

Une gestion déléguée éclairée

# SAP : les bénéfices d'une vision à long terme

*Avec SAP, la date de mise en production n'est que « la fin du commencement »*

## Avant-propos

Dans la presse, les blogues spécialisés et les événements SAP, les clients partagent leurs bonnes et leurs mauvaises expériences de mises en œuvre du progiciel SAP ou de la plateforme SAP. L'une des erreurs les plus couramment évoquées est d'avoir précipité la mise en œuvre, au détriment d'une planification à long terme du soutien et de l'évolution de l'application.

Un client a ainsi résumé sa situation : « Le coût d'acquisition du logiciel nous a tellement secoués que nous n'arrivions plus à penser à autre chose qu'au contrôle des coûts ».

Nous croyons que trop peu de fournisseurs incluent la planification à long terme dans leurs méthodologies de mises en œuvre SAP; cette lacune empêche les clients de bien préparer le soutien technique suivant la mise en production.

CGI a demandé à Michael Doane, une sommité en matière de mise en œuvre et de soutien SAP, de nous expliquer pourquoi et comment les clients ont tout intérêt à planifier en prévision non seulement de la date de mise en production SAP, mais aussi de la maintenance et du soutien postimplantation. M. Doane est l'auteur de *The New SAP Blue Book, A Concise Business Guide to the World of SAP* et de *The SAP Green Book, Thrive After Go-Live*.

Nous sommes heureux de collaborer avec lui et sommes persuadés que son expertise vous sera précieuse.

Gabriel Zaurrini  
Directeur, services-conseils, CGI  
Ingénierie d'affaires – SAP  
[gabriel.zaurrini@cgi.com](mailto:gabriel.zaurrini@cgi.com)  
514-415-3569  
Janvier 2011

## Table des matières

<b>Lors des mises en œuvre SAP, la vitesse tue .....</b>	<b>4</b>
<b>Planification « matrimoniale » avec SAP .....</b>	<b>6</b>
<b>Conclusion : la mise en œuvre SAP n'est pas une fin en soi (et c'est bien ainsi).....</b>	<b>10</b>
<b>À propos de l'auteur.....</b>	<b>10</b>
<b>À propos de CGI .....</b>	<b>10</b>

## Lors des mises en œuvre SAP, la vitesse tue

AU COURS DES QUINZE DERNIÈRES ANNÉES, des milliers d'entreprises sont passées à travers les difficultés et ont assumé les coûts d'une mise en œuvre des logiciels SAP. De nombreuses expériences sont identiques :

1. les entreprises ont acquis le logiciel sous forme de contrat de licence et ont souscrit à de coûteux contrats de maintenance à long terme;
2. les entreprises ont fait appel à un ou plusieurs partenaires intégrateurs de systèmes;
3. les entreprises ont éprouvé des difficultés en ce qui a trait à la courbe d'apprentissage;
4. la durée et le coût de la mise en œuvre étaient une grande source de préoccupation pour les entreprises.

Au milieu des années 1990, la croissance spectaculaire de SAP s'accompagnait de la croyance très répandue selon laquelle les projets d'implantation coûtaient une fortune et étaient beaucoup trop longs à réaliser. Dans ce contexte, les intégrateurs de systèmes et SAP ont misé sur l'accélération des projets d'implantation pour rendre l'offre plus attirante pour les clients. SAP a lancé sa méthodologie accélérée (*Accelerated SAP methodology*; ASAP) en 1997.

Les clients séduits par l'aspect « rapide » de plusieurs méthodologies de mises en œuvre ont brûlé des étapes primordiales de gestion des changements organisationnels, ils ont omis de déterminer des avantages quantifiables, ils ne se sont pas préparés au transfert de connaissances pour les utilisateurs et l'équipe affectée au projet et ils ont effectué la migration des données à la hâte, s'attardant peu au nettoyage des données. Résultat : les économies de temps et de coûts ont été modifiées à la baisse en raison de problèmes après la mise en service.

