

**REVISION COMPTABLE : Corrigé GHIADHAI « [www.revisioncomptable.wordpress.com](http://www.revisioncomptable.wordpress.com) »**

1. Analyse des orientations culturelles, style de management et style de leadership, susceptibles de favoriser/entraver le succès du projet SAP dans le groupe « *Ghidhail* ».

Culture/style de management/Leadership/	Fav/ Défavorable	Justification	Note
Orientation innovation	favorable	Adhérer facilement aux projets à haute teneur technologique tels que SAP et mettre en œuvre les pratiques de conduite de changement nécessaires.	0.25
Orientation Long-Terme	favorable	« valeur centrée autour du... développement durable». Le facteur temps est très important dans les projets ERP puisqu'il s'agit d'un investissement à LT (avantages perçus sur le LT) et le projet requiert une planification à LT.	
Culture de la méritocratie	FAV ET DEFAV	Environnement favorable à la productivité et à l'excellence MAIS pouvant favoriser « une tendance individualiste », susceptible de menacer le travail en équipe et la collaboration nécessaires pour le succès de SAP.	
Centralisation de la prise de décision	défavorable	Pourrait favoriser une vision individuelle plutôt que collective du travail et compromettre la diffusion des outils de communication et de travail collaboratif et les ERP (porteur de partage et de transparence).	facultatif
Management Participatif	favorable	Le management participatif et la création d'une dynamique de groupe comptent parmi les pratiques de conduite de changement les plus importantes dans un projet ERP.	0.25
Leadership transformationnel	favorable	Le charisme et le dynamisme sont les qualités d'un Leader transformationnel (chef de projet ERP/ PDG). Elles sont nécessaires pour mobiliser les employés autour du projet ERP, les responsabiliser et les impliquer...	

2. Constat ayant conduit, en 2010, à remettre en question le SI du groupe (0.5 pt).

Constat 1	Inadéquation du SI avec les orientations stratégiques, les objectifs métiers et le potentiel d'évolution du groupe. « SI rigide, non évolutif »
Constat 2	Mauvaise visibilité sur toute l'activité du groupe « Solutions artisanales pour obtenir des informations des différentes filiales - Consolidations manuelles » ET problèmes de collaboration « SI hétérogènes, totalement dispersés et mal-intégrés ».
Constat 3	Problèmes liés à la sécurité des données ayant causé des pertes. Ces problèmes sont dus à l'absence d'une politique de sécurité des SI.

**II. Diagnostic de l'existant**

- 1.

Evaluation du projet symbiose	Projet d'envergure, portée stratégique, s'inscrivant sur la durée, conséquences lourdes et multidimensionnelles, risques élevés, complexité élevée,...	0.25
Choix/	Choix imposé par le partenaire pour faciliter/sécuriser les synergies et éviter les	

solution	risques d'incompatibilité/systèmes. Heureusement, les fonctionnalités de SAP, sa couverture fonctionnelle et sa position de standard dans l'agroalimentaire font de SAP, un choix parfaitement <b>convenable</b> .	
Méthodo implantation	Implantation de SAP sur la filiale la plus stable « yaourt » et généralisation <b>progressive</b> sur les autres filiales. La période de <b>18 mois semble insuffisante</b> pour un tel projet en tenant compte du temps nécessaire pour le prototypage, la maintenance, la stabilisation	<b>0.25</b>
MOA/MOE	<b>MOA:</b> Direction du Groupe « Ghidhaii <b>MOE:</b> équipe de projet, éditeur SAP, PRODWARE, Ernest and Young.	
Equipe de projet	<b>Critique:</b> équipe de projet multidisciplinaire <b>MAIS</b> Profil du chef de projet SAP inadéquat (Mme Maryam est informaticienne) au lieu d'être manager avec une longue expérience au sein du groupe pour maîtriser les processus et avoir une bonne connaissance des besoins.	<b>0.25</b>
DSI	<b>Absence d'un plan informatique stratégique, Place de la DSI dans l'organigramme n'est pas identifiée.</b>	
Adéquation avec la stratégie	<b>Facilite le partenariat</b> avec le groupe allemand en facilitant les <b>synergies</b> entre les deux groupes et en garantissant la compatibilité et l'interopérabilité entre les systèmes.	<b>0.25</b>
	Facilite <b>l'introduction en bourse- visibilité à l'étranger – Unification de l'information financière</b> – grâce aux fonctionnalités de reporting financier et de consolidation sous IFRS,...	<b>0.25</b>
	Permet de développer <b>l'image de marque</b> en adoptant une stratégie orientation client grâce à SAP CRM.	<b>0.25</b>

