

Guide du manager pour le processus de sélection d'un système d'information



SAP[®]

Réponses à huit questions fondamentales

1

Comment votre entreprise perçoit-elle son système d'information actuel ?

2

Quelle est l'utilité d'un système d'information pour votre entreprise ?

3

Qu'est-ce qu'un système d'information ?

4

Comment un système d'information peut-il contribuer à asseoir un avantage concurrentiel ?

5

Comment sélectionner le système d'information approprié pour votre entreprise ?

6

Un système d'information doit-il reposer sur les applications de gestion standard ou les applications de gestion doivent-elles être développées pour répondre aux besoins d'une entreprise ?

7

Quel est le meilleur moyen de formuler les besoins qu'un système d'information doit couvrir ?

8

Quelle est la clé de la réussite pour implémenter un système d'information ?

Comment votre entreprise perçoit-elle son système d'information actuel ?

Le concept d'un système d'information (SI) peut être perçu, envisagé et défini en fonction de nombreux facteurs tels que la culture d'entreprise ou la position d'un salarié dans l'organigramme.

Interrogés sur la définition qu'ils donneraient d'un système d'information, les responsables et employés de votre entreprise pourraient fournir des réponses ne reflétant pas leur opinion réelle, par exemple :

Professionnel des technologies de l'information :

■ Réponse officielle : le SI est un ensemble d'applications et de technologies de l'information que je dois gérer efficacement pour servir les intérêts d'autrui.

■ Vision réelle : *le SI est un jouet génial qui donne une grande autonomie. Je suis le meilleur là-dessus, et les applications que je développe sont les meilleures. Pourquoi ne répondent-elles alors qu'à une partie des besoins de l'entreprise ? Je fais de mon mieux mais personne ne m'aide.*

Utilisateur final :

■ Réponse officielle : le SI est un outil utile et efficace qui m'aide à exécuter les tâches quotidiennes et à communiquer avec mes collègues et partenaires.

■ Vision réelle : *le SI est une application superflue sur mon PC. Je ne l'utilise qu'en fin de mois pour saisir des données dont personne n'a besoin.*

Cadre dirigeant et propriétaire

■ Réponse officielle : le SI est l'épine dorsale de notre entreprise ; il est fondamental à la mise en œuvre de nos idées et à la prise de décision opportune. Il se développe au rythme de notre entreprise. Couplé à la créativité de nos gestionnaires et employés, il constitue un levier de croissance essentiel et un atout déterminant sur la concurrence.

■ Vision réelle : *le SI est un poste inutile et indésirable de plus, qui grève lourdement notre compte de résultat. Il consomme de nouvelles ressources sans rien offrir en échange. Il n'est destiné qu'aux experts des TI et ne m'apporte rien, si ce n'est que je dois en payer le prix.*

Vous et vos collègues vous êtes-vous déjà demandé comment vous perceviez votre système d'information actuel ? Si vous découvrez qu'il existe un réel fossé entre les déclarations officielles et la vision sur le terrain, il est grand temps de réévaluer les avantages de ce système d'information.

L'asymétrie entre la vision officielle et l'opinion réelle de ceux qui utilisent un système d'information est en rapport direct avec le niveau d'adoption de ce système par l'entreprise et ses utilisateurs individuels.

Quelle est l'utilité d'un système d'information pour votre entreprise ?

Aujourd'hui, la réussite d'une entreprise est déterminée par un processus créatif auquel participent de nombreux facteurs. Selon les résultats d'une étude réalisée en 2002 et 2003, les experts en gestion considèrent les lacunes (erreurs) (35 %), les prévisions de marché incorrectes (22 %) et les erreurs de gestion financière comme **les principales raisons de l'échec**. Tous ces facteurs sont largement influencés par :

- les capacités et compétences créatives des propriétaires, gestionnaires, professionnels, etc. ;
- les outils (système d'information) mis à la disposition de ces derniers dans leur entreprise.