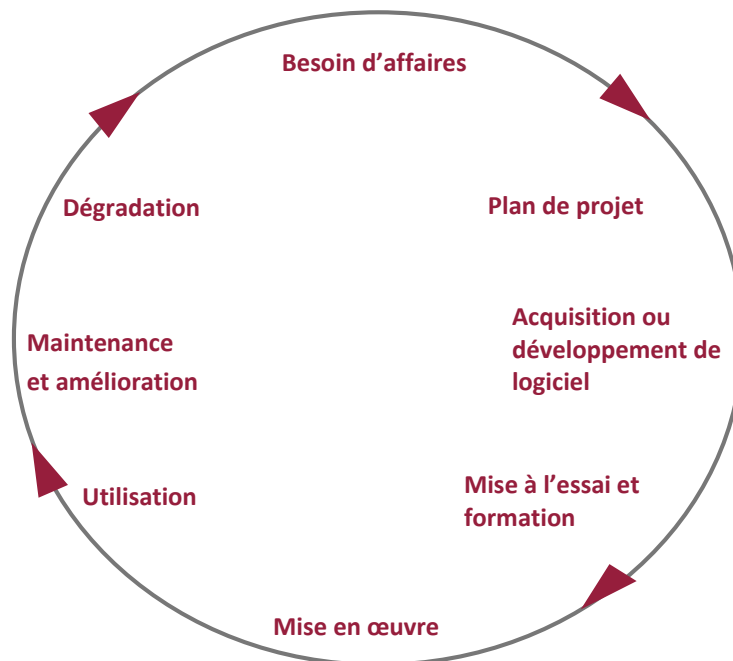
### Lesquels des problèmes de mise en œuvre suivants affectent toujours votre entreprise?

(Les répondants pouvaient sélectionner plusieurs réponses; source : Doane Associates, données révisées en 2010)

	Problème	Effet à long terme	100 entreprises
A	Aucune mesure quantifiable n'a été définie pour les bénéfices découlant de l'implantation	La direction de l'entreprise n'est pas en mesure de voir la valeur de l'investissement	59 %
B	Le transfert des connaissances a été insuffisant	Le personnel SAP manque de connaissances et de confiance; dépend des intégrateurs de svstèmes	56 %
C	Après la mise en production, nous avons dissout l'équipe d'implantation et confié le soutien du svstème aux TI	L'arrimage entreprise-TI est perdu	55 %
D	Nous avons abrégé la formation des utilisateurs finaux en raison de contraintes de temps ou de budget	Les utilisateurs finaux manquent de connaissances et de confiance	51 %
E	Nous avons surpersonnalisé le logiciel au lieu d'adopter des pratiques d'affaires inhérentes	La maintenance du logiciel pose encore problème. Le personnel de l'entreprise ne peut pas faire de configuration	47 %
F	Nous avons trop de versions à gérer, ce qui nuit à l'intégration	La maintenance des applications est un fardeau qui constitue une entrave à l'évolution	21 %

Chacun des problèmes soulevés dans ce sondage est grave et peut diminuer les réductions de coûts recherchées par une mise en œuvre accélérée. Les clients devraient savoir que le coût total de propriété est une mesure trompeuse en ce qui concerne les mises en œuvre SAP. Cette mesure est pertinente pour des applications autres que SAP, mais elle est moins utile pour les applications à long terme destinées à l'ensemble de l'entreprise. Les bénéfices totaux de propriété constituent également une mesure inadéquate. Ni l'une ni l'autre n'arrive à tenir compte de façon satisfaisante de la durée de vie probable d'une mise en œuvre SAP, soit 25 à 30 ans.

