



Les bonnes pratiques d'une évolution réussie

appliquées aux entreprises utilisatrices de Microsoft Dynamics™ NAV

Édito

Avec plus de 65 000 sociétés dans le monde, dont 1 500 en France, la base installée Microsoft Dynamics™ NAV reflète la maturité et le succès du produit au sein des PME et filiales de groupes, dans la diversité des tailles et des métiers.

Dans une démarche globale de fidélisation et de satisfaction, Microsoft® France s'implique directement dans le maintien d'une relation de proximité avec ses clients.

*Sous le label [**Évaluer avec vous**, une série d'initiatives visent à mieux informer les entreprises utilisatrices sur Microsoft Dynamics™ NAV et ses améliorations, favoriser les retours d'expériences et mieux accompagner l'évolution des systèmes d'information en place.*

L'intervention de KPMG, en tant que cabinet spécialisé dans le conseil aux entreprises, s'inscrit dans cette approche. Fort de son expertise en systèmes d'information, KPMG apporte son éclairage sur les fondamentaux et bonnes pratiques relatifs à l'évolution des systèmes de gestion.

L'ouvrage se veut synthétique, concret et pragmatique, à l'image des PME utilisatrices de Microsoft Dynamics™ NAV. Pour ce faire, l'étude s'est appuyée sur des éléments factuels, répondant aux problématiques de manière argumentée et illustrée par des exemples.



Isabelle Saint-Martin
Chef de produit Microsoft Dynamics™ NAV



Dictés par une préoccupation des dirigeants, les projets d'évolution sont motivés par une volonté d'amélioration de la performance générale de l'entreprise, que ce soit par l'impact attendu sur la maîtrise des coûts, la productivité, la rentabilité et la profitabilité, sur la prise de décision, ou encore sur la connaissance et l'adressage de leur marché.

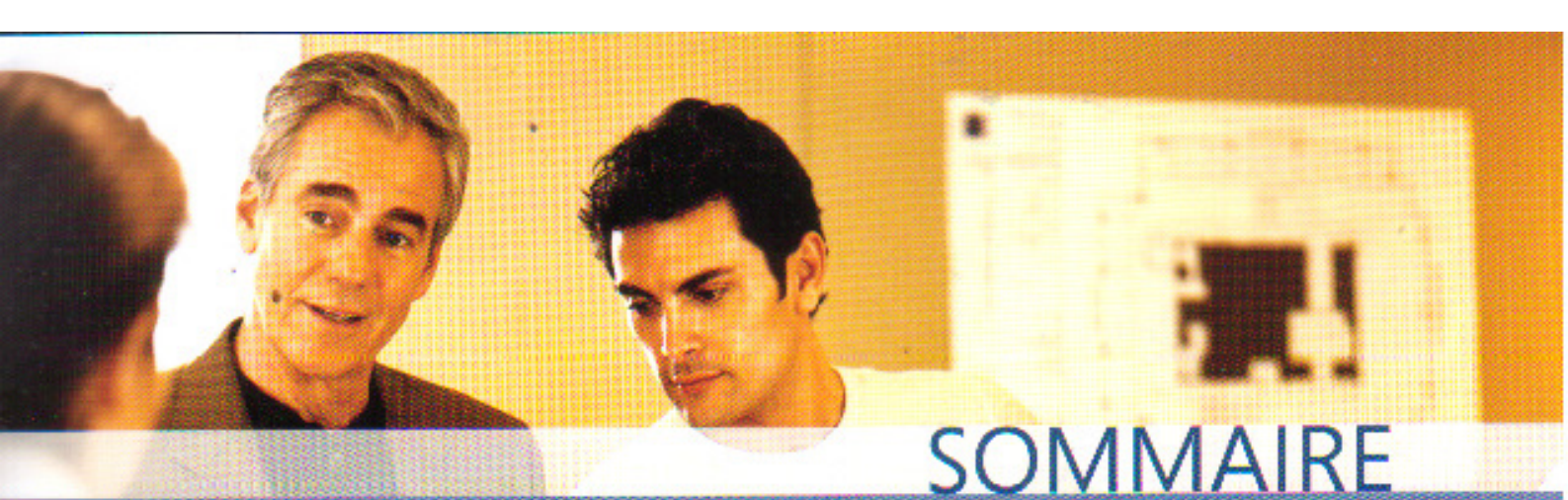
En février 2008, 12 entreprises choisies pour leur représentativité de la base installée Microsoft Dynamics™ NAV (chiffres d'affaires entre 1,3 et 300 M€, effectifs de 15 à 3 000 salariés) ont été interrogées par les équipes de KPMG sur les projets d'évolution.

