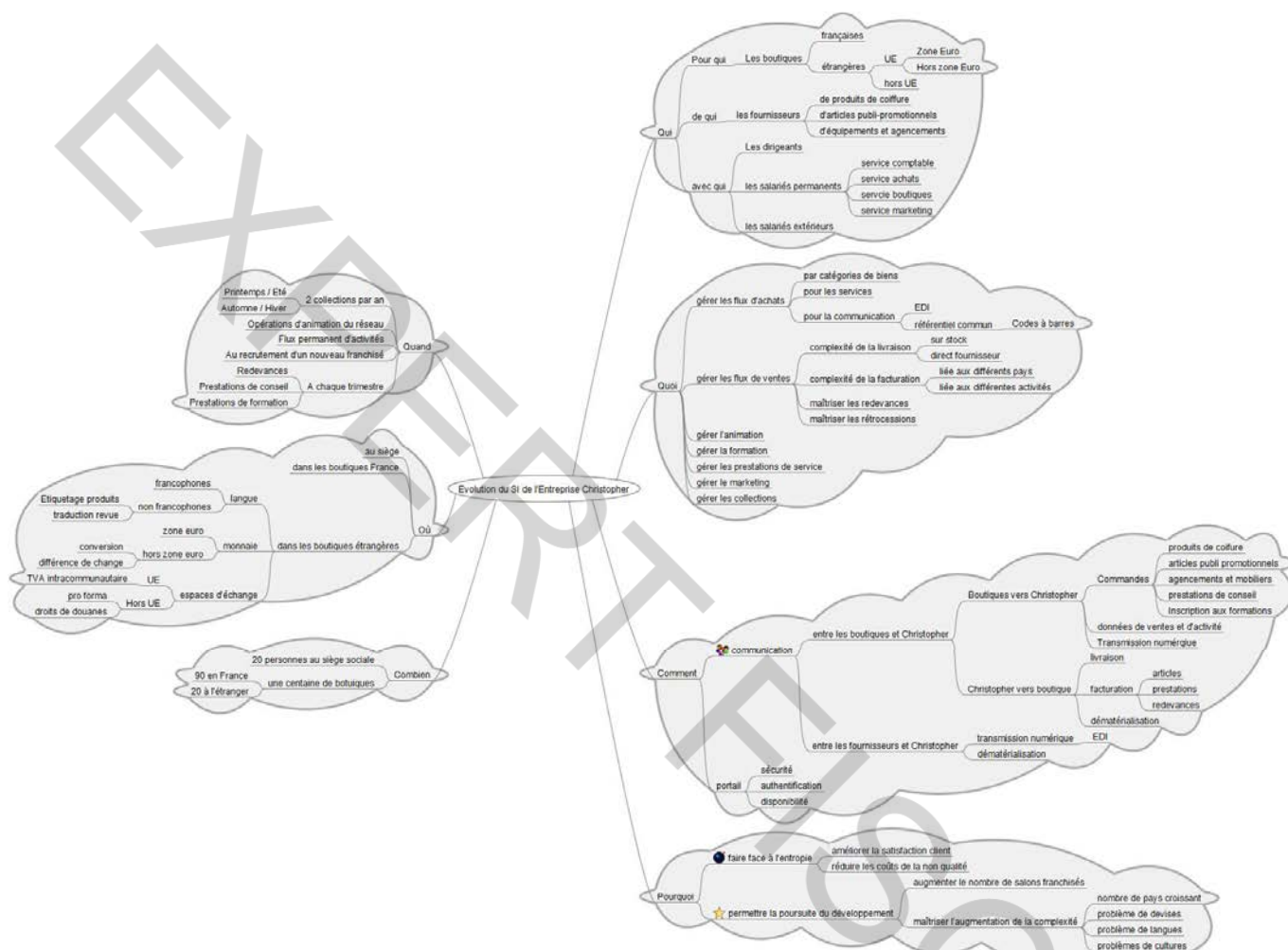


## UE 5 – MANAGEMENT DES SYSTÈMES D'INFORMATION

### Éléments indicatifs de corrigé



### Analyse du sujet

Ce schéma n'est pas attendu dans la copie. Il a pour but d'aider le correcteur à analyser les axes du sujet.

### Question 1

#### 1-1 Phases du projet séparées de jalons

- Étude préliminaire visant à faire un état des lieux. Cette phase correspondra à l'audit ;
- étude de faisabilité pour rechercher les solutions possibles : de type PGI ou au contraire de type applications hétérogènes mais urbanisées ;
- spécification du projet en termes de planification (délais), de budget (estimation des besoins en ressources et des coûts), cahier des charges fonctionnel ;
- réalisation du projet pour la mise en place du nouveau système.

