

WHITE PAPER

Les entreprises récoltent les bénéfices de la modernisation de leurs systèmes ERP

Sponsorisé par : SAP

Albert Pang
Mars 2007

OPINION IDC

Les avantages de l'optimisation et de la modernisation des systèmes ERP deviennent de plus en plus évidents pour les utilisateurs qui recherchent des solutions à long terme capables de soutenir et d'accompagner la croissance de leur activité tout en évitant les risques inutiles.

Avec l'avènement des technologies de services Web basées sur les standards et les architectures SOA, les entreprises ont tout intérêt à migrer vers la dernière version de la plate-forme ERP, qui constituera ainsi la base à partir de laquelle ils pourront bénéficier des services d'entreprise nouvelle génération. Ce choix permettra d'améliorer la productivité des employés ainsi que la collaboration avec les partenaires commerciaux et les clients.

À mesure que les options de mise à jour du système ERP gagnent en flexibilité et en compétitivité, les clients doivent trouver l'équilibre entre mise en place de solutions innovantes et entretien des solutions informatiques existantes afin de garantir l'évolutivité et la continuité de leur activité ainsi que la prévisibilité des résultats.

CONTENU DE CE LIVRE BLANC

Ce Livre Blanc décrit les stratégies applicables aux entreprises qui envisagent de faire évoluer ou de remplacer leurs systèmes ERP afin de faire face à la croissance de leur activité, de rationaliser leurs processus internes et d'exploiter les innovations technologiques. Il inclut également une étude de cas qui analyse la manière dont l'Université du Mississippi a su mettre à niveau son système ERP SAP afin de maximiser ses bénéfices et gérer au mieux ses activités.

VUE D'ENSEMBLE

Après avoir sous-investi — voire dans certains cas, refusé d'investir — pendant des années dans les technologies des applications métier, les entreprises se tournent vers les technologies logicielles les plus récentes pour affronter la concurrence, renforcer leur productivité et améliorer la visibilité dans tous les aspects de leurs opérations. Ce changement d'orientation est révélateur des forces sous-jacentes du marché qui imposent aux entreprises — et particulièrement à celles qui présentent un développement global — d'utiliser les toutes dernières applications métier, afin de faciliter la collaboration entre les entreprises et de réaligner leurs processus métier de manière à répondre à leurs besoins actuels et futurs en matière de données et de charge de travail.

Les raisons pour lesquelles les entreprises investissent dans de nouvelles applications métier peuvent se résumer en cinq objectifs clés, comme le montre une récente étude IDC (voir Tableau 1) :

- ☒ En choisissant de faire évoluer ou de remplacer leurs systèmes ERP, et de réduire ainsi les frais généraux informatiques et d'éliminer les processus manuels, les entreprises peuvent recourir aux outils les plus récents pour permettre à toutes les parties prenantes d'économiser du temps et des ressources.
- ☒ Le facteur humain est devenu l'un des principaux défis pour les entreprises : face à la globalisation et aux changements démographiques, les entreprises se voient contraintes de créer un meilleur système qui permettra de recruter, fidéliser et récompenser les professionnels de talent, tout en veillant à élargir leur savoir et leurs compétences.
- ☒ Tandis que les entreprises cherchent à exploiter au mieux la convergence des forces du marché, les clients choisissent de recourir aux services partagés et/ou à l'externalisation pour bénéficier d'une main-d'œuvre et de capacités de production à faibles coûts. Les processus métier doivent s'ajuster et s'adapter à la fois au rythme rapide des informations générées par la complexité croissante des entreprises, mais aussi aux exigences réglementaires en matière de gouvernance d'entreprise, de protection de l'environnement et d'autres contraintes telles que la sécurité des produits à la protection des données privées (tous thèmes qui sont de plus en plus d'actualité dans un environnement global).
- ☒ En s'appuyant sur les technologies logicielles les plus récentes, les entreprises visent à accroître leur chiffre d'affaires par la simplification du processus décisionnaire, le raccourcissement du cycle de vie des produits et l'analyse des attentes du marché et des fluctuations des prix.
- ☒ Alors que l'amélioration des perspectives économiques globales intensifie le besoin d'identifier et de développer de nouvelles bases clients et de nouvelles opportunités commerciales, les entreprises choisissent de recourir aux nouvelles applications pour établir et renforcer tout autant leurs canaux de ventes que leurs relations clients.

TABLEAU 1

Principaux défis d'entreprises auxquels les nouvelles applications logicielles permettront de répondre

Raison	% des répondants
Réduire les coûts d'exploitation	46,72
Améliorer la productivité des employés	40,63
Rationaliser/automatiser/intégrer les principaux processus métier	33,87
Accroître le chiffre d'affaires	33,78
Gagner de nouveaux clients	23,41
Améliorer la conformité à la réglementation	21,79
Améliorer l'efficacité du département Ventes & Marketing	17,98
Fidéliser les clients/Améliorer les relations avec la clientèle	16,84
Étendre les activités à de nouveaux domaines	14,84
Proposer plus fréquemment des produits et services nouveaux et/ou améliorés	13,51
Développer la collaboration avec les partenaires	10,66
Autre	0,95

n = 1 051

Remarque : plusieurs réponses étaient possibles.

Source : IDC, *Vertical Views Survey*, 2006

Les résultats de cette étude montrent que les entreprises choisissent de se réinventer en investissant dans de nouveaux systèmes ERP qui améliorent leurs chances de survie et de réussite à une époque où les forces de l'entreprise se mesurent souvent à la valeur de leur capital en informations : droits de propriété intellectuelle, concepts et capacité d'innovation, et connaissance du client.

Dans ce cadre, elles doivent en premier lieu analyser leurs systèmes existants afin de déterminer si certaines modifications, mineures ou majeures, sont nécessaires, sur la base des principes directeurs suivants :

- Évaluation exhaustive des risques et des avantages d'une modernisation de l'ERP
- Standardisation des services Web et de l'approche SOA pour répondre en temps réel aux besoins en matière de données
- Obtention d'un équilibre entre innovation et changement pour renforcer la simplicité des processus métier

En théorie, le souhait des clients de réduire les coûts d'exploitation, d'améliorer la productivité et d'instiller l'excellence des processus métier dans l'ADN de l'entreprise sous-tend les projets de modernisation et d'optimisation des systèmes ERP. En pratique, de tels efforts de réorganisation ne peuvent se faire du jour au lendemain ; il est donc essentiel de mettre en place - et d'appliquer - une stratégie d'évolution qui puisse accompagner la modernisation de l'entreprise, afin de garantir le pilotage incrémentiel de ses valeurs.

