



ÉVALUER SON LOGICIEL
DE GESTION FINANCIÈRE
... Est-il temps de changer ?

AVANT-PROPOS

Ce livre blanc identifie les défis clé auxquels sont confrontés les cadres techniques et commerciaux lorsqu'ils administrent leur logiciel de gestion financière. Vos systèmes actuels fournissent des données imprécises ? Ils retardent la collecte des informations financières ? Vous n'avez tout simplement ni le temps, ni les ressources nécessaires pour veiller à la parfaite exécution de vos systèmes financiers ? Tout n'est pourtant pas perdu. Le présent livre blanc examine un à un les différents aspects clés des solutions de gestion financière. Il vous prépare ainsi à éviter les défis et à maximiser votre investissement lorsque vous évaluez ces logiciels, qu'ils soient présents ou à venir.

INTRODUCTION

Épine dorsale et fondement de chaque entreprise, le logiciel de gestion financière aide celle-ci à gérer et à appréhender les composants les plus importants de son activité. En rationalisant les processus, cette application contribue à la gestion des fonctions stratégiques de l'entreprise, telles que la comptabilité, la gestion de projet, la gestion de la paye et les ressources humaines. Lorsque le logiciel de gestion financière d'une entreprise présente des interruptions, voire des dysfonctionnements, leur incidence sur la réussite et la rentabilité de l'entreprise est certaine.

Du fait du nombre considérable de facteurs à prendre en compte, évaluer un logiciel de gestion financière peut constituer une tâche colossale. Les questions typiques que vous devez vous poser quant à votre système sont notamment les suivantes : Votre système financier offre-t-il la fonctionnalité la plus optimale et la plus récente ? Vos utilisateurs sont-ils en mesure de gérer les rapports appropriés au moyen des outils mis à disposition par votre logiciel ? Votre solutions est-elle complètement intégrée ou devez-vous saisir les mêmes données à plusieurs endroits et sur différents systèmes ? Consacrez-vous plus de temps à rechercher des données qu'à les analyser ou à y réagir ? Vos employés consacrent-ils beaucoup de temps à la saisie des mêmes données sur plusieurs systèmes afin de pouvoir les extraire puis les analyser ?

Selon les réponses faites aux questions du paragraphe précédent, vous déterminez s'il est temps ou non d'apporter des modifications à votre solution de gestion financière. Le présent livre blanc a pour objectif de passer en revue ces interrogations, ainsi que d'autres, tout aussi pertinentes. Il vous aide ainsi à évaluer vos systèmes de gestion financière, actuels et à venir. Il s'organise selon cinq aspects clés qui doivent être intégrés à l'évaluation d'un logiciel financier. Chaque rubrique correspondante comprend un examen des défis auxquels l'entreprise est confrontée, et présente les solutions qu'un logiciel de gestion financière fournit aujourd'hui pour les surmonter. Les cinq rubriques sont les suivantes :

- Génération de rapports
- Processus métier
- Modules et fonctionnalité
- Intégration système
- Coût total de possession

Examinez chacune des rubriques de ce livre blanc, puis évaluez les forces et les faiblesses de votre système actuel. Si vous concluez qu'il est temps de lui apporter des modifications, revenez en arrière afin de le confronter aux options disponibles dans le cadre d'une nouvelle solution. Un tableau de comparaison est à votre disposition à la fin du présent livre blanc pour vous aider dans votre examen. L'annexe de ce livre blanc passe en revue les modules et les fonctionnalités associées, intégrés aux logiciels financiers, ainsi que les huit critères de décision essentiels à l'évaluation de ces systèmes. La liste fournie ne saurait être exhaustive ; elle condense plutôt les fonctionnalités essentielles à de nombreuses organisations. Elle s'utilise pour évaluer les forces et les faiblesses d'un système de gestion financière.

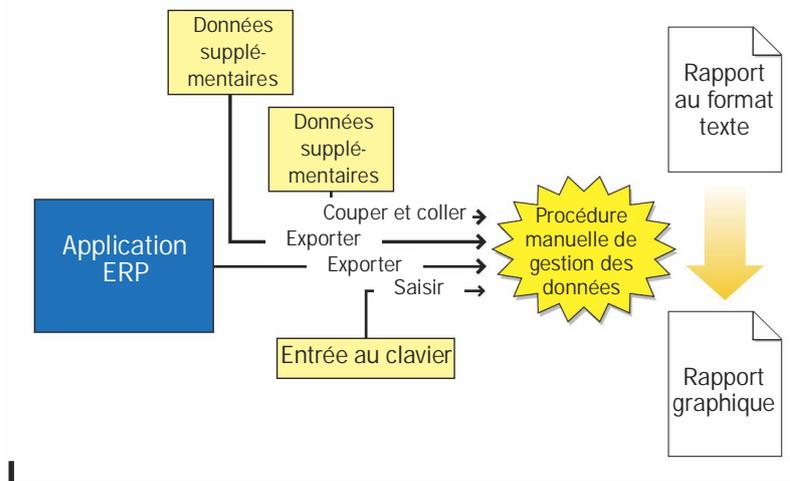
GÉNÉRATION DE RAPPORTS

L'un des reproches les plus répandus exprimés à l'encontre des logiciels de gestion financière concerne l'impossibilité pour l'utilisateur de générer des rapports. Les types de rapports nécessaires se répartissent selon les groupes suivants : gestion opérationnelle, gestion financière, exigences réglementaires gouvernementales et industrielles, et direction générale. De nombreuses entreprises considèrent la génération de rapports qu'autorisent les anciens systèmes comme fastidieuse et lente. Aussi se trouvent-elles confrontées à des défis particuliers en la matière, notamment les suivants :

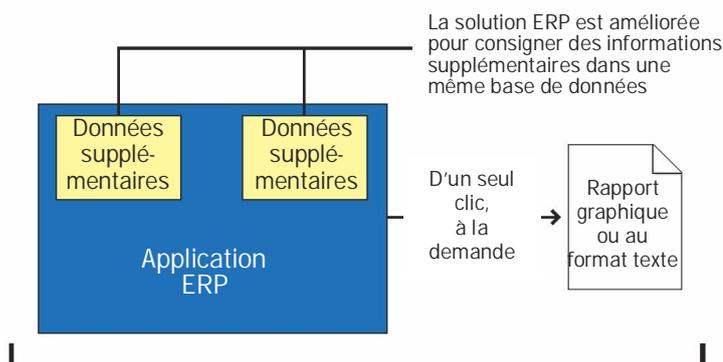
1. **Défi** : Il est difficile de générer des rapports reposant sur des données enregistrées dans des systèmes différents. Lorsqu'un rapport demandé s'appuie sur des données issues de plusieurs systèmes, le processus d'extraction des informations et de génération dans un format consolidé est fastidieux, lent, voire impossible. Nombre de systèmes sont incapables de gérer les types d'informations nécessaires à la génération de rapports destinés d'une part au service financier et d'autre part aux dirigeants.

Solution : Les solutions financières actuelles proposent une gamme étendue de modules entièrement intégrés. Cette intégration contribue à minimiser, voire à éliminer, la nécessité de disposer de données sur différents systèmes. Le logiciel repose également sur une technologie plus ouverte qui offre la fonctionnalité nécessaire pour importer et exporter des données de manière accélérée. Il permet à l'utilisateur de compiler des données issues de différents systèmes, puis de générer des rapports plus complets et plus pertinents à partir de celles-ci. Les éditeurs de logiciels font preuve d'une flexibilité suffisante pour permettre d'utiliser les outils de génération de rapports tiers. Les outils de génération de rapports permettent d'importer des données à partir de plusieurs systèmes selon un processus simplifié et accéléré. Ces données peuvent alors être consolidées et présentées dans un format personnalisé, adapté au public visé.

Processus de génération de rapports typique de la plupart des entreprises



Processus de génération de rapports efficace envisagé



2. Défi : Extraire des données saisies sur différents systèmes est difficile. Si les utilisateurs peuvent saisir un grand volume de données dans leur logiciel financier, il n'en reste pas moins complexe de les extraire dans un rapport unique, formaté en fonction d'exigences de présentation requises.