Dans les mains de personnes compétentes, les bons outils (système d'information) peuvent contribuer à accélérer la croissance de l'entreprise et donc à la doter d'un véritable avantage concurrentiel.

Toutefois, le meilleur système d'information du monde ne saurait remplacer les compétences et la créativité des propriétaires, gestionnaires et employés qui l'utilisent.

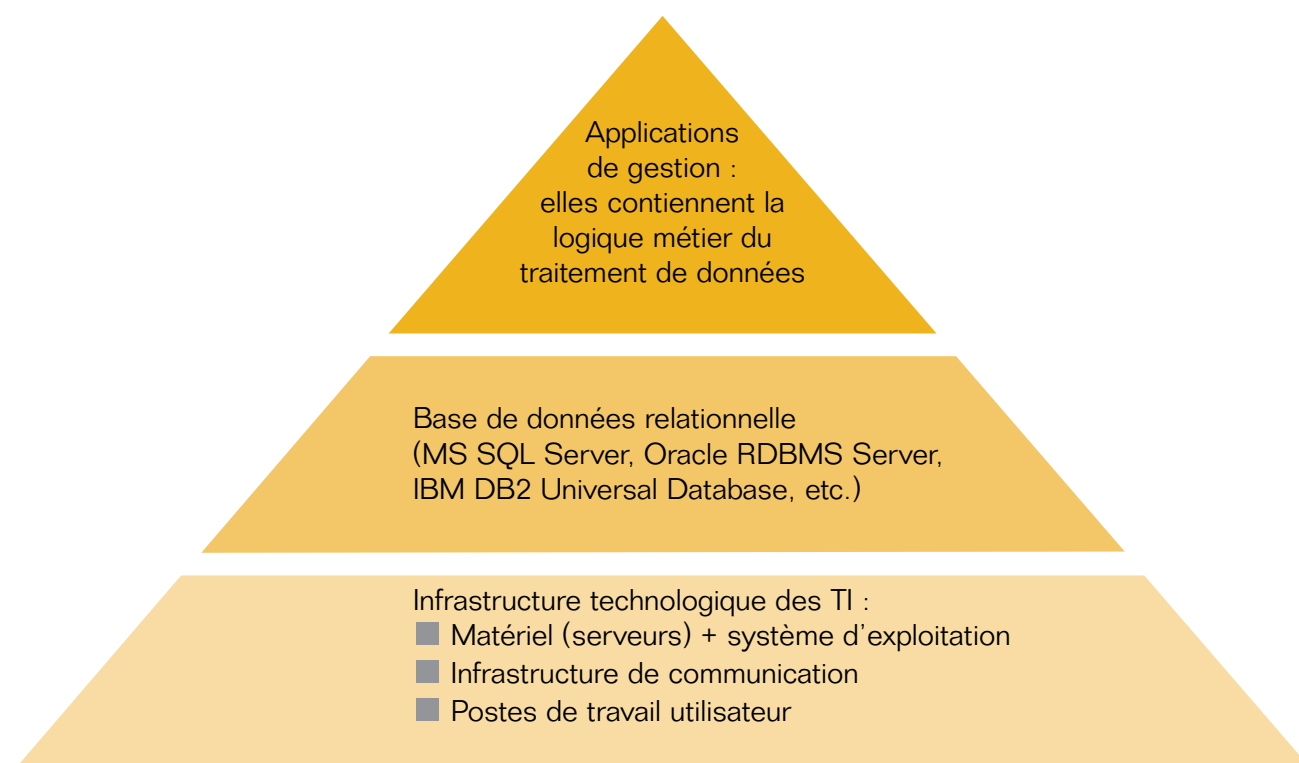
Cela dit, si vous ne dotez pas votre personnel des outils adaptés à leur travail, votre entreprise sera désavantagée par rapport aux concurrents qui ont mis en œuvre ou envisagent d'implémenter un système d'information.

