

MANAGEMENT DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Durée de l'épreuve : 3 heures - coefficient : 1

Document autorisé : **Aucun**

Matériel autorisé : **Aucun**

Document remis au candidat :

Le sujet comporte 5 pages numérotées de 1/5 à 5/5, sans annexe.

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

Le sujet se présente sous la forme d'un seul dossier comportant 4 questions

Page de garde	page 1
Présentation du sujet	page 2
Question 1 :	(5 points)..... page 4
Question 2 :	(5 points)..... page 5
Question 3 :	(5 points)..... page 5
Question 4 :	(5 points)..... page 5

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.

SUJET

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.

M. Christopher a créé il y a une vingtaine d'années un réseau de franchise de salons de coiffure, à partir d'un ensemble de 10 salons, dont il est toujours propriétaire, dans sa région d'origine du centre de la France.

Son réseau de franchise connaît un réel succès, mais c'est un concept déjà bien installé en France et la poursuite du développement sur le territoire français n'est plus assurée. Actuellement, il possède un réseau de 90 salons franchisés dans l'hexagone. Afin de poursuivre son développement, il a décidé, il y a environ 2 ans, d'étendre son réseau aux pays de l'Union Européenne et à quelques pays limitrophes, tels que la Suisse. Au 1^{er} janvier 2011, il a étendu son réseau au Luxembourg (3 salons), en Suisse (5 salons), en Belgique (4 salons), en Pologne (3 salons) et en Tchéquie (4 salons).

Son offre de services aux salons franchisés se compose des éléments suivants :

- Usage de l'enseigne et du logo, pour lequel il perçoit une redevance, facturée par trimestre échu,
- Articles publi-promotionnels, dont une revue semestrielle, diffusée en version papier. Ces articles sont distribués gratuitement aux franchisés, mais après passation de commandes de leur part,
- Centrale d'achats pour les produits utilisés ou revendus par les salons : produits tels que shampoings, gels, etc. mais également articles de mode : bijoux fantaisie, ceintures, parapluies, etc.
- Cycles de formation aux techniques de coupes et de coiffure, prestation facturée aux salons par jour de formation et par participant inscrit. Une facture est émise à chaque fin de trimestre pour les formations suivies durant le trimestre échu.
- Présentation de deux collections par an, prestation gratuite pour les salons,
- Système de gestion informatisé standard pour les salons, vendu par un prestataire extérieur (SSII), qui commissionne l'entreprise Christopher,
- Centrale d'achat et de référencement et conseil pour les aménagements et le mobilier des salons. Les équipements sont vendus à un tarif négocié par Christopher et facturés directement aux salons, par les fournisseurs. Christopher facture uniquement les prestations de conseil, à un tarif forfaitaire à la journée. La facturation intervient également pour ces prestations par trimestre échu. Christopher perçoit une commission de la part des fournisseurs sur les ventes réalisées auprès des salons.

L'ensemble de ces services nécessite une gestion de flux achats-ventes, stockage intermédiaire et/ou transmission des données aux fournisseurs. Cette gestion est devenue très lourde, notamment depuis l'introduction de l'activité à l'étranger : modalités de gestion de la TVA et des systèmes fiscaux, pluralité des langues et des devises, extension de l'assortiment d'articles pour s'adapter aux différents marchés, etc.

Christopher organise également des opérations d'animation de son réseau, qui nécessitent de collecter, auprès des salons, un certain nombre de données économiques et commerciales. Ces opérations entraînent des rencontres au siège social et à des remises de prix, comme des voyages, offerts aux salons les plus dynamiques par rapport à un ensemble de critères d'évaluation. Les salons récompensés figurent dans la revue de la période suivante, qui sera distribuée aux clients, lors de l'achat de produits.

Les fournisseurs de Christopher sont peu nombreux. Certains d'entre eux sont en France, comme l'Oréal, les autres sont localisés en Union Européenne, en Chine ou au Maghreb.