Solution : La plupart des logiciels financiers actuels intègrent différentes options qui autorisent la génération de rapports. Ces options sont les suivantes :

- a) une bibliothèque de rapports préalablement définis généralement nécessaires aux utilisateurs ;
- b) la possibilité de personnaliser et de formater les rapports prédéfinis pour les adapter aux besoins d'utilisateurs spécifiques ;
- c) un générateur de rapport interne permettant de concevoir ou de formater d'autres rapports susceptibles d'être utiles aux utilisateurs ;
- d) un outil de génération de rapports tiers permettant de créer les rapports souhaités et doté d'options supplémentaires pour gérer des exigences de formatage et de présentation ;
- e) la possibilité d'utiliser Microsoft Excel ou d'autres outils de productivité du type tableur.

3. Défi : Le logiciel n'autorise pas l'utilisateur à générer des graphiques ou des tableaux pour afficher des informations financières. Ce dernier doit saisir à nouveau les données dans un outil de productivité bureautique, tel qu'un tableur, qui offre, lui, les fonctions de représentation graphique requises.

Solution : Les logiciels financiers actuels prennent en charge la représentation graphique des données financières par le biais d'un outil de génération de rapports interne, ou par l'intégration directe d'outils de génération de rapports tiers. Cette fonctionnalité est extrêmement avantageuse lorsque des données doivent être présentées à la direction de l'entreprise, ou à des agences gouvernementales ou chargées de la réglementation, ainsi que dans le cadre de la gestion opérationnelle de l'entreprise au quotidien.

4. Défi : L'outil de génération de rapports disponible est difficile à utiliser et implique un support de la part du service informatique. Le département informatique est submergé par les demandes de génération de rapports. Les utilisateurs sont contraints d'attendre leur tour pour que leurs demandes soient traitées. Dans certains cas, le temps que le rapport soit généré par le service informatique, sa nécessité n'a plus lieu d'être, voire tombe dans l'oubli.

Solution : Les outils de génération de rapports sont désormais plus conviviaux. Ils permettent à un utilisateur ou à un service de générer facilement ses propres rapports en temps et en heure. Dans certains cas, la fonctionnalité d'interrogation du logiciel financier suffit et fournit à l'utilisateur les informations qu'il recherche sans exiger un rapport complet ou imprimé. En quelques secondes l'utilisateur obtient la réponse à sa question, sans solliciter le service informatique.

5. Défi : Le logiciel limite la capacité de l'utilisateur à appliquer aux données des analyses fondées sur des hypothèses. Aujourd'hui, le personnel des services financiers et comptables est souvent sollicité pour analyser l'incidence financière d'un changement projeté au sein de l'entreprise. Jusqu'alors, les systèmes financiers n'étaient pas toujours suffisamment flexibles pour offrir ce type de génération de rapports ou d'analyse sans impliquer l'extraction ou la ressaisie des données dans un outil de productivité bureautique. Par conséquent, si le changement est officiellement accepté, l'utilisateur doit procéder sur le logiciel financier aux modifications de configuration nécessaires à sa mise en œuvre. Ces étapes peuvent prendre du temps et induire des erreurs humaines.

Solution : Certains logiciels de gestion financière permettent d'analyser des hypothèses appliquées à des données financières tant historiques qu'actuelles. Si le changement projeté est adopté par la direction de l'entreprise, la mise en œuvre qui s'ensuit ne nécessite qu'une simple configuration du logiciel ou l'acceptation du scénario en cours d'analyse. De plus, nombre de systèmes permettent d'appliquer une date effective au changement, afin de préserver la possibilité de générer des rapports en utilisant des données historiques selon le scénario antérieur.

6. Défi : Une modification de la structure métier ou organisationnelle implique des modifications importantes en matière de rapports. Les systèmes sont souvent rigides, empêchant toute modification nécessaire à l'entreprise. L'incidence de cette restriction est considérable. En effet, la quasi-totalité des entreprises se trouve confrontée à un environnement dynamique et à une culture qui les contraint à être réactive à tout changement en matière de politique, procédures ou structure organisationnelle.

Solution : Les solutions de gestion financière actuelles offrent davantage de flexibilité en autorisant l'adoption de changements dans l'exploitation métier. La modification du plan de comptes en est un exemple probant.

Le système autorise cette modification pour un effort minimal. Dans nombre de cas, il suffit de faire glisser les informations de compte vers un nouvel emplacement pour afficher une vue différente de la structure organisationnelle. Si une gestion des dates efficace est disponible, la modification intervient sans incidence aucune sur les données historiques et la génération de rapports.

7. Problème : Pour répondre à une question ou satisfaire une demande d'informations, l'utilisateur doit exécuter l'intégralité d'un rapport qui fournit plus d'informations qu'il n'en faut pour répondre à la demande initiale. Un utilisateur doit générer un rapport entier pour une seule réponse.

Solution : La flexibilité des logiciels financiers actuels permet à l'utilisateur d'exécuter des requêtes en ligne et de générer des rapports simplifiés en fonction de critères spécifiques. L'utilisateur peut générer les requêtes et les rapports efficacement, en fonction des besoins.

8. Défi : Les utilisateurs ne sont pas en mesure de mettre en place une génération de rapports conforme aux exigences légales. En matière de génération de rapports, chaque entreprise doit se conformer à diverses exigences au niveau gouvernemental (national, régional, communal, etc.) et/ou industriel. La rigidité des outils de génération de rapports actuellement en place contraint les utilisateurs à extraire les données d'applications tierces, ou à les y ressaisir, afin de générer les rapports dont ils ont besoin.

Solution : La flexibilité et la facilité d'utilisation accrues des outils de génération de rapports tiers et internes examinés dans les sections ci-dessus permettent aux utilisateurs de créer les rapports réglementaires qu'ils sont tenus de produire. Ils sont alors également en mesure d'enregistrer les formats employés pour une utilisation ultérieure. Nombre de rapports standards destinés à des instances gouvernementales sont disponibles dans des bibliothèques dédiées mises à disposition par les éditeurs de logiciels.

PROCESSUS MÉTIER

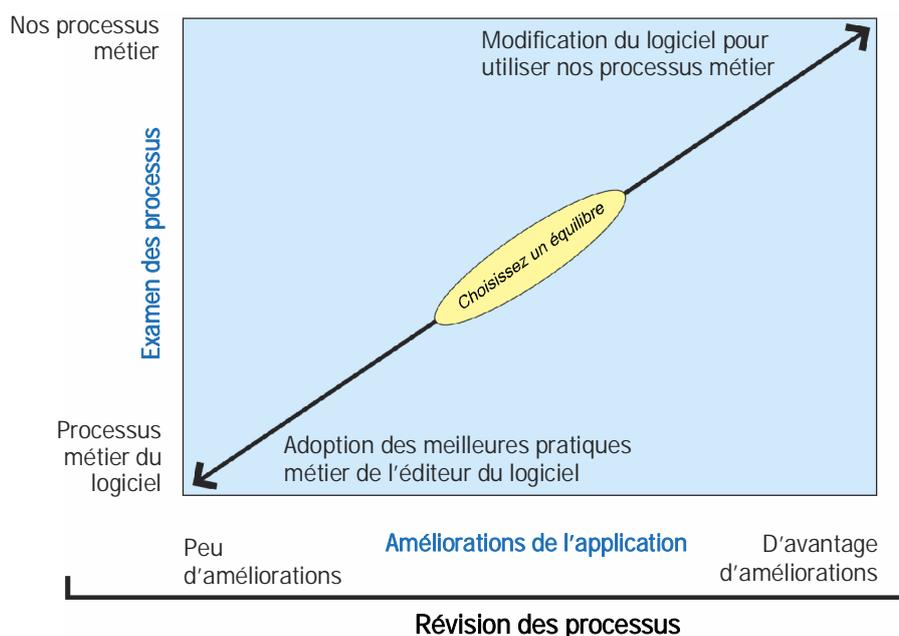
Les processus métier internes imposent aux utilisateurs un autre défi dans la gestion financière. Au sein de l'entreprise, différents processus sont développés pour gérer les politiques internes, tandis que d'autres évoluent au fil du temps du fait des limitations du logiciel employé.

