

FIND

From: Roy, René
Sent: 03/03/15 14:59:30.000
Received: 03/03/15 14:59:31.000
To: Dubé, Alain <Alain.Dube@saaq.gouv.qc.ca>
CC: Savoie, Louise Ext <Louise.Savoie@saaq.gouv.qc.ca>, Couture, Manon <Manon.Couture@saaq.gouv.qc.ca>
Subject: TR: ERP vs. Best of breed
Importance: Normal
Sensitivity: Normal
Attachments: Mémo best of breed vs. ERP 040919.doc, Standardizing ERP Systems_Will It Work for You 010102.pdf, A Build Mentality Is Re-emerging in Business Applications 030821.pdf

Salut Alain,

Je continue mes recherches dans le « grenier » et je vous envoie ce qui me semble pertinent. (en rouge)

Good day ☺

René Roy - Conseiller stratégique

Direction rénovation des services financiers

Direction générale des programmes d'envergure

Vice Présidence au technologie de l'information

Tél: 418-528-3693 Fax: 418-643-1659

[<mailto:rene.roy@saaq.gouv.qc.ca>](mailto:rene.roy@saaq.gouv.qc.ca)

De : Ferland, Robert

Envoyé : 22 septembre 2004 15:12

À : Marois, Pierre; Roy, René (DGTI); Frenette, Daniele

Objet : TR: ERP vs. Best of breed

Bonjour

SVP prendre connaissance; tel que discuté entre Pierre et René.

Bye

Ro

-----Message d'origine-----

De : Vezina, Michelle

Envoyé : 22 septembre, 2004 13:23

À : Ferland, Robert

Cc : Hebert, Christine

Objet : TR: ERP vs. Best of breed

Bonjour,

Information transmise par Lyne Bouchard à Michel Léveillé concernant le sujet en objet.

-----Message d'origine-----

De : Kalabus, Sylvie

Envoyé : 20 septembre, 2004 16:01

À : Vezina, Michelle

Objet : TR: ERP vs. Best of breed

FIND

-----Message d'origine-----

De : Roux, Lucie

Envoyé : 20 septembre, 2004 09:57

À : Kalabus, Sylvie

Objet : TR: ERP vs. Best of breed

Lucie

De : Leveille, Michel

Envoyé : 20 septembre, 2004 09:14

À : Roux, Lucie

Objet : TR: ERP vs. Best of breed

Me dire si c'est utile stp.

MICHEL LÉVEILLÉ

Directeur général des technologies de l'information

-----Message d'origine-----

De : Bouchard, Lyne [<mailto:Lyne.Bouchard@gartner.com>]

Envoyé : 19 septembre, 2004 20:02

À : Leveille, Michel

Cc : Stambouli, Kamel; Motz, George

Objet : ERP vs. Best of breed

Bonjour Michel,

Suite à notre dîner, je te transmets une note qui traite de la décision d'aller ERP vs. Best of breed. Elle est une traduction de deux documents de recherche que je joins aussi à ce courriel. Laisse-nous savoir si cela t'est utile.

Bonne journée!

Lyne.

<<Mémo best of breed vs. ERP 040919.doc>> <<Standardizing ERP Systems_Will It Work for You 010102.pdf>> <<A Build Mentality Is Re-emerging in Business Applications 030821.pdf>>

Lyne Bouchard

Directrice, Est du Canada

Gartner Executive Programs (EXP)

3773 Côte-Vertu Ouest, Suite 320

Ville St-Laurent, QC CANADA H4R 2M3

Tel.: (514) 331-7488 ext. 229

FIND

Fax: (514) 331-4427

lyne.bouchard@gartner.com

www.gartner.com

MEMO

À : M. Michel Léveillé, Directeur, Société de l'assurance automobile du Québec

De : Mme Lyne Bouchard, Directrice, Gartner Executive Programs

Objet : Acquisition d'un logiciel financier – Le « débat » *Best of breed* vs. *ERP*