Un SI performant est donc un gage de réussite par rapport à la concurrence.

Qu'est-ce qu'un système d'information ?

C'est un ensemble de programmes et de ressources techniques dont l'interaction fournit des services utiles et fiables aux utilisateurs finals.

Les couches suivantes (représentation descendante) interviennent dans la fourniture des services aux utilisateurs finals via un système d'information :



Les gestionnaires et utilisateurs finals doivent laisser les spécialistes en technologies de l'information s'occuper de toutes les questions techniques (équipement matériel, système d'exploitation, bases de données et infrastructure de communication ...).

En revanche, leur rôle est décisif dans la sélection des applications de gestion, dans la mesure où celles-ci reflètent leurs besoins et contribuent à valoriser les avantages rendus par le SI.

Comment un système d'information peut-il contribuer à asseoir un avantage concurrentiel ?

Tout d'abord, **il faut sélectionner le système d'information adapté à votre entreprise.**
Comment ?

Un système d'information adapté s'imposera naturellement comme le **réseau fédérateur** et le **principal outil de gestion** de votre entreprise. Par ailleurs, la couche des **applications de gestion** précédemment évoquée jouera un rôle essentiel dans ce système.

Pourquoi ?

De nos jours, le personnel informatique dispose de méthodes testées et éprouvées qui facilitent et accélèrent le remplacement ou la mise à niveau des infrastructures matérielles et de communication ou des bases de données relationnelles.

En revanche, quand des applications de gestion sont remplacées, tous les utilisateurs du système d'information sont affectés. Comme les employés effectuent leurs tâches quotidiennes en ligne, leur productivité dépend avant tout de l'efficacité du système d'information qu'ils utilisent. Ce système permet aussi à votre équipe dirigeante, cerveau de l'entreprise, de planifier, gérer, **suivre et analyser les activités**, pour prendre les meilleures **décisions**.

Le remplacement des applications de gestion peut donc avoir un impact considérable sur le quotidien d'une entreprise.

Aussi, un système d'information ne doit-il pas être simplement perçu comme un élément pouvant être « utilisé et consommé » chaque fois que les besoins des gestionnaires et employés changent.
Sa sélection doit s'inscrire dans une vision globale de l'avenir de l'entreprise.

Enfin, le choix d'applications de gestion appropriées est décisif dans la valeur réellement générée par le système d'information.

Comment sélectionner le système d'information approprié pour votre entreprise ?

Pour ce faire, suivez les étapes ci-après :

- ▶ **Élaborez une stratégie de gestion.**
- ▶ **Élaborez une stratégie d'information basée sur la stratégie de gestion.**
- ▶ **Utilisez la stratégie d'information pour définir les besoins du système d'information.**
- ▶ **Sélectionnez un système d'information.**
- ▶ **Signez un accord de livraison du système d'information.**
- ▶ **Implémentez le système d'information.**

Pour élaborer une **stratégie de gestion**, vous disposez de nombreuses méthodes et processus que ce guide ne peut aborder en détail. Toutefois, les principes et objectifs sont toujours les mêmes :

- **Analysez la situation** dans votre segment de marché (votre secteur d'activité).
- **Définissez vos objectifs** et déterminez le meilleur moyen de les atteindre.
- **Établissez une vision** à moyen terme (au minimum) pour votre entreprise.

La stratégie de gestion doit être mise en œuvre dès que possible (elle ne doit pas rester une abstraction) et **le système d'information doit être considéré comme l'outil qui permettra de l'implémenter.**

Il existe également diverses méthodes (non traitées dans ce guide) pour définir **une stratégie d'information**. Par essence, la stratégie de gestion est le postulat de départ d'une stratégie d'information.

Pour sélectionner le bon système d'information, il faut donc en premier lieu élaborer une stratégie de gestion d'où découleront la stratégie d'information et la définition des besoins du système d'information.

