

SESSION 2019

UE5 : MANAGEMENT DES SYSTEMES D'INFORMATION

Éléments indicatifs de corrigé

DOSSIER 1 : URBANISATION DU SI

1. Pourquoi une démarche d'urbanisation du SI est-elle, dans ce cas, opportune et pertinente ?

Il convient donc ici d'abord de rappeler sommairement ce qu'est l'urbanisation et en quoi ensuite elle est dans le cas de SOLIDOR à la fois opportune et pertinente.

Approche et définition de l'urbanisation.

L'urbanisation est une « *approche top down ayant pour objectifs de faciliter l'évolutivité et l'adéquation des systèmes d'information (SI) vis-à-vis des processus, de mettre en évidence les fonctions transverses ou communes, les partager et de renforcer la cohérence du SI* » (Club Urba-Enterprise Architecture). Il s'agit ainsi de sauvegarder la cohérence du SI tout en améliorant son efficacité, en préservant le plus possible le patrimoine informationnel. Urbaniser ne consiste donc pas à se défaire du parc existant pour en constituer un nouveau, mais à le faire évoluer (conserver certaines des solutions logicielles, une partie du matériel, etc.) au regard des objectifs stratégiques poursuivis par l'entreprise. Plus précisément, comme le décrit Longépé en 2009 (Longépé, C., 2009 : Le projet d'urbanisation du SI : cas concret d'architecture d'entreprise, Dunod, collection InfoPro, 4^{ième} édition), l'urbanisation peut être décomposée en trois étapes, 1) analyser les SI existants et les objectifs métiers les concernant, 2) concevoir des SI cibles alignés sur les objectifs métiers et conformes aux règles de l'urbanisme et 3) élaborer des plans de convergence vers la cible.

Retour sur l'opportunité et la pertinence de cette démarche chez SOLIDOR.

Dans le cas de SOLIDOR, cette démarche est opportune car c'est le « bon moment » pour déployer son outil CRM et son outil P&T qui sont tous les deux adossés à son ERP existant. C'est en effet le moment où la reconfiguration du marché de la lingerie féminine semble se confirmer avec l'arrivée de nouveaux concurrents franchisés qui imposent à SOLIDOR de renforcer rapidement sa relation client afin de ne pas se laisser distancer et, pour ce faire, il lui faut aussi moderniser ses outils de suivis des flux et ses outils collaboratifs. Elle est également pertinente, c'est bien « la bonne approche » et en tous cas celle qui semble le plus adaptée, car comme la grande majorité des entreprises, SOLIDOR a construit, designé et architecturé son SI progressivement, au fur et à mesure de ses besoins métiers et de ses priorités stratégiques. Par exemple, l'annexe 2 nous apprend que SOLIDOR possède déjà des modules ERP en comptabilité/finance et en gestion de la production. Elle a donc besoin de conserver les applications et progiciels existants, qui ont fait la preuve de leur efficacité et qui sont maîtrisés par les utilisateurs, tout en analysant la façon dont les deux nouvelles applications métiers (CRM et P&T), venant en support des nouveaux besoins, pourront être intégrées de façon fluide et souple à l'existant. Il s'agit également pour SOLIDOR de continuer à exploiter les éléments du portefeuille d'applications diagnostiqués comme alignés à ces nouveaux besoins. L'urbanisation implique enfin une réflexion en termes de coûts, qui doivent rester maîtrisés, en particulier dans l'environnement concurrentiel qui est celui de l'entreprise, et c'est bien la logique top-down qui est exprimée par le dirigeant actuel et relayée par l'éditeur de P&T.

2. Cartographier les processus des deux métiers (le marketing et les achats/approvisionnement) ciblés par la démarche d'urbanisation du SI de SOLIDOR.

Il convient donc d'abord de rappeler sommairement en quoi consiste une cartographie de processus et comment procéder dans le cas des processus des deux métiers ciblés ici.

Approche et définition de la cartographie des processus.

La cartographie des processus métier peut être assimilée à est une représentation graphique des activités articulées au sein d'un métier afin de délivrer *in fine* un produit et/ou un service créateur de valeur ajoutée.