En raison des défis et des coûts qui entrent en ligne de compte lors d'une mise en œuvre SAP, l'erreur la plus dommageable lorsque l'on précipite la mise en production est l'absence de planification pour le déploiement à long terme. Les clients devraient se souvenir que, avant SAP, ils devaient changer des applications d'affaires individuelles (p. ex. pour le traitement des bons de commande, la comptabilité, le contrôle des stocks, etc.) tous les trois à quatre ans. Dans un tel environnement, le cycle de vie des applications était à peu près le suivant :



Ce cycle de vie ne s'applique pas à SAP. La dégradation est considérablement réduite grâce aux mises à jour logicielles et technologiques régulières offertes dans le cadre du contrat de maintenance SAP. En outre, les entreprises qui adoptent SAP y sont généralement fidèles, quoi qu'il arrive.

Les clients qui coupent au maximum dans les frais de mise en œuvre afin de précipiter la mise en production nuisent à leurs intérêts. La mise en production de SAP est simplement « la fin du commencement » d'une relation qui pourrait très bien durer 25 ans. L'adoption d'une approche à court terme se solde assez souvent par un résultat unique et insatisfaisant : le remplacement des applications en place par des applications SAP et une amélioration légèrement mesurable des processus.

## Planification « matrimoniale » avec SAP

L'expérience sur le terrain et la recherche révèlent que, dans les trois à quatre années suivant la mise en production de SAP, les clients traversent en général les phases suivantes : déni, prise de conscience et décision. Le déni survient dans la première année; il se traduit par la présomption que tout ira bien dès que l'installation aura été stabilisée. La prise de conscience se produit dans la deuxième année, alors que le bouleversement perdure sans que l'on puisse en voir la fin; il apparaît évident qu'une réorganisation majeure et qu'un changement de cap sont de mise.

La décision de rechercher des solutions plus définitives intervient le plus souvent dans la troisième ou quatrième année après la date de mise en production. C'est à ce stade que la majorité des clients comprennent que leur soutien SAP est inadéquat.

Pour éviter ce parcours, nous conseillons aux clients de planifier leur « mariage » SAP (engagement envers le soutien et le déploiement à long terme) bien avant le jour de la noce.