Un système d'information doit-il reposer sur des applications de gestion standard ou les applications de gestion doivent-elles être développées pour répondre aux besoins d'une entreprise ?

Une stratégie de gestion définit les besoins à moyen terme qu'un système d'information doit couvrir. Ces services se décomposent en deux grands groupes :

Les services de SI qui gèrent les transactions journalières

Il s'agit des transactions liées à la comptabilité générale, à la gestion de l'actif/du passif, à la gestion des stocks, etc. Ces services servent à gérer les besoins des processus routiniers dans un domaine ou un secteur spécifique. Bien que ces processus soient indispensables pour une entreprise, ils ne sont généralement **pas différents de ceux utilisés par la concurrence**.

En effet, la majorité des entreprises d'un même secteur d'activité utilisent ces types de service, qui font partie intégrante des applications de gestion standard et n'ont pas besoin d'être personnalisés. En outre, beaucoup de fournisseurs de SI proposent des applications de gestion répondant aux besoins métier des processus routiniers et standardisés.

Les services de SI qui conditionnent la réussite sur le marché

Ces services sont destinés à répondre aux besoins garantissant la réussite de votre entreprise : exploration de nouveaux débouchés, pratique de prix inférieurs à ceux de la concurrence, offres de produits et de services plus attrayants, etc.

Dans ce domaine, les services du SI sont souvent adaptés aux spécificités de votre entreprise et lui confèrent un véritable avantage concurrentiel. Ils peuvent notamment aider à :

- Concevoir des campagnes de marketing plus ciblées.
- Renforcer la collaboration avec les partenaires grâce au partage des données en temps réel.
- Réduire les besoins financiers au moyen d'une planification plus précise de la trésorerie.
- Établir une gestion d'entreprise stratégique.

Dans des applications de gestion standard bien conçues, l'adaptation de ces services aux besoins propres à votre entreprise s'effectue en modifiant certains paramètres et fonctionnalités standard. Inutile donc de repenser complètement l'application.

Autre avantage clé de ces applications standards : leur développement est « alimenté » par les utilisateurs existants. Ainsi, votre entreprise a l'assurance que les besoins futurs seront couverts sans avoir à payer de surcoûts qui pourraient la pénaliser par rapport à la concurrence.

Il est donc plus économique de créer un système d'information reposant sur des applications de gestion standard. D'une part, les solutions préconfigurées minimisent les risques et les coûts et, d'autre part, elles accélèrent le délai d'implémentation de ce système.

Quel est le meilleur moyen de formuler les besoins qu'un système d'information doit couvrir ?

Concentrons-nous tout d'abord sur la couche des applications de gestion :

- A) Besoins concernant les applications de gestion
- B) Besoins liés à l'implémentation
- C) Autres besoins concernant les services liés aux applications de gestion (futurs services optionnels)

A) Besoins concernant les applications de gestion

Les applications de gestion (produits logiciels) forment l'épine dorsale du système d'information de l'entreprise et en deviendront progressivement les outils stratégiques. Par conséquent, vous devez définir ces besoins à moyen terme plutôt qu'en réponse à des impératifs ponctuels. Ils peuvent être classés en quatre catégories :

- besoins concernant les aspects généraux et techniques,
- besoins relevant du périmètre fonctionnel,
- besoins de références,
- besoins relatifs au périmètre du support opérationnel (maintenance).

■ Besoins concernant les aspects généraux et techniques

Pour définir les impératifs généraux et techniques des produits logiciels, mettez l'accent sur les besoins découlant de la stratégie des TI. Le tableau ci-après liste les principales caractéristiques requises.