Notre expérience des projets de systèmes d'information a permis d'apporter un recul sur les « 8 bonnes pratiques » qui ont été rapprochées des projets de mise en œuvre Microsoft Dynamics™ NAV. Notre position de cabinet indépendant garantit la fiabilité des informations recueillies et retranscrites.



Norbert Héritier
Associé





SOMMAIRE

1 – Édito p. 2

2 – Faire évoluer le système de gestion :
quels projets, quels motifs ? p. 4 à 5

3 – Les bonnes pratiques p. 6 à 10

- Prendre en compte la vision de l'entreprise.
- Obtenir l'appui de la direction.
- Mettre en évidence les besoins critiques.
- Gérer une évolution en mode projet.
- Étudier au plus tôt les processus.
- Mettre les meilleures ressources dans le projet.
- Adopter le progiciel.
- Piloter le projet.

4 – Conclusion p. 11

Faire évoluer le système de gestion : quels projets, quels motifs ?

■ UNE NÉCESSITÉ D'ENTREPRISE

Un projet d'évolution Microsoft Dynamics™ NAV s'inscrit dans **une nécessité d'entreprise**.
Dictés par les préoccupations des dirigeants de PME, les projets d'évolution sont motivés
par cinq enjeux majeurs :

L'augmentation de la performance de l'entreprise :

Amélioration du résultat opérationnel et de la rentabilité, réduction des coûts,
amélioration de la prise de décision, amélioration de la rentabilité d'une ligne de produit,
motivation et professionnalisation des salariés, succès d'un investissement industriel ;

Une meilleure maîtrise du rapport de l'entreprise avec son marché :

Croissance du chiffre d'affaires, prise de parts de marché, développement à l'international,
achat ou alliance à une entreprise, augmentation des ventes, lancement d'un nouveau
produit sur le marché ;

L'amélioration des processus :

Risque sur le business, fiabilité de l'information, pérennité et sécurité des informations,
conformité des méthodes de travail avec les réglementations légales et fiscales,
stabilité des salariés dans le temps ;

L'adéquation des rôles et compétences :

Niveau de formation des salariés et moyens mis à disposition, performance de l'organisation,
efficacité des partenaires ;

Le SI-TIC en tant que tel :

Adéquation des outils en place avec les attentes de management et de pilotage de l'entreprise,
alignement du système d'information avec la stratégie...

Dans le cas de Microsoft Dynamics™ NAV, le projet d'évolution est avant tout
un choix stratégique. Il intervient spécifiquement lors d'un besoin en fonctionnalités
additionnelles pour piloter l'activité, ou d'une meilleure réponse par rapport
à la solution en place (qualité et nature), notamment lors de l'ouverture de nouveaux
sites, d'un développement international, d'une augmentation en volume de l'activité
ou encore d'un changement du périmètre environnemental.

Évoluer c'est aussi pérenniser son **investissement** et augmenter sa **rentabilité**
en assurant l'optimisation des méthodes de travail de l'entreprise, l'amélioration
des process et la réduction des coûts.

■ DE NOMBREUX ÉLÉMENTS DÉJÀ MAÎTRISÉS

Fortes de l'expérience acquise lors de l'implémentation, les entreprises utilisatrices de Microsoft Dynamics™ NAV **maîtrisent déjà un grand nombre d'éléments** facilitant les projets d'évolution : l'expérience de mise en place d'un système d'information, la connaissance du progiciel, la structuration obtenue des processus sont autant de chances de succès et d'accélérateurs lors de la mise en œuvre.

