

## ERP & CRM – Etude de cas

Cette étude de cas est basée sur le système d'information d'un de mes clients.

Il s'agit donc d'une mise en situation réelle.

Le nom de la société, la nature de son activité et les noms des logiciels ont été changés par souci de confidentialité. Tout le reste du contexte est rigoureusement conforme à la réalité de la situation de cette société lorsqu'elle nous a contactés en 2019 pour auditer son système d'information et envisager son évolution.

### 1. Contexte

La société WME, créée en 1997, est spécialisée dans la conception et la commercialisation de montres pour femmes, hommes et enfants. Elle propose plus de 4 000 références produits à ses clients, qu'ils soient particuliers, magasins spécialisés, grossistes ou encore acteurs de la grande distribution.

Depuis 2015 la société a orienté une partie de son activité vers les montres connectées. Elle doit donc plus que jamais protéger ses secrets de fabrication car elle a alors pénétré un marché nouveau, captif et très concurrentiel. Abordant ce marché, elle doit plus que jamais maîtriser ses coûts de recherche et développement, de fabrication, de commercialisation et de logistique de distribution. C'est pourquoi le bon fonctionnement de son système d'information en devient encore plus essentiel, et son évolution est perçue en interne comme un vecteur incontournable de progression et de pérennité de l'activité.

Le siège social de WME est situé à Lyon dans un local de 1 700 m<sup>2</sup> qui abrite les 88 collaborateurs de l'entreprise, répartis dans les services suivants :

- Recherche & Développement : 21
- Commercial : 32
- Achats : 11
- Logistique : 6
- Informatique : 8
- Comptable et financier : 6
- Direction et encadrement : 4

Les 200 points de vente de la société représentent un peu plus de 600 collaborateurs supplémentaires.

### 2. Commercialisation

Les articles commercialisés par WME sont soit achetés à des fournisseurs (environ 200 fournisseurs) soit fabriqués par des partenaires économiques localisés en France et en Chine (6 unités de fabrication au total) sur la base des modèles élaborés par le service Recherche & Développement.

Ils sont vendus à plus de 20 000 clients via :

- Un site web de type e-commerce dont la conception date de 2011
- Un réseau d'environ 200 points de ventes répartis sur le territoire français
- Des magasins spécialisés
- Des grossistes
- La grande distribution

La répartition des clients se fait comme suit :

Particuliers	58 %
Magasins spécialisés	23 %
Grossistes	14 %
Grande distribution	5 %

### 3. Le système d'information actuel

WME possède un serveur **interne** qui héberge :

- l'ensemble des applications et des données de l'entreprise
- le site Web e-commerce

La société a connu une croissance rapide qui a nécessité, dès sa création, l'utilisation d'applications de plus en plus nombreuses et au fil des années sans qu'une politique rationnelle n'ait vraiment été menée en la matière. WME a ainsi « empilé » les logiciels dont certains sont basés sur des technologies aujourd'hui obsolètes.

#### 3.1. Les applications

- WME Sales : logiciel métier, spécifique, développé par un partenaire local, assure la gestion commerciale et la partie logistique (livraisons, gestion des points de vente). Ce logiciel est utilisé au siège de la société mais également dans tous les points de vente, avec des fonctionnalités réduites : la gestion de la partie « caisse » et à l'accès au fichier clients. L'éditeur du logiciel assure la maintenance de l'application mais le logiciel ne connaît plus d'évolution notable depuis plusieurs années car l'éditeur a décidé de développer d'autres logiciels. Acquis en 2011, ce logiciel fonctionne correctement mais ne permet plus d'évoluer et d'intégrer de nouvelles fonctionnalités.
- Provide-v5 : achats et suivi des fournisseurs. Très apprécié par les utilisateurs, ce logiciel date de 2016 et donne pleine satisfaction. Il évolue régulièrement.
- PowerDesign : Recherche & Développement, conception des produits. Il s'agit d'un logiciel standard du marché de la conception graphique, régulièrement mis à jour et complètement opérationnel.
- GesProd : lancement et suivi de production des prototypes issus de la R&D. Installé en 2012, il « fait ce qu'on lui demande » aux dires des utilisateurs mais n'est plus maintenu (son éditeur a fait faillite) et ne peut donc plus évoluer.
- Compta Ligne 500 : comptabilité et finances. Il s'agit d'un logiciel standard, un des « poids lourds » du marché de la comptabilité / finances, maintenu et régulièrement mis à jour. Aucun problème à constater.
- SoftRH2000 : gestion ressources humaines. Idem, maintenu, mis à jour et opérationnel. Concernant la gestion des ressources humaines la difficulté vient davantage des collaborateurs et de la nécessité d'une veille permanente quant aux évolutions de législation et accords liés à la branche d'activité. Le manque d'informations est clairement un obstacle au bon fonctionnement du service.
- LibreOffice : bureautique ; Grand standard du marché, libre, gratuit, mises à jour automatiques. Aucun problème connu même si les utilisateurs manifestent l'envie d'optimiser leur travail avec ce logiciel, et déplorent le fait d'avoir à s'autoformer.
- Divers logiciels de sécurisation et de supervision du réseau de l'entreprise. Ces logiciels sont gérés par le service informatique interne et ne font l'objet d'aucun commentaire particulier.

