aux différents processus. Il répond aux besoins de pilotage de l'entreprise de la production à la distribution en intégrant la dimension financière.



(1) Gestion de la chaîne logistique

(2) Gestion de la relation client : gestion des ventes, gestion des canaux de distribution, analyses des comportements des consommateurs...

Cas N°2 - ASSURNORD

Dans le domaine de l'assurance, la société ASSURNORD est une entreprise au chiffre d'affaires de 4 millions d'euros environ. Elle gère les risques des particuliers et des entreprises au moyen d'une vingtaine d'agences situées en Nord Pas de Calais, Normandie, Bretagne et Picardie.

Implantation d'un PGI

Le système d'information de la société Assurnod est un système relativement décentralisé. Chaque agence a développé (ou acheté) elle même ses propres applications pour la gestion des portefeuilles clients. Ainsi, outre le personnel commercial :

- les agences disposent d'un ou plusieurs employés chargés de gérer administrativement les clients (inscription des contrats souscrits, prélèvement des échéances, remboursement des sinistres...) et de transmettre les données au siège qui centralise les informations.
- les agences disposent parfois (pour celles qui ont procédé au développement de leurs propres solutions informatiques) d'informaticiens qui participent au travail administratif et gèrent la maintenance des applications.

Ce mode de fonctionnement connaît des limites multiples qui contribuent à freiner l'essor de la société :

- double saisie des informations en raison de la transmission des données au siège à partir d'applications multiples ;
- erreurs de saisie
- obsolescence de certaines applications des agences

Or, à l'heure de mutations importantes du secteur de l'assurance (concurrence des banques, développement de nouveaux produits tels que l'épargne retraite...), le dirigeant d'ASSURNORD, Monsieur Raymond PROUST, souhaite rationaliser la gestion de son entreprise en implantant un PGI (Progiciel de Gestion Intégrée) qui permettrait d'homogénéiser la gestion de l'ensemble du groupe.

Thème 1 : Cohérence du PGI avec l'évolution stratégique de la société

M. PROUST a finalement opté pour une stratégie de domination par les coûts, en cherchant notamment à réduire le coût du personnel. Il souhaite rapatrier au niveau du siège certaines fonctions préalablement dévolues aux agences, permettant ainsi de réduire les effectifs de la société. Il s'agirait de :

- Développer un centre d'appel regroupant du personnel commercial, en vue d'opérations de télémarketing, et du personnel administratif, ce dernier répondant aux demandes des assurés.
- D'assurer l'évaluation des sinistres au niveau du siège, les agences faisant jusqu'alors appel à des experts salariés en leur sein ou à des experts extérieurs.

Questions :

1) Présentez le concept de PGI

2) Expliquez en quoi un PGI pourrait favoriser une telle orientation.