Paramètres requis pour une application de gestion (produit logiciel)	
Il doit s'agir d'un produit standard plutôt que d'un produit à développer sur le site du client.	<input type="checkbox"/>
Elle doit être compatible avec les plates-formes matérielles proposées par les grands fabricants (HP, IBM, FujitsuSiemens, SUN).	<input type="checkbox"/>
Elle doit pouvoir s'exécuter sur tous les grands systèmes d'exploitation (Windows, UNIX, Linux, IBM OS 390/400).	<input type="checkbox"/>
Elle doit être compatible avec tous les systèmes phares de base de données (MS SQL, Oracle, Informix, IBM DB2).	<input type="checkbox"/>
Elle doit prendre en charge les clients locaux (IU graphiques pour Windows) et interfaces utilisateur Web.	<input type="checkbox"/>
Elle doit permettre l'administration des utilisateurs sur une base de données serveur d'applications ou sur un serveur LDAP externe.	<input type="checkbox"/>
Elle doit pouvoir exploiter différents moteurs d'authentification utilisateur (nom d'utilisateur/mot de passe, ticket de connexion -cookie temporaire signé-, certificat X.506).	<input type="checkbox"/>
Les composantes et modules individuels d'un produit logiciel doivent être intégrés directement par l'éditeur dans le cadre de la licence du logiciel plutôt qu'au moyen de produits et technologies tiers (induisant des coûts supplémentaires).	<input type="checkbox"/>
La solution fournie doit être solide et totalement évolutive.	<input type="checkbox"/>
Elle doit être multilingue, autrement dit, elle doit pouvoir gérer simultanément les utilisateurs travaillant dans diverses langues (anglais, allemand, etc.).	<input type="checkbox"/>
Elle doit prendre en charge les normes comptables nationales et internationales (GAAP et IAS/IFRS au minimum) et permettre l'exécution simultanée des transactions selon plusieurs standards comptables.	<input type="checkbox"/>
En termes de support linguistique et de législation, un produit logiciel (ou ses composantes) doit être totalement localisé et adapté à une utilisation dans l'Union européenne. La localisation doit être assurée pendant toute la période de validité de la licence.	<input type="checkbox"/>
Un produit logiciel doit permettre le développement système par l'utilisateur.	<input type="checkbox"/>
Un produit logiciel doit faciliter les modifications personnalisées et garantir la compatibilité avec les versions de produit supérieures.	<input type="checkbox"/>
Un produit logiciel doit journaliser (auditer) toutes les activités utilisateur et surveiller les tentatives d'accès non autorisé.	<input type="checkbox"/>

■ Besoins relevant du périmètre fonctionnel

Les besoins concernant les fonctionnalités d'un produit logiciel doivent être définis à moyen terme plutôt qu'en réponse à des besoins ponctuels. En effet, le produit logiciel doit accompagner le développement de l'entreprise et non pas l'entraver.

Pour établir les fonctionnalités requises, il faut définir les processus que les applications de gestion devront prendre en charge. Cette méthode est très efficace, sous réserve, toutefois, que les processus soient définis et décrits de manière claire et synthétique. À cette fin, les feuilles de route données par certains éditeurs de logiciels standard et adaptées aux besoins ou spécificités de l'entreprise peuvent s'avérer fort utiles.

Gardez-vous toutefois de ne pas aller trop loin. Si un modèle de processus détaillé est décrit comme un besoin réel, l'éditeur du logiciel standard pourrait être contraint de développer un nouveau produit, uniquement pour inclure les paramètres requis.

Le tableau ci-après indique comment les fonctionnalités peuvent être définies : cet exemple ne présente qu'un sous-ensemble des processus et domaines relatifs à un progiciel de gestion intégré.

