

Deuxième partie

MANAGEMENT DES SYSTEMES D'INFORMATION : CAS COSMETICA

Présentation de l'entreprise et de sa stratégie

COSMETICA est une PME tunisienne qui fabrique des produits cosmétiques totalement BIO et les commercialise sur tout le territoire tunisien. Fondée en 2005 par deux jeunes entrepreneuses très ambitieuses et dynamiques répondants aux noms de Maryam et Ines. Elles ont réussi, au fil des années, à véhiculer auprès de leurs 200 employés et collaborateurs, une culture du changement, de l'innovation et du travail en équipe.

Les deux jeunes pharmaciennes spécialisées dans la dermocosmétologie ont le vent en poupe puisqu'elles ont réussi à atteindre en 2016, malgré une conjoncture locale morose, un chiffre d'affaires de 1 MILLION de dinars. Ce succès peut être qualifié de fulgurant, si l'on tient compte de la relative jeunesse de l'entreprise et en comparaison avec les modestes chiffres de ventes réalisés à ces toutes premières années d'existence. Ceci a été possible grâce à une découverte aussi insolite qu'ingénieuse : exploiter l'huile de cactus, véritable source de jeunesse, disponible en extrême abondance et quasi-gratuitement sur le territoire tunisien.

La stratégie actuelle de l'entreprise s'articule, principalement, autour des axes suivants :

1. Soutenir la forte croissance que connaît l'entreprise et la développer.
2. Fidéliser les clients existants, en offrant une rapidité de livraison sans failles et une présence « multicanal ».
3. Nouer des partenariats stratégiques à l'international pour développer davantage les ventes.
4. Développer la « recherche et développement » afin de trouver des « matières premières » BIO et des formules de fabrication révolutionnaires.
5. Se préparer pour une entrée en bourse sur le moyen-long terme.

La structure organisationnelle de l'entreprise est la suivante : Le siège social situé à Tunis, comprenant la direction générale ainsi que les différentes directions fonctionnelles telles que la direction « Ventes et marketing », la direction « Administrative et financière », la direction « Informatique », la direction « Production », la direction « Supply Chain » et la direction « Recherche & Développement – R&D ». Trois filiales situées respectivement à Sousse, Sfax et Nabeul ainsi que deux grands laboratoires. Et enfin, une cinquantaine de points de vente sur tout le territoire tunisien.

Stratégie SI de l'entreprise

Soucieuse de faire de son système d'information un véritable vecteur de performance et consciente de ses dysfonctionnements actuels, l'équipe dirigeante a pris la décision d'entreprendre une refonte majeure de ses systèmes et applications. « Notre système d'information actuel est vieillissant et peu évolutif !! Organisé autour de silos applicatifs complètement hétérogènes et mal intégrés, nous n'avons pas la possibilité d'avoir à la fois une visibilité globale sur notre activité et une granularité fine des résultats par produit et par région », souligne Maryam, l'une des deux sœurs fondatrices. Par ailleurs, aspirant à une internationalisation sur le moyen terme, elles ne souhaitent surtout pas que leur système d'information soit un frein à cet objectif stratégique.

la direction « informatique » est chapotée par *Mr Dhafer*, un jeune homme fraîchement recruté, fêré de la technologie à qui tout le projet d'implantation a été confié, y compris la responsabilité de désigner les membres de l'équipe de projet, le choix de la solution la plus adaptée, la délimitation de la portée du projet, la mise en place de la solution, l'acquisition et la préparation de l'infrastructure technologique de support, etc. Pour se faire aider dans ce projet, *Mr Dhafer* a désigné une équipe de quatre collaborateurs, tous informaticiens en qui il a entière confiance. Il est précisé que *Mr Dhafer* est également responsable du management de la sécurité et du risque au sein de l'entreprise. D'ailleurs, les deux services « risk management » et « sécurité informatique » relèvent directement de sa direction. En cette qualité, c'est lui-même qui prend les décisions dans ces deux domaines en concertation directe et exclusive avec la direction générale.

