

# Quels rôles stratégiques et opérationnels pour les systèmes d'information dans la transformation des entreprises?

### 1. Lecture requise

L'intégralité du livre

### 2. Présentation du cas

ASX est une organisation professionnelle rassemblant 450 membres. L'objet social de cette organisation est de défendre les intérêts et de promouvoir les professionnels français du champ du capital risque. Pour mener à bien cette mission, ASX emploie une vingtaine de salariés. Elle a développé de nombreuses activités (lobbying, organisations de groupes de travail, communication de données) et trouvé des ressources (organisation d'événementiels, prestations de formation, vente d'ouvrages). Ses recettes sont composées à 40% de cotisations des membres et à 60% de revenus commerciaux.

Le système d'information (SI) d'ASX est articulé autour de trois principales briques applicatives :

- un progiciel de comptabilité, de finance et de facturation,
- un logiciel de base de données pour gérer l'annuaire de la profession,
- une plateforme internet ouverte aux professionnels pour des services en ligne (notamment un service d'inscription aux événements).

Pour gérer les échanges et les liens entre ces trois briques applicatives, les salariés d'ASX utilisent des fichiers Excel renseignés manuellement ou réalisent des exports non automatisés. Tant que l'activité de l'organisation se réduisait à éditer l'annuaire de la profession et à organiser quelques événements entre professionnels, ce système d'information pouvait convenir. Cependant, l'activité de l'organisation s'est fortement développée depuis trois ans. Le nombre d'adhérents a quadruplé et le nombre d'événements a triplé. Les échanges entre les professionnels se sont accrus et la demande est forte pour plus de services en ligne. Dès lors, la question de l'évolution du SI est devenue centrale. Sous l'impulsion du directeur, un audit du SI a été lancé. Il a consisté à interroger le directeur d'ASX, le webmaster, et le gestionnaire de la base de données. Cet audit a pointé des lacunes en termes d'intégration et de gestion des bénéficiaires. La mise en place d'un Customer Relationship Management (CRM) a été préconisée. Un projet de rénovation a été confié à un prestataire extérieur pour qu'il mette en œuvre un nouveau SI. Ce prestataire extérieur a cependant jugé que le cahier des charges transmis par le cabinet d'audit n'était pas suffisamment précis et les solutions ont tardé à venir. Le hasard a voulu que le directeur d'ASX a été approché au même moment par un chasseur de tête et qu'il a démissionné. Cela a mis un terme à la négociation avec le prestataire. Le remplacement du directeur a été long. Dans un premier temps, son successeur n'a pas jugé bon de suivre et de relancer le projet de rénovation du SI. Du temps a été perdu. Cependant, la question est rapidement revenue à l'ordre du jour. En effet, les salariés ont exigé auprès du nouveau directeur qu'un outil informatique plus performant leur soit proposé. Le nombre d'impayés ayant fortement augmenté, les responsabilités du SI ont été clairement mises en lumière. Face à cette situation tendue, le nouveau directeur a fait appel à un autre consultant.

Ce dernier a fait deux propositions sur lequel il a été demandé au directeur de réaliser un arbitrage :

Scénario 1 : Externalisation totale du SI chez un prestataire unique. Il s'agit dans ce cas d'opter pour un progiciel de gestion intégré en ligne. Celui-ci est programmé en code propriétaire et est accessible dans le cadre d'un contrat payant en mode « Software As A Service » (SAAS). Il comprend quatre modules (comptabilité, finance, facturation, CRM) et une interface web.

Scénario 2 : Maintien et mise à jour du progiciel sous licence déjà en place pour les fonctions relatives à la comptabilité, la finance, et la facturation. Externalisation partielle du SI avec le choix d'un outil CRM en ligne (en mode SAAS) articulé au site web. Ce CRM permettra de développer une bonne relation avec les bénéficiaires des services. Il est programmé en code propriétaire et accessible dans le cadre d'un contrat payant.

Le scénario 1 offre la facilité d'un outil entièrement intégré et géré par un seul opérateur. Les deux scénarios proposent un système de paiement en ligne sécurisé et un système de relance automatisé en cas d'impayés. Le coût du scénario 2 est quant à lui 40% moins élevé que le scénario 1.

## 2. Questions

1. Quelles sont les principales faiblesses du système d'information (SI) actuel d'ASX ?
2. Qu'aurait pu faire la direction d'ASX pour assurer une bonne montée en charge de son système d'information, indépendamment de départ(s) individuel(s) ?
3. Pourquoi le premier audit a-t-il été insuffisant ?
4. Comment faut-il arbitrer entre les deux scénarios proposés par le consultant ?
5. Si ASX fait le choix du scénario 1, quelle gestion du SI, compétences et modèle de gouvernance ASX doit-elle développer ?