

Edito

Sur fond de mondialisation, la nouvelle donne économique conjugue concentrations et restructurations avec l'optimisation de la rentabilité des capitaux investis. Dans ce contexte les groupes capables de se « reconfigurer » à la demande bénéficient d'un avantage indéniable. Ces reconfigurations prennent des formes multiples. Elles peuvent être stratégiques : démarrage de nouveaux métiers, lancement de nouveaux produits. Elles peuvent être tactiques : prise de contrôle de concurrents, cession d'activités. Elles sont souvent opérationnelles : réorganisation des fonctions supports, refonte des systèmes d'informations. La réussite de ces « reconfigurations » passe par la maîtrise des différentes natures de projets aujourd'hui structurantes de la vie de l'entreprise : mise en œuvre de nouvelles organisations et de nouveaux systèmes, maintenance et optimisation des solutions en place, réajustement de périmètre d'activité. Pour offrir une tribune à ces thèmes de réflexion, Axys Consultants a choisi de dédier sa prochaine convention à la gestion des différents cycles de vie des projets dans l'entreprise. Ce sera l'occasion pour vous de partager l'expérience de quelques-unes de nos plus prestigieuses références sur les projets de refonte de processus organisationnels, de maintenance des systèmes de gestion ou encore de scission de systèmes SAP dans le cadre d'opérations de cession / acquisition. Pour appuyer ces réflexions, le dossier de ce numéro est consacré à cet événement. Au fil des articles vous découvrirez comment nous avons construit avec nos clients les solutions adaptées à chaque situation. Alors, dans l'attente de vous rencontrer le 11 octobre prochain au Musée des Arts Forains à Paris, bonne lecture de ce nouveau numéro !



Paul Strippe, Directeur Associé



Projets de réorganisation : le pilotage des évolutions de périmètres

Les réorganisations, filialisations, cessions ou fusions d'activité deviennent monnaie courante dans les grandes entreprises. Ces évolutions d'organisation ont le plus souvent des impacts forts sur les systèmes d'information qu'il faut traiter dans l'urgence.

Qualité des objectifs

Ces projets SI sont porteurs d'un double enjeu. Prenons l'exemple des filialisations ou cessions : Le premier objectif consiste à mettre à disposition de la nouvelle entité ou de l'acquéreur un SI autonome portant sur le périmètre de l'activité cible. En parallèle, il s'agit d'extraire les activités du SI d'origine en garantissant la non-régression et l'intégrité du SI de l'entité d'origine ou de l'entreprise cédante. Autre paramètre de taille, la conduite du changement constitue une dimension importante de ce type de projet. Deux niveaux de contraintes sont à prendre en compte : en premier lieu, les actions d'accompagnement du changement auprès des populations impactées par les évolutions du SI doivent être menées sur une période extrêmement courte. En parallèle, le projet SI doit s'intégrer dans un contexte RH mouvant (mouvements de personnels, mobilités internes, ...) et potentiellement conflictuel.

Mobiliser les ressources

Ce type de projet est bien souvent perçu par les populations concernées comme un projet purement technique. L'implication des utilisateurs aux phases d'analyse fonctionnelle (règles de segmentation d'activités, de reprise, ...) constitue l'un des éléments clés de l'accompagnement du changement. Leur participation aux phases de tests, de recette, de bascule à blanc et réelle est essentielle pour garantir l'appropriation de chacun des systèmes par les populations visées.

« Instaurer une relation étroite et une communication soutenue font partie des leviers du Chef de projet »



Garder le cap

Du point de vue du management du projet, l'enjeu consiste à maintenir en parallèle le cap sur la cible et une extrême vigilance sur le planning. S'il s'avère nécessaire d'alléger le dispositif de pilotage, on ne peut faire l'économie de quelques principes indispensables à la maîtrise du projet. Au démarrage, un diagnostic précis doit permettre de définir très vite le scénario technique de mise en place du SI cible : parmi les critères à prendre en compte, on peut noter les volumes, la reprise ou non des historiques, les contraintes de confidentialité, les délais de mise à disposition. Sur ces bases, une micro-planification et un suivi rigoureux des tâches et des actions à mener sont mis en œuvre. Face à la parallélisation élevée des travaux, seule la précision du planning permet d'identifier les travaux critiques, les risques pesant sur le planning,

les marges de manœuvre disponibles.