Aujourd'hui *Mr Dhafer* a une réunion avec la direction générale pour discuter de plusieurs points importants. A l'ordre du jour :

- Le budget alloué au projet ;
- Les processus métiers concernés par le projet d'intégration ;
- La spécification des besoins métiers ;
- Les grands axes du projet et les priorités de l'entreprise à partir desquels, sera fixé le planning du chantier ;
- Les applications existantes qui seront maintenues. En effet, l'application propriétaire « *sales management* » développée il y a une dizaine d'années par le département informatique semble donner entière satisfaction ;
- Une *short-list* des éditeurs qui sera contactée pour les premières démonstrations.

A l'issue de la réunion, l'équipe dirigeante a donné carte blanche à *Mr Dhafer*, pour faire le nécessaire, tout en tenant compte des directives suivantes :

- Privilégier une solution qui ne soit pas très structurante et dont le coût ne soit pas très élevé.
- Généraliser la solution retenue sur toutes les filiales de la compagnie et auprès des 200 employés dans un délai ne dépassant pas un an.
- Faciliter le pilotage de la performance grâce à des fonctionnalités de reporting et des indicateurs de performance.
- La *DG* s'est alarmée de la faiblesse des dispositifs de sécurité informatique mis en œuvre pour sécuriser les échanges des données sensibles entre le département R&D, les deux laboratoires et les filiales de la compagnie. Un accent particulier doit être mis sur les formules et procédés de fabrication des crèmes BIO faisant aujourd'hui la notoriété de *COSMETICA* et très convoités par la concurrence.

En tant que consultant en systèmes d'information, il vous est demandé de rédiger un rapport dans lequel vous traitez les questions suivantes :

Question 1 : (1,5 points)

Dans quelle mesure peut-on parler d'alignement stratégique entre ce projet d'intégration et la stratégie de l'entreprise *COSMETICA*. Justifiez votre réponse.

Question 2 : (2,5 points)

Identifier les lacunes et facteurs de risques associés à la gouvernance du système d'information au sein de *COSMETICA*. Proposer des recommandations pour pallier à ces lacunes.
Présentez votre réponse sous forme d'un tableau.

Question 3 : (1 point)

« L'application propriétaire -sales management- développée il y a une dizaine d'années par le département informatique semble donner entière satisfaction » : Quelle solution d'intégration proposez-vous pour préserver cette application ?

Question 4 : (1,5 points)

Compte tenu, des objectifs stratégiques, d'une part, et des directives formulées au cours de la réunion mentionnée dans le texte, d'autres part, quels sont les modules et les fonctionnalités de la solution retenue ? Justifiez votre réponse.

COSMETICA - Déc 2017

- ① Le Projet SI est aligné avec les orientations stratégiques de l'entreprise (Soutenir la forte croissance; Partenariats stratégiques à l'international; développer la R et D et préparer une entrée en bourse).
- Concernant l'objectif de fidélisation des clients et une présence multinationale; l'application existante ne semble pas être en adéquation avec cet objectif.

②

Lacunes et risques

- Profil du DSI (informaticien)
- Manque d'expérience
- Cumul des tâches (DSI et chef de projet).
- Profil d'équipe de projet informatique
- Nb de membres de l'équipe: 4 personnes qui ont un projet qui touche 20 personnes $\Rightarrow$ nbr limité.
- Cumul des tâches (DSI et responsable SSI)
- Absence d'implication des responsables fonctionnels (le p^t de départ de la migration et le choix d'un nouveau SI est les responsables métiers et non pas la direction)
- Pouvoir limité pour la DSI
- Non fixatⁿ d'un budget qui ne doit pas dépasser 0,5% du CA
- Temps alloué à l'intégration de ce projet est très court P/R à son ampleur + Risque élevé de la sécurité du SI.

Recommandat^{ns}

- Désigner un nouveau DSI; ~~un~~ un nouveau chef de projet et un nouv responsable SSI. (savoir SI)
- Renforcer l'équipe projet par des représentants des utilisateurs (des différentes directions fonctionnelles)
- Impliquer les responsables fonctionnels dans l'étude des besoins métiers
- Fixer un budget ~~un~~ et un planning adapté à l'importance du projet

③ Solution d'intégration à retenir: EAI (ou Intégratif : ~~correspond~~ d'E^m met en place entre les applicat^s existantes

④ Les Modules:

- Module CRM (fidéliser les clients)
- Module Comptabilité et finance (multi devise ; multi langue) supportant les normes IFRS (info en banque + et internationale)
- Module Ret D (sur business Intelligence, data mining ; data warehouse)