## 1-2 Structures

- Nommer un chef de projet MOA qui sera responsable unique du projet mais qui pourra s'entourer d'un groupe de projet. Poser le problème (discuter) du choix du chef de projet.
- Constituer un comité de pilotage. Qui inclure dans celui-ci ? Ne pas oublier les usagers outre les services du siège, les représentants des boutiques.

## Question 2

### 2-1

Il n'est pas attendu un schéma utilisant un formalisme particulier. On admettra une explication littérale sans schéma.

On veut trouver :

- l'idée d'absence de connectivité entre les boutiques et le siège qui interdit la transmission automatisée et fiable des données, entre les boutiques et le siège. Cela entraîne la ressaisie des données au siège (commandes, ventilation de caisse, etc.) ;
- l'idée que les interfaces entre les applications de gestion du siège sont intermittentes et peu fiables. En conséquence, il est nécessaire d'effectuer de nombreux contrôles manuels de cohérence entre les données des différents logiciels ;
- l'idée que l'impossibilité de gérer les opérations hors zone euro (pas de gestion des devises) entraînerait notamment la nécessité de réaliser les factures de manière non automatisée (par exemple avec Excel) et ne permettrait pas de comptabiliser les factures automatiquement. Si imparfaite que soit l'interface actuelle, elle permet tout de même de gagner du temps et d'éviter certaines erreurs de saisie. Recourir pour les factures hors zone euro à une solution manuelle déclencherait un phénomène d'entropie tout à fait préjudiciable.

### 2-2 Problèmes techniques

Problèmes à résoudre :

- communiquer avec les fournisseurs : pour les produits stockés chez Christopher en évitant les ressaisies, pour limiter les délais et les erreurs. Pour les produits livrés directement par les fournisseurs, pour assurer la traçabilité chez Christopher : remise à percevoir sur la facturation aux salons directement effectuée par le fournisseur mais également intervention d'assistance du franchisé en cas de problème avec le fournisseur puisque Christopher facture des prestations de service. Il est donc dans ce domaine en position de MOE ;
- communiquer avec les boutiques : problème de sécurité de l'information, problème de la performance de la communication (débit, taux de service de la ligne...), problème d'ergonomie et de convivialité des outils qui doivent être simples et évolutifs et multilingues.

### 2-3 Solutions possibles

- EDI avec les fournisseurs : avantages messages standards, transmission asynchrone, acquittement des messages, référentiel commun des acteurs (codes lieux-fonctions) et des articles (GENCOD) ;
- construire un extranet, avec authentification par certificat, cryptage des données sensibles, connectivité simple (ADSL), débit important. Possibilité de réaliser un VPN pour un réseau à grande distance WAN  
Type d'outil client : applications en client léger, portail de services accessible aux boutiques.

### Question 3

#### 3-1 Diagnostic

- Modification des profils de poste.

Aspect qualitatif : un certain nombre de personnes dans plusieurs services sont peu familiers des outils informatiques et encore moins des outils TIC. Ils gèrent leurs postes de travail de manière indépendantes et communiquent par des outils traditionnels (papier, téléphone, fax). Il s'agira donc d'une révolution dans leurs pratiques au sein de leur poste de travail. Moins de tâches d'exécution (acquisition automatique de données au lieu de saisie) donc moins de pointage. Mais plus de conception des tâches au sein des processus métiers et de justification des résultats obtenus.

Aspect quantitatif : compte tenu du fait que l'évolution du SI a pour but de permettre de poursuivre le développement à l'étranger, actuellement menacé par les effets de l'entropie, il ne semble pas que cette évolution ait pour conséquence des réductions de postes. Il s'agit surtout de permettre le développement à périmètre constant en matière de personnel.

- Évolution des relations humaines au sein des groupes de travail.

Il existe deux types de populations dans la plupart des services : des personnes assez âgées et assez anciennes dans l'entreprise, peu adaptées aux technologies de l'information, et des personnes plus récentes et plus jeunes, qui sont bien adaptées à celles-ci. L'évolution du SI risque donc de provoquer une redistribution des pouvoirs au sein des groupes de travail entraînant la dégradation des relations humaines.

Les personnes les plus anciennes risquent de vouloir démontrer à M. Christopher leur caractère indispensable et professionnel en regard de l'incapacité des nouveaux à maîtriser leur poste de travail. Lorsque ces phénomènes se développent des erreurs de travail vont pénaliser l'entreprise.

- Risque de résistances au changement.

Les « anciens » vont avoir peur de la perte de pouvoir et de leur incapacité à s'adapter aux nouveaux outils et aux nouvelles pratiques. Ils vont donc chercher à argumenter pour démontrer que la solution mise en place n'est pas conforme aux besoins de l'entreprise.