Gestion financière	Comptabilité financière	Comptabilité de gestion	Applications analytiques de gestion financière		Gestion de la trésorerie		
Gestion stratégique	Gestion stratégique de l'entreprise			Gestion de l'entreprise			
Gestion des ressources humaines	Développement des ressources humaines		Gestion des transactions relatives au personnel		Affectation du personnel		
Gestion des opérations	Gestion de la logistique et des achats	Coopération avec les fournisseurs	Gestion des stocks et des magasins	Gestion de la logistique de production et de la logistique externe	Applications d'analyse opérationnelle	Gestion de la mise à disposition des services	CRM/SRM
Corporate Services	Maintenance et gestion des immobilisations corporelles		Maintenance et gestion des biens immobiliers		Gestion des déplacements professionnels	Services applicatifs	Gestion des données
	Protection de l'environnement, hygiène et sécurité au travail			Gestion des programmes et des projets techniques et financiers			

■ Besoins de références

Les références s'avèrent utiles pour avoir une vue d'ensemble de l'expérience pratique de l'éditeur en matière de mise en œuvre de logiciels sectoriels. Il est également évident que la qualité d'un produit logiciel est en rapport direct avec sa qualité marchande (nombre d'entreprises qui l'utilisent). Par ailleurs, une large base client garantit que tous les besoins liés aux législations sectorielles, nationales et européennes seront pris en compte par l'éditeur.

■ Besoins relatifs au périmètre du support opérationnel (maintenance).

Ces besoins concernent l'implémentation des développements produit, l'apport des modifications nécessaires à la conformité aux différentes législations, les réparations, la rectification des erreurs, l'obtention des nouvelles versions de produit, etc.

B) Besoins liés à l'implémentation

Les produits logiciels sont mis en œuvre dans différents contextes et en fonction des besoins spécifiques d'une entreprise, la priorité étant donnée aux besoins les plus importants.

Ces derniers régissent le périmètre des fonctions à implémenter et forment un **sous-ensemble** clairement défini des besoins logiciels dans leur globalité. Les fonctionnalités restantes constituent une base potentielle pour la croissance future de l'entreprise (sans remplacement du SI existant).

Le processus d'implémentation d'un logiciel fait intervenir, entre autres, le transfert des connaissances à vos employés par le fournisseur de l'implémentation. Pour cette raison, ce dernier doit disposer des compétences et aptitudes suivantes :

- Il doit avoir une connaissance aigüe du produit logiciel.
- Il doit être capable de transmettre ses connaissances à votre personnel (plutôt que de « s'intégrer » à votre entreprise).
- Il doit démontrer sa capacité de coordonner et gérer la totalité du projet (en donnant des références de projets réussis, par exemple).

Pour vérifier la qualité de l'implémentation, vous pouvez lui demander de :

- Soumettre une méthodologie d'implémentation (projet mis en œuvre étape par étape, chaque étape pouvant être mesurée).
- Garantir des procédures précises et vérifiables pour l'approbation de chaque phase de projet.
- Démontrer que les résultats du projet peuvent être utilisés pour des opérations ultérieures.
- Prouver que les consultants sont compétents, expérimentés et prêts à coopérer.
- Démontrer son aptitude à gérer des projets (en communiquant les références de précédents projets réussis, par exemple).

C) Autre support opérationnel pour les services et les applications de gestion

Une entreprise optant pour un système d'information peut également chercher à établir une relation privilégiée avec le fournisseur sélectionné en commandant des prestations de support et d'autres services.

Ces services peuvent être définis de différentes façons mais **ne doivent ni dupliquer ni remplacer les services de maintenance des produits logiciels** ou ceux liés à la rectification de défauts et erreurs inclus dans l'implémentation du logiciel.

Vous devez définir ces besoins à moyen terme, conformément à la stratégie de gestion, en détaillant ceux qui vous apportent le plus de valeur.

Quelle est la clé de la réussite pour implémenter un système d'information ?

