

Présentation du groupe

Le groupe « *Ghidhail* », acteur incontournable de l'agroalimentaire en Tunisie, se structure autour de trois pôles stratégiques : les produits laitiers frais, les jus de fruits et la nutrition infantile. Un partenariat noué fin 2010 avec un groupe allemand d'une notoriété mondiale, a marqué un tournant décisif dans la vie du partenaire tunisien surtout en matière de systèmes d'information (SI).

Ce groupe doit sa réussite à une culture bien ancrée et des valeurs communes centrées autour de la l'innovation, du développement durable et de la *méritocratie*. La *méritocratie* est une culture dans laquelle seuls le mérite, le talent et l'investissement dans le travail, légitiment la place d'un employé dans la hiérarchie. Elle semble, néanmoins, favoriser une tendance individualiste dans laquelle la collaboration et l'esprit d'équipe seraient menacés. Les employés, fréquemment mis à l'épreuve, travaillent sous pression dans un climat hautement concurrentiel.

Bien que les décisions finales demeurent la responsabilité du dirigeant et des directeurs centraux du groupe, ces derniers adoptent un style de management participatif qui permet aux différents collaborateurs d'intervenir activement dans le processus de prise de décision. Les dirigeants du groupe, en l'occurrence, son fondateur *Mr Selim* ainsi que les membres du directoire adoptent un style de leadership « transformationnel ». Le charisme et le dynamisme de *Mr Selim* ont toujours permis de mobiliser les troupes autour des projets importants du groupe. Sa passion pour le sport en général et pour le football en particulier doit certainement y être pour quelque chose!

Stratégie SI du groupe

Le partenariat noué avec le groupe allemand a eu pour corollaire d'homogénéiser les SI des deux groupes. En effet, le groupe allemand avait imposé la mise en place d'un SI intégré et avait même exigé l'éditeur allemand SAP. Les arguments avancés étaient de faciliter les synergies, éviter les risques d'incompatibilité entre leurs systèmes, faciliter et sécuriser les échanges et, naturellement la position de standard de SAP dans le monde de l'agroalimentaire.

Un *core model* SAP fut déployé pour intégrer au système de gestion du siège, les différentes filiales et sites d'exploitation du groupe. Sur ces dernières, une version préconfigurée pour le métier de l'agroalimentaire « *SAP for food and beverage* » fut implantée. *SAP NetWeaver-ProcessIntegration (PI)* a servi de plateforme pour l'intégration de toutes les applications entre elles (y compris HR Access, une application GRH « non-SAP » dont la migration vers SAP HR est programmée sur le moyen terme). Ce grand projet d'intégration fut baptisé « Symbiose ». Le pôle « produits laitiers frais » fut le premier concerné par ce projet. Les pôles « jus de fruit » et « nutrition infantile » suivront le pas dans un future très proche, d'après le DSI du groupe. La filiale du yaourt, présentant la croissance la plus stable, a servi de site pilote avant le déploiement à une grande échelle.

Le DG du groupe tunisien affirme que ce partenariat coïncidait justement avec une période pendant laquelle une remise en question de l'adéquation du SI du groupe avec ses orientations stratégiques, ses objectifs métiers et son potentiel d'évolution était à l'ordre du jour. Un audit interne ordonné, début 2010, avait d'ailleurs révélé plusieurs lacunes. « *Le projet Symbiose nous a permis de réconcilier tous nos SI jusque là hétérogènes, totalement dispersés et mal-intégrés. On ne pouvait plus continuer avec des solutions artisanales pour obtenir des informations de nos différentes filiales. La plupart des consolidations se faisaient manuellement.* » se rappelle t-il. Selon lui, l'absence d'un plan informatique stratégique était une des causes de ce piètre constat.

Avant SAP, les difficultés majeures étaient la maîtrise des processus transversaux, l'absence d'une vision intégrée sur l'activité globale du groupe, la gestion des risques financiers, opérationnel et légaux en l'absence de tableaux de bord permettant de les surveiller et d'en alerter la direction.

- En matière de sécurité, le groupe n'était pas suffisamment armé pour protéger ses données et sécuriser ses informations contre les risques de tous genres (vol, fraude, perte, erreur, etc.). Des incidents de sécurité survenus récemment, engendrant des pertes conséquentes, avaient tiré la sonnette d'alarme quant à la nécessité de mettre en place une politique de sécurité des SI.
- La chaîne logistique de l'agroalimentaire est très complexe. Sa gestion requiert un système performant capable de tenir compte de plusieurs paramètres simultanément. « *Planifier des consommations intermédiaires et des produits facilement périssable comme le lait, tenir compte de critères stricts de conservation et d'une demande fluctuante est une équation complexe qu'Excel à lui seul est incapable de résoudre* », affirme le DG du groupe.
- Sur le plan de la gestion de la relation client, le groupe habitué à s'adresser à ses clients via la publicité et la grande distribution, a besoin de multiplier et de moderniser ses canaux et développer des outils de la relation client plus dynamiques et interactifs. « *La prolifération d'internet a révolutionné le Marketing relationnel. Pour sauvegarder notre image de marque, nous devons nous adapter !* » confirme le DG du groupe.