1. Défi : Des processus ont été adoptés pour s'adapter au logiciel. En général, les entreprises mettent des processus en place pour adapter leurs solutions courantes à des contraintes système. Il n'est pas rare de voir encore en place des politiques et des procédures développées, mises en œuvre et utilisées pendant plusieurs années, sans que personne ne soit en mesure d'expliquer à quoi elles servent.

Solution : La mise en œuvre de nouvelles solutions de gestion financière permet à l'entreprise d'améliorer ses processus métier. Pour cette mise en œuvre, l'approche recommandée consiste à installer le logiciel par le biais d'une implémentation standard. En d'autres termes, il s'agit d'adopter les meilleurs processus et pratiques déjà intégrés au logiciel. Ce procédé constitue une opportunité pour les utilisateurs d'examiner tous les processus en place, puis de déterminer ceux qui se révèlent nécessaires, ou susceptibles d'être modifiés, voire totalement éliminés. Au cours de ce processus, les utilisateurs doivent passer en revue individuellement chaque stratégie, en déterminer la pertinence et décider si une modification inspirée des meilleures pratiques proposées par le logiciel peut intervenir.

2. Défi : Les processus sont inefficaces. Sachant que certains processus ont été développés il y a longtemps, l'entreprise ne dispose peut-être pas du temps ou des ressources nécessaires pour remettre en cause ses pratiques actuelles. Souvent, les processus existants requièrent de nombreuses étapes ou des procédures manuelles, induisant ainsi une redondance ou une documentation papier excessive.

Solution : La mise en œuvre d'un nouveau logiciel de gestion financière constitue une occasion pour l'entreprise de se pencher sur ses processus actuels, d'en évaluer la valeur ajoutée, et de modifier, voire d'éliminer, les processus inefficaces ou qui induisent des tâches redondantes à l'échelle de l'entreprise. Adopter les meilleures pratiques proposées par le logiciel améliore de manière inhérente l'efficacité des processus restants. Cette affirmation se vérifie tout particulièrement lors de la mise en œuvre de systèmes qui présentent une maturité certaine, une base installée importante et une réputation de stabilité.



3. Défi : Un volume de papier considérable circule à l'échelle de l'entreprise. Les politiques comptables et les exigences légales ou réglementaires contraignent souvent l'entreprise à consigner des documents au format papier. La majorité des entreprises affiche un volume de documents papier important, généré, véhiculé d'un niveau d'approbation à un autre, puis consigné dans plusieurs systèmes de classement, le tout manuellement.

Solution : Le logiciel de gestion financière permet à l'entreprise de diminuer le volume de papier généré, véhiculé et consigné à l'échelle de tous les services. L'intégration proposée pour les différents modules gère la création, le routage et le stockage électroniques des documents, conformément aux politiques internes et aux réglementations gouvernementales. L'évolution de l'ère numérique contribue à une acceptation grandissante des documents générés, approuvés et consignés électroniquement.

4. Défi : L'entreprise a besoin de différentes approbations manuelles. Les politiques et procédures métier internes dictent souvent le nombre d'approbations requises pour de nombreux types de transactions. Certains processus nécessitent trois ou quatre niveaux d'approbation ; une exigence susceptible d'enliser le flux des informations et des documents à l'échelle de l'entreprise, puis à terme, de nuire à son efficacité. Son incidence sur l'entreprise comprend notamment des opportunités commerciales manquées et/ou des remises accordées sur les achats et les paiements.

Solution : Les solutions de gestion financière actuelles permettent aux utilisateurs d'intégrer leurs processus d'approbation au logiciel. Lorsqu'un document ou une transaction est créé, le logiciel peut définir la manière dont cet élément doit être acheminé à l'échelle du système, le type d'approbation requis, ainsi que les règles d'acheminement fondées sur les réponses obtenues en retour (approbation ou rejet). Les règles de définition de ces processus sont désignées sous le nom de « workflow » ou gestion de flux. Les utilisateurs peuvent définir les événements ou les déclencheurs, puis les alertes ou les notifications qui interviennent en fonction de ces événements. À l'occasion de la mise en œuvre de solutions de gestion financière plus intégrées et plus automatisées, les entreprises constatent parfois que leur direction est favorable à une révision et à une diminution des approbations requises.

5. Défi : Les processus métier ne sont pas standards à l'échelle de l'entreprise. Les processus métier évoluent avec le temps ; à mesure que l'entreprise croît, qu'elle modifie son modèle ou son objectif commercial, et qu'elle embauche du personnel. Il peut s'ensuivre la mise en place de différentes règles et politiques, nécessaires aux différents services. Le processus d'achat, par exemple, renferme des processus disparates. Chaque service crée son propre processus pour gérer les demandes, les commandes et les reçus associés à ses achats.

Solution : La mise en œuvre d'un nouveau logiciel de gestion financière constitue l'occasion de normaliser les processus métier à l'échelle des différents services, lorsque cette décision est raisonnée en termes d'activité. Dans l'exemple cité, un module de gestion des achats permettra de prendre en charge la génération électronique d'une demande d'achat. Celle-ci pourra alors être transférée pour approbation ou devis, ou être convertie en bon de commande. Les informations sont consignées électroniquement et ainsi accessibles aux différents utilisateurs selon des directives de sécurité spécifiques.

MODULES ET FONCTIONNALITÉ

Chaque éditeur propose divers modules apportant des fonctionnalités spécifiques. Lorsque la gamme des modules d'un système et/ou la richesse fonctionnelle de ces derniers sont insuffisantes, le traitement et l'analyse des données financières par l'utilisateur deviennent inefficaces. Aujourd'hui, les logiciels de gestion financière proposés sur le marché intègrent des familles étendues de modules qui proposent des fonctionnalités plus riches. Ces logiciels sont également plus faciles à configurer en réponse aux besoins de chaque utilisateur, sans requérir ni personnalisation outrancière, ni abandon des mises à jour proposées par les éditeurs. Dans ce domaine, les problèmes spécifiques auxquels sont confrontées les entreprises sont identifiés de la manière suivante :

1. Défi : Les fonctionnalités dont vous avez besoin ne sont pas toutes proposées par votre fournisseur actuel. Jusqu'alors, les éditeurs proposaient un jeu limité de modules ciblant des processus fonctionnels particuliers.

Solution : Aujourd'hui, les éditeurs de logiciels financiers se qualifient eux-mêmes de prestataires en solutions de Progiciel de Gestion Intégré (PGI ou ERP, Enterprise Resource Planning). Ils s'efforcent, à cet égard, de proposer une famille de modules exhaustive à leurs utilisateurs. Jusqu'alors, les éditeurs proposaient des modules financiers du type « Grand livre », « Comptabilité fournisseurs », « Comptabilité clients » ou « Bons de commande ». Aujourd'hui, ils ajoutent à leurs solutions financières des modules tels que « Comptabilité des coûts ou des projets », « Inventaire », « Immobilisations », « Ressources humaines » et « Gestion de la paye ».

2. Défi : La fonctionnalité des différents modules est limitée. Jusqu'alors, les éditeurs de logiciels financiers intégraient à chaque module une fonctionnalité comptable très rudimentaire. Cette restriction diminuait le volume d'informations détaillées qui pouvait être conservé, ou encore les processus que certains utilisateurs pouvaient exécuter. Pour compenser, les entreprises ont développé des méthodes de stockage des informations, ainsi que des processus et des procédures métier en périphérie de leurs systèmes financiers.

Solution : Les éditeurs intègrent désormais davantage de fonctionnalités à chacun de leurs modules. De plus, ils étudient mieux le développement de leurs applications afin de garantir que chaque nouvelle fonctionnalité réponde réellement aux besoins des utilisateurs. L'annexe du présent livre blanc identifie certains modules ainsi que les fonctionnalités offertes par les différents éditeurs de logiciels financiers dans

leurs gammes ERP. Si cette liste n'a pas pour vocation d'être exhaustive, elle n'en constitue pas moins pour votre entreprise un document de base sur les fonctionnalités les plus avancées disponibles dans les familles de logiciels de gestion financière actuelles.