Les sections suivantes présentent de façon détaillée les avantages et les inconvénients d'une modernisation de l'ERP ; elles examinent la manière dont les entreprises doivent se positionner pour tirer le meilleur parti des atouts technologiques en mettant en facteur les principes directeurs dans leur stratégie d'entreprise.

Les avantages de la modernisation de l'ERP

Si l'approche routinière de l'activité ne permet plus de gérer l'abondance de l'information dans l'environnement actuel, une entreprise peut-elle encore compter sur son système existant pour faire face à la concurrence au 21^e siècle ?

De plus, l'omniprésence d'Internet pousse les entreprises à se demander si leurs systèmes existants sont capables de traiter à la fois les tâches ponctuelles et les tâches de routine. Ces tâches intègrent la gestion des commandes en ligne à la place du traitement par lots, la vente tirée par la demande avec personnalisation de masse à la place de l'exécution réactive des commandes, et la gestion collaborative des projets jalonnés de mesures d'incitation à la place d'un contrôle laxiste, de surcoûts importants et de délais répétitifs.

S'il est difficile de quantifier le progrès global, les entreprises qui ont investi dans les toutes dernières technologies des applications métier annoncent la rationalisation de leurs processus de prise de décision, l'amélioration de leurs ratios financiers grâce à une meilleure procédure de prévisions et de planifications, sans oublier la réduction des cycles pour l'élaboration et la livraison de nouveaux produits et services respectant, voire dépassant, les attentes des clients.

Par conséquent, les avantages de la modernisation de l'ERP devraient gagner en accessibilité si les entreprises visent des facteurs quantifiables tels que la réduction des coûts, l'augmentation de la productivité et l'amélioration des processus métier.

L'art d'économiser

Puisque les grandes économies resserrent leurs taux d'intérêt, le coût de l'activité devrait augmenter ; ainsi contraintes d'économiser, les entreprises évaluent donc les options possibles pour réduire leurs frais généraux.

L'objectif est clair : les entreprises misent de plus en plus sur l'utilisation d'une plateforme commune standardisée pour éliminer les insuffisances (redondance des processus, erreurs humaines et incohérences au niveau de l'information), dont les conséquences en termes de gaspillage, d'inefficacité et de corrections sont si onéreuses qu'elles affaiblissent les différentes fonctions métier, des finances au service clientèle.

Par exemple, Air France opère sur un marché qui se caractérise par une concurrence féroce, dans un contexte où les cours du pétrole atteignent des records, les coûts de main-d'œuvre sont élevés et les transporteurs à bas prix exercent des pressions intenses. L'entreprise vient de réaliser un projet de modernisation de son ERP SAP qui visait spécifiquement à créer une plate-forme évolutive commune à la fois à Air France et KLM, dont elle avait fait l'acquisition en 2004. Suite à la suppression d'une centaine de programmes personnalisés, le département informatique peut désormais consacrer davantage de temps et de ressources aux initiatives stratégiques, plutôt que d'écrire un code dédié à la gestion de ses opérations ; cette nouvelle situation a permis de baisser les coûts de maintenance tout en accroissant les gains de productivité. En outre, le processus de mise à niveau a permis à Air France de créer un référentiel de plus de 1 600 cas tests. Autrement dit, Air France renforce son portefeuille de modèles de configuration afin de faciliter les mises à jour et les extensions futures du système et d'en maximiser les perspectives de réussite.

Air France a retiré d'importants bénéfices de son projet de modernisation de son ERP :

- Amélioration de la convivialité et de la satisfaction pour plus de 2 200 utilisateurs professionnels chez Air France pour les opérations en self-service proposées aux employés et aux cadres, les fonctionnalités Web telles que la signalisation des pages Intranet les plus consultées, et les menus système
- Amélioration des rapports et diminution du temps nécessaire pour générer des rapports Business Warehouse
- Meilleur accès aux informations de compte pour les analystes d'Air France, les acheteurs et autres utilisateurs, comparé à la complexité des outils d'extraction des données utilisées jusqu'alors
- Base pour l'intégration étroite des processus métier entre le système MRO d'Air France et celui de sa compagnie sœur, KLM
- Réduction des coûts de programmation et de maintenance avec la suppression d'une centaine de programmes personnalisés
- Référentiel regroupant plus de 1 600 cas tests et meilleures pratiques dans l'optique d'une réutilisation future et d'une amélioration du système

Dans d'autres cas, un projet de modernisation d'un ERP annonce souvent une réduction des dépenses d'exploitation par l'élimination des interventions et des processus manuels, notamment l'envoi des factures par fax, le traitement erroné des données et les achats hors contrat. Par exemple, en utilisant les outils d'achat basés sur le Web (eRFX, par exemple), qui sont inclus dans les versions les plus récentes de nombreuses applications de gestion des relations avec les fournisseurs, les entreprises pourraient réaliser sur une base annuelle d'importantes économies par la réduction des achats non concertés. De même, l'adoption des derniers logiciels d'achats électroniques pourrait ramener le coût de traitement par bon de commande de 29 dollars à 2 dollars, selon les données compilées par IDC.

L'étude de cas décrite dans ce Livre Blanc illustre l'approche proactive que les entreprises adoptent pour réduire leurs coûts d'exploitation par la mise à niveau de l'ERP et des activités de substitution. Elles auraient ainsi à leur disposition les outils, processus et idées de qualité leur permettant de répondre aux besoins de leurs employés, partenaires d'affaires et clients en quête de données fiables et précises.

La gestion du capital humain comme avantage compétitif

Alors qu'elles se consacraient principalement à renforcer leurs relations avec leurs clients ou à conclure de nouveaux partenariats en vue de se créer de nouvelles opportunités commerciales, les entreprises ont presque ignoré la nécessité de soutenir le moral de leurs employés ou d'anticiper les besoins futurs de leur personnel.

« Booster » la productivité des employés — spécifiquement le facteur humain — s'imposera probablement comme l'une des priorités des entreprises, à mesure que les baby-boomers approcheront de la retraite et que le manque de professionnels et de managers de talent se fera sentir.