2.1 : la cartographie des processus marketing et achats/approvisionnement conduisant, comme le cas le décrit, à l'adoption d'un CRM et d'un indicateur de fidélité NPS, peut être schématisée par la figure 2.1 afin de pouvoir in fine « acheter » (c'est-à-dire choisir un produit et/ ou un service auprès d'un des 54 fournisseurs référencés) et puis « approvisionner » (c'est-à-dire régler la facture et donc payer le fournisseur retenu) dans une logique de cohérence et de suivi et contrôle d'une part de l'achat et d'autre part de son règlement.

2.2 : la cartographie des processus achats/approvisionnement conduisant, comme le cas le décrit, à l'introduction d'un système de planification et de suivi (éditeur *Aleth*, solution *Planning & Tracking*), peut être schématisée par la figure 2.2 afin de pouvoir in fine à la fois « personnaliser l'offre » et « évaluer la fidélité et la satisfaction ».

Ces représentations graphiques servent à détailler les grandes étapes et leur mise en cohérence.

3. Proposer une représentation graphique synthétique (par exemple un diagramme d'Ishikawa ou un diagramme « en arrêtes de poisson ») du processus d'urbanisation du SI de SOLIDOR ayant pour objectif l'augmentation des volumes des ventes ?

Il convient donc ici d'abord de rappeler sommairement et de visualiser ce que pourrait être la démarche d'urbanisation dans le cas précis de SOLIDOR qui a pour objectif affiché d'améliorer le volume des ventes de ses produits de lingerie.

Présentation des outils et diagrammes mobilisables.

Le diagramme d'Ishikawa (du nom de son concepteur Kaoru Ishikawa, ingénieur japonais) ou en *arrêtes de poisson* permet d'analyser 5 grandes catégories de causes (qui sont notées les 5M) pour parvenir à un effet envisagé (ici : augmenter les volumes des ventes). Les catégories de causes sont 1) Machine(s) ou Matériel : les équipements, l'infrastructure technologiques, les réseaux informatiques, etc., 2) Main d'œuvre : les acteurs et leurs compétences, 3) Méthode(s) : les procédures, modes opératoires, méthodologies, etc., 4) Matière(s) : tout ce qui concerne les inputs des processus, en termes tangibles et intangibles (ex. information) et enfin, 5) Milieu : l'environnement de travail et le management. L'idée est donc de pouvoir formuler et préciser l'effet recherché puis de déterminer les dispositifs requis pour chacune des 5 catégories de causes et de les faire apparaître sur un schéma qui soit le plus lisible et synthétique possible.

Le diagramme d'Ishikawa adapté au cas SOLIDOR.

Concernant le projet d'urbanisation de SOLIDOR, le diagramme d'Ishikawa peut être représenté par la figure 1.3.1 qui met en évidence et en relation les cinq familles de différents facteurs, directement liés ou indirectement liés à la fonction SI, qui interviennent ou qui peuvent intervenir dans la recherche de l'objectif final qui est l'augmentation des ventes.

DOSSIER 2 : ALIGNEMENT STRATÉGIQUE DU SI

Il convient d'abord de rappeler sommairement ce qu'est le modèle d'alignement stratégique puis d'aborder les questions liées aux outils (ERP, CRM, SaaS...) de façon claire – avec une sobriété dans les détails techniques et informatiques - et adaptée au cas du SI de SOLIDOR.

- 1. En vous basant sur le modèle d'alignement stratégique, que vous rappellerez simplement, il vous est demandé d'analyser l'adéquation entre la stratégie de SOLIDOR et sa stratégie SI.**

Rappel et définition liés au modèle d'alignement stratégique.

Le modèle d'alignement stratégique a été à l'origine élaboré et publié par Henderson et Venkatraman en 1993 (référence complète : Henderson, J.C. et Venkatraman, N., 1993 : "Strategic Alignment: Leveraging information technology for transforming organizations", IBM Systems Journal, Volume 32, Issue 1, p. 4-17). Il a pour objectif général la mise en cohérence de la stratégie des SI et de la stratégie générale de l'entreprise. L'alignement stratégique est un processus, par nature dynamique, impliquant une adaptation permanente de l'entreprise (Reix et al., 2011 – référence complète : Reix, R., Fallery, B., Kalika, M. et Rowe, F., 2011 : Systèmes d'information et management des organisations, Vuibert, collection Gestion, 6^{ème} édition).

