

1 Cas Angel des Montagnes

<http://www.angeldesmontagnes.fr>

Contexte

Angel des Montagnes est une société de 20 personnes basée en France qui conçoit, fait fabriquer et vend des objets de décoration d'intérieur. Ces objets, linge de table, accessoires de cuisine, literie, etc... sont décorés de motifs traditionnels savoyards. Chaque saison, un ensemble de produits coordonnés appelé « collection » est créé et revendu par des boutiques situées dans des stations de ski réputées.

A la suite de plusieurs saisons hivernales favorables, la société Angel des Montagnes adopte une stratégie de croissance. Elle décide de créer un réseau de boutiques dédiées à sa marque dans plusieurs pays, France, Italie, Allemagne et Autriche. Pour faciliter ces opérations internationales, elle a créé une holding Amoch à Genève en Suisse, et une société filiale de vente dans chaque pays, Amfr, Amch, Amit, Amgy, respectivement en France, Suisse, Italie et Allemagne. La société d'origine Angel des Montagnes continue à s'occuper de la création des collections, de leur fabrication, importation et distribution et reçoit la nouvelle mission de livrer directement les clients des filiales.

Problématique :

Le logiciel de gestion logistique actuel n'est pas capable de répondre à un besoin si complexe. Il a été donc décidé d'en changer. Un appel d'offre a été lancé, deux sociétés ont été retenues en liste courte « short-list » avec des solutions bien différentes mais étrangement, à les tarifs très similaires. La négociation finale va bientôt commencer avec :

La société informatique Dooaoo a proposé une base de données centrale gérée par la holding suisse, comportant les données de toutes les sociétés. Son paramétrage est complexe parce qu'il faut que chaque société puisse y mettre ses données, sans accéder aux données des autres sociétés. Tout se déroulera donc sur le même serveur central du groupe.

Son concurrent Produlib a proposé que chaque société dispose de son propre serveur avec sa propre copie du logiciel de gestion. Une base de données par société. La difficulté de son projet réside dans le fait qu'il faut synchroniser des données entre les bases, échanger des éléments de flux inter-sociétés, consolider les rapports de gestion du groupe à partir des bases de données séparées.

Votre mission :

Vous êtes le nouveau directeur des opérations de l'ensemble du groupe Angel des Montagnes et ses filiales, chargé de l'exploitation du futur système de gestion. La Directrice Générale Mme Ganelon a convoqué le comité de direction cet après-midi pendant lequel il souhaite entendre votre avis sur le choix qui vous est présenté. Vous savez qu'à ce comité siègera le Directeur Informatique, M. Infok qui a un caractère difficile et qui n'accepterait pas que vous vous mêliez de la conception technique du système. Le Directeur Financier M. Franc, est prêt à vous soutenir, mais ne comprend pas la technique. Il vous faudrait en revanche gagner le soutien de M. Paul, le directeur du personnel. La directrice Générale vous assure que votre avis « pèsera » car elle sait

qu'elle a besoin d'un système de gestion efficace et a de grandes ambitions pour le nouveau groupe.

Les règles :

Vous connaissez l'usage en comité de direction. Il faut aller droit au but et la directrice apprécie les présentations de six minutes au plus, au cours desquelles l'intervenant présente quatre slides consacrés respectivement aux informations importantes à considérer, aux opportunités que vous avez identifiées, aux risques dont il faut se prémunir, enfin à une recommandation claire. En règle générale elle organise un tour de table du comité ou chacun peut vous poser des questions, mais elle doit quitter la réunion au bout d'un quart d'heure et souhaite en partir avec les conclusions du comité.

2 Cas Bruno Réalisations Mécaniques (BRM)

<http://www.adixen.fr/>

Contexte :

L'entreprise Bruno Réalisations Mécaniques est un sous-traitant du groupe Adixen (ex Alcatel), spécialisé dans la réalisation d'éléments de pompes à vides destinées au marché des salles blanches des fabricants de puce électroniques. Ces produits de très haute technologie sont vendus sous la marque Adixen dans le monde entier et se place en position de leader. L'entreprise a 15 salariés qui sous-traitent la fabrication des pièces à des artisans de l'industrie du décolletage de Haute-Savoie, puis les assemblent et les testent avant de les livrer à Adixen dont les locaux sont tout proches.