Le recours à un logiciel intégré de type *Enterprise Resource Planning (ERP)* par opposition à l'acquisition de logiciels spécialisés de type *best of breed* représente plusieurs avantages :

- D'une part, la réduction des coûts : des économies peuvent être réalisées dans plusieurs domaines : intégration/interfaces, formation et support, et infrastructures.
- Un autre bénéfice potentiel provient de l'utilisation de structures de données communes à travers les opérations, simplifiant ainsi la création d'un entrepôt de données corporatif, bien que pour pouvoir maximiser ce bénéfice, des définitions globales de données doivent être en place.
- Il existe également des bénéfices intangibles associés à une relation avec un seul fournisseur, tels que des négociations plus faciles et une responsabilité claire si des problèmes avec le système devaient survenir.

D'abord mis en marché pour servir les besoins des manufacturiers, les logiciels *ERP* sont devenus de plus en plus populaires au fur et à mesure que leurs fabricants ont ajouté d'autres domaines applicatifs, tels que la gestion de la chaîne d'approvisionnement (*supply chain management*, ou *SCM*) et la gestion des relations avec la clientèle (*customer relationship management*, ou *CRM*).

Cependant, l'intégration de différentes applications sous un seul ERP représente une tâche qui ne doit pas être prise à la légère. Elle peut entraîner des perturbations importantes des opérations. Les deux critères suivants représentent un guide à haut niveau pour déterminer si un seul ERP est une stratégie intéressante pour une organisation:

1. Quelle est la raison d'affaire derrière le projet? Si l'objectif est d'intégrer les opérations, la standardisation sous un seul ERP peut engendrer des bénéfices importants. Mais si cela n'est pas le cas, le projet risque fort de ne pas livrer les bénéfices attendus. Dans certains cas, il pourrait même ne pas être nécessaire du tout. Ainsi, plusieurs CFOs assument que la standardisation autour d'un seul ERP leur permettra d'obtenir une vision claire de la performance financière des organisations. Cette hypothèse est fausse pour deux raisons. D'une part, il existe de nombreuses applications de gestion financière de grande qualité qui peuvent accéder à plusieurs autres systèmes et présenter une vision consolidée de l'information, ce qui annule de facto le besoin de standardiser les applications sous un ERP. Par ailleurs, la plupart des systèmes ERP ne peuvent livrer des informations financières sophistiquées si les utilisateurs n'implantent pas les applications de gestion de la performance du vendeur ERP. Ces applications sont généralement conçues pour accéder des données de d'autres logiciels en plus du ERP du fournisseur, réduisant d'autant plus le besoin pour un ERP unique.

2. Quel est le profil de l'entreprise ? Certains types d'entreprises éprouveront davantage de difficultés à atteindre les objectifs de la standardisation autour d'un seul ERP en raison de leur culture et de leur infrastructure. La Figure 1 peut être utilisée pour identifier si la standardisation pourrait s'avérer un bon choix pour une organisation.

Figure 1. Les facteurs de succès et les défis de la standardisation sous un seul ERP

	Facteurs de succès pour la standardisation	Défis de la standardisation
Modèle d'affaires	Principalement une organisation de services avec une mission opérationnelle unique	Un groupe diversifié avec une variété d'unités d'affaires de service et de fabrication
Culture d'entreprise	Centralisée avec un bureau chef fort	Décentralisée avec des unités d'affaires autonomes
Définition des politiques	Politiques dictées par le bureau chef et imposées globalement	Politiques décidées au niveau des unités d'affaires
Situation de l'entreprise	Stable, non susceptible de connaître une croissance ou un diminution dramatique	Dynamique, en croissance rapide ou diminution importante
Opérations de fabrication	Peu d'usines, toutes avec un style similaire de fabrication	Usines dans plusieurs pays, avec de multiples styles de fabrication
Fusion/Acquisition/Désinvestissement	Acquière des entités plus petites qui sont facilement absorbées dans la culture de l'entreprise	Acquiert beaucoup ou est susceptible de fusionner ou acquérir des entreprises de taille similaire ou plus grande, se départit d'activités non principales
Systèmes ERP existants	Nombre limité avec une majorité de systèmes d'un seul fournisseur ERP	Diversifiés, avec plusieurs fournisseurs

