

## **Cas d'étude : Exercice #1**

### **Arrière plan du cas d'étude**

Cet exercice vous permettra de mettre en pratique ce que vous apprenez en classe en l'appliquant à un projet fictif. Bien que l'étude de cas présentée ci-dessous contienne la majorité des informations dont vous aurez besoin, vous n'y trouverez pas tous les détails nécessaires à la solution. Il faudra donc recourir à faire des hypothèses et à déduire certains détails vous-mêmes, en vous basant sur les descriptions générales données. Nous vous proposons de bien vouloir vous tenir aux scénarios de l'étude de cas qui continuera à se développer lorsque nous progressons dans le cours.

### **Acme Produits, S.A.**

Acme Produits se trouve dans la liste des 100 plus grands fabricants du monde. Elle est aussi parmi les cinq plus grands fabricants mondiaux de dispositifs et possède plusieurs usines en France ainsi que dans d'autres pays, situés un peu partout dans le monde.

Aujourd'hui, chaque société filiale utilise son propre logiciel financier, dont certains ont été développés sur mesure il y a un bon nombre d'années et d'autres ont été achetés tels quels, provenant de différents fournisseurs. Cette diversité résulte partiellement du fait que cette compagnie a été dirigée de manière décentralisée en permettant aux compagnies filiales de garder un grand degré d'autonomie. D'ailleurs, pendant les dernières 20 années, d'autres compagnies ont été acquises ayant chacune conservé son propre système financier.

En raison de ces différences, il est difficile de collecter un ensemble d'informations financières compatibles et consolidables, servant de base pour faire des prévisions financières solides. Dans cette situation, il est aussi difficile d'améliorer les processus financiers à un niveau global et de manière concertée.

### **Le travail**

Acme s'est décidée qu'elle ait besoin de mettre à jour, de standardiser et d'intégrer l'environnement de ses rapports financiers partout dans le monde. Cependant, la direction sait qu'une mise en place tellement étendue ne pourra pas être réalisée ni gérée effectivement en une seule opération. Elle a donc décidé de débiter avec un premier projet de 18 mois pour mettre en place un package logiciel financier appelé FinWise dans le site français. Si ce projet réussit, elle étendra la mise en place de FinWise en couvrant le reste de ses organisations autour du monde.

Ce travail débutera par une analyse complète des processus financiers courants utilisés par Acme France. L'état futur désiré lui aussi sera défini en termes de processus financiers fondamentaux et de processus financiers subalternes. Ensuite, une analyse de l'écart sera faite qui décrira les différences entre l'état futur désiré et les capacités du logiciel FinWise. Tous les processus d'affaires fondamentaux compris dans l'état futur désiré devront être pris en charge d'une façon convenable par

FinWise. Si l'un des processus d'affaires fondamentaux compris dans l'état futur désiré n'est pas suffisamment soutenu par FinWise, le fournisseur procédera à faire des changements sur mesure (personnalisation) du logiciel afin d'atteindre une prise en charge satisfaisante du modèle d'affaires intégral d'Acme par FinWise. (Le commanditaire voudrait limiter ces modifications au minimum possible). Tous les processus subalternes non pris en charge par FinWise seront éliminés.

Le package FinWise supportera les processus financiers majeurs suivants :

- Facturation
- Comptes recevables (CR)
- Comptes payables (CP)
- Grand-livre

## Cas d'étude : Exercice #1

### Notes de l'instructeur

Structurer le travail – Vous essayez de démontrer qu'un grand projet doit être divisé en parties plus petites qui sont plus simples à définir et à gérer. Des exemples de réponses incluent :

#### Projets divisés selon les processus (tous les packages)

- Projet d'analyse (évaluation de l'état courant, vision de l'état futur, analyse de l'écart)
- Projet de conception
- Projet de personnalisation
- Projet de mise en place
- (puis étendre au reste du monde)

**Projets divisés selon les fonctions** (Chaque projet suivra son propre cours à travers des phases d'analyse, de conception, de production / personnalisation, de mise en place, etc.)

- Projet de facturation
- Projet des comptes recevables
- Projet des comptes payables
- Projet du grand-livre
- (puis étendre au reste du monde)

**Autres combinaisons** (N'importe quelle combinaison qui favorise la réalisation du travail à travers d'un ensemble de projets plus petits.)

- Projet d'évaluation de l'état courant
- Projet de la vision de l'état futur
- Projet de l'analyse de l'écart
- Mise en place de FinWise tel quel - sans personnalisation (tous les packages)
- Projet de personnalisation de FinWise
- (puis étendre au reste du monde)

## Avantages / désavantages

### La première approche

- vous laisse mettre les modules en place simultanément, ce qui peut représenter un avantage ou non. Une fois la mise en place finie, ils auront un ensemble intégré de logiciels de finance travaillant de concert.
- Cependant, cette façon d'organiser le projet risque d'être tellement complexe qu'elle pourra résulter en une perturbation des processus financiers, ce qui ne sera résolu que lorsque l'ensemble des produits se stabilise finalement.

### La seconde approche

- risque de prendre plus longtemps si tous les éléments sont effectués de manière séquentielle.
- Toutefois, la mise en place simultanée de plusieurs modules du package devrait être considérée comme une option réelle, potentiellement avantageuse.

### La troisième approche

- simplifie la mise en place en mettant d'abord en place les packages tels qu'ils sont et sans avoir effectué d'abord aucune personnalisation. De telles modifications personnalisées feront l'objet d'un projet subséquent de personnalisation.
- Cependant, si les personnalisations représentent un effort considérable, il se pourrait que cette approche ne marchera pas puisque les packages de finance risquent d'être inutilisables sans la personnalisation.

Il n'y a pas d'avantages ou de désavantages absolus favorisant une approche ou une autre. Cela dépend de la manière dont le projet avance et des capacités en ressources de l'organisation. Il y a des processus multiples qui doivent être exécutés sur des domaines fonctionnels multiples, donc il n'y a pas de réponse simple sur laquelle tout le monde peut s'accorder, surtout quand il s'agit d'un ensemble d'informations limitées tel que celui dont on dispose ici.