Pour obtenir ce marché, BRM a dû respecter des normes de qualité ISO 9002 et s'est équipée il y a huit ans d'un logiciel ERP hébergé en technologie « internet » lui permettant de suivre les lots et séries de pièces conformément aux exigences d'Adixen. Ce système donne satisfaction, il est loué en mode Saas auprès de la société Dooaoo.

Les produits réalisés par BRM sont, pour la plupart, conçus par le bureau d'études indépendant GAUTHIER situé tout proche qui est spécialiste de la technologie du vide.

Le bureau d'étude GAUTHIER est équipé de postes de conception assistée par ordinateur avec le logiciel CATHIA, qui est très onéreux et loué à l'utilisation, mais exigé par Adixen. Dix concepteurs y travaillent.

Le logiciel de gestion employé a été développé par M. Gauthier qui s'y connaît en technique. C'est une sorte d'application de base de données, gérant des fiches d'affaires, utilisée avec une interface genre intranet. M. Gauthier ouvre une nouvelle feuille de calcul pour chaque nouvelle étude, et y contrôle les feuilles de temps que ses employés remplissent chaque jour pour indiquer le temps qu'ils ont passé à sa réalisation, et leur temps d'utilisation du logiciel CATHIA. M. Gauthier passe l'essentiel de son temps de présence au bureau, plongé dans son application dont il est très fier. Il a beaucoup de fiches à gérer, car certains contrats portent sur des gammes complexes de produits et leur réalisation peut s'étendre sur des mois. Mais M. Gauthier est persuadé que c'est parce qu'il est méticuleux dans le classement de ses données qu'il a la confiance d'un donneur d'ordre comme Alcatel.

Début 2009, la crise a amené à Adixen à suspendre momentanément ses commandes et le Bureau d'études GAUTHIER a eu des difficultés financières qui ont poussé M. Gauthier à chercher un repreneur et à partir en retraite.

C'est ainsi que le Bureau d'études Gauthier a été acquis il y a trois mois par la société BRM qui souhaite intégrer les activités des deux sociétés. M. Gauthier va fêter son départ en retraite prévu en juin prochain.

Par ailleurs, BRM a de la peine à garantir le niveau de qualité de la fabrication qu'il sous-traite et envisage, dès que la crise sera passée, d'acquérir un atelier d'usinage.

Problématique :

Le logiciel de gestion logistique actuel de BRM n'est pas capable de répondre à aux besoins nouveaux qui découlent de l'absorption de l'activité du Bureau GAUTHIER. Il a été donc décidé de demander conseil à des spécialistes. Un appel d'offre a été lancé, trois sociétés ont été retenues en liste courte « short-list » avec des solutions bien différentes mais étrangement, à les tarifs très similaires. La négociation finale va bientôt commencer avec :

La société informatique Dooaoo a proposé une idée originale, qui consiste à fusionner les deux solutions en intégrant l'application de M. Gauthier avec l'application hébergée pour la société BRM. La technique de virtualisation sera utilisée pour que l'application « Gauthier » n'ait pas besoin d'être modifiée, et l'application originale de BRM sera elle adaptée pour une globale.

Son concurrent Produlib a proposé que chaque activité dispose de son propre système de gestion. Chaque soir, un fichier est extrait de l'application « Gauthier » et importé automatique dans l'application Dooaoo. Pour cela Produlib a spécifié un logiciel intermédiaire, capable d'extraire Gauthier » et de transcoder cet extrait à un format « Dooadoo »

Enfin, la société Anoolozei recommande l'adoption d'un nouvel ERP, plus moderne. Le directeur informatique y est favorable, mais il n'a pas encore convaincu parce que le budget annoncé n'est pas précis. Anoolozei ne veut s'engager qu'à l'issue d'une étude fonctionnelle plutôt coûteuse.