L'alignement stratégique repose sur la recherche de cohérence centrée sur quatre domaines. Le premier est la stratégie de l'entreprise : stratégies génériques, objectifs stratégiques, produits, marchés, compétences distinctives. Le second est la stratégie de développement technologique : domaine technologique, compétences et gouvernance. Le troisième est l'infrastructure et les processus de l'entreprise : infrastructure administrative, processus d'affaire, processus managériaux. Le dernier est l'infrastructure et les processus des SI : architecture, portefeuille d'applications, processus de développement, contrôle.

À propos du niveau d'alignement entre la stratégie de SOLIDOR et sa stratégie SI.

Concernant l'alignement stratégique chez SOLIDOR, et au regard des informations fournies par le cas et ses annexes, il est possible de mettre en lumière les 3 éléments de réponse suivants :

- Tout d'abord, le domaine de la stratégie d'entreprise est aligné au domaine de développement technologique. Les objectifs stratégiques affichés par SOLIDOR sont l'accroissement du volume de ventes en axant les efforts aux niveaux amont (fournisseurs, achats et approvisionnement) et aval (marketing : fidélisation de la clientèle). Pour conduire à bien ces objectifs stratégiques, SOLIDOR peut se reposer sur une Direction des Systèmes d'Information (DSI) qui joue un rôle central de soutien dans le développement des nouvelles dynamiques stratégiques décidées par l'entreprise. La DSI possède également des compétences en termes de maintenance informatique (c'est notamment le cas de M. Cartier, ingénieur de maintenance informatique qui intervient dans l'annexe 5) et d'urbanisation (c'est la DSI elle-même qui propose d'adopter une démarche d'urbanisation). On peut cependant poser la question de l'ajustement des compétences (en volume et en qualité) au regard de l'évolution relativement radicale du SI. Le cas ne donne pas d'éléments sur les ressources humaines, mais il sera certainement nécessaire de recruter, de former ou de sous-traiter des ressources complémentaires, notamment dans les spécialités de la maintenance, de l'intégration et du développement de site web et de l'analyse des données (CRM).
- Ensuite, les domaines du développement technologique et de l'infrastructure/processus SI apparaissent également en cohérence. L'architecture SI de SOLIDOR évolue progressivement, au fil des besoins métiers et stratégiques de l'entreprise. Par exemple, SOLIDOR a introduit un ERP en comptabilité/finance et en gestion de production (annexe 2). Elle a donc déjà fait le choix de l'intégration et de l'interopérabilité dans certains secteurs d'activité. Lorsqu'elle la DSI s'est penchée sur l'intégration des

processus achats/approvisionnement, elle a ainsi pu mettre à profit son expérience. La solution *Aleth Planning & Tracking* est une solution qui permet d'améliorer la collaboration entre les deux fonctions mais également la relation fournisseurs. Le développement d'un CRM et d'un système NPS se portent en soutien de la fidélisation de la clientèle de SOLIDOR. Par conséquent, les deux options proposées par la DSI sont alignées aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

- Enfin, concernant le domaine de l'infrastructure et des processus de l'entreprise, les annexes 4 et 5 offrent un certain nombre d'éléments permettant de révéler les difficultés. L'introduction de la solution *Aleth Planning & Tracking* implique une harmonisation des processus managériaux ainsi que l'application d'une même méthode de travail entre les fonctions achats et approvisionnement. Par ailleurs, elle accentue la place du contrôle (*reporting*) en donnant la possibilité de suivre en quasi temps réel les résultats. L'outil NPS mis en place dans le secteur du marketing peut également être considéré comme un outil de contrôle. Par conséquent, SOLIDOR doit impérativement se pencher sur les changements induits par l'introduction de ces technologies si elle veut pouvoir anticiper et gérer les potentielles résistances ou réticences. Ces questions liées au pilotage du changement font l'objet des thématiques abordées dans le dossier 3.