De ce fait, les critères HCM (gestion du capital humain), par exemple le recrutement en ligne, l'intégration des nouveaux employés, l'évaluation des performances à 360°, la gestion des bonus et l'optimisation du personnel, deviendront pour les entreprises les outils indispensables afin de bien gérer, motiver et déployer une base de talents de plus en plus diverse. Un système ERP modernisé devrait proposer cette fonctionnalité en standard ou en tant que fonction avancée. En outre :

- ☒ Les entreprises peuvent démontrer qu'elles laissent tout le loisir à leurs employés de mieux choisir leur plan de carrière, tout en garantissant une transparence maximale pour les cadres et le personnel subalterne. Par exemple, un système multidimensionnel de gestion des avantages sociaux doté de systèmes d'analyse intégrés va permettre aux entreprises de mieux contrôler et suivre les performances des fournisseurs.
- ☒ Il en va de même lorsqu'un nouveau système HCM peut fournir une vue étendue des talents et des objectifs du personnel en définissant, recrutant, mesurant, développant, promouvant et récompensant toutes les compétences d'un employé.
- ☒ La mise en œuvre d'une solution globale pour les ressources humaines permet aux différentes unités fonctionnelles, quel que soit leur site d'implantation, de déployer des fonctions en self-service pour les employés et les cadres de façon uniforme. Il s'ensuit alors une rationalisation des politiques de RH, des initiatives de développement des employés et des fonctions administratives, sans craindre des lacunes fonctionnelles et des limitations technologiques dans le cadre des besoins en localisation et en actualisation des réglementations.

En effet, les entreprises devront à l'avenir disposer d'une méthode qui soit davantage basée sur les données et les faits pour recruter, rémunérer et récompenser les meilleurs employés occupant des postes spécialisés dans des tâches, ou spécifiques à un projet. Quoi qu'il en soit, la gestion du facteur humain signifie une responsabilité et une transparence accrues de la part des managers, des employés et de la main-d'œuvre temporaire. Il est possible que les contractuels et les sous-traitants ne jouent qu'un rôle limité dans un processus métier intégré. Leurs contributions doivent cependant être soigneusement analysées et évaluées en vue d'améliorer à l'avenir la productivité et l'efficacité générales du système.

Le renouveau des processus d'excellence dans l'entreprise

L'amélioration durable des processus métier est sans doute l'une des récompenses les plus notables inhérentes à l'implémentation de la dernière version du logiciel ERP. Cependant, prudence et discrétion sont ici de mise pour les utilisateurs car un tel changement en implique d'autres.

Dans certains cas, un projet complet de réorganisation de l'entreprise — à savoir une nouvelle allocation des ressources et une révision de la stratégie — peut se révéler nécessaire pour faciliter les changements systématiques dans les processus d'une entreprise.

Le chemin à suivre pour mener à bien ce genre de projets est souvent semé d'obstacles et le processus lui-même peut être long et ardu. Nike, par exemple, a mis en œuvre un projet de réorganisation coûteux de ses processus métier destiné à restructurer sa chaîne logistique début 2000, mais sans succès. Après plusieurs révisions, Nike a finalement décidé de choisir une plate-forme ERP standardisée comme point central de la restructuration, non seulement pour sa chaîne logistique, mais également pour la gestion de la production, de la relation clients et des systèmes d'intégration des points de ventes, afin de proposer une vue holistique des différents aspects de ses opérations globales. Cette procédure s'est jusqu'à maintenant traduite par des délais de conception plus courts, des niveaux d'inventaire réduits et des retours sur investissement tangibles.

La principale leçon est la suivante : les entreprises devraient considérer un projet de modernisation de l'ERP comme la nouvelle base qui leur permettra de poursuivre de nouvelles stratégies commerciales — que l'objectif soit de développer et de commercialiser plus rapidement de nouveaux produits, ou de restructurer un système de chaîne logistique dans le but de confier certaines tâches aux fournisseurs et autres prestataires, par exemple dans le domaine de la production, de la logistique et de l'exécution des commandes.

De même, l'amélioration des processus métier serait difficile sans l'utilisation d'une plate-forme standard offrant une large distribution de l'information et un accès facile aux données critiques pour les diverses parties prenantes (il ne faut pas oublier que le manque de flexibilité du système a pu dans le passé limiter le nombre de ces parties prenantes).

Puisque l'accent est maintenant mis sur la transparence des activités, une plate-forme ERP fiable et évolutive pourrait s'imposer comme référence unique. Les employés et les managers pourraient y avoir recours pour apporter plus de clarté dans leur workflow, leurs procédures et leurs stratégies, qu'il s'agisse d'une commande ou d'un encaissement, de la conception ou du lancement d'un produit.

À un niveau plus granulaire, un système ERP mis à jour intègre souvent des processus spécifiques à un secteur, par exemple la promotion des ventes pour le commerce de détail ou la facturation pour les télécommunications, en fonctions métier fondamentales, telles que l'achat ou la finance. Ces capacités d'intégration sont de plus en plus répandues dans les applications commerciales ; elles permettent de réduire autant les frais généraux informatiques que les efforts internes de développement des entreprises. Les ressources restantes peuvent ainsi être canalisées de manière à générer les meilleurs résultats de base possibles.

On peut donc avancer qu'un projet de modernisation d'un ERP ne constitue pas nécessairement la réponse définitive en matière d'amélioration des processus métier — ni même d'ailleurs de la réorganisation de l'entreprise. Ces deux approches sont toutefois interdépendantes au point qu'elles ne peuvent aboutir l'une sans l'autre.

Il reste à se demander comment les entreprises devraient les hiérarchiser pour garantir la plus grande pertinence sur le plan économique et stratégique, tout en satisfaisant le plus grand nombre de parties concernées ; les avantages seraient ainsi adaptés pour inclure également les clients et les partenaires d'affaires.

Les risques de la modernisation de l'ERP

Il serait excessivement optimiste de suggérer que toute initiative de modernisation de l'ERP ou tout projet technologique soit sans imperfections. Par exemple, si elles souhaitent optimiser leurs nouveaux systèmes ERP, les entreprises risquent d'être contraintes à des dépenses d'infrastructure beaucoup plus élevées en raison des dépenses initiales résultant de l'ajout d'applications et de serveurs d'intégration.

Les changements de management pourraient également constituer un problème majeur si l'entreprise ne prête pas suffisamment attention à la formation des utilisateurs ou que les décideurs ne sont pas conscients des efforts nécessaires pour s'assurer de leur soutien et de leur motivation. En effet, le temps et les ressources consacrés à la formation adéquate des utilisateurs sur le nouveau système ERP sont directement liés à son degré d'utilisation future. Et seule l'utilisation intensive d'un système permet d'obtenir les meilleurs résultats. Les économies d'échelle résultant de l'adoption de masse sont le seul moyen de garantir le succès d'un projet informatique.

De même, le département informatique doit maintenant veiller au bon fonctionnement de son système ERP — une fois modernisé — pour répondre aux besoins du marché numérique actuel 7j/7, 24h/24, en évitant toute période d'arrêt non prévue.