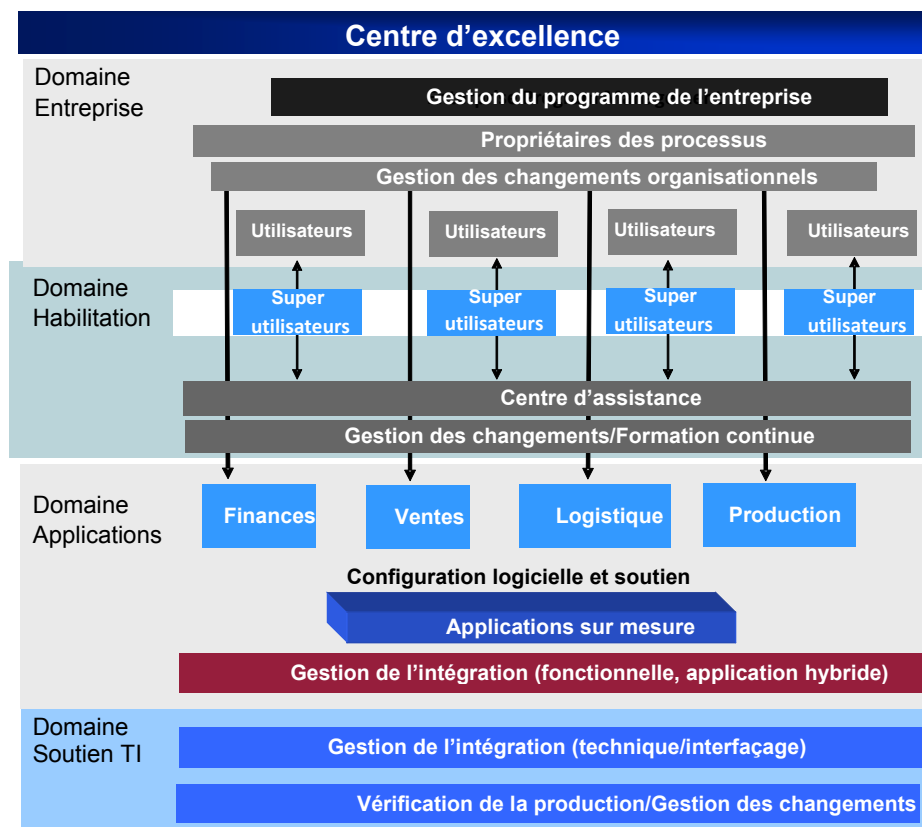
## Planifier la postimplantation SAP

Il est important de se rappeler que même si un projet de mise en œuvre SAP est très technique, le déploiement progressif de SAP (qui permet l'exécution des processus d'affaires) est au contraire surtout centré sur les ressources. Ainsi, la planification de la postimplantation devrait être axée surtout sur le recrutement et l'approvisionnement et moins sur la technologie.

Idéalement, le client constitue une structure postimplantation avant la mise en production. Cela demande une planification des ressources qui va au-delà de la mentalité de « projet » et une détermination à constituer, dès le début, des groupes de soutien permanents pour les utilisateurs finaux et les applications. Le modèle organisationnel le plus dynamique est celui du Centre d'excellence qui se compose de quatre « domaines » interreliés (voir le schéma suivant).



Lors de la mise en œuvre, les partenaires participent au développement d'un plan d'affaires détaillé. Certains de ces partenaires devraient être affectés à temps plein aux processus. Après la mise en production, le mandat de ces derniers sera de voir à l'amélioration continue des processus d'affaires.

Les superutilisateurs (aussi appelés utilisateurs clés ou privilégiés) devraient être identifiés au cours de la mise en œuvre et se voir confier un rôle permanent pour le soutien et l'encadrement auprès des utilisateurs finaux. Les employés des applications affectés à la configuration devraient obtenir les connaissances nécessaires grâce à une formation et à un partenariat avec une équipe externe d'intégration de systèmes.



Après la mise en production, une partie de l'équipe des applications devrait être retenue pour offrir du soutien aux applications et agir en tant qu'analystes d'affaires. Nous conseillons fortement que ce soutien soit offert par des employés axés sur les affaires. Nombreuses sont les entreprises qui ont, à tort, présumé que lorsque la configuration remplace la programmation postimplantation, les programmeurs sont les meilleurs candidats pour la réaliser. En fait, certains programmeurs seront nécessaires pour la personnalisation, la préparation de rapports, l'interface et d'autres tâches connexes, mais aucun ne devrait être affecté à la configuration des applications.