En ce qui concerne les instances de pilotage, une organisation à deux niveaux doit permettre d'accélérer les prises de décision : mobiliser l'équipe projet sur les choix en matière de règles de gestion, identifier les arbitrages relevant du comité de pilotage et nécessitant un accord entre les deux parties. La réactivité des prises de décision s'avère encore plus sensible dans un contexte de cession d'activité : positionné en bout de chaîne de la négociation commerciale, le projet SI dispose d'une latitude limitée. Instaurer une relation étroite et une communication soutenue font partie des leviers du Chef de Projet pour inciter vendeur et acquéreur à se mettre d'accord sur les règles de gestion structurantes pour la bonne marche du projet.

Aéroports de Paris : la gestion des projets d'évolution de SI au sein d'un centre de compétence client



Aéroports de Paris fait appel à Axys Consultants depuis 2001 pour l'accompagner dans la gestion et les évolutions de son système d'information SAP. Au moment où la société vit une mutation qui la mène d'un statut public à son ouverture à un mode de fonctionnement et à la culture propres au privé, Pascal Lévêque, Responsable du Pôle informatique de Gestion, répond à nos questions, avant de développer tous ces thèmes lors de la prochaine Convention Axys du mois d'Octobre.

Quels sont les enjeux liés à l'évolution du système d'information d'une grande entreprise telle que Aéroports de Paris ?

Nous déployons depuis 1999 les modules SAP, les uns après les autres.

Dans ce cadre, notre mission est triple : le déploiement des modules programmé, la maintenance du système actuel, son optimisation par le lancement et la réalisation de projets d'amélioration. Notre statut d'entreprise publique nous a contraint à des appels d'offres successifs et donc à des changements potentiels de partenaires. La diversité de nos missions et de nos partenaires a rendu primordiale la maîtrise en interne de l'évolution de notre SI et le développement de notre fond de connaissances sur SAP. Cela demande une sérieuse organisation des équipes, de leur disponibilité et de leur contribution aux projets lancés. D'autant plus que l'on mène toujours plusieurs projets de front, souvent liés les uns aux autres, et s'impactant mutuellement.

Comment Aéroports de Paris est organisé pour répondre à ces enjeux ?

Nous avons constitué un Centre de Compétences, composé d'équipes fonctionnelles et techniques, sous forme d'un réseau d'intervenants. Chacun reste attaché à sa Direction Métier et contribue aux projets sur un mode de type communauté d'experts. Les équipes ne sont donc pas attribuées à 100% aux projets auxquels elles collaborent, ce qui réduit leur disponibilité. En revanche, cette formule nous apporte une

richesse des angles de vue et un fort pragmatisme, permettant de répondre à notre objectif de qualité totale et de maîtrise des risques. Mais cette organisation interne a besoin d'un soutien externe : pour absorber les surcroûts de charge de travail d'une part et pour améliorer son pilotage de projet et sa visibilité sur les composantes de son SI d'autre part. Car certains projets sont d'une ampleur telle, à l'image par exemple de notre projet RH, que les risques qu'ils représentent sont très importants.

Quels sont le rôle et la valeur ajoutée d'Axys Consultants dans cette organisation ?

Justement, Axys Consultants nous soutient sur ces deux points. Les consultants nous assistent dans la maintenance de notre système de gestion sous SAP. Il s'agit d'une assistance à la fois fonctionnelle et technique. Leurs niveaux d'exigence de qualité est en tout point à la hauteur des nôtres : une garantie pour nous de pouvoir intégrer parfaitement le fruit de leur travail dans notre mécanique interne. Ils participent également à la gestion de l'intégration des nouveaux domaines applicatifs au SI existant, moyen d'anticiper et de réduire d'éventuelles incohérences. Ensuite, Axys Consultants dresse mensuellement un tableau de bord exhaustif

de l'activité (travaux faits et en cours par module et par nature d'activité, analyse des risques, analyse des consommations par nature et par module, ...), moyen efficace de toujours garder la maîtrise des évolutions et de leurs impacts.