Le développement des applications est resté historiquement en deçà des améliorations apportées à l'infrastructure en termes de gestion de système, traitement des transactions, voire dispositifs de sécurité. Mais aujourd'hui, avec l'utilisation accrue des services Web et des composants réutilisables tels que JavaScript et .NET, le développement d'applications a finalement rattrapé le développement de l'infrastructure en termes de production, synchronisation des données et latence quasiment nulle. Cela signifie également que les besoins en infrastructure seront plus stricts que jamais pour fournir et optimiser les fonctionnalités des applications. Par conséquent, une entreprise qui choisit de moderniser son ERP devrait faire de même pour les composants de son infrastructure, afin d'assurer un bon niveau de disponibilité.

L'ERP pour exploiter et étendre l'approche SOA

Le second avènement de la révolution Internet — illustré par le Web 2.0, la création de communautés virtuelles et la rapidité de diffusion de l'information qui constituent le moteur du marché global — souligne la transformation des transactions et des interactions commerciales en fonction des services Web. Dans cet objectif, l'architecture orientée services s'impose comme le standard de l'industrie pour la conception des logiciels, l'abstraction des données et les services professionnels distribués.

Alors que le courrier électronique et la messagerie instantanée ont trouvé leur place dans le fonctionnement courant des entreprises, les entreprises, quelle que soit leur taille, démontrent un intérêt croissant pour les standards des services Web (XML pour les balises, XBRL pour les rapports commerciaux et différentes techniques de gestion des données appliquées au nettoyage, à l'agrégation et à la syndication des données). En les associant à des techniques d'application diverses telles que les mashups et les services basés sur la localisation, les entreprises ont trouvé de nouvelles façons de commercialiser leurs produits et assister leur clientèle. À mesure que les entreprises ont besoin de se développer en environnements de bureau virtuels pour leur personnel mobile et de coordonner la collaboration sur plusieurs sites avec les fournisseurs et les partenaires, les services Web sont devenus le pivot indispensable pour la transmission rapide des données critiques et la gestion du savoir.

Cela signifie que la structure de l'entreprise devra intégrer autant de composants de services Web que possible pour dépasser ses limites physiques. Associés à une plus grande convivialité, un meilleur déploiement et des frais généraux informatiques relativement faibles, les services Web pourraient transformer l'environnement informatique de l'entreprise pour les années à venir.

Le principe central de la démarche SOA réside dans une approche basée sur les standards de l'entreprise, qui associe les services fonctionnels et informationnels pour les proposer à un vaste public par l'intermédiaire d'une interface utilisateur Web conviviale. Cependant, les règles de l'entreprise, les protocoles de workflow et les composants d'intégration doivent toujours être intégralement pris en charge et suivis de manière à garantir l'intégrité des données et la satisfaction des utilisateurs. La mise en place d'un système ERP conforme à l'approche SOA inaugurerait un mécanisme essentiel qui contribuerait à contrôler le workflow tout en réduisant les coûts d'intégration et de formation. Il assurerait pour les utilisateurs une expérience cohérente et une bonne flexibilité de l'environnement de l'entreprise de manière à répondre rapidement à la demande, même en cas de demandes inopinées des clients et de changements brutaux du marché.

De ce fait, les entreprises peuvent s'attendre à générer des bénéfices durables et à contrer les risques technologiques si leurs stratégies ERP sont alignées sur les services Web basés sur les standards.

Des services Web aux services partagés

À l'avenir, les entreprises devraient développer le côté services de leur prestation et de leur déploiement Web en s'employant à redéfinir le rôle de l'informatique d'entreprise et à générer davantage de valeur à partir de ce changement.

La fonction informatique devrait se baser de plus en plus sur la valeur créée, non seulement pour l'entreprise dans sa globalité, mais peut-être aussi pour toutes les entités avec lesquelles elle interagit. Auparavant, la fonction informatique de traitement des tâches, par exemple l'installation et la maintenance de l'infrastructure et des applications technologiques, était reléguée au rôle de centre de coûts. Mais de nombreuses entreprises ont décidé qu'il était temps de changer cette approche ; il conviendrait donc de l'assimiler à un centre de profits et de répartir les coûts d'exploitation d'un département informatique sur une large base d'utilisateurs internes, voire de sociétés affiliées et de partenaires commerciaux qui seraient alors facturés par utilisateur ou par transaction.

Il est donc tout à fait logique que les entreprises choisissent de tracer la fonctionnalité ERP qui inclut les services métier (comptabilité, ressources humaines et gestion des commandes) vers le modèle de services partagés. Il devient possible de générer plus de valeur et de bénéfices en répartissant les coûts d'exploitation d'un système ERP sur une base élargie d'utilisateurs ou d'entités d'utilisateurs, internes ou autres.

Ces approches de services partagés se trouvent par exemple au niveau horizontal et vertical :

- ☒ **Services partagés inter-entreprises.** Dans de nombreux secteurs d'activités, les entreprises peuvent utiliser les services partagés pour les différentes fonctions métier (par exemple, les ressources humaines et la paie, les achats et la gestion immobilière). De cette façon, elles peuvent gagner en efficacité et générer de meilleurs retours sur leurs investissements technologiques par un meilleur amortissement de leurs coûts. Ces approches pourraient transformer leurs modèles de coûts en centres de profits. La recherche d'une stratégie de services partagés trouve sa source dans la dégradation croissante des autres méthodes, comme l'externalisation des processus métier, qui peuvent interdire aux entreprises de conserver leur maîtrise informatique lorsque la responsabilité du contrôle et de la supervision est confiée au prestataire de services pour de simples raisons pratiques.
- ☒ **Services financiers.** Dans le domaine de la banque, les grandes institutions financières pourraient utiliser les services partagés pour épauler les banques plus petites en les déchargeant de leurs fonctions administratives (de l'automatisation de la gestion des espèces au traitement aux opérations intermédiaires), afin qu'elles puissent consacrer davantage de temps à leurs compétences propres de relations dynamiques avec les clients, les fournisseurs et les partenaires, y compris les fournisseurs de contenu.
- ☒ **Hôtellerie.** Il est nécessaire d'établir une stratégie efficace de gestion des ressources (avec intégration dans la gestion de projet, le suivi des équipements et la planification de l'espace) pour les nouveaux centres de villégiature et destinations de loisirs. Une approche reposant sur les services partagés peut être étendue à la restauration, au marketing et aux systèmes de gestion de l'hébergement pour de nombreuses franchises d'hôtels.

☒ **Production.** Les fabricants virtuels comptent sur un système intégré unique pour assurer le suivi des données d'entreprise, des fournisseurs et des clients. Les services partagés peuvent alléger la charge de travail des systèmes de chaîne logistique, de production et d'entreposage.