2. Après avoir rappelé ce que sont des outils de type ERP et CRM, vous montrerez en quoi le déploiement d'un outil CRM associé à un NPS vous semble adapté aux objectifs stratégiques.

En préambule il paraît opportun d'aborder clairement et sobrement les concepts clés.

Rappels et définition sur les outils ERP et CRM.

Dans les deux cas, il s'agit généralement de progiciels c'est-à-dire des solutions informatiques conçues, développées et éditées par un éditeur professionnel et adaptées à un secteur d'activité et/ou à une taille d'entreprise. L'un est généraliste et s'attaque à toutes les grandes fonctions de l'entreprise (ERP) et l'autre est plutôt spécialisé dans la relation client (CRM). De façon assez simple, l'ERP (*Enterprise Resource Planning*) ou encore PGI (*Progiciel de Gestion Intégré*) voire même ES (Enterprise System dans des acception plus récentes) est un outil intégré permettant de traiter les principales fonctions de l'entreprise en temps réel et en simultané grâce à de nombreux modules fonctionnels interconnectés autour d'une vaste et unique base de données qui devient de facto le pivot de l'architecture du système. De même, le CRM (*Consumer Relationship Management*) ou encore GRC (*Gestion de Relation Client*) est également un progiciel qui aborde la gestion de la relation client de façon intégrée et qui est opérée en utilisant les données et ressources collectées autour d'un client ou groupe de client ciblé. Il permet de développer des activités relatives à la vente en ligne, à la communication, à la personnalisation et fidélisation de la relation, au support client, etc. et de s'adapter à lui et à ses évolutions grâce, en partie, à l'intelligence artificielle.

À propos de la pertinence du choix CRM/NPS adapté aux objectifs de SOLIDOR.

Le couplage de l'outil informatique CRM et de l'outil statistique NPS permettra à SOLIDOR de moderniser sa stratégie marketing et fidélisation autour de son cœur de cible, qui reste explicitement les femmes entre 30 et 45 ans. Ce couplage devrait notamment favoriser un développement des démarches de fidélisation en insistant sur le conseil (les offres ont été ajustées et les prix proposés sont à la baisse, les clients doivent donc être tenus informés et leurs réactions doivent être scrutées, les propositions de vente doivent également être mieux individualisées au regard des exigences de cette population cible), la personnalisation des relations et l'évaluation de la satisfaction des clients. Il apparaît ainsi que les outils CRM et NPS et surtout leur mise en cohérence (échange de données et ajustement) sont en parfaite conformité avec l'objectif d'augmentation des volumes de vente qui, au final, matérialise la nouvelle stratégie marketing de SOLIDOR.

3. **Après avoir expliqué ce qu'est le mode SaaS, sur lequel est basé la solution Planning & Tracking développée par Aleth, vous en expliquerez simplement les forces et faiblesses.**

Un rappel sur le contexte du cas avec proposition de définition des termes clés.

Le mode *Software as a Service* (SaaS) est un mode de distribution en *cloud computing* – informatique en nuage - d'une solution logicielle. Il complète l'offre du cloud computing avec les modes Infrastructure as a Service (IaaS) et Platform as a Service (PaaS) qui ne sont pas abordées ici. L'éditeur Aleth fournit l'accès à la solution *Planning & Tracking* sous la forme d'une application web et l'utilisateur final n'en supporte pas ou peu l'installation sur son propre système. Il s'agit donc d'un service délivré et maintenu par l'éditeur Aleth lui-même.

La solution en SaaS pour SOLIDOR : avantages et inconvénients.

Pour SOLIDOR, les avantages d'opter pour l'*Aleth Planning & Tracking* en Saas résident notamment dans la flexibilité (capacité de répondre rapidement aux besoins de l'entreprise), les mises à jour en temps réel – à la charge de l'éditeur offreur - ainsi que l'absence de frais d'investissement (ils se transforment en frais d'exploitation) et le paiement à l'utilisation (pay per use) et non pas à la licence (pay per licence).