Comment est assuré le pilotage de cette mission de gestion du SI ?

Nous menons actuellement une étude pour améliorer le fonctionnement du Centre de Compétences. Avec la mise en place des derniers modules, le Centre de Compétences, bien que croissant, atteint ses limites. Nous étudions deux pistes possibles : augmenter notre capacité et mutualiser certains moyens, comme les hot-lines. Et bien sûr, nous continuons à compter sur la contribution d'Axys Consultants.

Pascal Lévêque, Responsable des Etudes au sein de la Direction Informatique d'Aéroports de Paris

Impact des réorganisations sur les SI

Les opérations de fusions, acquisitions, cessions de segments d'activités ou de sociétés sont une des caractéristiques dominantes de notre économie. Axys Consultants a développé un véritable savoir-faire au travers de nombreuses opérations de restructuration de nos clients : Crédit Agricole-Crédit Lyonnais, Sagem-Philips (Fax), Sagem-Snecma, Sagem - Johnson Controls (automobile), Johnson Controls - Valeo (contrôle moteur), Carrefour-Promodès.

Ces opérations comportent toutes une forte composante système d'information. Le plus souvent le système d'information existant est cédé avec l'activité car on ne peut envisager une migration immédiate dans le système du repreneur.



Le contexte dans lequel ces projets sont réalisés se caractérise par des délais très courts et une relative confidentialité à respecter. D'autre part, l'équipe projet doit composer avec plusieurs interlocuteurs dont les intérêts peuvent diverger, à savoir le cédant et le repreneur (les contrats de vente rentrent rarement dans le détail des aspects SI), et des acteurs qui

« Axys Consultants a développé un véritable savoir-faire »

ont peu l'habitude des projets informatiques, à savoir fiscalistes et juristes. Tous ces éléments sont à considérer dans le pilotage et la démarche projet. La phase préalable consiste à bien analyser le périmètre cédé (quelles entités, quels flux, quelles applications ?) et à répondre à certaines questions structurantes pour la suite du projet : faut-il céder les historiques,

quelles données restent confidentielles, la cession a-t-elle un effet rétroactif, quelles sont les contraintes légales et juridiques de la cession, ...

La suite du projet consiste le plus souvent à « détourner » le système d'information au plan des référentiels, des flux de données, des traitements, afin de mettre à disposition du repreneur un SI autonome sur le périmètre de l'activité cédée.

Cette opération est plus ou moins complexe, suivant qu'il s'agit d'entités complètes à contour juridique clair ou d'activités partielles à l'intérieur d'une entité juridique donnée. Dans le deuxième cas, une véritable démarche de « dentellière » doit être menée, consistant à découper les flux tout en conservant l'intégrité des données du

SI et la cohérence avec les accords financiers passés.

Ces opérations de « détournage » sont facilitées en environnement progiciel par des outils proposés par les éditeurs (copie des

environnements, reprise des données, ...). Ces projets ont une dimension technique indéniable, mais pas seulement. Il est indispensable de bien maîtriser les flux fonctionnels afin de garantir la continuité

de l'activité commerciale, industrielle et financière de l'activité cédée. Il faut également intégrer un important volet « conduite du changement » lié au possible reengineering des fonctions dans le cas d'un

changement d'organisation et au mouvement de personnels, qui doivent être formés au nouveau SI.

Marc Saily
Directeur Associé



l'actualité d'Axys

Axys installe la Business Solution européenne de Canon

Canon Europe, implantée à Amsterdam, a décidé de mettre en place un système d'information pour sa gestion commerciale, sa comptabilité et sa logistique à l'échelle européenne. Ce projet, baptisé Tri-Can, concerne le secteur des photocopieurs professionnels de la marque et a été

confié à Axys Consultants. Le principe est de permettre aux différentes filiales du groupe d'accéder à des données centralisées aux Pays-Bas à l'aide de l'ERP eBusiness Suite de l'éditeur Oracle. Grâce à ce réseau européen en cours de mise en place, les clients, le stock et la logistique seront gérés de manière bien plus

efficace tout comme le sera, par la suite, le Back Office (la comptabilité, la facturation) pour un reporting mensuel facilité. Axys Consultants a non seulement apporté toute son expertise Business Solutions pour Oracle Applications sur le territoire français et européen, mais a également intégré l'équipe de conduite au changement

de Canon Europe. Des consultants bilingues Axys, basés à Amsterdam, assurent les tests de recette, la formation des utilisateurs clés et la mise en place de la solution.

you can*
Canon



observatoire

Enquête : Quel est le degré de maturité des entreprises publiques en matière de comptabilité analytique ?