3. Défi : Les systèmes ne peuvent pas prendre en charge les modifications apportées à un modèle métier. Pour rester concurrentielles, les entreprises doivent modifier leurs structures organisationnelles, leurs objectifs et/ou leurs modèles métier. Jusqu'à présent, des systèmes de gestion financière rigides ne permettaient pas à l'entreprise de s'adapter systématiquement à ces changements, ou ne proposaient ni les modules, ni les fonctionnalités nécessaires pour faciliter les changements.

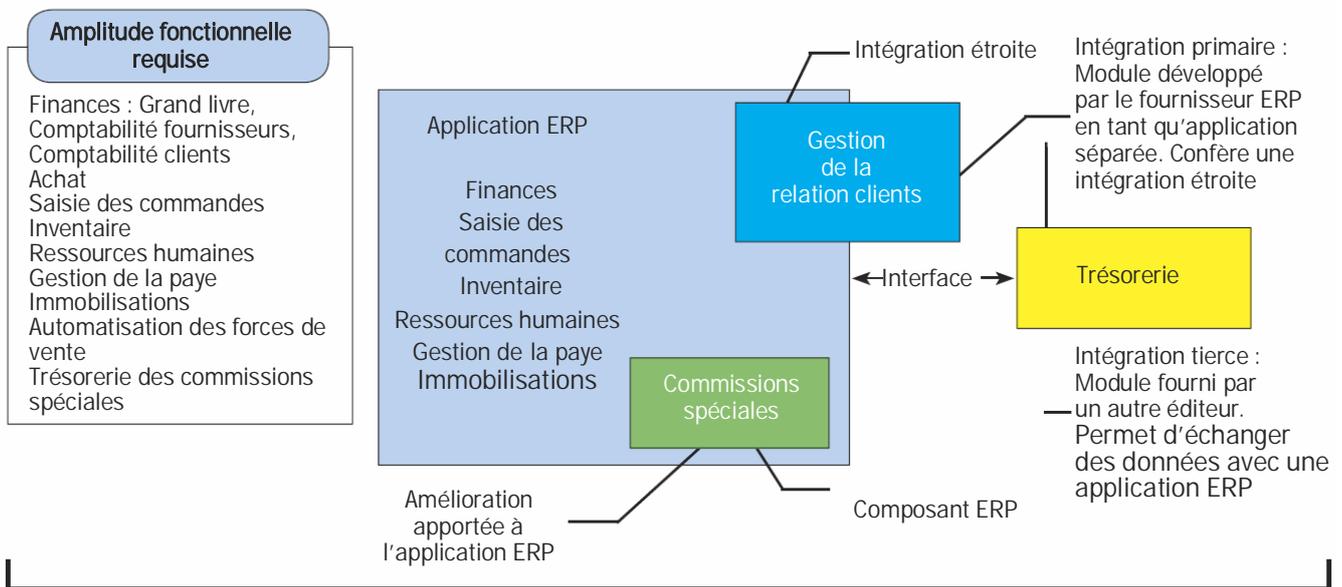
Solution : La technologie des solutions de gestion financière actuelles accroît la flexibilité nécessaire pour adopter un changement apporté à un modèle métier, avec une incidence minimale sur l'entreprise et son personnel. Par exemple, il devient possible de modifier la hiérarchie de déploiement et la structure d'un plan de comptes. Une réorganisation impliquant la réaffectation d'un service à une nouvelle division se résume alors à un simple glisser-déplacer, et n'oblige plus à modifier le plan de comptes et les rapports, et à reclasser les données historiques.

4. Défi : Nombre d'utilisateurs doivent recourir à des modules tiers pour satisfaire les exigences auxquelles ils doivent faire face. Le défi auquel de nombreux utilisateurs sont confrontés tient dans l'intégration insuffisante de ces applications aux modules financiers fondamentaux.

Solution : Les éditeurs ont étendu l'amplitude de leurs offres en matière de modules, contribuant ainsi à réduire, voire éliminer, la nécessité de recourir à des applications tierces. Dans le cas où des utilisateurs concluent à la nécessité d'étendre leurs systèmes au moyen d'applications tierces (du fait d'une fonctionnalité restreinte ou pour rentabiliser l'investissement dans des logiciels antérieurs), la technologie actuelle autorise une intégration plus poussée à leur solution financière principale. Cette intégration améliore l'efficacité, ainsi que la capacité de consolider les données issues des différents systèmes et de générer des rapports fondés sur ces dernières.

5. Défi : Formation incomplète sur le logiciel actuel. Nombre d'entreprises ont mis en œuvre leurs systèmes actuels il y a plusieurs années. Tout ou partie du personnel qui a participé à la mise en œuvre et à la formation initiales occupe désormais d'autres postes ou a quitté l'entreprise. Les employés restants disposent d'une formation limitée ou informelle sur le logiciel. Ceux qui ont été embauchés après la mise en œuvre initiale ont souvent hérité d'une formation réduite ou informelle sur les systèmes financiers.

Solution : Chaque entreprise doit adopter une approche anticipative de la formation des utilisateurs. La formation sur l'utilisation et l'administration d'un logiciel de gestion financière doit compter parmi les principales priorités de toute entreprise. La formation est essentielle au début de la mise en œuvre, peu de temps après la date de mise en ligne, ainsi qu'une fois l'implémentation terminée. Les utilisateurs sont ainsi à même d'appréhender les fonctionnalités avancées du logiciel, de rester informés des améliorations fonctionnelles apportées par l'éditeur, et d'actualiser des connaissances issues de formations antérieures. Définissez un plan de formation clair et veillez à ce que votre entreprise s'y conforme. Les éditeurs mettent souvent à disposition des forums et des groupes d'utilisateurs qui permettent de partager les expériences. Ces ressources peuvent constituer une autre facette de votre programme de formation des utilisateurs.



Résolution du problème de l'amplitude fonctionnelle

INTÉGRATION SYSTÈME

Si une application unique ne fournit pas tous les modules et l'intégralité des fonctionnalités nécessaires, les utilisateurs recourent à plusieurs logiciels non intégrés, à des techniques de contournement des problèmes ou à des ressources coûteuses en temps et en argent, afin d'obtenir l'intégration désirée. L'intégration de plusieurs systèmes induit des problèmes pour l'entreprise. Cette section examine les défis d'intégration les plus répandus qui obligent l'entreprise à réévaluer et remplacer son système de gestion financière.

1. Défi : Les applications fonctionnelles, telles que la comptabilité et les ressources humaines, sont installées sur des plates-formes distinctes qui impliquent achat, maintenance et dépannage. Les entreprises achètent un logiciel auprès d'un éditeur externe, ou le personnel informatique interne le développe. Ces systèmes ne sont généralement ni ouverts, ni en mesure de s'intégrer les uns aux autres. Le traitement et le stockage des données induisent par conséquence inefficacité et redondances.

Solution : Un logiciel de gestion financière développé avec les technologies actuelles permet à différentes applications de s'exécuter sur une même plate-forme. Ces systèmes récents sont également plus ouverts et peuvent, par conséquent, s'intégrer facilement les uns aux autres ; une intégration qui contribue à la diminution voire à l'élimination des redondances au niveau processus et système. L'industrie du logiciel voit la standardisation s'accroître en termes de technologie et de plate-forme d'exécution. Parallèlement, les éditeurs prévoient l'exécution de leurs applications sur plusieurs plateformes, afin que les utilisateurs puissent rentabiliser, autant que faire se peut, leurs investissements technologiques.

2. Défi : Les utilisateurs sont contraints de saisir manuellement les données sur plusieurs systèmes. La redondance peut s'avérer coûteuse, longue et inefficace à l'échelle de tous les services de l'entreprise.