☒ **Transport.** Des solutions efficaces de gestion des inventaires sont très recherchées, tout particulièrement dans le domaine de la logistique des contrats, et la logistique inverse vers la Chine devient un réel problème pour les biens de consommation, lorsque le coût de retour du produit excède le coût du produit lui-même. Une approche reposant sur les services partagés pourrait permettre aux sociétés de transport d'améliorer la coordination avec les autres partenaires afin de gérer l'intégralité du processus logistique inverse.

Ces exemples illustrent bien le fait que les systèmes ERP — en particulier ceux qui partagent des composants communs avec les standards de services Web — pourraient déjà être déployés en tant que services partagés pour une large base d'utilisateurs et d'entités d'utilisateurs, sans renforcement des frais généraux informatiques. D'un autre côté, un système ERP obsolète avec code hérité et architecture propriétaire (se caractérisant souvent par des coûts de maintenance élevés et une faible évolutivité) ne constituera peut-être pas l'outil adéquat pour exploiter le modèle de services partagés en raison des restrictions qui freinent sa fiabilité et son extensibilité.

L'innovation sans complexité

L'ubiquité d'Internet a donné naissance à une nouvelle génération de services Web et a fourni aux entreprises de nombreuses opportunités de créer des moyens novateurs pour répondre aux besoins et demandes de support de leurs clients.

La globalisation, qui nécessitait auparavant la mise en place de bureaux dans le monde entier, peut désormais être gérée via le Web. Il en va de même pour le commerce électronique, aussi bien pour les transactions entre entreprises que pour les transactions d'entreprise à consommateur, qui peuvent être déployées et améliorées par l'intermédiaire de fournisseurs de service tiers.

Ces services Web présentent toutefois une lacune : le degré de contrôle que les entreprises doivent encore souvent conserver pour pouvoir se mesurer à leurs pairs. En outre, il semble illusoire de compter uniquement sur des services Web, car cette approche risque de ne pas offrir la combinaison adéquate de compétence et de sophistication, tant sur le plan commercial que technologique, dont les entreprises ont besoin pour exploiter la valeur de leur capital en informations.

Si certaines entreprises peuvent se contenter de rapports Web très simples, d'autres exigent un niveau de détail et une exhaustivité considérables en matière de veille stratégique et d'analyse des données. Seules les implémentations internes d'applications métier intégrées dotées de capacités analytiques sauraient répondre à ce besoin.

Les entreprises s'efforcent ainsi de parvenir à un bon équilibre en se tournant vers un fournisseur capable de proposer les avantages de l'innovation et d'une activité durable sans renforcer la complexité de l'environnement.

Une innovation de ce type est essentielle pour l'avenir du département informatique des entreprises lorsque celles-ci choisissent de réduire leurs efforts de développement interne pour des raisons budgétaires. D'un autre côté, la préservation et le développement des exigences métiers — auxquelles les fournisseurs de services Web ne peuvent pas toujours répondre immédiatement — sont toujours considérés par de nombreux professionnels informatiques comme la clé permettant de contrôler son destin. Cela intègre la nature unique des fonctionnalités propres à un domaine — du traitement des réclamations pour les assureurs au pilotage des ateliers pour les fabricants.

En outre, l'innovation ne devrait connaître aucune entrave. Par exemple, la standardisation métier liée à l'élimination des différents exemples d'ERP dans un processus de modernisation permettra aux entreprises de rétablir le contrôle dont elles ont besoin pour mesurer et répliquer le progrès à grande échelle, tout en évitant de rejeter sur autrui la responsabilité des échecs potentiels. De même, la complexité n'est plus de mise lorsque le fournisseur peut contribuer à la transformation de plusieurs systèmes hérités en exemple unique via l'adoption de standards industriels ouverts et de technologies évolutives, sans rendre les investissements informatiques existants obsolètes.

Le suivi incrémentiel des innovations

De fait, l'une des principales mesures de suivi de l'innovation consiste à pouvoir distribuer l'information aux destinataires adéquats, au moment approprié. Même si cette démarche ne peut être qu'incrémentielle dans le meilleur des cas, la métaphore du portail destiné à diffuser l'information dans un environnement basé sur les rôles produit des résultats tangibles.

Par exemple, les entreprises peuvent utiliser le portail pour inciter les employés et les managers à recourir aux fonctions en self-service dans le cas de procédures simples telles que le changement d'adresse en ligne. Toutefois, cette approche pourrait vite évoluer vers une inscription ouverte aux avantages sociaux ou à la création de rapports ad hoc sur les tendances historiques. On pourrait par exemple envisager que les employés puissent eux-mêmes changer en ligne leur statut de « célibataire » en « marié » ou signaler la naissance ou l'adoption d'un enfant.

Si toutes ces étapes peuvent sembler simples et incrémentielles, les entreprises pourraient facilement les tracer à grande échelle afin d'en retirer des avantages globaux tout en optimisant l'expérience des utilisateurs. La solution la plus simple constitue parfois la meilleure innovation possible. Il faudra peut-être déployer des efforts pour amener les entreprises à apprécier l'étendue complète de ces avantages incrémentiels ; mais cette perspective est nettement plus efficace que la solution consistant à définir des objectifs irréalistes hors de portée de nombreuses entreprises.

SCÉNARIOS DE MODERNISATION POUR LES CLIENTS SAP R/3

SAP, le leader du marché des applications ERP, simplifie la méthode que ses clients et ses millions d'utilisateurs dans le monde doivent appliquer pour effectuer une migration vers mySAP ERP afin de répondre à leurs besoins, en les aidant à tirer parti des fonctionnalités avancées du produit, des composants des services Web et de la réduction des coûts de maintenance globaux.

SAP déploie plusieurs options, notamment les migrations évolutions techniques, fonctionnelles et stratégiques, toutes conçues pour minimiser l'impact des interruptions associées au déploiement du système, tout en générant une valeur tangible pour l'entreprise.

Evolution technique

Une mise à niveau technique est une évolution rapide définie pour un périmètre fonctionnel constant, sans amélioration supplémentaire des fonctionnalités ; les quelques modifications de l'interface utilisateur permettent de garantir la continuité des transactions.

Evolution fonctionnelle

Ce type d'évolution fournit des opportunités d'implémentation de nouvelles fonctionnalités de mySAP ERP 2005 pour les processus métier et les améliorations de la convivialité dans les domaines suivants :

- Finance
- Gestion du capital humain
- Achats et logistique
- Développement et fabrication de produits
- Ventes et service
- Autres services d'entreprise

Evolution stratégique

Ce type d'évolution consiste à améliorer les processus métier via les composants SAP NetWeaver afin de standardiser, d'adapter et d'activer les nouveaux processus métier (par exemple les rapports financiers basés sur des rôles et les fonctions d'analyse intégrées) pour renforcer l'exactitude des supports de prévision, planification et décision, aussi bien au niveau local que global. En outre, les projets d'évolution stratégique sont conçus pour répondre à de vastes besoins de conformité ainsi qu'à des types sectoriels spécifiques via l'utilisation d'applications composites SAP xApps ; on peut par exemple penser à la gestion des émissions, conformément aux législations de protection de l'environnement et au marché des quotas d'émissions.