■ MAIS UN PROJET À PART ENTIÈRE

L'évolution vers une version supérieure de Microsoft Dynamics™ NAV n'en reste pas moins un projet à part entière, dont le succès est intimement lié à **une approche structurée** autour de plusieurs étapes.

La **préparation** - comprenant l'allocation des ressources -, la **planification et l'ordonnancement** - avec une mise en œuvre rapide pour générer les premiers succès -, en passant par la **conduite du changement et la gestion des risques** - pour contrer les obstacles naturels de résistance -, ou encore la détermination d'un « **sponsor** » interne - ayant à la fois un rôle de cautionnement et de stimulant -, l'élaboration d'un **plan de communication** efficace - pour assurer la visibilité dans le temps -, ou d'un **plan de projet** précis - afin de permettre à chacun de se situer par rapport à l'avancée du projet -, sont autant d'étapes indispensables qui doivent être mûrement réfléchies et pour lesquelles rien ne doit être laissé au hasard.

Dans ce sens, et en support des bonnes pratiques d'une évolution réussie, ce guide expose 8 recommandations clés.

Les retours d'expérience de clients Microsoft Dynamics™ NAV ayant déjà opéré cette évolution illustrent de façon concrète les intérêts et bénéfices présentés.



Les bonnes pratiques

N°1 PRENDRE EN COMPTE LA VISION DE L'ENTREPRISE

Un système d'information doit répondre à la stratégie de l'entreprise.

C'est pourquoi, comme pour tout projet de mise en place, il est nécessaire dans un premier temps d'analyser l'évolution d'un point de vue macro, avec une vision globale de son activité. Il s'agit à ce niveau de définir les **enjeux de l'entreprise** auxquels le système revu devra contribuer :

- sur quels domaines métiers et sur quelles fonctions porte la volonté d'**évolution/d'investissement** (commercial, BE, logistique...),
- sur quels domaines fonctionnels perçoit-on le besoin d'une **informatique de pointe** ou d'une **extension évolutive** (CRM, SCM, EIS, e-business, planification...).

À ce stade, il est également nécessaire d'inclure une anticipation des **prévisions à moyen terme** telles qu'une extension de l'activité, ou un développement à l'international qui auront, le moment venu, une incidence sur les besoins de l'entreprise en système d'information.

Parallèlement, un regard attentif sur l'état d'avancée des **concurrents** sur le même sujet est également très utile pour se positionner (notion de « benchmarking »).

*« Bien établir le cahier des charges, et anticiper sur la stratégie ».
M. Alexandre GAIGNE - Responsable informatique de Sonocas.*

N°2 OBTENIR L'APPUI DE LA DIRECTION

Étant donné sa dimension stratégique et son impact sur l'organisation interne, un projet d'évolution de système d'information, pas plus qu'une 1ère implémentation, ne doit pas être porté par le seul responsable informatique.

En effet, il nécessite une **implication forte de la Direction** qui fait office de « sponsor ».

La mobilisation du dirigeant, d'un dirigeant opérationnel (directeur de production, directeur commercial, directeur financier), et/ou d'un groupe de cadres influents permet à la fois de **justifier** le projet, d'**arbitrer** si nécessaire, d'**appuyer**, de **communiquer**, et enfin de fournir les ressources requises.

*« Ce doit être un projet d'entreprise, une volonté de la direction générale, pour l'ensemble de l'entreprise ».
M. Thierry COUIN - Responsable informatique de Varioptic.*

RETOURS D'EXPÉRIENCE MICROSOFT DYNAMICS™ NAV

Les projets d'évolution ont pour origine un besoin identifié en **interne**, et ne proviennent généralement pas d'une recommandation externe, ni de l'intégrateur ou de l'éditeur.