Solution : Les solutions de gestion financière actuelles proposent une gamme étendue de modules étroitement intégrés. Les éditeurs de logiciels comprennent l'importance et la valeur perçue par l'utilisateur de modules ou d'applications bien intégrés.

Parallèlement, ils proposent des jeux d'outils qui lui permettent d'améliorer l'intégration de ses modules financiers fondamentaux et d'applications plus spécialisées nécessaires à l'entreprise.

3. Défi : Les utilisateurs gèrent des systèmes distincts qui deviennent des îlots de données redondantes. Du fait d'une offre de modules ou d'une intégration d'applications limitée, l'utilisateur s'habitue à créer ses propres bases de données hors du cadre du système de gestion financière fondamental. Il peut ainsi analyser les données et générer les rapports dont il a besoin à partir des informations qu'il a collectées. Les outils les plus répandus dans l'entreprise à cette fin sont les tableurs et les bases de données non relationnelles. En termes de gestion de l'entreprise, il en résulte une redondance des données, des entrées en doublon, la nécessité de rapprocher les informations, ainsi qu'un accroissement du volume de données potentiellement incorrectes ou disparates.

Solution : Les éditeurs proposent des solutions plus exhaustives qui minimisent, voire éliminent, la nécessité de consigner des données hors des systèmes fondamentaux. Ces éditeurs proposent également une intégration plus étroite avec les outils de productivité bureautique. L'utilisateur peut ainsi poursuivre une exploitation pertinente de ces derniers. Les données issues d'une famille de logiciels de gestion financière s'exportent facilement vers ces outils, selon des formats visant à répondre à des exigences spécifiques, puis réimportées dans la solution financière.

4. Défi : Se conformer à une stratégie optimale en matière d'acquisition de logiciels accroît la complexité de l'intégration nécessaire à l'interfaçage des applications. Jusqu'à présent, les entreprises adoptaient traditionnellement la meilleure approche possible en matière d'achat de logiciels. Elles sélectionnaient une application ou un éditeur distinct pour chaque secteur fonctionnel. Cloisonnée, cette approche optimale débouchait sur des applications dont l'intégration ne pouvait s'effectuer sans un investissement considérable en termes de ressources, de création, de maintenance et de prise en charge.

Solution : Les opinions divergent sur les tenants d'une solution optimale : approche optimale ou système intégré (ERP). Les éditeurs de solutions optimales proposent parfois à l'utilisateur une fonctionnalité plus spécifique, nécessaire à leur secteur industriel. L'utilisateur doit alors acheter des modules ou un sous-ensemble de modules auprès de plusieurs éditeurs, puis réaliser l'intégration des différentes applications.

L'intégration des modules est une qualité inhérente des systèmes ERP. Toutefois, l'argument opposé à ces derniers tient dans ce que leurs fonctionnalités ne répondent pas suffisamment aux exigences de l'entreprise utilisatrice. Les deux stratégies affichent leurs forces et leurs limites. Chaque entreprise doit les examiner selon son cas propre.

Niveaux d'intégration													
Le moins souhaitable	<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">Interface tierce</td> <td>L'application est développée par un autre éditeur, puis interfacée à l'application ERP. Les données sont échangées de manière bidirectionnelle afin que les deux applications disposent des mêmes informations. La confusion règne souvent lorsqu'il s'agit de déterminer quelle application contient le fichier maître. Aux yeux des utilisateurs, il est évident que deux applications fonctionnent. Aussi doivent-ils identifier celle sur laquelle les données doivent être saisies.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Intégration tierce</td> <td>L'application est développée par un autre éditeur, puis connectée à l'application ERP par voie d'intégration. Dans le contexte d'une intégration étroite, une des applications est prépondérante et régit le fichier maître. Les données appropriées sont alors plus clairement identifiables. Si les utilisateurs voient ici encore deux applications fonctionner, ils n'éprouvent généralement plus aucune inquiétude quant à l'intégrité des données.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Interface secondaire</td> <td>Si l'application appartient généralement à l'éditeur ERP, elle n'est pas nécessairement développée avec les mêmes outils, ni exécutée sur la même base de données que le progiciel ERP. L'éditeur fournit une intégration standard à son application ERP. Cette intégration bénéficie d'un développement de haute qualité, optimisé au fil des années. Si les utilisateurs voient ici encore deux applications fonctionner, ils n'éprouvent généralement plus aucune inquiétude quant à l'intégrité des données.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Intégration en annexe (même éditeur)</td> <td>L'application appartient à l'éditeur ERP. Elle a été créée au moyen du jeu d'outils et de la base de données utilisés par l'application ERP. La plupart des applications développées en annexe, c'est-à-dire par le même éditeur, ont été initialement conçues pour s'intégrer étroitement à l'application ERP. En général, les utilisateurs ne sont pas en mesure de déterminer s'ils se trouvent dans l'application annexe ou dans le système ERP.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Le plus souhaitable</td> <td> <table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">Amélioration</td> <td>Pour optimiser l'application, un revendeur à valeur ajoutée, ou VAR (<i>Value Added Reseller</i>), en développe le code au moyen du jeu d'outils et de la base de données du progiciel ERP. L'amélioration fonctionnelle est transparente pour l'utilisateur : de son point de vue, il ne quitte jamais le progiciel ERP.</td> </tr> </table> </td> </tr> </table>	Interface tierce	L'application est développée par un autre éditeur, puis interfacée à l'application ERP. Les données sont échangées de manière bidirectionnelle afin que les deux applications disposent des mêmes informations. La confusion règne souvent lorsqu'il s'agit de déterminer quelle application contient le fichier maître. Aux yeux des utilisateurs, il est évident que deux applications fonctionnent. Aussi doivent-ils identifier celle sur laquelle les données doivent être saisies.	Intégration tierce	L'application est développée par un autre éditeur, puis connectée à l'application ERP par voie d'intégration. Dans le contexte d'une intégration étroite, une des applications est prépondérante et régit le fichier maître. Les données appropriées sont alors plus clairement identifiables. Si les utilisateurs voient ici encore deux applications fonctionner, ils n'éprouvent généralement plus aucune inquiétude quant à l'intégrité des données.	Interface secondaire	Si l'application appartient généralement à l'éditeur ERP, elle n'est pas nécessairement développée avec les mêmes outils, ni exécutée sur la même base de données que le progiciel ERP. L'éditeur fournit une intégration standard à son application ERP. Cette intégration bénéficie d'un développement de haute qualité, optimisé au fil des années. Si les utilisateurs voient ici encore deux applications fonctionner, ils n'éprouvent généralement plus aucune inquiétude quant à l'intégrité des données.	Intégration en annexe (même éditeur)	L'application appartient à l'éditeur ERP. Elle a été créée au moyen du jeu d'outils et de la base de données utilisés par l'application ERP. La plupart des applications développées en annexe, c'est-à-dire par le même éditeur, ont été initialement conçues pour s'intégrer étroitement à l'application ERP. En général, les utilisateurs ne sont pas en mesure de déterminer s'ils se trouvent dans l'application annexe ou dans le système ERP.	Le plus souhaitable	<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">Amélioration</td> <td>Pour optimiser l'application, un revendeur à valeur ajoutée, ou VAR (<i>Value Added Reseller</i>), en développe le code au moyen du jeu d'outils et de la base de données du progiciel ERP. L'amélioration fonctionnelle est transparente pour l'utilisateur : de son point de vue, il ne quitte jamais le progiciel ERP.</td> </tr> </table>	Amélioration	Pour optimiser l'application, un revendeur à valeur ajoutée, ou VAR (<i>Value Added Reseller</i>), en développe le code au moyen du jeu d'outils et de la base de données du progiciel ERP. L'amélioration fonctionnelle est transparente pour l'utilisateur : de son point de vue, il ne quitte jamais le progiciel ERP.
Interface tierce	L'application est développée par un autre éditeur, puis interfacée à l'application ERP. Les données sont échangées de manière bidirectionnelle afin que les deux applications disposent des mêmes informations. La confusion règne souvent lorsqu'il s'agit de déterminer quelle application contient le fichier maître. Aux yeux des utilisateurs, il est évident que deux applications fonctionnent. Aussi doivent-ils identifier celle sur laquelle les données doivent être saisies.												
Intégration tierce	L'application est développée par un autre éditeur, puis connectée à l'application ERP par voie d'intégration. Dans le contexte d'une intégration étroite, une des applications est prépondérante et régit le fichier maître. Les données appropriées sont alors plus clairement identifiables. Si les utilisateurs voient ici encore deux applications fonctionner, ils n'éprouvent généralement plus aucune inquiétude quant à l'intégrité des données.												
Interface secondaire	Si l'application appartient généralement à l'éditeur ERP, elle n'est pas nécessairement développée avec les mêmes outils, ni exécutée sur la même base de données que le progiciel ERP. L'éditeur fournit une intégration standard à son application ERP. Cette intégration bénéficie d'un développement de haute qualité, optimisé au fil des années. Si les utilisateurs voient ici encore deux applications fonctionner, ils n'éprouvent généralement plus aucune inquiétude quant à l'intégrité des données.												
Intégration en annexe (même éditeur)	L'application appartient à l'éditeur ERP. Elle a été créée au moyen du jeu d'outils et de la base de données utilisés par l'application ERP. La plupart des applications développées en annexe, c'est-à-dire par le même éditeur, ont été initialement conçues pour s'intégrer étroitement à l'application ERP. En général, les utilisateurs ne sont pas en mesure de déterminer s'ils se trouvent dans l'application annexe ou dans le système ERP.												
Le plus souhaitable	<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">Amélioration</td> <td>Pour optimiser l'application, un revendeur à valeur ajoutée, ou VAR (<i>Value Added Reseller</i>), en développe le code au moyen du jeu d'outils et de la base de données du progiciel ERP. L'amélioration fonctionnelle est transparente pour l'utilisateur : de son point de vue, il ne quitte jamais le progiciel ERP.</td> </tr> </table>	Amélioration	Pour optimiser l'application, un revendeur à valeur ajoutée, ou VAR (<i>Value Added Reseller</i>), en développe le code au moyen du jeu d'outils et de la base de données du progiciel ERP. L'amélioration fonctionnelle est transparente pour l'utilisateur : de son point de vue, il ne quitte jamais le progiciel ERP.										
Amélioration	Pour optimiser l'application, un revendeur à valeur ajoutée, ou VAR (<i>Value Added Reseller</i>), en développe le code au moyen du jeu d'outils et de la base de données du progiciel ERP. L'amélioration fonctionnelle est transparente pour l'utilisateur : de son point de vue, il ne quitte jamais le progiciel ERP.												