Il avertit néanmoins qu'après SAP, le groupe est devenu « *affreusement* » dépendant de son SI, une simple panne pouvant paralyser toute l'activité du groupe. Par ailleurs, ce système a radicalement transformé la structure du groupe, son organigramme, les façons de faire et les circuits de prise de décisions. Les jeux de pouvoir se sont réorganisés « *brutalement* » selon le découpage organisationnel dicté par la solution. Par ailleurs, l'ouverture sur le web et la centralisation des données resserraient les critères de sécurité.

Fidèle à son caractère visionnaire et pragmatique et en prévision d'une future introduction en bourse, Mr Selim avait déjà exprimé le souhait de mettre ses comptes en conformité avec les normes IAS/IFRS. « *En ligne de mire, favoriser la lisibilité de notre communication financière à destination de nos partenaires locaux et étrangers; accéder rapidement à une information financière et budgétaire fiable et homogène et produire des états financiers sous IFRS en respectant les mêmes délais de clôture que les entreprises cotées; assurer l'unicité de la lecture financière en interne et en externe* », détaille Mr Hammouda, directeur financier du groupe. En phase avec ces objectifs, SAP propose des fonctionnalités et des éléments de paramétrage dédiés permettant à la fois le reporting à travers Excel, l'obtention de tableaux de bord, l'analyse sectorielle et la consolidation statutaire conforme aux IFRS.

Le projet « Symbiose » a eu des conséquences lourdes tant sur le plan organisationnel et humain que technologique. Certes « *SAP for food and beverage* » est une version préconfigurée conçue pour être implantée facilement et rapidement, un travail de fond a été engagé sur plusieurs fronts:

- La mise en œuvre des modules SAP et leur paramétrage au plus fin, la consolidation de données éclatées héritées des systèmes anciens et leur exportation vers la base ORACLE, les configurations sur le système pour tenir compte de processus très spécifiques, la cartographie des flux informationnels (planification, traçabilité,...) et enfin, le challenge posé aux informaticiens de maîtriser en peu de temps un environnement informatique complètement nouveau (ABAP, J2EE,...) ont représenté autant de défis technologiques à relever.
- Tout un travail de remise à plat des processus métier, filiale par filiale, suivi d'un effort d'alignement avec les meilleures pratiques de SAP. Sans compter tout le volet « *change management* », crucial dans ce genre de projet.

La responsabilité de ce projet d'envergure à été confiée à une équipe pluridisciplinaire, composée d'une vingtaine de collaborateurs et chapotée par *Mme Maryam*, un chef de projet sollicitée spécialement pour ses compétences en informatique. Elle a occupé le poste de DSI au sein de groupes similaires et a participé dans plusieurs projets ERP. L'intégrateur *PRODWARE* fut choisi pour sa grande maîtrise de la solution, sa présence locale et son engagement à généraliser SAP sur toutes les filiales dans un délai de 18 mois. Il s'engage, également, à soutenir l'équipe de projet dans tout effort de configuration, paramétrage, migration et upgrades. Ernest and Young fut choisi pour son expertise SAP et parce qu'il a déjà soutenu et conseillé le groupe dans des projets antérieurs.

TRAVAIL DEMANDE

Soucieux de mettre toutes les chances de son côté pour la réussite du projet « Symbiose », le DG du groupe « *Ghidhail* » s'est adressé à vous, en tant qu'auditeur externe, pour réaliser un audit du SI du groupe. En rédigeant votre rapport d'audit, vous veillez à vérifier si les processus de gouvernance répondent d'une manière efficace aux besoins et objectifs du groupe et traitez, d'une manière argumentée, les parties suivantes:

Introduction (1 point)

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* ».
2. Constats ayant conduit, en 2010, à remettre en question le SI du groupe.

Diagnostic de l'existant (3 points)

1. Evaluation du projet « *Symbiose* », alignement de la solution aux objectifs stratégiques du groupe, choix de la solution, méthodologie d'implantation, MOA/MOE, composition de l'équipe de projet, DSI, etc.
2. Evaluation des risques liés au SI, inhérents au projet « *Symbiose* ».
3. Identification des modules de la suite *SAP* qui doivent être implantés pour répondre aux besoins « métier » du groupe.

Recommandations et voies d'améliorations en matière de SI (3 points)

Les recommandations doivent être formulées selon les axes suivants: Alignement stratégique des SI, Modules SAP complémentaires, Conduite de projet, Accompagnement et Pilotage du changement, Sécurité informatique et *Risk Management*.