Les facteurs décisionnels sont d'ordre **stratégique** plus que technique. En effet, la mise en place d'un projet d'évolution est souvent déterminée par un changement d'orientation de l'activité : développement international, déploiement multi-site, augmentation du volume d'activité, variation du périmètre environnemental.

En complément, une analyse à moyen terme permet d'anticiper et de mettre en place un système capable d'accueillir les mutations prévues de l'entreprise.

De fait, on constate que la dimension des projets d'évolution est souvent dépendante de la taille de l'entreprise. Ainsi les petites entreprises tendent à canaliser l'amélioration sur quelques fonctions, à la différence des structures organisées en filiales dont

N°3 METTRE EN ÉVIDENCE LES BESOINS CRITIQUES

Les besoins doivent être recensés en fonction de l'analyse de la **couverture fonctionnelle**.

Dans ce sens, il faut :

- mettre en évidence ce qui est **incontournable** pour l'entreprise,
- ne pas oublier les **fonctionnalités nouvelles** (enjeux business),
- prendre en compte **l'existant**,
- ou encore **partager l'expérience** d'une autre entreprise, de partenaires commerciaux, de membres d'un même syndicat, de relations personnelles ayant déjà mis en exergue les bénéfices d'une évolution Microsoft Dynamics™ NAV...

Par ce recensement, il devient alors possible de fixer des **objectifs précis** qui dans la plupart des cas, à la différence du projet initial, iront au-delà de la mise en place de processus opérationnels et intégreront les potentialités nouvelles du progiciel sur les plans fonctionnels et techniques.

« La solution vient d'elle-même par le besoin »

M. Olivier DUGAIN - Directeur des opérations de Marin's International.

« Ne pas se décider en 2 jours de démonstration, mais prendre 1 mois ou 2 pour apprécier ce qu'il y a de mieux surtout pour les aspects de facilité de prise en main »

M. Pascal MOUTAUX - Directeur de projet de Coved Saur.

RETOURS D'EXPÉRIENCE MICROSOFT DYNAMICS™ NAV

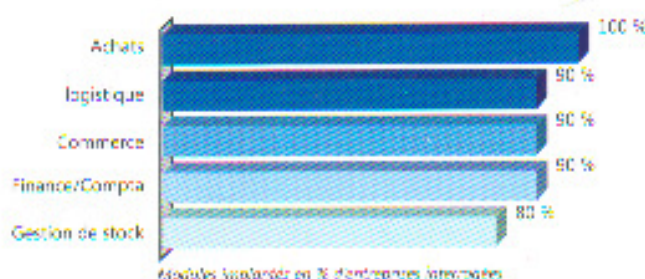
Les projets d'évolution Microsoft Dynamics™ NAV n'intègrent en général qu'un tiers des fonctions de l'entreprise et concernent en particulier des modules spécifiques liés à la gestion d'entreprise. Dans un cas sur 2, le retour d'expérience établit la nécessité d'une meilleure **définition des besoins**, la réflexion permettant le recul et une meilleure anticipation sur les solutions adéquates à mettre en œuvre.

De manière plus détaillée, les besoins d'évolution sont surtout orientés supply chain, commerce et finance/comptabilité.

Seules les entreprises de taille plus importante ou ayant des besoins spécifiques implantent des solutions complètes intégrant les modules Marketing, CRM ou RH.

On note une réelle complémentarité de certains modules : celui de la production est la plupart du temps associé à celui de la qualité.

Si l'identification des besoins est généralement faite sans le **conseil d'un prestataire** spécialiste extérieur, 50 % des interviewés le cite a posteriori dans les facteurs clés de réussite, le qualifiant d'essentiel.





GÉRER L'ÉVOLUTION EN MODE PROJET

L'évolution de l'installation Microsoft Dynamics™ NAV doit être pilotée comme **un projet de l'entreprise**. Celui-ci doit suivre un certain nombre d'étapes qui commencent par l'estimation des **charges du projet** des points de vue matériels et logiciels.