Cette évolution vise la plupart des clients SAP R/3 de première génération qui utilisent ces systèmes client-serveur depuis les années 90 et les jugent nécessaires pour s'adapter à un environnement basé sur le Web. Ils cherchent ainsi à améliorer leur workflow par opposition à leurs processus hétérogènes actuels, à accéder aux informations en temps réel par opposition aux données par lots, et à faciliter la collaboration interne et externe, si difficile à réaliser entre les différents exemples d'applications financières, de planification et d'achats.

De plus, la maintenance système que SAP assurait pour les clients SAP R/3 — sur la base des versions 3.1 à 4.6B — devait expirer à la fin de 2006. Les utilisateurs de la version SAP R3 4.6C devaient bénéficier d'un support technique jusqu'à la fin de 2006. Ils pourront ensuite prolonger ce support jusqu'à la fin de 2009, à condition d'acquitter les frais supplémentaires prévus dans les contrats de maintenance étendus.

En passant à mySAP ERP 2005, ces clients espèrent obtenir les résultats suivants :

- Base stable pour l'avenir
- Accès à de nouvelles fonctionnalités et réduction du nombre des programmes personnalisés nécessaires
- Nouveaux outils d'intégration tels que SAP NetWeaver
- Frais de maintenance et engagements prévus au budget
- Ensemble d'améliorations pour la veille stratégique intégrée, la gestion des données permanentes et la création de portail

En outre, SAP a également réaffirmé l'importance de la version actuelle mySAP ERP 2005, qui s'impose comme la meilleure plate-forme de migration possible pour ses clients R/3 en l'absence de nouvelle version majeure entre la date d'aujourd'hui et 2010.

SAP adoptera une approche incrémentielle avec son cycle de distribution ERP. SAP offrira une série de packages d'amélioration en option — couvrant des capacités telles que la gestion des talents et la collaboration financière — que ses clients pourront facilement mettre en œuvre en tant que services d'entreprise complémentaires de mySAP ERP 2005. Le premier package d'amélioration était prévu pour décembre 2006.

Parmi les exemples de futurs packages d'amélioration pour mySAP ERP, on trouve les mises à jour héritées et statutaires vers le grand livre général SAP et les améliorations de la productivité des utilisateurs pour le budget et les prévisions.

mySAP ERP est pris en charge par la plate-forme SAP NetWeaver ; cette plate-forme composite aide les entreprises à élaborer plus rapidement de nouvelles solutions métier tout en renforçant la valeur de l'entreprise qui repose sur les investissements informatiques existants. SAP NetWeaver prend en charge les nouveaux processus métier interfonctionnels et peut contribuer à réduire le coût total de possession en diminuant le besoin d'intégration personnalisée et en offrant une gestion complète du cycle de vie pour les applications. SAP NetWeaver, qui est également considéré comme la pierre angulaire de l'architecture services métier, devrait contribuer à l'intégration des individus, des informations et des processus métier dans les limites de l'organisation et de la technologie.

SAP prévoit déjà d'apporter plus d'un millier d'améliorations à ses « Enterprise Services » afin que les utilisateurs puissent pleinement exploiter les applications basées sur le Web, telles que le self-service pour les employés (gestion du capital humain et des rémunérations), le self-service pour les managers (recrutement en ligne et gestion collaborative des projets), sans oublier les capacités basées sur les rôles dans la production.

DÉFIS ET OPPORTUNITÉS

La véritable compétitivité provient de l'innovation permanente apportée aux processus métier. Toute avancée vers cet objectif peut nécessiter des modifications structurelles du système interne de l'entreprise, et certaines sociétés risquent de passer par une douloureuse phase d'ajustement durant leur processus de modernisation de leur ERP, comme illustré ci-dessus dans la section « Les risques de la modernisation de l'ERP ».

Bien que SAP ait défini plusieurs options (les mises à jour techniques, par exemple), il peut arriver que les investissements supplémentaires consentis pour les licences des produits NetWeaver, ainsi que les serveurs et produits d'infrastructure supplémentaires pour le stockage et la récupération d'urgence, ne respectent pas la volonté des utilisateurs qui souhaitent simplifier leur paysage informatique.

Les clients qui utilisent des systèmes ERP hérités devront inévitablement faire face à divers problèmes et coûts lors de la migration vers la nouvelle version. Il convient toutefois de rappeler que les avantages cumulés inhérents à l'utilisation de la toute dernière technologie logicielle excéderont les inconvénients liés à l'accroissement de la charge et aux coûts non définis imputables à la prise en charge perpétuelle d'un système obsolète.

Maintenant que les entreprises disposent d'un riche vivier interne d'experts SAP, ces projets de modernisation deviennent plus faisables et plus économiques que jamais ; par ailleurs, les entreprises internationales ont souvent tout à gagner de la maîtrise affirmée sur leurs propres ressources informatiques, puisqu'elles sauront anticiper et amorcer le changement et l'innovation à un niveau susceptible de générer un impact stratégique considérable et une valeur durable pour l'entreprise.

CONCLUSION

Face au nombre croissant de fusions et acquisitions au niveau global, les entreprises se voient contraintes de recourir en parallèle à plusieurs systèmes ERP différents, et elles exigeront souvent une assistance technique de longue durée. Mais, à un moment ou à un autre, elles devront choisir de rationaliser leurs investissements ERP en établissant une plate-forme standard robuste et extensible qui leur assurera une bonne visibilité pour toute l'étendue de leurs opérations.

À l'image d'une locomotive prenant de la vitesse, le monde des affaires devient plus global et plus exigeant en termes d'efficacité des coûts, de disponibilité élevée et d'intégrité des données. Les entreprises commencent de plus en plus à reconnaître les avantages qu'offre l'utilisation d'une plate-forme ERP moderne — soit dans le cadre d'une simple mise à jour, soit dans le cadre d'un projet de réorganisation de l'entreprise — pour réduire les coûts, augmenter la productivité des employés et améliorer clairement les processus métier.

Avec les technologies de services Web, de portails et d'infrastructure évolutive dont elles disposent, les entreprises sont en mesure d'assurer la viabilité de leurs valeurs pour leurs employés, leurs clients et leurs partenaires, en se concentrant sur les avantages incrémentiels tout en équilibrant les risques par le biais de solutions éprouvées.