Cependant, le choix d'une solution en SaaS comporte également un certain nombre de risques pour SOLIDOR. Les principaux concernent : la disponibilité des données (quelle garantie en cas de pannes ou de dégradation des performances chez un prestataire voire même de faillite ou dérouté du prestataire ?), de sécurité des données (comment les données sont protégées par le prestataire ? Ou sont-elles hébergées/localisées ? Qui a accès à ces données externalisées ?) et de dépendance technologique (il est nécessaire de réfléchir aux problèmes éventuels liés à la réversibilité – c'est-à-dire à la récupération des données et des applications - et à la compatibilité – c'est-à-dire l'interfaçage des applications). Une autre faiblesse peut survenir en cas de volonté de retour en arrière – hypothèse de réversibilité – c'est la perte des compétences informatiques et informationnelles en interne (DSI de SOLIDOR) au fur et à mesure des départs des techniciens et autres ingénieurs réseaux devenus surqualifiés face au SaaS.

En résumé :

	Forces	Faiblesses
Le mode SaaS pour SOLIDOR	Flexibilité de la solution Facilité d'usage Investissement faible Mise à jour facilité Sécurité assuré par le prestataire Lisibilité des tarifs (pay per use) Etc.	Dépendance prestataire forte Vulnérabilité des données Complexité de la contractualisation/tarifification Perte de compétence interne Cout de réversibilité élevé Etc.

4. **Quelles suggestions pourriez-vous faire à la DSI de SOLIDOR notamment en termes de suivi de la qualité de ses activités ?**

À présent que le SI de SOLIDOR a été urbanisé et est prêt à évoluer, que la solution SC (Aleth Planning & Tracking) a été implémentée et que les outils marketing (CRM et NPS) sont mis en œuvre, l'entreprise doit pouvoir s'assurer de la qualité de ses activités amont et aval. Pour ce faire, elle peut adopter une démarche d'audit. Il s'agit de diagnostiquer l'état des lieux afin de détecter les faiblesses résiduelles (risques internes, risques externes, etc.) et définir des pistes d'amélioration. L'auditeur intervient donc en tant qu'évaluateur des risques. Dans le cas de SOLIDOR, il pourrait se concentrer sur la sécurité physique du centre de traitement (intrusion, incendie, hydrométrie, etc.), la confidentialité et la traçabilité des accès, la lisibilité et le respect des consignes de sécurité SI et les indicateurs de performances.

Il convient d'abord de rappeler ce qu'est une démarche de pilotage du changement et pourquoi il est très souvent pertinent et utile d'en déployer une dans le cas de transformation numérique de ce type (évolution du SI) puis de traiter les questions de façon pragmatique et adaptée.

1. Dans quelle mesure, déployer une démarche de pilotage du changement chez SOLIDOR vous semble-t-il pertinent et quelles évolutions en terme de pratiques de travail vous semblent importantes à envisager à la suite du déploiement de la solution Aleth Planning & Tracking ?

SOLIDOR doit impérativement prendre en compte – ie. ne pas la sous-estimer – la nature et l'ampleur du changement que l'introduction des nouvelles solutions en aval et en amont ne vont pas manquer de produire. En l'occurrence, la réponse à la première question du dossier 2 permet de conclure que (trop) peu d'efforts ont été faits en ce sens et qu'ils doivent être renforcés. Si l'entreprise continue à ne pas s'intéresser au changement technologique, des résistances importantes émergeront et mettront en péril ce projet SI. Elles peuvent notamment renvoyer à :

- L'inertie, lorsque les utilisateurs finaux adoptent une attitude de fausse acceptation du changement dont ils repoussent au maximum la survenance, au nom de la prudence et de la recherche de consensus.
- L'argumentation, lorsque les utilisateurs finaux négocient sur tous les aspects du changement, de forme et de fond.
- Le contournement, lorsque les utilisateurs continuent à utiliser leurs anciennes solutions informatiques (par exemple leur tableur usuel) sans s'appropriier les nouvelles.
- La révolte, qui survient comme ultime recours, afin d'empêcher que le changement soit mis en œuvre, à travers une action syndicale par exemple.