Ensuite, sont nécessaires une **analyse des impacts** des nouvelles fonctionnalités et processus, une évaluation des gains internes-externes et la détermination des **objectifs et des enjeux du projet** ; cela concerne en particulier les temps de saisie, de retraitement, le ROI, la satisfaction clients.

À ce stade, la **planification du projet** et la confirmation du partenaire pour l'intégration doivent être établies.

Dès lors, on peut entrer dans le management du projet: budget, périmètre, planning.

« Faire un cahier des charges fourni et clair et mettre en face un prix validé ».
M. Stéphane QUENOT - Responsable Qualité et Informatique de Sahgev.

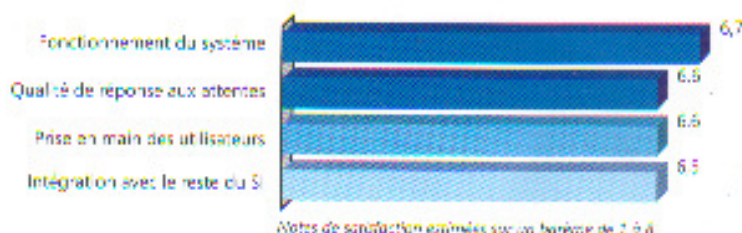
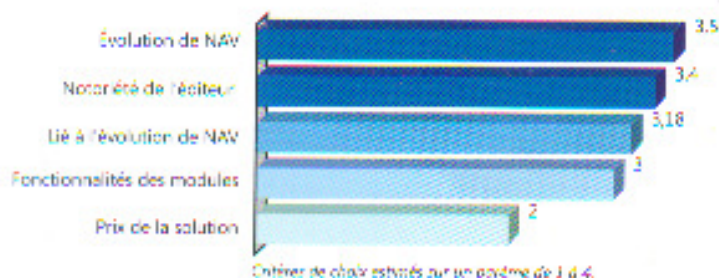
« Bien chiffrer son projet: standard versus add-on ».
Mme Virginie PRALONG – Responsable Administratif & Financier, Les Salines de Guérande.

« Mesurer les avancées et se tenir à son cahier des charges ».
M. Bertrand MORETTE - Responsable informatique du Pôle Thermal d'Amneville.

« Ne pas vouloir commencer un 1er janvier ! ».
M. Nicolas LOYAU – Directeur Contrôle de Gestion du groupe SFPI/Securidev.

RETOURS D'EXPÉRIENCE MICROSOFT DYNAMICS™ NAV

La démarche initiale vers Microsoft Dynamics™ NAV s'appuie généralement sur une volonté d'intégrer un ERP complet, la plupart du temps en remplacement d'une solution trop rudimentaire ou inadaptée à une structure de PME. Les premiers critères de choix en faveur de Microsoft Dynamics™ NAV sont, bien avant le prix : l'évolutivité, la notoriété de Microsoft et les gains potentiels



D'un point de vue fonctionnel, Microsoft Dynamics™ NAV séduit ses utilisateurs par les gains immédiats liés à son accessibilité relative à sa filiation aux produits Microsoft usuels :

- Sa simplicité, facilité d'utilisation
- Sa souplesse, sa modularité
- Sa praticité fonctionnelle

N°5 ÉTUDIER AU PLUS TÔT LES PROCESSUS

Une évolution réussie passe inévitablement par une **formalisation des processus** qui porte à la fois sur les processus existants et les nouveaux processus nécessaires. L'ensemble de ces processus issus des besoins de l'entreprise doivent tenir compte de l'ensemble des **potentialités du système** en termes d'amélioration et d'optimisation des activités de l'entreprise. Avant tout, il est essentiel de définir les modes de communication et de transfert d'information au sein de l'entreprise (intranet, gestion documentaire, workflow, solutions de mobilité).

Par ailleurs, il s'agit de définir les **responsabilités** - qui doit faire quoi ? -, d'activer les **chantiers organisationnels** induits - quel peut être l'impact d'une nouvelle définition des postes dans ce service ? Et peut-elle créer des conflits de personnes ? -, de revoir les **règles de gestion** si nécessaire, en particulier les paramétrages et les principes de codification.