Votre mission :

Vous êtes le nouveau directeur des opérations de BRM, chargé de l'exploitation du futur système de gestion. La Directrice Générale Mme Ganelon a convoqué le comité de direction cet après-midi pendant lequel il souhaite entendre votre avis sur le choix qui vous est présenté. Vous savez qu'à ce comité siègera le Directeur Informatique, M. Infok qui a un caractère difficile et qui n'accepterait pas que vous vous mêliez de la conception technique du système. Le Directeur Financier M. Franc, est prêt à vous soutenir, mais ne comprend pas la technique. Il vous faudrait en revanche gagner le soutien de M. Paul, le directeur du personnel. La directrice Générale vous assure que votre avis « pèsera » car elle sait qu'elle a besoin d'un système de gestion efficace et a de grandes ambitions pour le nouveau groupe.

Les règles :

Vous connaissez l'usage en comité de direction. Il faut aller droit au but et la directrice apprécie les présentations de six minutes au plus, au cours desquelles l'intervenant présente quatre slides consacrés respectivement aux informations importantes à considérer, aux opportunités que vous avez identifiées, aux risques dont il faut se prémunir, enfin à une recommandation claire. En règle générale elle organise un tour de table du comité ou chacun peut vous poser des questions, mais elle doit quitter la réunion au bout d'un quart d'heure et souhaite en partir avec les conclusions du comité

3 Cas Anévia

<http://www.anevia.fr>

Contexte :

La société Anevia est une nouvelle société prometteuse qui a des plans de croissance rapide grâce à l'utilisation des dernières innovations dans le domaine de la vente par internet. Elle ouvre très prochainement une boutique basée sur le progiciel de commerce électronique Magento.

Magento est un progiciel qui utilise une base de données pour stocker efficacement produits et coordonnées client. La vitrine de la boutique a été travaillée pour être séduisante, mais en fait l'innovation est ailleurs.

En effet, Anevia a fait réaliser par une société de service un logiciel qui synchronise le contenu de la base de données du logiciel de la boutique électronique avec le contenu de l'ERP de la société qui centralise toute la gestion des ventes, mais aussi la gestion des stocks, des achats, du service après-vente etc... Le produit ERP s'appelle OpenERP.

Grâce à cette technique tout nouvelle, Anevia compte ouvrir plusieurs boutiques électroniques qui vendront chacune les mêmes produits à des clientèles différentes. Une boutique 'branchée' pour les jeunes, une plus technique pour les artisans revendeurs, des boutiques dans différents pays, dont probablement le Japon très prochainement, etc...

Anevia table sur un flux moyen de 1000 achats par jour et par boutique. La réalisation du projet s'achève, sur un succès. Les coûts et les délais ont été tenus. Les tests auprès des échantillons de clientèle sont satisfaisants.

Problématique :

L'intégration de la solution a été l'affaire des spécialistes du prestataire informatique. Il faut maintenant organiser son exploitation, et rédiger les procédures d'exploitation. Mais le directeur Informatique a soulevé le problème de savoir ce qui se passerait en cas de panne de l'ERP, semble-t-il, assez satisfait de ne pas être directement en charge de cette partie du dossier.

Inquiet, La directrice générale vous a demandé d'étudier ce point, et a entendu le prestataire informatique a indiqué que l'éditeur d'OpenERP propose un contrat de maintenance sur son site. Est-ce la solution qui clouerait le bec du directeur informatique ?

Votre mission :

Vous êtes le nouveau directeur des opérations d'Anevia, chargé de l'exploitation du futur système de gestion. La Directrice Générale Mme Ganelon a convoqué le comité de direction cet après-midi pendant lequel il souhaite entendre votre avis sur le choix qui vous est présenté. Vous savez qu'à ce comité siègera le Directeur Informatique, M. Infok qui a un caractère difficile et qui n'accepterait pas que vous vous mêliez de la conception technique du système. Le Directeur Financier M. Franc, est prêt à vous soutenir, mais ne comprend pas la technique. Il vous faudrait en revanche gagner le soutien de M. Paul, le directeur du personnel. La directrice Générale vous a assuré que votre avis « pèsera » car elle sait qu'elle a besoin d'un système de gestion efficace et a de grandes ambitions pour le nouveau groupe.