Les implications comptables de la LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances) ne se limitent pas à la comptabilité générale et à la comptabilité budgétaire.

L'état doit également mettre en œuvre une comptabilité destinée à analyser les coûts des différentes actions engagées dans le cadre de programmes (article 27).

A 6 mois de la date d'entrée en vigueur de la loi LOLF (1^{er} janvier 2006), Axys Consultants a interrogé les Directeurs financiers et les Contrôleurs de gestion des établissements publics sur l'avancement de leur projet de refonte du système comptable et sur les premiers retours d'expérience.

80% des responsables interrogés ont au moins lancé un projet d'adaptation de leurs outils de comptabilité analytique. Toutefois, cette adaptation des outils s'accompagne rarement (- de 40% des établissements interrogés) d'une documentation des nouvelles méthodes de calculs des coûts et des procédures associées.

Selon les responsables interrogés, cette évolution structurelle devrait faciliter l'éla-

boration des budgets et l'amélioration des processus opérationnels.

Elle devrait notamment leur permettre de maîtriser les coûts des programmes (actions) qu'ils pilotent (pour + de 90% des personnes interrogées) et d'améliorer l'allocation des ressources entre les différents programmes (pour une large majorité).

Au niveau du SI, la mise en œuvre d'un ERP financier et l'intégration des fonctions comptables et budgétaires ont permis aux établissements concernés (41%) d'automatiser les traitements de répartitions et de calculs, mais n'ont pas levé les doutes sur la fiabilité des données (imputations analytiques, clés de répartitions).

Pourtant, l'enquête fait ressortir quelques points de difficultés sur ces projets :

- la lourdeur du processus d'imputation analytique qu'ils introduisent,
- un découpage analytique des établissements souvent incompatible avec une vision transversale de ses missions,
- le manque de formation des comptables et des contrôleurs de gestion sur les nouveaux outils.



Toutefois, 80% des décideurs sont convaincus de l'utilité et de la pertinence d'une comptabilité analytique construite

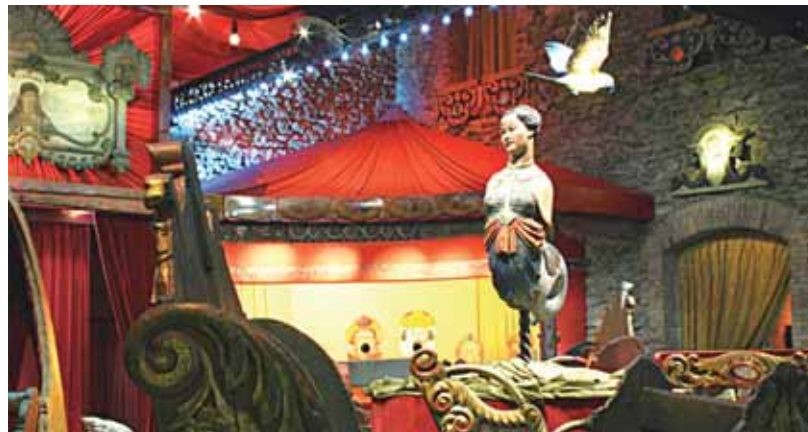
autour des notions d'actions et de programmes.

Lionel Bianchi, Directeur Associé

Arts forains, plus qu'un spectacle, un vecteur d'information

Les arts forains puisent leur source dans l'esprit du Moyen Age. Les foires marchandes étaient alors animées de spectacles donnés par des musiciens, des jongleurs, des bateleurs et autres bonimenteurs vantant aux braves gens les mérites de produits miracles. Molière lui-même commença ainsi, sur les tréteaux, en faisant la promotion, avant l'heure, d'un médicament dont le nom ne traversa pas les siècles.