#### 3-2 Solutions proposées

- Contenu du plan de formation et coaching

Pour favoriser la mutation des postes et l'évolution des personnes dans leurs postes un plan de formation va devoir être mis en place. Il est nécessaire d'évaluer les besoins des différents profils. Une formation unique, centrée sur l'usage des outils informatiques serait contreproductive.

Un système de coaching, permettant de croiser les compétences métiers et les compétences techniques, pourrait amener un renforcement de la cohésion et une accélération réciproque de la courbe d'apprentissage.

- Communication et empathie

Pour éviter les embûches du harcèlement horizontal (entre collègues d'un même service) ou vertical (entre chef de service et subalternes) liés aux modifications de la répartition du pouvoir et aux difficultés d'adaptation de certaines personnes, M. Christopher doit mettre en place des actions de communication interne. De manière collective, il doit communiquer sur l'aspect incontournable pour la poursuite du développement, donc pour la survie à long terme, de l'évolution du SI et sur la nécessité de l'adhésion et de la coopération de tous pour que cela réussisse. De manière individuelle, il doit être attentif au comportement de chacun afin de discuter individuellement avec ceux dont les comportements divergent. Il a besoin d'obtenir un alignement stratégique de tout son personnel. Pour cela il devra faire preuve d'empathie pour comprendre les motivations et les freins de chaque individu par rapport à l'évolution de l'entreprise.

### 3-3 Conduite et légitimation du changement

Ce qui vaut pour le domaine des relations humaines vaut également pour éviter les risques de résistance au changement. M. Christopher devra analyser les populations et motifs de résistance au changement de manière à adapter sa communication. Le premier axe de communication concerne les arguments de légitimation du changement. Il peut s'appuyer sur le constat que chacun peut faire de la dégradation des performances de l'entreprise, de l'insatisfaction des franchisés qui grandissent et de l'insatisfaction des salariés eux-mêmes, subissant de plus en plus de pressions externes et internes. Il peut démontrer que le développement de l'entreprise dans ce contexte est remis en cause, voire que la tendance peut s'inverser, ce qui est une menace y compris pour les postes de travail du personnel du siège.

M. Christopher devra identifier s'il existe un ou plusieurs leaders négatifs par rapport au projet de manière à les associer à la conduite de projet.

#### Question 4

##### 4-1 Avantages stratégiques

- Les avantages stratégiques sont liés à l'éradication des effets de l'entropie.
- Cela permet d'améliorer la satisfaction des salons franchisés donc, par ricochet, des personnels du siège. Il y aura donc une tendance à la fidélisation des franchisés actuels mais également cela facilitera, au sein d'un même pays, le recrutement de nouvelles franchises. Cela permettra d'atteindre des masses critiques par pays, justifiant la traduction des documents et revues etc.
- Cela permettra également la diminution des événements de non qualité (erreurs) donc cela permettra de diminuer les coûts parasites, entraînant une amélioration de la rentabilité de l'entreprise. Elle pourra donc rendre des services plus approfondis à des prix de cession avantageux aux franchisés, ce qui améliorera sa position concurrentielle.

##### 4-2 Risques

Exemple de profil de risque :

|                         | <b>Solution PGI</b> | <b>Solution hétérogène</b> |
|-------------------------|---------------------|----------------------------|
| Taille                  | 5                   | 3                          |
| Durée                   | 5                   | 5                          |
| Difficulté technique    | 2                   | 4                          |
| Degré d'intégration     | 1                   | 4                          |
| Stabilité équipe projet | 5                   | 2                          |

##### 4-3 Retour sur investissement

Quelques idées qui peuvent être développées (non exhaustif) :

- possibilité d'accroître le CA de l'entreprise avec un périmètre constant de personnel, en termes d'administration des achats des ventes et de comptabilité. Les personnels des services administratifs n'auraient plus à consacrer leur temps à faire de la saisie. Ils auraient donc la possibilité de gérer un volume d'affaires plus important. Le coût des ces activités (par exemple, coût des inducteurs d'administration des ventes, des achats ou de la gestion des comptes de tiers) diminueraient par rapport à chaque K € de CA ;
- disponibilité d'informations sur l'activité des salons permettant de mettre en place des outils de pilotages précis et réactifs. Cela permettrait de mesurer les besoins de formation afin d'optimiser l'organisation des sessions. Dans le même ordre d'idée, on mesurerait plus précisément les besoins en articles publi-promotionnels. On éviterait ainsi du gâchis sur des catalogues à usage saisonnier ;
- le système permettrait de capitaliser les bonnes pratiques dans l'ensemble du réseau et d'éviter l'apparition de forces centrifuges au sein de celui-ci qui pourrait entraîner l'insatisfaction des clients, la détérioration de l'image et la rupture de certains contrats de franchises (plus difficile à mesurer économiquement).