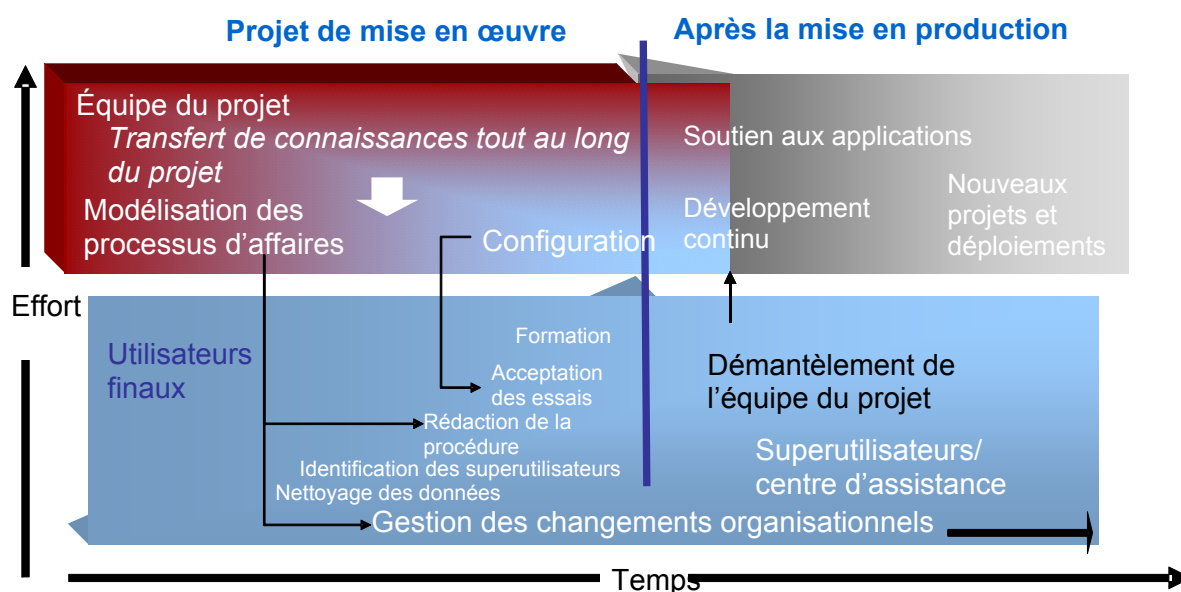
L'un des principaux aspects de la planification des ressources en vue de la postimplantation est de déterminer le niveau de services de gestion déléguée nécessaire, le cas échéant. Cet aspect fera l'objet d'une prochaine étude technique. En bref, nous vous conseillons de planifier une combinaison stratégique de dotation en personnel de soutien à l'interne et de gestion déléguée des services. Si vous combinez bien ces options, vous profiterez de tous les avantages et éviterez les désavantages présentés dans le tableau suivant :

Gestion déléguée des services		Personnel du client (dotation à l'interne)	
Avantages	Désavantages	Avantages	Désavantages
Riches en méthodes, outils et compétences en services-conseils qui tirent parti du modèle de prestation mondiale des services	Pas d'intérêt direct dans la réussite opérationnelle (sauf si contractuellement)	Intérêt direct dans la réussite opérationnelle	Moindres connaissances des méthodes, des outils et des compétences en services-conseils
Plusieurs clients peuvent partager des frais en fonction de leurs besoins ou de leur utilisation	Peut ne pas être suffisamment axée sur le client	Est assuré d'être axée sur le client	Impossible d'ajuster les frais en fonction de l'utilisation
Grande expérience par rapport aux produits			Peu d'expérience par rapport aux produits
Bon accès aux meilleures pratiques de l'industrie	Pas très orientée vers le contexte d'affaires et l'organisation du client	Entièrement orienté vers le contexte d'affaires et l'organisation du client	Peu exposée aux meilleures pratiques de l'industrie
Expérience et méthodes éprouvées en matière de consolidation et d'harmonisation des applications	Peu d'intégrateurs de services de gestion déléguée comme CGI sont en mesure de gérer une combinaison d'applications d'entreprise et patrimoniales	Meilleure expérience avec ses propres applications patrimoniales	Tendance à dépendre des applications patrimoniales et non de SAP
Connaissances poussées en matière de conception de processus d'affaires			Faibles connaissances en matière de conception de processus d'affaires



Au fur et à mesure que vous développerez votre plan concernant les ressources, vous devrez réaliser les tâches suivantes : a) identifier les employés qui offriront du soutien SAP après la mise en production, b) dresser l'inventaire des compétences des employés et c) offrir un transfert de connaissances pour combler les lacunes.

La transition entre le projet d'implantation et l'environnement de soutien postimplantation peut se faire sans heurts si elle est bien planifiée. Au moment de la mise en production, vous commencerez à réduire les effectifs de l'équipe du projet jusqu'à ce qu'il ne reste plus que les ressources du groupe de soutien prévu. Ce groupe sera responsable du soutien aux applications de deuxième niveau, du développement continu relatif aux améliorations des processus d'affaires, des nouveaux projets (p. ex., applications étendues) et du déploiement sur les différents sites. Les effectifs de ce groupe pourront être réduits à mesure que le déploiement progressera.