Les annexes 4 et 5 offrent de nombreuses pistes pour comprendre les évolutions que la solution *Aleth Planning & Tracking* introduit dans les pratiques de travail. Mme Surcouf explique tout d'abord que « *c'est une nouvelle méthode de travail à mettre en œuvre et on doit tous respecter la même (la fonction achats et la fonction approvisionnement). Avant le P&T, on avait une gestion différente du travail ; on fonctionnait principalement à partir de fichiers Excel avec les fonctions achat et logistique et on communiquait par mails et au téléphone avec nos fournisseurs* ». Plus loin, Thierry Clopé complète : « *c'est vrai qu'on leur demande un savoir-faire supplémentaire : savoir interagir avec le système, comprendre son « langage », les acronymes, les nomenclatures de saisie, tout ça n'est pas si simple au final ! Et puis elles savent bien que si elles font une erreur dans la saisie, cela aura un impact sur l'ensemble de la chaîne donc elles se mettent un peu la pression... Bref, l'apprentissage n'est pas simple* ».

Ainsi, pour répondre à la question posée, la pertinence de la démarche est claire dès lors que :

- La solution *Planning & Tracking* éditée par Aleth implique de la part des utilisateurs finaux, et a fortiori des utilisateurs clés, d'harmoniser leurs processus afin de mettre en place une cohérence du travail entre les fonctions achats et approvisionnement.
- La solution les oblige également à standardiser leurs modes de collaboration et à briser leurs routines en cours depuis longtemps. Les utilisateurs finaux doivent donc à la fois apprendre une nouvelle méthode de travail et l'appliquer de la même façon.
- Le P&T de Aleth nécessite enfin le respect strict d'une nomenclature de saisie qui, si elle n'est pas respectée, va introduire des erreurs lourdes au niveau du traitement des relations fournisseurs et des commandes et va poser la question de la « faute » ou de la « responsabilité » de l'utilisateur incriminé.

Au final, il s'agit donc de s'accorder sur un processus managérial unique et accepté, sur une méthode de travail standardisée et sur un langage unique pour interagir avec le système.

2. Dans une perspective d'accompagnement des effets de résistance, quels types de dispositifs de pilotage du changement pourraient être mis en œuvre au sein de SOLIDOR ?

Encore une fois, les annexes 4 et 5 offrent de nombreuses pistes de réflexion pour adapter les préconisations. Il s'agit de mettre en œuvre des dispositifs de changement en mesure de répondre le mieux possibles aux besoins opérationnels exprimés par les utilisateurs finaux.

Dans la situation de SOLIDOR, des résistances de type « inertiel » commencent à se développer. Mme Surcouf précise par exemple que « *Grâce à mon expérience, je connais parfaitement le mode de fonctionnement de l'approvisionnement [...]. Alors, confier toutes les données au système et partir du principe qu'il est fiable, que rien ne sera jamais perdu... Moi, je suis un peu dubitative. Du coup, j'ai tendance à continuer à remplir mes fichiers Excel pour être sûre que s'il y a un problème, je pourrais continuer à suivre les affaires en cours* ». Elle se rassure en dupliquant les données mais, ce faisant, elle accroît le risque de ralentissement du processus et de sous-utilisation du nouveau système. Elle semble également souffrir du manque de reconnaissance de son expérience. En tant que représentante syndicale, elle observe également un découragement de la part de ses collègues qui « *se sentent mis sous pression, ont le sentiment qu'on leur demande de tout changer dans leur mode de fonctionnement et leurs pratiques de travail, sans vraiment leur expliquer comment faire au quotidien, sur le terrain* ». Dans une telle situation, le risque de démotivation (souvent traduit en termes d'accroissement de l'absentéisme et des arrêts maladie) est important. Enfin, Thierry Clopé se rend compte que les utilisateurs finaux « *ont le sentiment que tout est compliqué dès lors qu'il s'agit de s'en servir. Je pense que, pour certaines, elles craignent de ne pas avoir les compétences* ».