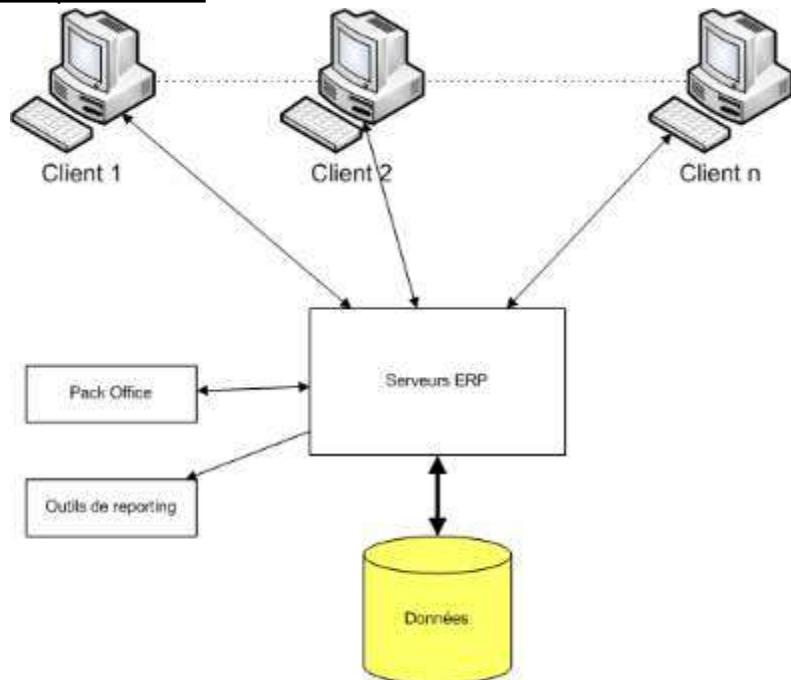
Articles relatifs aux PGI

Présentation générale des ERP

L'acronyme ERP signifie "Enterprise Ressource Planning" traduit en français par Progiciel de Gestion Intégré ou PGI. Emanant d'un concepteur unique, un ERP est un progiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise intégrant l'ensemble de ses fonctions comme la gestion des ressources humaines, la gestion financière et comptable, l'aide à la décision, la vente, la distribution, l'approvisionnement, ...

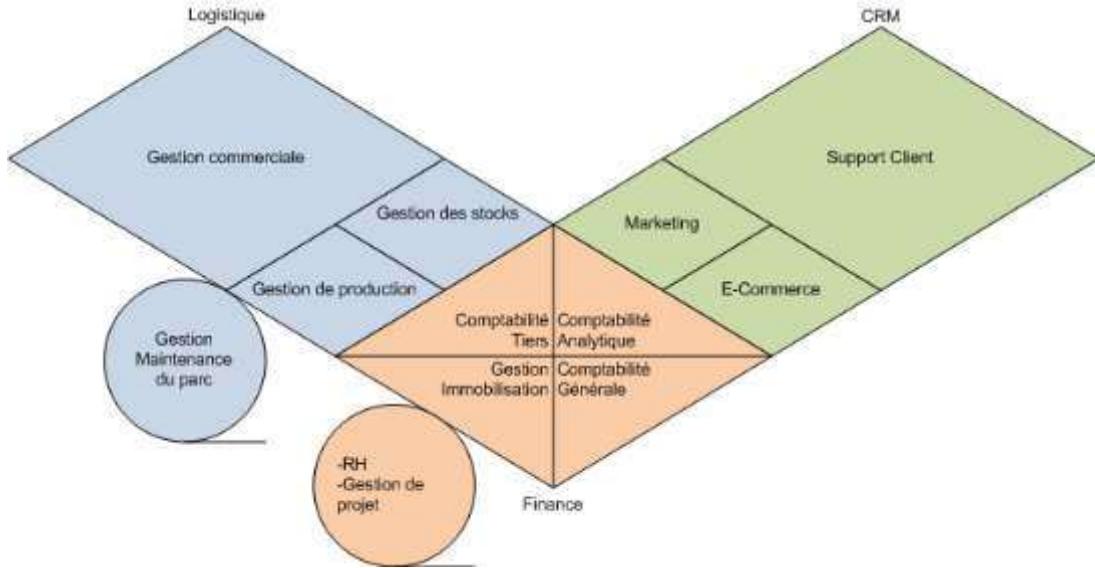
Le principe fondateur d'un ERP est de construire des **applications informatiques** correspondant aux diverses fonctions citées précédemment de **manière modulaire** sachant que ces **modules** sont **indépendants** entre eux, tout en **partageant une base de données unique** et commune au sens logique.

Architecture technique des ERP



Un **ERP est modulaire** dans le sens où il est possible de n'avoir qu'une ou plusieurs applications en même temps, ou peu à peu. Les applications modulaires telles que les ERP permettent d'être sûr de la compatibilité des modules entre eux, ils s'imbriquent et fonctionnent ensemble (pas de vérification de compatibilité à effectuer).

Architecture modulaire des ERP:



Pour qui ?

Les ERP sont principalement destinés aux grandes entreprises ou multinationales du fait d'un coût important. Cependant, le marché des ERP tend à se démocratiser vers les PME/PMI. Certains éditeurs conçoivent un ERP uniquement pour ce type de structure. Enfin, il existe des ERP open source ce qui revient moins cher, puisqu'il n'y a pas de coût de licence (ils sont gratuits). En revanche, il faut inclure dans le calcul du coût d'acquisition total, les frais de maintenance et l'assistance technique.

Pourquoi ?