Ensuite on passe à la formalisation des procédures, et à l'amélioration des données existantes qui résulte de la démarche. L'idéal est alors de définir des **groupes de travail** par métier, dans lesquels sont responsabilisés et mobilisés les utilisateurs clés, sans pour autant oublier la transversalité.

« Il faut repartir d'une page blanche ».

« Rester ouvert à une remise en plat et adaptation des processus existants ».

M. Thierry COLIN - Responsable informatique de Varioptic.

« Vérifier l'approche des consultants pour atteindre un équilibre entre le système et les processus ».

M. Stéphane QUENOT - Responsable Qualité et Informatique de Sahgev.

N°6 METTRE LES MEILLEURES RESSOURCES DANS LE PROJET

La réussite de l'évolution suppose d'agir au niveau de 5 éléments clés :

- **Les hommes** : s'assurer de la bonne compréhension et de l'adoption du projet.
- **La stratégie** : définir une stratégie de changement, objectifs, moyens et acteurs.
- **La technologie** : élaborer un plan personnalisé de transfert de compétences.
- **Les processus** : accompagner les nouvelles procédures de travail.
- **L'organisation** : aider la mise en place de la nouvelle organisation.

Cela passe par une implication forte des hommes en interne ; l'inscription de l'évolution du système d'information dans les objectifs annuels des collaborateurs peut être un moyen supplémentaire de garantie du succès.

« Ne pas se précipiter, faire voter les utilisateurs finaux ; il faut impliquer les gens de l'entreprise ».

M. Stéphane QUENOT - Responsable Qualité et Informatique de Sahgev.

N°7 ADOPTER LE PROGICIEL

« Préparer l'évolution d'un progiciel » sur les plans humains, techniques et organisationnels permet de démultiplier ses retombées : c'est l'« effet Big Bang ».

En outre, les progiciels modernes de gestion d'entreprise sont structurants ; il faut donc :

- **Apprendre**, connaître et adopter le progiciel. Apprécier les nouveautés d'une version, comme les bénéfices d'une nouvelle interface utilisateur, passe par l'appropriation par les utilisateurs.
- **Préparer l'organisation aux changements**, aussi bien techniques qu'humains, qu'il va générer.
- Bien **préparer les données**. Ne pas s'encombrer de données obsolètes et prévoir l'ensemble des informations additionnelles liées à l'évolution.
- **Favoriser** l'effet Big Bang. Optimiser l'utilisation du système et ce qu'il offre.
- Assurer la **continuité de service**. La performance de l'entreprise ne doit pas être altérée par le projet d'évolution.
- Réduire les **pertes de temps**.
- **Sécuriser** l'évolution avec des tests à blanc.
- Sécuriser les évolutions **d'infrastructures**.
- Mettre en place une **cellule d'assistance**. Une ou plusieurs personnes désignées comme référents, pour assister les utilisateurs avec la proximité nécessaire.

« Evoluer en mode itératif : module par module ».

M. Olivier DUGAIN - Directeur des opérations de Marin's International.

« Dans la mesure du possible, coller au standard Microsoft Dynamics NAV, trop de spécifications risquent de limiter l'évolutivité ».

M. Stéphane QUENOT - Responsable Qualité et Informatique de Sahgev.

N°8 PILOTER LE PROJET

Concernant la mise en place, le **partenaire Intégrateur** à l'origine de l'installation est le plus à même de fournir une évolution de qualité en raison de sa connaissance de l'entreprise et de ses activités.

Pour accompagner l'entreprise dans le pilotage de l'évolution, il peut être pertinent de se faire conseiller par une **assistance à maîtrise d'ouvrage** qui peut intervenir à plusieurs niveaux : sur la gestion du projet et la conduite du changement en tant que tel, l'assurance qualité, la gestion des risques, le cadrage du projet, la détermination des responsabilités, ou la gestion du suivi.