### 3.2. Le matériel

- Le serveur d'entreprise qui héberge le site Web, les applications et les données, est équipé de Microsoft Server 2008, un système d'exploitation fonctionnel mais ce n'est clairement pas la dernière version disponible.
- Tous les collaborateurs sont au minimum équipés d'un des matériels suivants : PC fixe ou portable, tablette, smartphone, certains cumulant 2 ou 3 de ces supports.
- Ces matériels sont de marques, modèles, anciennetés et systèmes d'exploitation différents
- Imprimantes lasers, noir et blanc (12) et couleur (5)
- Autres matériels : scanners, vidéoprojecteurs
- Divers éléments d'interconnexion (switches et routeurs) assurant le fonctionnement du réseau d'entreprise et les liaisons avec l'extérieur, notamment avec les points de vente.
- Chaque point de vente est équipé de PC fixes ou portables, d'une imprimante laser couleur et d'une connexion vers le serveur d'entreprise situé au siège.

### 3.3. Le service informatique

Le service informatique est constitué de 8 personnes qui travaillent au siège.

- 5 techniciens assurent :
  - la sécurisation des accès aux diverses applications, la sécurisation des données et la gestion des sauvegardes, la surveillance du réseau (logiciels de sécurisation) et l'analyse de l'usage des ressources informatiques de l'entreprise (logiciels de supervision).
  - la maintenance et l'assistance logicielle, à savoir le maintien en conditions opérationnelles des applications et l'aide à tous les utilisateurs, siège et points de vente, ainsi que la formation des utilisateurs. Ils traitent en moyenne 40 appels par jour, allant de la simple demande d'information à l'incident critique et bloquant.
- En cas de problème logiciel, s'ils ne peuvent répondre favorablement aux demandes des utilisateurs, ils escaladent le problème vers l'éditeur du logiciel concerné. Cette prestation externe est couverte par un contrat de maintenance signé avec chaque éditeur de chaque logiciel utilisé dans la société.
- De même, en cas de problème matériel qu'ils ne peuvent résoudre, ils font appel à un prestataire extérieur. Un contrat de maintenance au niveau national a été signé avec une grande enseigne de ce secteur qui assure les interventions sur site et le dépannage des matériels en défaut.
- 3 développeurs assurent l'évolution du site Web et la mise en ligne des contenus, textes et médias (photos, vidéos, animations ...)