Concrètement, les avantages de la mise en place d'un ERP sont les suivants :

- » **L'intégrité et l'unicité du SI**, c'est à dire qu'un ERP permet une logique et une ergonomie unique à travers sa base de données, elle aussi unique au sens "logique". Ceci se traduit par le fait qu'il peut exister plusieurs bases de données "physiques" mais celles-ci respectent la même structure. En bref, un ERP permet d'éviter la redondance d'information entre différents SI de l'entreprise.
- » L'utilisateur a la possibilité de récupérer des données de manière immédiate, ou encore de les enregistrer. Un avantage important, les **mises à jour** dans la base de données sont effectuées **en temps réel** et propagées aux modules concernés.
- » Un ERP est un **outil multilingue et multidevise**, il est donc adapté au marché mondial, en particulier aux multinationales.
- » Pas d'interface entre les modules, il y a synchronisation des traitements et optimisation des processus de gestion. De même, la maintenance corrective est simplifiée car celle-ci est assurée directement par l'éditeur et non plus par le service informatique de l'entreprise. (Celui-ci garde néanmoins sous sa responsabilité la maintenance évolutive : amélioration des fonctionnalités, évolution des règles de gestion, etc.).
- » Un ERP permet de **maîtriser les stocks**, élément important pour la plupart des entreprises car les stocks coûtent chers

Mais l'implantation comporte plusieurs risques : des risques **organisationnels** (le progiciel et l'organisation de l'entreprise doivent cohabiter), de **mise en œuvre** (au niveau formation

utilisateur), **fonctionnels** (fonctions offertes par le progiciel par rapport aux fonctions attendues), **techniques, contractuels** entre l'éditeur et l'entreprise et enfin des risques **économiques** du fait de l'investissement.

<http://fablain.developpez.com/>

PGI et ERP

"A quel besoin de gestion et de management répond un PGI ?" "Quel avantage compétitif peut apporter un PGI pour mon Business ?"

PGI et réduction des coûts informatiques

De nombreuses directions d'entreprises et de nombreux informaticiens considèrent les PGI comme un système d'information "préfabriqué" qui, en évitant les développements spécifiques et en réduisant l'hétérogénéité des environnements, peut réduire les coûts informatiques. Et ils sont intéressés pour le mettre en œuvre vite et pas cher. Quelle erreur ! La mise en œuvre d'un PGI coûte généralement cher. Un prix élevé qui trouve par contre toute sa justification si la mise en œuvre d'un PGI est accompagnée d'une démarche stratégie et organisation visant à mieux satisfaire les clients. Un PGI n'est pas seulement une solution pour réduire les coûts, mais une solution pour survivre et améliorer sa performance globale (qualité, délais, coûts). **Ce sont les gains de qualité et de délais, essentiels pour survivre en affaires aujourd'hui, qui sont la vraie valeur ajoutée apportée par un PGI.**

Naissance des PGI

Pourquoi les entreprises sont passées d'un système d'information ayant différents logiciels (comptabilité, ressources humaines...) vers le tout intégré ? Pourquoi sont apparus les PGI ? Pour une raison toute simple, parce que le modèle d'organisation des entreprises a changé de l'organisation verticale par fonctions (commercial, production, recherche - développement, comptabilité - finances, ressources humaines) à l'organisation horizontale par processus (chaîne logistique et flux transversaux en parcourant plusieurs fonctions) orientée Client. Ce nouveau modèle suppose l'intégration de principaux processus de l'entreprise pour mieux servir le Client.

Source : <http://web.univ-paris12.fr/>

Systèmes d'information : Les progiciels de gestion intégrée (extraits)

L'adaptation des progiciels de gestion intégrée aux organisations : une faculté hypothétique

Les PGI sont caractérisés par la générnicité des fonctionnalités qu'ils proposent. Cette générnicité suppose une organisation sous-jacente du fonctionnement des activités concernées, notamment en termes de processus. Ceux-ci conviennent particulièrement à certains types d'organisation dont les activités sont conformes à cette approche. Le problème se pose alors pour les autres organisations. Un PGI dispose de fonctions de paramétrage très poussées qui doivent permettre leur adaptation à toute organisation cible. Si cette caractéristique est mise en avant par les éditeurs et les cabinets de conseil, elle est en fait controversée et la pratique montre que la plupart des organisations exploitent de façon superficielle la flexibilité des PGI, pour des raisons de coût de paramétrage, de maintenance et d'évolution à moyen terme. Ainsi, les organisations qui implantent les fonctionnalités standard du PGI doivent adopter les processus associés. Un projet d'implantation de progiciel de gestion intégrée est presque toujours associé à une reconfiguration des processus de gestion (*re-engineering*)