Dans ses discussions avec les organisations, Gartner observe une tendance envers l'accroissement du développement à l'interne d'applications d'affaires personnalisées, bien que certains domaines tels que, justement, celui des ERP, soient bien matures et que des solutions adéquates abondent. Ce changement s'explique de plusieurs façons :

- Il fournit une raison de conserver le groupe des systèmes d'information (SI). Dans cette période d'impartition, le développement d'une application critique à l'interne donne une raison au groupe des SI d'exister. L'impartition devient plus difficile, et l'organisation des SI devient plus indispensable. Bien que ce raisonnement ne reflète pas une bonne perspective du point de vue affaire, il s'agit d'une réalité politique.
- Les méthodologies orientées objet et le développement à l'étranger (« offshore ») rendent le développement plus facile et moins coûteux que l'achat. Les entreprises peuvent utiliser des outils de programmation et acquérir des ressources de programmation additionnelles ce qui leur donne davantage de flexibilité et une réduction des coûts. Cela ne contredit en rien le fait que les groupes des SI soient vus comme des nécessités – la capacité de fournir la gestion de projet au-delà du développement d'applications permet aux départements des

SI d'être perçus comme critiques, tout en prenant avantage de la nouvelle économie de l'impartition.

- Les entreprises croient qu'elles peuvent plus facilement s'adapter aux modèles d'affaires uniques et aux idiosyncrasies de leur organisation avec des applications développées à l'interne. Plusieurs entreprises sont d'avis que les applications achetées, les progiciels, partent trop d'une approche « one size fits all ». Cela amène plusieurs entreprises, particulièrement celles qui innovent, à vouloir créer leurs propres applications à partir de zéro. Elles voient souvent une solution conçue pour répondre à des facteurs qui leurs sont propres comme plus susceptible de fournir un avantage d'affaire réel. Cette perspective n'est pas nouvelle; ce qui est nouveau c'est que, avec des nombreuses applications (telles le CRM) étant de plus en plus répandues, il faut trouver d'autres façons de créer une différenciation réelle.
- Plusieurs entreprises croient que les progiciels sont trop compliqués, gros et dispendieux. Et même à un coût élevé, elles peuvent observer que certaines des fonctionnalités souhaitées sont absentes de ces progiciels. Alors que plusieurs fournisseurs, incluant Oracle, IBM et SAP, augmentent leurs offres pour inclure des domaines tels les bases de données, les applications, les systèmes d'exploitation et les couches d'intégration, les entreprises sont préoccupées que ces solutions sont trop grosses, et que de les acquérir donnerait à un seul vendeur trop de contrôle. Plusieurs entreprises souhaitent contrôler leur propre destinée.
- Dans plusieurs cas, les entreprises réalisent que d'acheter un progiciel signifie acheter l'expertise du fournisseur. Elles réalisent aussi qu'elles peuvent disposer suffisamment des connaissances à l'interne, et qu'elles n'ont pas besoin de l'expertise du fournisseur.

Aussi, bien que les travaux de recherche de Gartner indiquent le même pourcentage (25-30%) des entreprises qui considèrent développer leurs propres applications, ce qui change c'est le pourcentage croissant d'entreprises qui vont le faire en réalité. On s'attend à ce que cette tendance augmente. En 2008, 20 pourcent des entreprises vont développer des composantes d'applications d'affaire – incluant les ERP, le CRM ou la gestion de la chaîne d'approvisionnement – elles-mêmes (probabilité de 0,8).

*** Fin ***