« Trouver un bon partenaire, surtout pour une PME, qui s'assure du cahier des charges, du respect des délais et du budget ».

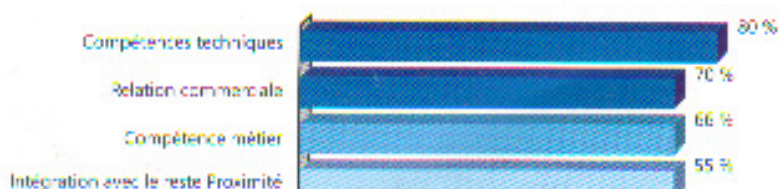
M. Olivier DUGAIN - Directeur des opérations de Marin's International.

RETOURS D'EXPÉRIENCE MICROSOFT DYNAMICS™ NAV

En général, la fidélité au prestataire est attribuée à sa compétence technique reconnue vis-à-vis de Microsoft Dynamics™ NAV.

La connaissance métier et la mémoire des spécificités de l'entreprise contribuent au capital confiance. Sa capacité à mettre en perspective les gains d'une évolution constitue également un facteur clé d'aide à la décision.

Parallèlement, la qualité de l'intégration est évaluée mais la conduite des évolutions repose encore souvent sur l'équipe interne. Malgré une première expérience d'implémentation, l'importance à mettre en place une équipe projet est souvent négligée ; le projet d'évolution est porté par le directeur informatique et supporté par les financiers.



Conclusion

■ MICROSOFT DYNAMICS™ NAV, UN OUTIL « DÉROUTANT DE SIMPLICITÉ »...

Au regard de l'étude réalisée auprès des clients Microsoft Dynamics™ NAV, les principales **clés de succès** d'un projet d'évolution résident dans :

- la bonne définition des objectifs, une non complexification du projet,
- la qualité du développement et de l'équipe,
- la qualité de l'outil : utilisation facile / outil très structuré.

■ QUI PEUT FAIRE D'UNE CONTRAINTE

Les écueils éventuels sont liés principalement à la rigueur apportée à l'élaboration du **cahier des charges**, aux questions de **mobilisation** autour du projet des collaborateurs, la **planification** du projet et parfois à la complexité du paramétrage ou de l'installation.

■ UNE VÉRITABLE OPPORTUNITÉ

Au global, les bénéfices associés à un projet d'évolution s'inscrivent dans **l'amélioration de la performance** des organisations et se traduisent par des gains de productivité, une meilleure gestion des stocks, la mutualisation des informations, une **saisie unique à la source des données** et l'amélioration de la visibilité financière que ce soit dans un environnement local ou international, mono ou multisites.

D'une manière plus particulière, l'évolution vers Microsoft Dynamics™ NAV est un projet qui permet :

- La mutualisation des données,
- L'harmonisation des méthodes de travail,
- Des gains de productivité.

Ainsi, les bénéfices obtenus vont bien souvent **au-delà des attentes initiales**. En effet, davantage qu'une solution de gestion de dimension supérieure, le projet d'évolution est l'occasion de **repenser et d'optimiser ses processus**, mais aussi de se positionner par rapport à la stratégie de l'entreprise ou encore d'en faire un **levier de motivation** interne par la mise en place d'un projet impliquant et fédérateur.



Microsoft® France

Pour en savoir plus, connectez-vous sur
www.microsoft.com/france/dynamics/nav
ou contactez notre Service Client au 0825 827 859*

*0.15 € TTC/min.

Remerciements

Microsoft® et KPMG tiennent à remercier les entreprises clientes et utilisatrices de Microsoft Dynamics™ NAV pour leur retours d'expérience :

**Groupe Cegelec, Les Thermes d'Arneville, Coved Saur,
Groupe Dalkia, Jarbeau, Marin's International,
Roll Gom, Sahgev, Sonocas, Les Salines de Guérande,
Groupe SFPI / Securidev, Varioptic.**

*Merci également à Jérôme Samperis, Elise Corset et Maya Kakassov
pour leur contribution à l'élaboration de l'étude.*