Le transfert de connaissances s'accélérera durant la phase « réalisation » où la principale activité est la configuration logicielle. Parallèlement au transfert de connaissances, l'activité des utilisateurs augmente tout au long du projet de mise en œuvre et culmine à l'avant-dernière étape avant la mise en production : la formation des utilisateurs finaux. Le jour de la mise en production, et de façon permanente par la suite, les utilisateurs finaux bénéficieront d'un centre d'assistance, de conseils de superutilisateurs et d'encadrement ainsi que de services de gestion des changements organisationnels pour atténuer l'impact des changements qui continueront d'être apportés régulièrement aux processus d'affaires.

## Conclusion : la mise en œuvre SAP n'est pas une fin en soi (et c'est bien ainsi)

Même si effectuer une mise en œuvre SAP est une réalisation de taille, la mise en œuvre sera encore plus impressionnante si l'entreprise est bien préparée à la prendre en charge et à la faire évoluer après sa mise en production.

Une préparation complète permettra à l'entreprise a) d'absorber le choc des changements apportés aux processus d'affaires; b) d'assurer la continuité des opérations internes et offertes directement aux clients c) de veiller à ce que les employés gardent le moral (« Nous sommes passés à travers... et ça fonctionne! ») et enfin, d) d'ouvrir la voie à d'autres bénéfices mesurables.

Si vous envisagez de réaliser une mise en œuvre SAP ou si vous êtes en train d'en réaliser une, prenez le temps d'examiner la méthodologie du projet et assurez-vous qu'elle contienne les étapes nécessaires à la planification de la postimplantation à long terme. L'inclusion de ces étapes ajoutera peut-être de 3 % à 5 % au budget du projet, mais au final, ce sera un investissement judicieux.

## À propos de l'auteur

Michael Doane est une sommité en matière d'applications d'entreprise. Il compte 37 années d'expérience dans le domaine des affaires et des systèmes d'information, dont 16 années en services-conseils. Il conseille ses clients sur diverses stratégies, la mise en œuvre et l'intégration, la sélection et la gestion des fournisseurs de services ainsi que sur les meilleures pratiques et méthodes pour les aider à optimiser leurs investissements dans les applications d'entreprise.

M. Doane est l'auteur de *The New SAP Blue Book, A Concise Business Guide to the World of SAP* et de *The SAP Green Book: Thrive After Go-Live*. Il a animé de nombreux séminaires au Canada, aux États-Unis et en Europe sur les thèmes suivants : la mise en œuvre des meilleures pratiques, le rendement des investissements dans les systèmes informatiques et la gestion du cycle de vie des applications.

Site Web : [www.michaeldoane.com](http://www.michaeldoane.com)

Blogue : <http://sapsearchlight.blogspot.com/>

Courriel : [michael@michaeldoane.com](mailto:michael@michaeldoane.com)

## À propos de CGI

La raison d'être de CGI est de satisfaire ses clients. Figurant parmi les chefs de file du secteur des services en TI et en gestion des processus d'affaires, CGI regroupe 31 000 professionnels répartis dans 125 bureaux dans le monde. Partenaire certifié de SAP et partenaire certifié de mise en œuvre Run SAP, CGI aide ses clients à maximiser le rendement de leurs investissements. Les spécialistes chevronnés du centre d'excellence SAP de CGI maîtrisent à fond les divers volets des solutions SAP sur le plan de l'exploitation et de la technologie. Que votre organisation appartienne au secteur public ou privé, vous pouvez compter sur leur savoir-faire et leur engagement.

Pour nous, réussir signifie aider nos clients à améliorer leur position concurrentielle et à se distinguer par leurs résultats.