COÛT TOTAL DE POSSESSION

Le coût total de possession, généralement désigné par l'acronyme TCO (Total Cost of Ownership), constitue un outil très répandu d'analyse et de justification dans le cadre de projets d'évaluation, de remplacement et d'acquisition de logiciels. Un avertissement toutefois : L'analyse TCO est un processus assez long qui repose sur des hypothèses. Ses conclusions se révèlent parfois difficiles à quantifier. Les composants suivants doivent être pris en compte lors de l'évaluation du TCO de vos applications actuelles.

1. Défi : Les entreprises éprouvent des difficultés à identifier le coût réel du logiciel acheté. Ce coût comprend celui des modules logiciels et des licences utilisateur. Les éditeurs de logiciels utilisent différents modèles de tarification. Les entreprises oublient souvent d'inclure le coût des logiciels tiers éventuellement nécessaires pour répondre aux exigences fonctionnelles des utilisateurs.

Solution : Les éditeurs proposent différents modèles de tarification des logiciels. La tarification peut reposer sur différents attributs, notamment les modules achetés, les utilisateurs nommés, simultanés ou auteurs de rapports, les volumes transactionnels, le chiffre d'affaires ou la plateforme. Une autre tendance de tarification et de déploiement qui gagne du terrain consiste à commercialiser le logiciel en tant que service ; un modèle appelé SaaS (Software as a Service). Il consiste essentiellement à vous donner accès à l'application et aux données sur le serveur de l'éditeur du logiciel par le biais d'une connexion Internet. En d'autres termes, vous n'êtes pas réellement « propriétaire » du logiciel, mais vous l'utilisez en échange d'un abonnement mensuel, diminuant ainsi la nécessité de disposer d'un personnel informatique en interne. Examinez la grille tarifaire correspondant aux solutions de chaque éditeur. Examinez également l'aspect incrémentiel éventuel de la tarification, afin de mieux appréhender l'incidence d'une croissance ou d'une extension. Votre analyse doit également tenir compte du coût des logiciels tiers nécessaires à votre mise en œuvre.

2. Défi : Le coût de la mise en œuvre est difficile à estimer et peut s'élever à plusieurs fois le coût du logiciel en soi. La mise en œuvre comprend généralement des coûts extrinsèques (des sommes versées à des entreprises extérieures) et des sommes intrinsèques (induites par l'utilisation de ressources internes). Les entreprises doivent identifier tous les composants de la mise en œuvre et déterminer les ressources nécessaires à la prise en charge de chacun d'eux.

Solution : L'examen qui suit met en évidence les composants le plus souvent rencontrés dans le coût de mise en œuvre. Pour garantir une évaluation minutieuse du coût total de mise en œuvre, parcourez cette liste et estimez le coût (sommes intrinsèques et extrinsèques) de chaque composant.

- a) **Installation du logiciel.** Il s'agit de l'installation physique du logiciel sur le matériel. Le personnel qui effectue l'installation ; le nombre de sites sur lesquels le logiciel est installé et déployé ; le nombre d'utilisateurs qui disposeront d'une licence ; le nombre d'utilisateurs distants, ainsi que le nombre de modules mis en œuvre comptent pour autant de facteurs.
- b) **Configuration du logiciel.** Ce composant comprend la configuration du logiciel en vue de répondre aux besoins de l'entreprise. Cette configuration comprend notamment les tâches spécifiques suivantes : définition du plan de comptes, définition des workflows, attributs du fichier maître pour les clients, fournisseurs et employés.
- c) **Formation.** La formation doit inclure tous les niveaux d'utilisation présents au sein de l'entreprise : du technicien à l'exploitant, en passant par le dirigeant. Les facteurs qui influencent le coût de la formation sont notamment : le personnel à former, les formateurs, ainsi que le lieu, la date et l'objet de la formation. Il est parfois difficile d'identifier le coût interne de cette tâche lorsqu'une entreprise opte pour l'approche du « formateur formé », cas dans lequel la société qui procède à la mise en œuvre forme une personne de l'entreprise, qui à son tour, forme le reste de l'entreprise. Tenez compte des exigences de formation initiales, mais également de la formation avancée qui pourrait s'avérer nécessaire dans les années à venir.
- d) **Conversion des données.** Quelles données issues des systèmes en place seront converties sur le nouveau système ? Les données sont converties au niveau du résumé ou au niveau des détails. Dans les deux cas, elles doivent être « épurées » pour s'adapter au nouveau système. Plus le volume de données à convertir est important, plus le processus est long et coûteux. Nombre d'entreprises optent pour la conversion détaillée des transactions pour les deux dernières années, puis pour les seuls résumés pour la période antérieure. Évaluez les avantages et les inconvénients de la mise en correspondance des données détaillées sur le nouveau système, par rapport à une analyse ou une génération de rapports

historique susceptible d'être exigée de ces informations.

e) **Documentation.** Ce composant comprend le travail nécessaire à la documentation interne du système, et les politiques et procédures qui l'entourent. En général, en matière de priorité documentaire, les entreprises retiennent les processus les plus essentiels ou ceux qui affectent plusieurs services. Les prestataires chargés de la mise en œuvre proposent souvent des services de documentation en option.

3. **Défi :** Le coût total du matériel nécessaire à la prise en charge du système de gestion financière est difficile à déterminer. Les entreprises doivent procéder à une évaluation du coût de l'ensemble du matériel nécessaire à l'utilisation du système actuel. Des coûts matériels peuvent être « dissimulés » dans le budget d'un autre service, ou partagés par d'autres applications.