La sélection d'un système d'information fait généralement intervenir les étapes suivantes :

- A) Création d'une demande d'offre pour le système d'information
- B) Soumission de la demande d'offre aux fournisseurs potentiels
- C) Évaluation des offres reçues et sélection de la solution la plus adaptée

A) Création d'une demande d'offre pour le système d'information (définition formelle des besoins)

Une demande d'offre doit inclure les informations suivantes :

- **besoins clients que le SI doit satisfaire,**
- **besoins se rapportant au calcul du prix soumissionné,**
- **toute autre exigence du client,**
- **critères d'évaluation,**
- **échéance pour la soumission de l'offre.**

La création d'une demande d'offre est une tâche assez complexe qui doit être confiée à des personnes ayant une expérience dans plusieurs domaines. Les demandes d'offre étant créées assez rarement, il est recommandé d'avoir recours aux services de consultants externes à même de soumettre d'excellentes références prouvant leur expérience constructive.

■ **Besoins clients que le SI doit satisfaire**

Présentés ci-dessus, ces besoins se définissent comme suit :

- Besoins que doit satisfaire une application de gestion (produit logiciel) :
 - besoins concernant les aspects généraux et techniques,
 - besoins relevant du périmètre fonctionnel,
 - besoins de références,
 - besoins relatifs au périmètre du support opérationnel (maintenance)
- Besoins liés à l'implémentation.
- Autre support opérationnel pour les services et applications de gestion.

Les besoins doivent être définis de manière à pouvoir être mesurés et satisfaits individuellement dans les offres des fournisseurs. Pour ce faire, il faut créer un formulaire de demande d'offre.

■ **Besoins se rapportant au calcul du prix soumissionné**

Le prix de l'offre est un critère délicat. D'une part, vous devez déterminer les coûts à évaluer et, d'autre part, décider si le prix soumissionné doit être considéré comme un investissement unique lié à l'achat de licences de logiciels et à l'implémentation ou s'il doit inclure le coût total de possession du système d'information sur plusieurs années (horizon à moyen terme).

Pour comparer les prix proposés par les différents soumissionnaires, gardez à l'esprit que ces derniers dépendent en grande partie de l'exactitude et de la complétude des besoins spécifiés. Une définition vague ou incomplète peut amener certains soumissionnaires à adopter une approche minimaliste : même s'ils savent que des fonctionnalités supplémentaires seront nécessaires pour exécuter le système d'information, ils risquent de n'inclure dans leur offre que les fonctionnalités réellement requises. Cette attitude obligera le client à commander des services supplémentaires et à accepter des changements dans la spécification de ses besoins, car le système inclus dans le prix proposé ne comporte pas toutes les fonctions requises.

■ **Autres exigences du client**

Il est également conseillé de définir les exigences quant aux références et à l'expérience des consultants employés par le fournisseur d'implémentation, et au mode de vérification de ces informations.

■ **Critères d'évaluation**

Vous devez maintenant définir les critères d'évaluation permettant de contrôler dans quelle mesure les besoins sont couverts par les offres des soumissionnaires, sans donner la priorité au prix.

Les facteurs suivants pour la définition des critères d'évaluation ont été déterminés par plusieurs sociétés de conseils :

- La priorité la plus élevée doit être donnée à la qualité du produit logiciel et à sa conformité aux besoins.
- ■ ■ ■ ■ En deuxième lieu figure la position du fournisseur (états financiers, taille de l'entreprise et autres critères pertinents).
- ■ ■ ■ ■ En troisième lieu, la priorité doit être accordée aux services de maintenance proposés pour le produit (nouvelles versions, service d'assistance téléphonique, support 24h/24, 7j/7, etc.).
- ■ ■ ■ ■ La qualité de l'implémentation doit également être prise en compte à ce stade.
- ■ ■ ■ ■ Le prix doit être vu seulement comme un critère secondaire pour comparer deux offres au contenu similaire.

B) Soumission de la demande d'offre aux fournisseurs potentiels

Selon la loi relative à l'adjudication publique, stipulant les options disponibles, et la procédure de passation des commandes dans votre entreprise, plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour la soumission des demandes d'offres aux fournisseurs potentiels. Vous pouvez en outre adopter l'une des approches suivantes :

- Inviter des soumissionnaires ayant passé la qualification préliminaire parmi les fournisseurs potentiels présélectionnés, et établir une liste de sélection.
- Contacter un certain nombre de fournisseurs potentiels présélectionnés.
- Contacter un seul fournisseur directement.