Dans ce cadre, les préconisations les mieux adaptées aux besoins des utilisateurs, et qui permettront d'éviter que les résistances soient contre-productives, pourraient être les suivantes :

- Mettre en place une stratégie de communication interne favorisant l'horizontalité et la prise de parole. Il s'agit pour le manager d'axer ses efforts de communication sur la proximité avec les utilisateurs finaux afin de préciser avec eux l'intérêt de P&T, de leur faire prendre conscience qu'ils pourront améliorer leur performance au travail grâce à ce système et de les soutenir dans le processus de découverte et de mise en œuvre.
- Proposer des formations centrées métiers (localisées sur site ou chez l'éditeur).
- Instaurer un dispositif dynamique de type Centre de Compétences (CC) qui pourrait accompagner la mise en œuvre de ces démarches avec les deux caractéristiques suivantes :
 - Le Centre de Compétences diffère quelque peu des structures traditionnelles fonctionnant en mode projet hiérarchisé. C'est une structure dédiée à l'accompagnement des utilisateurs dans laquelle se mobilisent des experts techniques, fonctionnels et opérationnels selon la nature des dysfonctionnements à résoudre et leurs niveaux de complexité. Si le niveau de complexité nécessite des compétences qui ne sont pas présentes dans l'entreprise le CC peut faire appel aux consultants de l'éditeur, de l'intégrateur, ou autre partenaire. Les CC ont pour objectif principal d'assurer une intégration réussie de la solution P&T chez SOLIDOR tout en garantissant la qualité de son usage. La proximité de ces experts avec le terrain, la réactivité dans les interventions, une communication – concertation – coordination de qualité entretenue avec les utilisateurs, l'ajustement et la mutualisation des compétences pour faire face aux dysfonctionnements rencontrés font partie des éléments clés du CC.
 - Le CC a la responsabilité de l'animation de groupes de travail pluridisciplinaires sur les processus transverses et joue un rôle important dans la formation des utilisateurs et celui du conseil aussi bien technique que métier. Le CC a en particulier une incidence positive dans la diminution du risque humain, il participe à ne pas laisser les personnes au « bord de la route ». La structure CC fonctionne de manière dynamique et en mode réseau, elle peut être composée de plusieurs

équipes réparties dans les différents services de l'organisation. Ces équipes, une fois le problème résolu, se dissolvent. Elles peuvent se recomposer en partie ou de manière totalement différente selon l'apparition d'un nouveau besoin. Les va et vient entre la structure CC et les services fonctionnels et/ou opérationnels font que les membres du CC diffusent leurs retours d'expériences dans l'organisation. Le renouvellement périodique des membres du CC par de nouvelles personnes fait que le vivier de compétences existant s'enrichit en permanence et se démultiplie dans les services de manière stimulante. Le CC participe à la mise en œuvre des régulations positives pour créer les conditions favorables à la stabilisation des nouvelles routines et régulations organisationnelles. Dans ce cadre, il aide les utilisateurs dans le nouvel environnement construit autour de la solution P&T à abandonner les systèmes de relations antérieures et en apprendre de nouveaux.

3. Représenter le diagramme de Gantt du projet en 6 phases (PPOC) ébauché par le dirigeant de SOLIDOR et en déduire quelle serait sa durée minimum (en mois) et sa date de fin (au plus tôt).

Ce type de question doit être traitée de façon assez pragmatique, et sans commentaire inutile, mais récapitulant simplement les 6 tâches désignées de A à F, leur durée et leur antériorité dans un tableau à trois colonnes assez classique et dans un diagramme de Gantt usuel avec en abscisse le temps (e mois) et en ordonnée les tâches (A, B, C, D, E, F). L'idée est de pouvoir visualiser sur l'axe des abscisses, sans faire de calcul, la durée minimum qui est demandée (douze mois soit un an) et d'en déduire que ce projet se terminera au mieux un an après son démarrage soit le 01 01 2021.

Tache	Durée	Antérieur
A	2	Néant (démarrage possible au 01.01.2020)
B	1	A
C	2	B
D	3	B
E	4	D
F	1	E

Ce qui équivaut à 12 mois pour la durée minimum de ce projet en six tâches – si tout se déroule selon l'ordonnancement affiché - avec une date au plus tôt de fin de projet établie au 1^{er} janvier 2021 soit un an après son démarrage et l'exécution des six tâches prévues (figures 3.3 ci-après).