Solution : En termes d'évaluation des coûts du matériel, les questions les plus répandues sont notamment les suivantes : Le matériel est-il obsolète ou fiable en termes d'exploitation ? Le nouveau système sera-t-il efficace s'il est exécuté sur l'ancien matériel ? L'infrastructure réseau ou de communication est-elle accessible à tous les services, et comment ceux-ci doivent-ils être connectés ? Tenez compte de l'achat d'un nouveau matériel ou du coût de la mise à niveau du matériel existant, nécessaire tant côté serveur que côté postes de travail.

4. **Défi :** Identifier les sommes à verser aux éditeurs de logiciels pour la maintenance et le support de leurs produits. Le montant et la valeur des sommes exprimées en pourcentage varient. Les entreprises se trouvent souvent confrontées à des hausses considérables de la maintenance au fil du cycle de vie du logiciel installé.

Solution : La majorité des éditeurs facturent des frais de maintenance annuels, exprimés en pourcentage de la « liste de prix actuelle ». Pour ces frais, vous pouvez parfois négocier le non-dépassement d'un pourcentage de hausse annuel.

Cet accord protège l'acheteur contre les hausses tant du coût du logiciel que du pourcentage de maintenance si l'éditeur décide d'augmenter ses tarifs de manière importante.

5. **Défi :** Le coût de l'exploitation du logiciel est difficile à quantifier et peut être sous-estimé. Ce coût comprend toutes les tâches nécessaires pour garantir le fonctionnement attendu du système et sa pleine exploitation par l'ensemble des utilisateurs, ainsi que l'intégralité des fournitures. Chiffrer l'incidence de cet aspect du logiciel est parfois difficile car une grande partie de la tâche correspondante est effectuée par des membres du personnel interne de l'entreprise.

Solution : Les coûts d'exploitation sont les suivants :

- a) **Fournitures.** Il s'agit des consommables informatiques nécessaires au matériel et aux logiciels (par exemple, papier, toner, pièces détachées et bandes de sauvegarde).
- b) **Sauvegarde.** Il s'agit des salaires et de la rémunération versés au personnel chargé de veiller à l'exécution et à la consignation des sauvegardes quotidiennes, hebdomadaires, mensuelles et trimestrielles.
- c) **Maintenance système.** Ce composant comprend une maintenance préventive, ainsi que les interventions d'optimisation et les réparations majeures.
- d) **Mises à jour et mise à disposition des versions.** Les mises à jour et les mises à disposition des versions induisent des installations, des documentations, des tests, des formations et des communications adressées à l'entreprise. Tous ces processus prennent du temps et affectent souvent plusieurs services.

CONCLUSION

Nombre de défis techniques et métier contraignent les entreprises à réévaluer leurs systèmes de gestion financière. Le présent livre blanc a examiné cinq aspects clés générateurs de défis pour des entreprises comme la vôtre, conduisant ces dernières à envisager d'autres solutions.

Bonne nouvelle cependant : les solutions disponibles sur le marché actuel permettent d'atténuer les problèmes posés. Les logiciels de gestion financière récents améliorent la flexibilité et l'efficacité de la génération de rapports, rationalisent les processus métier, proposent des familles de modules plus exhaustives offrant une fonctionnalité étendue, fournissent une technologie ouverte favorisant davantage l'intégration d'autres systèmes, et améliorent les profits de l'entreprise par le biais d'une diminution du TCO.

Les informations présentées dans ce livre blanc vous aident à procéder à une évaluation minutieuse et efficace de vos systèmes actuels, afin de déterminer si vous devez envisager leur évolution. Vous trouverez en page suivante, un tableau comparatif à utiliser pour évaluer votre système actuel, ainsi que d'éventuelles solutions de substitution. Si l'évaluation conclut à la nécessité de changer les systèmes existants, le présent livre blanc vous assiste également dans une évaluation exhaustive des possibilités offertes par les nouveaux logiciels de gestion financière.

LISTE DE CONTRÔLE POUR L'ÉVALUATION

Cette liste de contrôle vous permet d'évaluer le logiciel de gestion financière actuel ou différentes options disponibles. Attribuez à chaque catégorie une des trois notes suivantes :

1. Ne répond pas aux attentes.
2. Répond aux attentes de manière adéquate.
3. Dépasse les attentes.

Génération de rapports	Actuelle	Option A	Option B	Option C
1. Les données sont présentes sur plusieurs systèmes				
2. Les données sont difficiles à extraire				
3. Outils de gestion des tableaux et des graphiques				
4. L'outil de génération de rapports est difficile à utiliser				
5. Analyse par hypothèses limitée				
6. Prise en charge des modifications du modèle métier				
7. Génération de rapports détaillée				
8. Absence de prise en charge de la génération des rapports conformes à la réglementation				
Processus métier				
1. Processus adoptés pour adaptation au logiciel				
2. Les processus sont inefficaces				
3. Important volume de papiers acheminé manuellement				
4. Plusieurs approbations manuelles				
5. Processus non standardisés				
Modules et fonctionnalité				
1. Fonctionnalité indisponible				
2. Fonctionnalité limitée au sein de chaque module				
3. Applications tierces nécessaires				
4. Absence de prise en charge des modifications apportées à un modèle métier				
5. Formation incomplète sur les modules et la fonctionnalité				
Intégration système				
1. Applications installées sur des plates-formes disparates				
2. Saisie de données par l'utilisateur sur plusieurs systèmes				
3. Génération et persistance d'îlots de données				
4. Stratégie de sélection des meilleures applications				
Coût total de possession				
1. Logiciels				
2. Mise en œuvre				
3. Matériel				
4. Maintenance				
5. Exploitation				

5. Comptabilité clients	
a. Fichier maître clients	
b. Gestion de la clientèle	
c. Listes de prix	
d. Traitement des devis	
e. Traitement des commandes client	
f. Expédition	
g. Facturation	
h. Déclarations	
i. Gestion des tickets de caisse	
j. Gestion de crédit	
k. Gestion des contacts	
l. Gestion des collections	
m. Génération de rapports d'analyse des ventes	
n. Application de trésorerie	
o. Compte collecteur	
p. Commissions sur les ventes	
6. Coût de projets ou de tâches	
a. Code ou numéro d'identification	
b. Chef de projet	
c. Phases, tâches et activités	
d. Affectations et charge	
e. Retenue	
f. Facturation des tâches	
g. Génération de rapports d'écart	
7. Inventaire y	
a. Fichier maître inventaires	
b. Numéro d'inventaire	
c. Numéro de lot	
d. Quantités de commande minimales/maximales	
e. Gestion du réapprovisionnement	
f. Méthodes d'évaluation des coûts	
g. Gestion des inventaires physiques	
h. Codes marchandise	
i. Gestion des lieux	
j. Traitement de l'enlèvement et du conditionnement	
k. Kit	
l. Configuration produit	
m. Gestion d'entrepôts	
n. Gestion de la ventilation	
o. Réception	
p. Expédition	
q. Articles sans stockage	
r. Inventaire individualisé	
s. Traçabilité des lots	
t. Transferts sur sites multiples	

8. Commandes client	
a. Fichier maître clients	
b. Listes de prix multiples	
c. Gestion des devis et des offres	
d. Configuration produit	
e. Kit	
f. Détails d'en-tête/de poste	
g. Adresses de livraison multiples	
h. Instructions particulières	
i. Calculs des taxes sur les ventes et rapports associés	
j. Enlèvement et conditionnement	
k. Expédition	
l. Commissions sur les ventes	
m. Autorisation de retour d'articles	
n. Devises multiples au niveau transactionnel	
o. Commandes maître ou forfaitaires	
p. Gestion des retours	
9. Immobilisations	
a. Fichier maître articles	
b. Lieu	
c. Numéro de série	
d. Types d'amortissement	
e. Transferts, ajouts, retraites	
f. Gestion des actifs en crédit-bail	
g. Génération de rapports fiscaux	
h. Suivi des assurances	
i. Maintenance des actifs	
j. GASB 34	
10. Gestion de la paye	
a. Saisie des heures	
b. Gestion des syndicats	
c. Calculs et types de payes	
d. Types de retenues sur salaire	
e. Retenues sur salaires interdépendantes	
f. Génération de chèques de paye	
g. Rapports réglementaires	
h. Dépôt automatique	
i. Rapprochements bancaires	
11. Ressources humaines	
a. Analyse de reprise	
b. Suivi des candidats	
c. Gestion du contrôle des postes	
d. Fichier maître employés	
e. Gestion des bénéficiaires	
f. Administration des bénéficiaires	
g. Gestion de l'examen des performances	
h. Libre-service employés	
i. Libre-service cadres dirigeants	
j. Gestion COBRA	
k. Historique d'embauche	

ANNEXE : LES HUIT PIÈCES DU PUZZLE DE VOTRE DÉCISION FINALE

Alors que nombre d'entreprises résumant le choix d'un logiciel financier à un simple processus de sélection en termes de fonctionnalité, de technologie et de coût, nous constatons qu'il faut en réalité tenir compte de huit critères clé lors de l'évaluation d'un nouveau logiciel de gestion financière. Ce sont les « huit pièces du puzzle de la sélection des logiciels ».