ÉTUDE DE CAS

La migration vers mySAP ERP 2005 aide l'Université du Mississippi à prolonger sa mission

Agréée sous la législature du Mississippi en 1844, l'Université du Mississippi a ouvert ses portes à 80 étudiants en 1848. À l'heure actuelle, près de 16 500 étudiants sont inscrits sur les trois campus et le centre médical de l'université.

Soucieuse de réorganiser son mode fonctionnement pour le centrer davantage sur les étudiants, l'université a sélectionné SAP comme fournisseur de solutions ERP en 1998. À compter de cette date, les solutions ont permis à l'université de fournir des services Web sophistiqués que les étudiants considèrent désormais comme acquis, comme l'inscription universitaire, l'inscription aux cours, la consultation des notes et le paiement des factures. Les applications SAP gèrent aujourd'hui un budget d'exploitation de 355 millions de dollars auxquels s'ajoutent 162 millions de dollars au titre de la paie pour l'institution académique.

Le nombre croissant d'inscriptions a rendu indispensable la migration vers mySAP ERP 2005

L'Université du Mississippi a mis à jour ses applications SAP à plusieurs reprises au cours des dernières années, mais sa migration la plus récente vers mySAP ERP 2005, qu'elle a commencé à planifier en septembre 2005, était indispensable à l'exercice de sa mission. L'université a enregistré une augmentation de 21 % du nombre des inscriptions au cours des cinq dernières années, pour atteindre 15 220 étudiants sur ses trois campus en 2006 (à l'exclusion de son centre médical) ; elle avait donc besoin d'une infrastructure technique capable d'accompagner la croissance constante de la population estudiantine, selon Kathy Gates, responsable du département informatique. Puisqu'elle constituait un site pilote pour SAP Campus Management, l'université a souhaité continuer à recevoir les nouvelles versions de cette solution, qui étaient réservées aux clients ayant opté pour la migration vers mySAP ERP 2005. Comme l'explique Kathy Gates, « SAP a effectué un travail fantastique pour la messagerie XML, l'architecture SOA et les formulaires Adobe interactifs, et nous souhaitons pouvoir utiliser l'ensemble de ces fonctionnalités. Avec la mise à jour, tout devenait possible. »

La répartition des responsabilités entre les différents membres de l'équipe en charge du projet

Selon Al Ling, directeur associé pour les applications métier qui a assuré les fonctions de chef de projet pour la migration vers 2005, la société informatique a commencé par évaluer la portée du projet, afin de déterminer notamment les obstacles potentiels susceptibles d'entraver la progression de l'opération. Le Bureau des technologies informatiques a réuni pour le projet de migration une équipe de base, regroupant ses trois administrateurs Basis (l'équipe SAP Basis), son équipe SAP Support et les développeurs responsables de chaque domaine fonctionnel. L'équipe SAP Basis a installé le logiciel à partir de SAP, tandis que l'équipe SAP Support assurait la liaison entre le département informatique et les départements fonctionnels de l'université. La migration vers 2005 a vu la participation de nombreux bureaux académiques et administratifs ; plusieurs personnes — un représentant pour chacun des différents départements (bureau des bourses, bureau des inscriptions, ressources humaines et paie, budget, bureaux du doyen, admissions (trois bureaux), aide financière, notamment) — devaient assurer les tests « d'acceptation » de l'application durant sa mise à jour, dans le cadre de leurs fonctions quotidiennes. Lorsqu'ils détectaient des problèmes liés à la migration, les représentants de ces départements devaient les signaler aux développeurs afin que ces derniers se chargent de les résoudre.

La préparation de l'environnement de production de l'université au moyen du « bac à sable »

Pour minimiser les problèmes techniques, l'équipe en charge du projet a utilisé un système de « bac à sable » représentant une copie de son environnement de production SAP, avant d'appliquer la migration vers mySAP ERP 2005 à l'environnement de production. Le « bac à sable » a permis aux développeurs d'installer la mise à jour initiale afin de la tester, indépendamment de l'environnement de production réel. « Après avoir travaillé dans notre environnement de bac à sable et nous être assurés que nous possédions une bonne maîtrise de tous les problèmes (techniques) potentiels, nous avons planifié la migration vers [mySAP] ERP 2005 pour notre environnement de production SAP, en commençant par notre système de développement, ou DEV », explique Kathy Gates. Des formations et des tests exhaustifs ont ensuite été menés sur la base du système d'assurance qualité (QAS). La mise à jour a finalement été appliquée au système de production.

« Si l'utilisation d'un système ERP intégré présente de nombreux avantages, vous risquez d'affecter tous les intervenants lorsque vous apportez des modifications aux systèmes », ajoute Kathy Gates. L'université doit donc veiller à effectuer les mises à jour de ses systèmes en dehors des périodes pour lesquelles l'infrastructure des applications est fortement sollicitée (par exemple, l'inscription aux cours, la consultation des notes ou l'exécution de la paie pendant l'année scolaire).

Les avantages du « pionnier » dans un environnement contrôlé par SAP

L'université a trouvé la période adaptée au passage effectif à mySAP ERP 2005 lors du week-end de Pâques 2006. « Nous avons quelques angoisses au sujet de cette migration, parce que SAP et les autres universités à qui nous en avons parlé nous avaient averti qu'il s'agissait d'une grosse opération », confie Kathy Gates. « Mais en réalité, cette migration a été l'une des plus simples jamais effectuées. » Al Ling ajoute : « Nous avons prévu un temps d'immobilisation nettement supérieur à celui qui nous a été nécessaire pour la mise à jour. ... Notre approche a consisté à nous focaliser d'abord sur les points indispensables, puis sur les options secondaires. »

Comme l'explique Al Ling, « La principale fonction indispensable pour la migration vers 2005 était une nouvelle fonctionnalité que SAP proposait pour ses processus tiers d'administration de la paie. » Par exemple, lorsque l'université utilise maintenant son système de paie, elle peut retenir sur la fiche de paie d'un employé de l'université les montants correspondant à des saisies sur salaires ou à d'autres déductions. Ces informations sont transmises au système de comptabilité fournisseurs qui envoie alors directement un chèque à la partie appropriée. Dans le nouveau système tiers de paie, si une déduction (une pension alimentaire par exemple) est retenue sur le salaire d'un employé, la comptabilité fournisseurs peut ainsi amputer un chèque du montant correspondant et l'envoyer directement au tribunal qui fera suivre.