Les experts situent la naissance du théâtre forain à proprement parler, en 1595 avec la première troupe organisée de saltimbanques qui se produit cette année-là à la Foire de St Germain, fort réputée à cette période et drainant un important public. Deux siècles et demi plus tard, le rôle des forains est considérable dans la société. Ils sont à la fois la seule distraction du peuple et un instrument efficace de divulgation de la connaissance. Les forains



véhiculent les images des mondes lointains, ils montrent des curiosités en tout genre, venues de lieux où les spectateurs n'iront jamais, présentent les innovations technologiques du moment avec grand renfort de spectacle. En somme, un tourisme inversé, qui apporte de la nouveauté, du dépaysement et de l'émerveillement à domicile, à un peuple qui n'a aucun accès

à l'information ou à la culture. Et bien sûr, ils apportent leur lot de spectacle d'agilité, de musique, de jonglerie, de théâtre... Mais les arts forains sont un spectacle qui se vit autant qu'il se regarde. Les manèges et baraques de jeux fournissent au public une occasion rare de se plonger dans un monde de rêve. Pour rendre ce monde itinérant plus attirant encore, toute une

industrie se crée à travers toute l'Europe composée de sculpteurs, peintres, tapisseries, menuisiers, miroitiers... qui rivalisent de talent pour inventer les manèges les plus fabuleux et les baraques les plus spectaculaires.

C'est ce monde qu'Axys Consultants a choisi de faire découvrir à ses clients lors de la convention Axys. Le musée des Arts Forains est bien plus qu'un musée, c'est un espace où l'art forain respire et vit, un lieu qui réveille en chacun son âme d'enfant, en l'invitant à regarder et même à toucher. Les salons vénitiens plongeront les invités dans le monde forain à l'italienne, dans un décor magnifique, de la plus pure tradition du carnaval et des spectacles de rue.

Le tour de manège est gratuit, n'en parlez pas aux enfants !

Agenda

Convention Axys bienvenue au Musée des Arts Forains

Axys organise sa convention le **11 Octobre** prochain au Musée des Arts Forains. Les clients d'Axys invités à cette occasion pourront apprécier le programme de la journée dédiée au management du changement composé de témoignages clients et d'experts Axys dans ce domaine.

Pour plus d'informations ou inscription : andrea.puillon@axys-consultants.fr



Programme

8h30 Accueil des participants

9h00 Ouverture
Michel Cantet - Président Directeur Général

Témoignages Clients

Conférence plénière axée sur des retours d'expériences chez 3 clients :

- **Un grand projet de reengineering** au sein de la Direction Financière de La Poste relaté par **Joël Anger, Directeur de l'Exploitation Comptable et Fiscale de La Poste.**
- **L'organisation** de la gestion et des évolutions d'un SI intégré sur SAP par **Pascal Lévêque, Responsable des Etudes au sein de la Direction Informatique d'Aéroports de Paris**
- **Fusion/acquisition/cession** ou comment gérer les impacts SI des opérations de restructuration L'exemple Johnson Controls relaté par **Marc Saille, Directeur Associé Axys Consultants.**

12h00 Cocktail dejeuner
Entrez dans la magie du musée des Arts Forains

13h30 Conférences

- Les projets réglementaires Bâle II Sarbanes-Oxley, IFRS : quels sont leurs impacts sur l'organisation et les systèmes d'information des entreprises ?
Paul Strippe, Directeur Associé - Axys Consultants
- Les facteurs clés de succès d'un projet de scission de système d'information SAP dans le cadre de la vente d'une activité au sein de Johnson Controls.
Marc Saille, Directeur Associé - Axys Consultants
- Prendre en compte et maîtriser les facteurs humains pour sécuriser la rentabilité des projets, en favorisant la coopération des différents acteurs.
Bernard Mienville, Formateur - Coach chez Pilots

Tout l'après-midi sur le pont vénitien...

Démonstration de Galaxys Project Management
Présentation d'un outil de gestion de projet dédié au pilotage et à la communication de projet capitalisant 18 ans d'expériences d'Axys en matière de management de projet.
Xavier Dargent, Manager - Axys Consultants

16h00 Cocktail de clôture