#### 4. Ce que l'entreprise nous a expliqué

- La diversité des matériels et des applications se révèle au quotidien de plus en plus difficile à gérer. Les liens entre les différentes applications créent souvent une redondance d'opérations et une redondance des données.
- Le nombre de partenaires informatiques est prohibitif et entraîne des difficultés de communication, les responsabilités étant souvent difficiles à établir lorsqu'un problème survient (quel logiciel en est responsable ?). Il n'y a pas d'interlocuteur externe unique.
- Certains logiciels sont obsolètes et les techniciens constatent de nombreuses failles de sécurité.
- Les 8 techniciens sont débordés et n'ont pas le temps de répondre convenablement aux demandes des utilisateurs, et encore moins le temps de se former et d'assurer une veille technologique. Ils « stagnent » techniquement. De fait, le système d'information stagne également.
- Mal soutenus et peu (ou pas formés) les collaborateurs ne progressent pas dans l'exploitation des logiciels et peinent à se motiver dans ce contexte.
- Les commandes passées via le site e-commerce sont en forte baisse. WME peine à analyser toutes les raisons de cette baisse mais pense qu'une des causes est le site web lui-même dont les fonctionnalités sont limitées. Ce site web est par exemple difficilement exploitable sur un smartphone et WME imagine désormais disposer de sa propre application mobile.
- WME a de plus la perspective d'acquérir de nouvelles parts de marché en rachetant un concurrent implanté à l'étranger, déjà équipé d'un système d'information très différent de celui de WME, accroissant ainsi la diversité des logiciels à piloter et le manque d'homogénéité des matériels dont elle aura la charge.

Et ce ne sont là que les constats les plus importants de dysfonctionnements et difficultés quotidiennes.

C'est pourquoi la direction de WME demande un audit de son système d'information afin de l'aider dans sa prise de décisions.

Vous allez procéder à cette analyse en suivant la trame proposée ci-dessous et **vous proposerez un compte-rendu détaillé** reprenant tous les points ci-dessous.

## **Travaux à réaliser en groupes de 4 maximum.**

### **1 - Gouvernance des données**

- Les principes de la gouvernance des données sont-ils respectés chez WME ?
- Disponibilité des données ?
- Intégrité des données ?
- Sécurité des données ?
- Conseil ou organe de gouvernance ?
- Création de valeur ?

### **2 - Les ressources actuelles**

- Quels sont les constats les plus évidents concernant le facteur humain en lien avec le système d'information, et quelles sont vos préconisations ?
- Que pensez-vous de l'organisation du service informatique ?
- Comment pallier à la diversité des matériels ?
- Comment pallier à la diversité des logiciels ?
- Comment pallier aux difficultés des utilisateurs ?
- Comment faire évoluer le site Web ?

### **3 - Alignement stratégique**

- Comment définiriez-vous l'alignement stratégique que doit avoir WME entre son fonctionnement et son système d'information ?
- L'entreprise doit-elle formuler de nouvelles exigences en termes de système d'information ?
- Le peut-elle avec le système d'information actuel ?
- Ou est-ce le système d'information actuel qui peut offrir de nouvelles perspectives et stratégies à l'entreprise pour son développement ?

### **4 - Urbanisation**

- L'urbanisation du système d'information actuel de WME vous paraît-elle simple à définir ?
- Comment procéder pour arriver à une cartographie exploitable ?

## 5 - Potentiel choix d'un ERP

La réflexion peut s'orienter vers une remise en cause globale de l'organisation du système d'information et l'implantation d'un ERP. A cet effet, 3 solutions ont été retenues.

**5-1 Etablissez un tableau de comparaisons des 3 solutions en mettant en avant avantages et inconvénients de chaque solution et dites quelle solution vous conseilleriez à WME.**

- Justifiez chaque critère par des explications textuelles.
- Vous pouvez mettre en place un système de scoring.
- Vous pouvez mettre en place une pondération des critères.
- Vous pouvez ajouter tous les critères qui vous semblent pertinents.

Critères d'évaluation	Solution 1	Solution 2	Solution 3
Effectif	157	14	2 500
Date création éditeur	1997	2018	2001
Localisation	Paris	Lyon	Londres
Notoriété	Correcte	Faible	Très forte
Autres clients dans le même secteur d'activité	Quelques-uns	Très peu	Beaucoup
ERP avec interface Web	Oui	Non	Oui
Mode SAAS	Oui	Non	Oui
Assure la formation des utilisateurs	Oui	Oui	Oui
Assure la maintenance matérielle	Oui	Non	Non
Assure la maintenance logicielle	Oui	Oui	Oui
Coût de la licence ERP	Moyen	Faible	Elevé
Délai d'implantation	6 mois	2 mois	1 an

**5-2 Définissez l'équipe idéale**, interne comme externe, pour mener à bien un tel projet et **expliquez comment vous l'animeriez** si vous étiez à la tête de ce projet de déploiement d'un ERP.

**5-3 Proposez un planning théorique** des grandes phases du projet.

**Tous vos choix et toutes vos réponses doivent être argumentés.**