Al Ling, qui, en collaboration avec SAP Labs de Palo Alto, Californie, a consacré beaucoup de temps à la résolution des problèmes liés au processus de paie tiers, déclare : « Très franchement, SAP est allé bien au-delà de nos attentes pour nous proposer une solution [sur mesure]. » Comme l'explique Al Ling, le département informatique de l'université et SAP ont dû collaborer pour créer un environnement professionnel unique couvrant les trois campus, ce qui constituait un défi tout particulier. Il précise : « Nous avons dû élaborer un projet global pour une institution comprenant plusieurs campus. » Puisque que l'université représentait le premier client pour la migration vers 2005 ERP, Kathy Gates et Al Ling ont eu le sentiment de bien saisir les défis techniques spécifiques inhérents à ce statut de « pionnier ». « Nous pensons disposer de l'expérience adéquate et d'une bonne équipe pour une mission de cette envergure », déclare Kathy Gates. « Tout le monde ne pourrait pas en dire autant. » Et d'ajouter : « Dans cet environnement, vous acceptez les difficultés mais vous bénéficiez d'un excellent support de la part de SAP. ... C'est un environnement très contrôlé. »

mySAP ERP 2005, une mise à jour strictement technique

Kathy Gates et Al Ling ont tous deux souligné que la migration vers mySAP ERP 2005 était une mise à jour strictement technique, qui n'incluait l'ajout d'aucun module d'application supplémentaire. Les applications SAP actuellement déployées par l'université incluent les solutions financières pour les fournisseurs, les ressources humaines/la paie, la gestion des fonds, du campus, du matériel et des locaux.

La mise à jour propose les nouvelles fonctionnalités suivantes pour la solution de gestion des étudiants à partir de SAP Campus Management :

- Amélioration de l'interface utilisateur
- Fonctionnalité améliorée pour la planification des événements (processus de planification des enseignants, sections et salles pour les trimestres académiques suivants)
- Ajout de plusieurs nouvelles fonctionnalités dans le module de processus des admissions
- Adresses avec facteur temps (indique si une adresse est valide ou non)
- Opportunité d'intégration améliorée en temps réel entre SAP Campus Management et Sigma Systems, qui est le partenaire de l'université dans le cadre de l'aide financière
- Extracteurs d'entrepôts métier supplémentaires

Une construction sur des bases solides

Selon Kathy Gates, la migration vers mySAP ERP 2005 fournit les bases solides, mais évolutives, dont l'université a besoin pour progresser et apporter des améliorations permanentes à ses processus d'activité. « Nous avons beaucoup d'idées pour les projets que nous voulons réaliser ; tous comptent sur la technologie pour renforcer la mission de l'université », indique Kathy Gates, avant d'ajouter « Nous sommes très intéressés par l'architecture SOA, et c'était l'une des principales raisons pour lesquelles nous souhaitons effectuer la migration ». Par exemple, cette architecture permet à l'université de développer plus rapidement de nouvelles applications Web.

Bien que l'expérience générale ait été très réussie, Kathy Gates souhaite recommander à tous ceux qui veulent effectuer cette migration SAP (ou une autre) de préparer leur planification et leurs tests avec une extrême précision. Ainsi que le suggère Al Ling, « Établissez un plan de test complet et exécutez-le. Vous ne pourrez jamais effectuer suffisamment de tests durant une migration. »

ANNEXE : FACTEURS CLÉS À PRENDRE EN COMPTE AVANT LA MIGRATION

Les tableaux 2 et 3 doivent être utilisés comme un outil permettant de définir les priorités de l'entreprise qui constitueront les bases d'un modèle d'analyse destiné à étayer une éventuelle migration. Les deux tableaux permettent de définir les priorités des principaux critères commerciaux et technologiques qui constituent les facteurs communs pour le support d'un modèle d'analyse dans tous les secteurs.

Sélectionnez la pondération de priorité, 1 correspondant à la priorité la plus faible, et 5 à la priorité la plus élevée/critique pour l'entreprise.

TABLEAU 2

Principaux critères commerciaux à prendre en compte

Principaux critères commerciaux	Priorité	Commentaires
Améliorer les processus d'activité		
Centraliser les principales fonctions d'activité		
Décentraliser les principales fonctions d'activité		
Réduire les coûts de fonctionnement		
Augmenter le chiffre d'affaires		
Réduire les délais de mise sur le marché des nouveaux produits ou services		
Améliorer la visibilité des informations sur les utilisateurs		
Respecter la législation		
Augmenter la productivité des employés		
Développer ou ajouter les fonctions en self-service		
Gagner de nouveaux clients		
Automatiser les principaux processus métier		
Accroître la visibilité dans les principales mesures d'activité		
Gérer plus efficacement les fusions et acquisitions		
Développer ou gérer la collaboration avec les partenaires		
Développer ou gérer la collaboration avec les fournisseurs		
Expansion géographique		
Création de rapport améliorée ou plus flexible		
Production virtuelle		
Accroître la qualité des produits/services		
Gérer plus efficacement les ressources de l'entreprise		
Gérer la chaîne logistique virtuelle		
Pratiquer une concurrence plus efficace sur le marché global		
Gérer la standardisation d'entreprise		
Déployer ou gérer des portails commerciaux		
Ajouter de nouvelles fonctionnalités en déployant de nouvelles applications		
Gérer l'intégralité du cycle de vie des produits ou services		
Gérer intégralement le cycle de vie de la clientèle		

Source : IDC, 2007

TABLEAU 3

Principaux critères techniques à prendre en compte

Principaux critères techniques	Priorité	Commentaires
Remplacer les applications héritées		
Réaliser l'intégration avec les applications héritées		
Réduire les coûts de gestion du système		
Réduire le nombre de fournisseurs informatiques		
Améliorer la précision des données		
Création de rapports en self-service		
Réaliser une plate-forme technologique standardisée		
Améliorer les performances du système		
Améliorer la disponibilité du système		
Améliorer les capacités de surveillance du système		
Déployer des composants système basés Web		
Gouvernance informatique		
Ajouter des services Web		
Besoin d'une infrastructure évolutive		
Gérer les besoins système et données des sociétés acquises		
Gérer les besoins informatiques globaux		
Remplacer ou gérer plusieurs systèmes métier différents		
Réduire les programmes et applications personnalisés		
Gérer ou réduire les frais de maintenance logicielle		
Externaliser les ressources informatiques		

Source : IDC, 2007

Avis de droits d'auteur

Publication externe des informations et données IDC — Toute information IDC destinée à être utilisée dans des publicités, des communiqués de presse ou du matériel de promotion nécessite un accord préalable écrit du vice-président ou du directeur national concerné d'IDC. Une version préliminaire du document proposé doit accompagner chacune de ces demandes. IDC se réserve le droit de refuser un usage externe pour quelque raison que ce soit.

Copyright 2007 IDC. Toute reproduction sans autorisation écrite préalable est formellement interdite.