Christopher a structuré les services du siège social de la manière suivante :

- Une chef comptable avec trois personnes sous sa responsabilité : comptabilité salons, comptabilité fournisseurs, autres opérations. Les trois employés constituant ce service sont entrés dans l'entreprise Christopher lors de sa création, tandis que la responsable est arrivée dans l'entreprise il y a deux ans, au moment de l'ouverture à l'étranger. Les trois personnes présentes depuis l'origine du service sont essentiellement absorbées par des tâches de saisie et de pointage.
- Un responsable des achats de produits de coiffage, un responsable des achats des articles accessoires, un responsable des achats d'équipements pour les agencements et les mobiliers pour salon. Le responsable des achats d'équipements a été recruté il y a six mois. Les deux autres acheteurs ont intégré l'entreprise Christopher depuis une dizaine d'années. L'acheteur qui est responsable des produits de coiffage doit partir à la retraite d'ici un à deux ans. Il est seul avec M. Christopher à maîtriser les contacts avec les commerciaux des fabricants.
- Une responsable des salons franchisés, qui supervise deux personnes, l'une pour les salons situés en France, l'autre pour les salons situés à l'étranger. La responsable des salons à l'étranger parle anglais et espagnol couramment, tandis que la chef du service parle anglais et allemand couramment. M. Christopher, quant à lui, est devenu totalement familier de la langue anglaise. Ce service est monté en puissance régulièrement. Composé au départ d'une seule personne (la responsable des salons en France), encadrée à l'époque par M. Christopher lui-même, il s'est enrichi il y a quatre ans d'une responsable du service et il y a deux ans d'une responsable des salons étrangers. La responsable des salons en France a tendance à considérer qu'il existe un déséquilibre entre sa charge de travail et celle de sa collègue, compte tenu du nombre très important de salons en France comparé à celui de l'étranger.
- Une responsable de la communication avec sous ses ordres deux personnes gérant la revue : l'une la maquette française, l'autre la traduction dans les langues en usage dans les autres pays. Ce service s'est également enrichi il y a peu de temps, avec l'obligation d'éditer la revue en plusieurs langues.
- Un responsable des cycles de formation. Cette personne est présente dans l'entreprise depuis une petite dizaine d'années. Antérieurement, M. Christopher et son épouse géraient eux-mêmes cette partie de l'activité. Le responsable de ce service, ainsi que son collègue du marketing, est en contact permanent avec un Groupement d'Employeurs (Association Loi 1901 d'entreprises, dont Christopher est adhérent, mettant à disposition du personnel formé), qui fournit le personnel nécessaire pour les actions ponctuelles.
- Un responsable du marketing avec deux collaborateurs, spécialisés dans les produits publicitaires et les opérations d'animation du réseau. Ce service a été créé il y a une dizaine d'années, lorsque M. Christopher n'a plus été en capacité de le gérer lui-même.
- M. Christopher et son épouse ont en charge la stratégie du groupe et le développement des collections : nouvelles coupes, nouveaux systèmes de coiffage, nouvelles techniques de coloration, etc.
- Un magasinier et deux adjoints. Le premier assure la réception des commandes passées aux fournisseurs, pour les articles livrés aux salons à partir du stock de l'entreprise, comme les shampoings ou les produits de coloration, et les livraisons de commandes des salons pour ces mêmes articles. Le second s'occupe de transmettre aux fournisseurs les commandes d'équipements d'agencement et de mobilier passées par les salons et effectue un suivi des livraisons effectuées par les fournisseurs aux salons. Le responsable du service et le magasinier gérant les produits sur stock sont assez anciens dans l'entreprise. Le premier a été recruté quelques

mois après la création des premières franchises en France et le second il y a environ 10 ans. Le troisième collaborateur de ce service a été recruté il y a trois ans. Le contenu physique du magasin n'a aucun secret pour les deux magasiniers gérant le stock. Par contre, ils n'ont jamais utilisé de système informatique pour gérer leurs flux d'entrée et de sortie des articles.

- Aux services précédents s'ajoutent deux personnes chargées de l'accueil ainsi que trois secrétaires.

Une trentaine de personnes permanentes assurent donc la gestion de l'activité au siège social. Il convient d'ajouter les personnes extérieures qui interviennent ponctuellement lors des présentations de collection, des opérations d'animation du réseau ou des cycles de formation.