L'étape finale de ce processus consiste à accepter les offres des fournisseurs.

C) Évaluation des offres reçues et sélection de la solution la plus adaptée

Vous devez évaluer les offres soumises par les fournisseurs. Le conseil d'évaluation doit, si possible, inclure les propriétaires des processus clés de l'entreprise.

Lors de la sélection d'un nouveau système d'information, il peut être utile de s'attacher l'aide d'un consultant indépendant expérimenté, pour obtenir une évaluation de qualité. Ce consultant vous aidera à avoir une vue impartiale de la situation, contribuera à canaliser les besoins parfois déraisonnables ou exagérés des propriétaires de processus, saura vous expliquer les pratiques d'excellence des fournisseurs individuels, etc.

L'évaluation doit reposer sur des critères prédéfinis. La qualité de l'évaluation dépend de celle de la demande d'offre dans la mesure où tous les paramètres à évaluer devront être spécifiés par les fournisseurs dans un formulaire standardisé.

L'évaluation (le calcul) est généralement effectuée dans une feuille de calcul MS Excel. Vous pouvez alors entamer les négociations avec le soumissionnaire sélectionné pour signer un contrat et commencer le processus d'implémentation du système d'information.

Si la demande d'offre a été correctement créée, le client et le fournisseur peuvent s'attendre à entretenir une bonne relation professionnelle, exempte de mauvaises surprises.

Quelques conseils pour finir

- Ne mettez pas en œuvre de nouveau système d'information sans avoir de stratégie de gestion clairement établie.
- Élaborez une stratégie d'information d'entreprise pour définir les besoins que le système d'information doit satisfaire.
- Dès l'implémentation du nouveau système d'information, utilisez des critères mesurables et subjectifs pour définir les attentes potentielles quant à l'amélioration des processus clés.
- Désignez des propriétaires de processus qui participeront à la sélection du système d'information et seront chargés de réaliser ces améliorations.
- Organisez une campagne interne pour établir la sélection et l'implémentation du nouveau SI.
- Si votre entreprise ne dispose pas du savoir-faire requis pour mener à bien la sélection, faites appel à des consultants indépendants.
- Soyez inflexible lors de l'évaluation des offres. En cas de doute sur la couverture effective d'un besoin, n'approuvez pas l'offre.
- N'oubliez pas que le prix n'est pas le seul critère déterminant. Évaluez les offres tant en fonction des bénéfices attendus et du retour sur investissement que de la qualité des partenaires et des références. Prenez également en compte le coût total de possession du SI sur plusieurs années.
- N'ayez pas peur d'investir dans le SI/les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) qui offrent des taux de retour sur investissement parmi les plus élevés.



www.sap.com/france

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™ 

© 2006 SAP CR, spol. s r.o. Tous droits réservés. SAP, SAP for, SAP Business Suite, SAP NetWeaver et d'autres produits et services SAP mentionnés dans ce document, ainsi que leurs logos respectifs, sont des marques ou des marques déposées de SAP AG, en Allemagne et dans d'autres pays du monde. Tous les autres noms de produits ou services cités sont des marques de leurs sociétés respectives.

Les données contenues dans ce document sont fournies à titre d'information uniquement. Les caractéristiques des produits sont susceptibles de varier selon les pays. Ces documents peuvent être modifiés sans préavis. Ils sont fournis par SAP AG et ses filiales (le « Groupe SAP ») à titre informatif uniquement, sans prétention ni garantie d'aucune sorte, et le Groupe SAP ne saurait être tenu pour responsable des erreurs ou omissions qui auraient pu s'y glisser. Les seules garanties pour les produits et les services du groupe SAP sont celles énoncées dans les éventuelles déclarations expresses de garantie qui accompagnent lesdits produits et services.