Quatre figures sont annexées ci-après

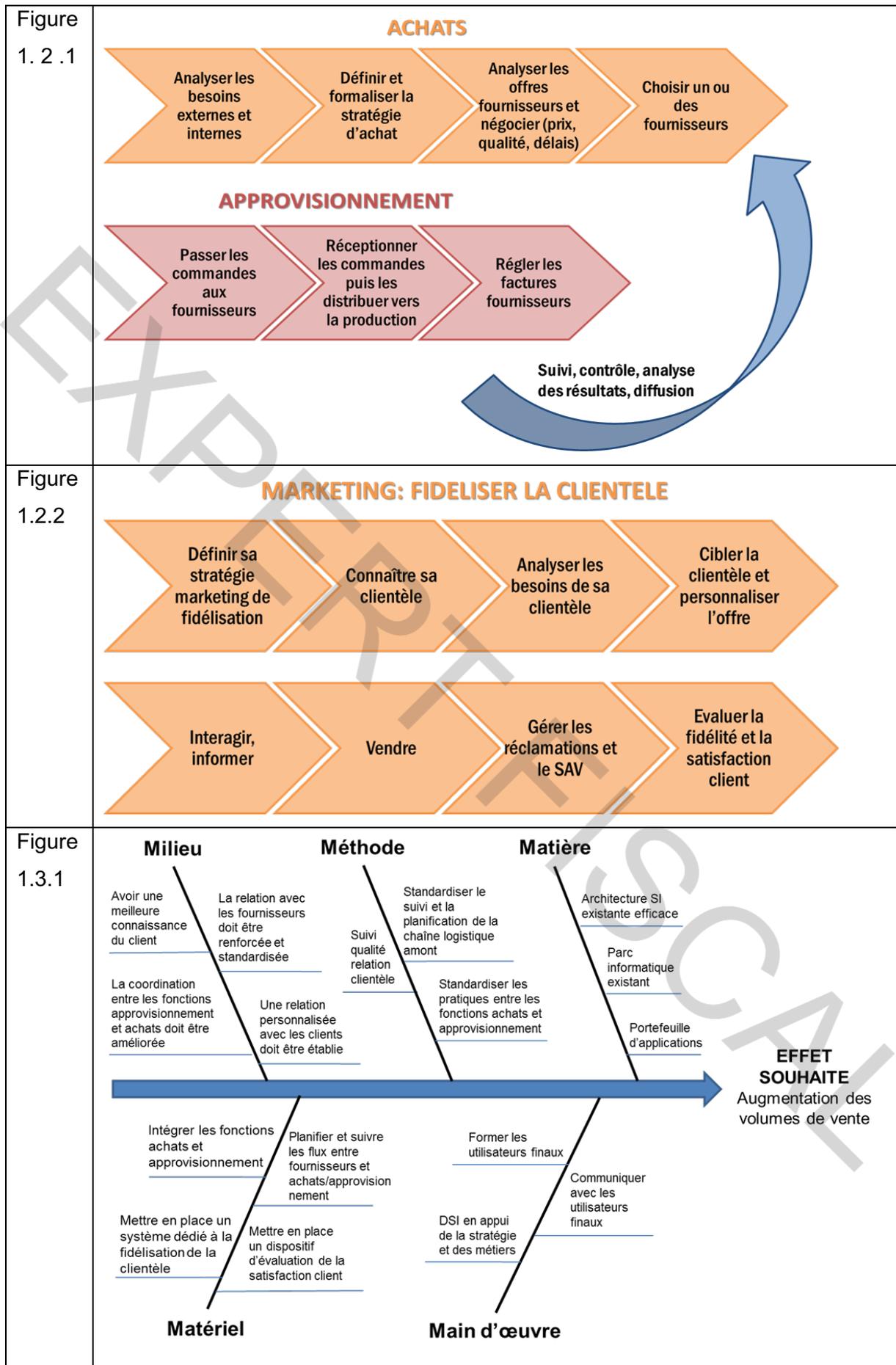


Figure 3.3