Si les PGI ne sont pas adaptés à l'organisation et que celle-ci met en place un PGI, une réingénierie est obligatoire. Celle-ci nécessite une démarche de remise en cause

fondamentale et de redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires notamment en termes de productivité. Lorsqu'un progiciel de gestion intégrée est implanté dans un grand groupe, il est rare que toutes les branches travaillent ensemble de façon parfaitement coordonnée. Le PGI, par son caractère intégré, impose la mise en cohérence de ces pratiques, ce qui nécessite là aussi un travail de réingénierie.

Si un PGI est adapté à une organisation, la réingénierie perd son caractère obligatoire. Mais dans quasiment tous les projets d'implantation de PGI, une réingénierie est réalisée : elle modifie l'organisation sur tous ses plans.

Une généralisation risquée à tous les domaines de l'entreprise

Les métiers au cœur d'une organisation mobilisent les efforts de celle-ci pour la maîtrise des processus et de l'innovation, car c'est le centre de son savoir-faire, le principal moyen d'assurer sa position ou de progresser sur son marché. L'adoption d'un outil standard peut lui faire perdre une partie de son savoir-faire. Il peut lui sembler plus sécurisant de disposer d'une application spécifique, fruit de ses collaborateurs et donc reflet de leurs savoirs, de leurs savoir-faire et de la culture de l'organisation.

L'implantation d'un progiciel de gestion intégrée fait disparaître un avantage concurrentiel : si plusieurs acteurs d'un domaine ont le même support informatique, celui-ci ne peut plus être source de compétitivité, en particulier dans les domaines où le métier de l'organisation est la gestion de données (banques ou assurances par exemple).

Le risque de perte de savoir-faire est doublé du risque de perte d'un potentiel d'innovation. En effet, lorsque l'organisation aura terminé son projet d'implantation et réalisé les lourds paramétrages d'adaptation du progiciel, elle sera immobilisée dans un fonctionnement rigide avec un outil complexe qu'elle ne pourra modifier qu'avec difficulté (voire en devant faire appel à un cabinet extérieur). Cette rigidité risque d'empêcher les collaborateurs d'effectuer de petites modifications, d'essayer ponctuellement de nouveaux procédés, et toutes les expérimentations de ce type, qui peuvent être source d'innovation. Les seules modifications possibles sont celles implémentées dans une nouvelle version du progiciel par l'éditeur ou qui font suite à une phase d'étude et un nouveau projet de paramétrage réalisé généralement par des consultants. Or l'innovation est essentielle dans les activités au cœur de l'organisation : elle peut lui permettre de prendre un avantage considérable sur ses concurrents.

Laure Frebourg-Detalminil, professeur d'Économie-gestion à l'ENC (Bessières) de Paris.

Conduite du changement, formations ERP

Le projet d'implémentation du SI ne pourra véritablement fonctionner que si les utilisateurs finaux adhèrent à ce nouveau progiciel qui leur est imposé et qu'ils acceptent de modifier leurs façons de travailler. Les rôles et responsabilités peuvent être à même d'évoluer avec ce nouvel outil.

Comment alors préparer les futurs utilisateurs ?

Sensibiliser les utilisateurs en leur présentant :

- » Les **bénéfices de l'ERP** dans leur travail quotidien, le temps qu'ils gagnent, les simplifications et optimisations apportées
- » Une **formation pédagogique**, basée sur la pratique de l'outil en direct sur des ordinateurs prévus à cet effet dans les salles de formation.
- » Des **supports de formation détaillés** avec de nombreuses copies d'écran pour que les utilisateurs ne se sentent pas perdus la première fois qu'ils devront utiliser le nouvel ERP.

Dans certaines grandes entreprises, la formation des utilisateurs se fait en plusieurs étapes : des formateurs (souvent des consultants ERP qui après avoir participé à plusieurs implémentations de SI, se reconvertisse dans la formation ERP) forment d'autres formateurs, nommés alors « superusers ». ces derniers forment alors les « end-users », c'est à dire les utilisateurs finaux.