2. Quels sont les risques liés au SI, inhérents au projet « Symbiose ».

Risques	Justification	Note
<b>Risque 1</b> Dépendance	Risque de <b>dépendance par rapport au système SAP</b> « <i>une simple panne pouvant paralyser toute l'activité du groupe</i> ».	<b>0.25</b>
<b>Risque 2</b> Echec	Risque d' <b>échec</b> important étant données l'ampleur du changement et l'étendue du projet. Le projet « symbiose » implique un changement important et multidimensionnel: <u>sur le plan organisationnel</u> ( <i>structure, organigramme, façons de faire, circuits de prise de décisions, jeux de pouvoir</i> ), <u>sur le plan des processus</u> ( <i>remise à plat des processus actuels et alignement aux meilleures pratiques de SAP</i> ), <u>sur le plan technologique</u> ( <i>paramétrage, configurations, consolidation de données éclatées, environnement informatique complètement nouveau</i> ). Ce changement doit être piloté avec la plus grande rigueur en mettant en œuvre une <b>stratégie de conduite du changement</b> appropriée au risque de voir tout le projet échouer.	<b>0.25</b>
<b>Risque 3</b> Sécurité	Risque élevé lié à la <b>sécurité des données</b> (confidentialité et intégrité des données) dès lors que les données sont centralisées et qu'il y a une plus grande ouverture sur le web.	<b>0.25</b>

3. Une lecture des problèmes et des besoins « métier » du groupe « Ghidhaii », permet de déduire les modules de la suite SAP qui doivent être implantés.

Modules SAP	Justification	Note
<b>SAP CRM-</b> Marketing, ventes, service et e-commerce.	« <i>Le groupe habitué à ..... de multiplier et de moderniser ses canaux et développer des outils de la relation client plus dynamiques et interactifs</i> »	<b>0.25</b>

<b>SAP SCM</b> - Coordination, Planification de la (demande, distribution, ordonnancement de la production, du transport), gestion de l'entreposage, gestion des achats directs et indirects	« La chaine logistique de l'agroalimentaire est très ... un système performant capable de tenir compte de plusieurs paramètres simultanément »	<b>0.25</b>
<b>SAP ERP - Financials</b> (analyse financière, comptabilité, reporting, gestion de la trésorerie, consolidation, contrôle interne, publication d'états financiers sous IFRS) – <b>HR</b> (sur le moyen terme), <b>opérations</b> (approvisionnement, traitement des commandes, réception des marchandises, gestion de stock,...)	« ...favoriser la lisibilité de notre communication financière .... et produire des états financiers sous IFRS...; assurer l'unicité de la lecture financière ...»	<b>0.25</b>

### III- Recommandations (3 points)

Recommandations	Analyse et Justification	Note
Alignement	Cohérence des choix SI, s'assurer que les <b>objectifs TI soient alignés par rapport aux besoins métier</b> (exemple faire une chaine logistique complexe, produire des états financiers sous IFRS, moderniser les canaux avec les clients,...), nécessité d'avoir <b>un plan informatique stratégique</b>	<b>0.5</b>
Conduite de projet	<b>Méthodologie</b> d'implantation <b>structurée</b> (ASAP), <b>l'équipe de projet</b> est une pièce maitresse du projet ERP, les membres qui la composent doivent être choisis avec soin (chef de projet, intégrateurs, consultants indépendants, responsables métiers, informaticiens,...), <b>préparer le terrain</b> (définition des besoins et remise à plat (modélisation) des processus pour avoir une bonne couverture fonctionnelle, choix des processus cibles...), <b>choix d'une démarche d'implantation réaliste</b> et conforme aux capacités de l'entreprise,..	<b>0.5</b>
Change Management	<b>Formation</b> des informaticiens et utilisateurs, <b>Dialogue et coordination</b> entre équipe de projet et les responsables métier, <b>place de la DSI dans l'organigramme</b> sous la tutelle de la direction, <b>budget suffisant</b> , tenir compte des <b>coûts de maintenance</b> dans le CTP-Cout Total de Possession, bien <b>négoier les contrats</b> avec les différents prestataires (SAP, Prodware, Ernest and Young) surtout les <b>périmètres d'engagement</b> , <b>soutien de la direction</b> , Keyusers, helpdesks, centres de compétences, identifier les processus à VA	<b>0.5</b>
Sécurité Informatique	Elaborer un document appelé <b>document de la politique de sécurité</b> revu <b>périodiquement</b> , <b>validé par la direction &amp; communiqué au personnel</b> . S'assurer de l'existence d'un <b>responsable de la sécurité (RSSI)</b> , vérifier que les <b>mesures de sécurité</b> sont en phase avec les <b>besoins des utilisateurs</b> , <b>authentification et gestion des droits d'accès</b> , gestion des profils utilisateurs, gestion des incidents, sécuriser les actifs, classification des données, système de <b>reporting sur la sécurité informatique</b> qui émet des alertes précoces sur les nouveaux risques/modification des risques	<b>0.75</b>
Risk Management	<b>Identification et évaluation régulière des risques</b> , la DSI doit prévoir des <b>stratégies de réduction des risques</b> se matérialisant par des mesures concrètes. <b>Budgétiser</b> un projet de gestion des risques, calculer des <b>ratios risques/bénéfices...</b>	<b>0.5</b>
Modules complémentaires	Module de business intelligence – module de Risk Management – Module de gestion de la relation avec le fournisseur Supplier Relation Management – SAP security controls ( <b>il suffit de citer 2 modules complémentaires</b> )	<b>0.25</b>