Chacun de ces aspects doit être pris en compte dans votre décision finale. La faiblesse importante d'un éditeur sur un seul d'entre eux pourrait conduire à son élimination et à celle de ses produits. Par exemple, la compatibilité organisationnelle est si importante que nous avons vu des entreprises éliminer un éditeur de logiciels parce qu'elles éprouvaient des difficultés à collaborer avec l'équipe de mise en œuvre affectée par ce dernier.

La mise en œuvre d'un progiciel financier peut constituer un investissement considérable et essentiel à la réussite opérationnelle de votre entreprise. Au fil du processus de décision, vous devrez collecter des données sur chacun de ces aspects. Elles vous permettront de disposer d'une image plus globale de la solution que vous envisagez. Lorsque vous avez identifié l'éditeur de logiciels et le produit adaptés à votre entreprise, selon les différents aspects, les chances de réussite de la mise en œuvre de votre solution de gestion financière sont élevées.

- **Fonctionnalité logicielle.** Le logiciel propose-t-il la gamme de modules étendue et la richesse

fonctionnelle requises ? Quelles solutions de contournement ou quelle personnalisation du produit sont nécessaires ? Quels aspects fonctionnels semblent parfaitement adaptés ? Quelle fonctionnalité n'est pas disponible ? L'utilisation du logiciel est-elle intuitive et facile ?

- **Technologie logicielle.** La technologie du logiciel correspond-elle aux exigences ou aux orientations de votre entreprise ? Quel pourcentage d'utilisateurs existants exploite la plate-forme que vous envisagez ? L'application poursuit-elle son développement vers une technologie généralisée ? Quels jeux d'outils sont à la disposition de l'entreprise pour étendre le logiciel ?
- **Éditeur de logiciels.** L'éditeur du logiciel est-il financièrement solvable ? Quelle est la vision stratégique de l'éditeur et quelles sont ses intentions en termes d'avenir ? L'éditeur propose-t-il une fonctionnalité industrielle qui répond à vos exigences ?
- **Fournisseur de la mise en œuvre.** Le fournisseur de la mise en œuvre, ou VAR (Value Added Reseller), dispose-t-il des ressources nécessaires à cette opération ? Dispose-t-il des compétences nécessaires pour gérer vos problèmes métier propres ? L'équipe de mise en œuvre proposée est-elle adaptée à votre entreprise ? Comprend-elle les tenants et les aboutissants de votre secteur industriel ?

Fonctionnalité logicielle <ul style="list-style-type: none"> - Correspondance des exigences - Facilité d'utilisation - Amplitude fonctionnelle - Richesse fonctionnelle - Niches industrielles - Développement interne ou externe 	Technologie logicielle <ul style="list-style-type: none"> - Plate-forme - Bases de données prises en charge - Langage du code source - Intégration - Outils - Outils d'optimisation des performances - Architecture 	Éditeur de logiciels <ul style="list-style-type: none"> - Viabilité - Vision - Ressources - Culture - Orientation stratégique - Compétence industrielle 	Fournisseur de la mise en œuvre <ul style="list-style-type: none"> - Viabilité, culture, ressources - Expérience quant à l'implémentation des logiciels et modules proposés - Expérience industrielle - Expérience technique - Expérience en matière d'intégration
Formation, prise en charge, maintenance et intégration des mises à jour <ul style="list-style-type: none"> - Outils d'intégration - Complexité - API publiées - Couverture du support 	Synchronisation du projet <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité des ressources - Fusions - Date de diffusion de la fonctionnalité - Nombre d'installations client 	Compatibilité organisationnelle <ul style="list-style-type: none"> - Adaptation culturelle - Compatibilité en termes de négociations - Compatibilité en termes de processus - Compatibilité en termes de méthodologies - Vision partagée - Gestion des changements efficace 	Coût total de possession <ul style="list-style-type: none"> - Logiciels - Base de données - Maintenance annuelle - Réseau matériel - Formation - Gestion du personnel - Mises à jour - Productivité et autres incidences

- **Formation et support.** Quels programmes de formation et de support sont proposés par l'éditeur du logiciel ou le partenaire de mise en œuvre (VAR) ? Ces programmes répondent-ils aux besoins de votre entreprise ? Ferez-vous appel à l'éditeur pour l'ensemble de la formation ou à l'approche du « formateur formé » ? L'éditeur fournit-il des heures de support adaptées à la nature de votre entreprise ?
- **Synchronisation du projet.** L'éditeur s'adapte-t-il au déroulement de votre projet ? Quand la prochaine version du logiciel est-elle programmée ? Quelle version allez-vous mettre en œuvre ? Les ressources de l'éditeur sont-elles disponibles au moment voulu ? Disposez-vous des ressources nécessaires pour prendre en charge la mise en œuvre ? L'éditeur prévoit-il une mise en œuvre plus courte ou plus longue que la vôtre ?
- **Compatibilité organisationnelle.** La culture de l'éditeur est-elle compatible avec celle de votre entreprise ? L'éditeur comprend-il votre industrie, ainsi que les questions essentielles à la réussite de votre entreprise ? Ou, au contraire, pense-t-il que vous devez changer votre mode de fonctionnement ? Votre entreprise est-elle prête pour les changements requis ?
- **Coût total de possession.** Quel est le coût total de possession pour les cinq prochaines années ? Ces coûts dépassent-ils le budget du projet ? Comment les éditeurs se départagent-ils sur chaque poste de coût (logiciels, matériel, personnalisation, formation et maintenance) ?

Microsoft Dynamics

Microsoft Dynamics™ est une gamme de solutions financières, de gestion de chaîne d'approvisionnement et de gestion de relations clientèle. Elle aide l'entreprise à gagner en efficacité. Proposées par le biais d'un réseau de prestataires de services spécialisés partenaires, ces solutions de gestion d'entreprise adaptables et intégrées fonctionnent avec les logiciels Microsoft® habituels, en vue de rationaliser les processus à l'échelle de toute une entreprise.

www.microsoft.com/dynamics

L'auteur

SoftResources LLC est un consultant spécialisé dans les services de sélection de logiciels auprès d'entreprises à capital public ou privé, gouvernementales et à but non lucratif, à l'échelle internationale. Ses clients vont des petites entreprises aux multinationales du classement Fortune 500. La société propose quatre principaux domaines de service : 1) Évaluation de systèmes d'entreprise, 2) Sélection de logiciels, 3) Sélection de mises en œuvre par des éditeurs/VAR et 4) Examen de contrats sur les logiciels. Pour conserver son objectivité quant à l'évaluation des logiciels, SoftResources LLC s'interdit volontairement toute activité de développement, conception, vente ou implémentation de logiciels.

2517 Eastlake Avenue East • Suite 100 • Seattle, WA 98102-3278
Téléphone : (206) 860-2400 • Télécopie : (206) 860-2828 • Courrier électronique : mail@softresources.com
Site Web : www.softresources.com