Une bonne moitié du personnel du siège a une ancienneté importante dans l'entreprise et une moyenne d'âge de l'ordre de 50 ans. Le reste de l'effectif a été recruté il y a environ deux ans, pour accompagner Christopher dans sa stratégie d'expansion sur de nouveaux marchés. La moyenne d'âge de ces collaborateurs récemment recrutés est plus faible (35 ans).

Le système d'information de l'entreprise Christopher a évolué sans schéma directeur. Les outils informatiques qui le composent, sont constitués d'une application de gestion des achats et des ventes, assez ancienne, qui est néanmoins interfacée avec une application de comptabilité, afin d'éviter les saisies redondantes des pièces comptables. Cependant cette interface n'est pas fiable et ne gère pas les opérations effectuées hors zone euro. Ces applications posent un certain nombre de problèmes car elles sont peu communicantes et faiblement interopérables. Les échanges avec les boutiques ou avec les fournisseurs sont donc impossibles de manière automatisée. Cette application achats-ventes, cœur du système d'information actuel de l'entreprise Christopher, n'est pas non plus compatible avec la solution préconisée par l'entreprise pour la gestion des boutiques franchisées. Compte tenu de son ancienneté, elle ne gère pas de manière automatisée des aspects tels que la TVA intracommunautaire.

M. Christopher et son épouse constatent de plus en plus souvent des erreurs commises dans la gestion des flux d'activités quotidiens. Cela entraîne des récriminations des salons franchisés : livraisons tardives de leurs commandes, erreurs de facturation, doublons dans les livraisons et les facturations, etc.

Ils craignent que ces dysfonctionnements ne constituent à terme un frein sérieux à l'expansion de leur réseau. Ils envisagent donc de recourir à un prestataire extérieur pour réaliser un audit de leur système d'information actuel et les aider à le faire évoluer.

Questions à traiter :

QUESTION 1 (5 points)

Concernant la conduite d'un tel projet « système d'information », vous préciserez à M. Christopher

1-1 Quelles sont les phases de la gestion du projet à prévoir,

1-2 Quelles sont les structures de gouvernance à mettre en place, dans le cadre du pilotage d'un tel projet.

QUESTION 2 (5 points)

Le nouveau système devrait permettre l'expansion internationale du réseau de franchise de M. Christopher. La distance tant géographique, culturelle que réglementaire, implique que le système ait la capacité de communiquer dans toutes les directions (salons avec siège social, siège social avec fournisseurs, etc.) de manière rapide, sécurisée et fiable. M. Christopher vous demande :

- 2-1 En utilisant une présentation sous forme de schéma(s) du système existant, de présenter les éventuels inconvénients de celui-ci,
- 2-2 Quelles sont les différentes solutions qui s'offrent à lui pour le nouveau système en termes de types d'applications logicielles et en termes organisationnels,
- 2-3 Quels sont les problèmes techniques qui pourraient être à résoudre dans le cadre des solutions que vous proposeriez (cf. Q 2-2) pour le nouveau système.

QUESTION 3 (5 points)

La mise en place d'un nouveau système d'information plus communicant va bouleverser les habitudes et pratiques de travail des personnels du siège social. M. Christopher souhaiterait avoir de votre part :

- 3-1 Un diagnostic des problèmes humains et organisationnels auxquels il risque d'être confronté à l'occasion de cette mise en place,
- 3-2 Des pistes de solutions pour résoudre les problèmes que vous aurez diagnostiqués (cf. Q 3-1),
- 3-3 Des méthodes et procédures pour la conduite, au sein du groupe, du changement lié à la mise en œuvre de ce projet.

QUESTION 4 (5 points)

M. Christopher est inquiet des conséquences financières d'un tel projet. Il se demande s'il fait bien de vouloir tout remettre à plat dans son système d'information et dans son organisation. Il souhaiterait donc être éclairé sur les domaines suivants :

- 4-1 Quels avantages stratégiques peut-il attendre de l'évolution du système d'information qu'il envisage de réaliser ?
- 4-2 Quels sont les risques d'un tel projet (présenter un tableau comparatif de ces risques pour les solutions que vous proposez (cf. Q 2) avec une liste de critères que vous déterminerez et que vous pondérerez) ?
- 4-3 Quel retour sur investissement peut-il attendre de l'évolution du système d'information et comment pourrait-il l'évaluer ?