Les règles :

Vous connaissez l'usage en comité de direction. Il faut aller droit au but et la directrice

apprécie les présentations de six minutes au plus, au cours desquelles l'intervenant présente quatre slides consacrés respectivement aux informations importantes à considérer, aux opportunités que vous avez identifiées, aux risques dont il faut se prémunir, enfin à une recommandation claire. En règle générale elle organise un tour de table du comité ou chacun peut vous poser des questions, mais elle doit quitter la réunion au bout d'un quart d'heure et souhaite en partir avec les conclusions du comité

4 Cas Symétrie

<http://www.symetrie.com/>

Contexte :

Symétrie est une société située à Lyon, appartenant à quatre associés et employant 10 personnes. Symétrie est spécialisée dans l'édition musicale. Elle imprime les partitions nécessaires aux orchestres ou celles utilisées par les écoles de musique. En parallèle elle édite, c'est à dire conçoit, met en page et fait imprimer, de nombreux ouvrages de musicologie très appréciés des musiciens professionnels ou éclairés. Ces livres sont vendus, souvent sur commande par des libraires spécialisés.

En 2009, Symétrie passe un accord avec une fondation financée par une mécène italienne, pour publier une collection importante d'ouvrages sur la vie et l'oeuvre du compositeur français Debussy. Le projet est d'envergure mais il se heurte à la nature des fondations et aux limites administratives et fiscales de ce type de structures. Il est décidé alors de créer une société en participation, SEP et d'en confier la gestion à Symétrie. Ce type de société implique d'utiliser des règles comptables très spécifiques, sur lesquelles peu de documentation existe. Ces règles concernent l'assujettissement à la TVA, l'affectation des bénéfices entre les associés etc...

Pour atteindre cet objectif, Symétrie ne trouve pas de spécialiste des SEP qui puisse fournir une solution prête à l'emploi. Heureusement, les associés de Symétrie ont une compétence technique. Ils font des recherches sur les règles de gestion des SEP et sont capables de faire réaliser des adaptations sur la base d'une solution d'ERP généraliste. La société qui a réalisé ces adaptations est un partenaire-revendeur de cet ERP généraliste. Il avait donc accès au code et aux mécanismes internes nécessaires pour cette transformation. Grâce à leur bénévolat, les coûts de réalisation ont été contenus. Heureusement, car personne n'aurait pensé au départ que ça soit si compliqué.

Problématique :

La solution informatique qui a mobilisé les associés de la société et le prestataire est maintenant prête. Il faut organiser la phase d'exploitation. Symétrie n'a pas de service informatique, le directeur informatique ne s'occupe en fait que des postes Mac qui pilotent l'imprimante à partitions. Il admet ne pas avoir toutes les compétences pour gérer le serveur physique de l'ERP et ne connaît pas la programmation du logiciel. On envisage d'externaliser la maintenance de l'ERP modifié.

Votre mission :

Vous êtes le nouveau directeur des opérations de Symétrie, chargé de l'exploitation du futur système de gestion. La Directrice Générale Mme Ganelon a convoqué le comité de direction cet après-midi pendant lequel il souhaite entendre votre avis sur le choix qui vous est présenté. Vous savez qu'à ce comité siègera le Directeur Informatique, M. Infok qui a un caractère difficile et qui n'accepterait pas que vous vous mêliez de la conception technique du système. Le Directeur Financier M. Franc, est prêt à vous soutenir, mais ne comprend pas la technique. Il vous faudrait en revanche gagner le soutien de M. Paul, le directeur du personnel. La directrice Générale vous a assuré que votre avis « pèsera » car elle sait qu'elle a besoin d'un système de gestion efficace et a de grandes ambitions pour le nouveau groupe.

Les règles :

Vous connaissez l'usage en comité de direction. Il faut aller droit au but et la directrice apprécie les présentations de six minutes au plus, au cours desquelles l'intervenant présente quatre slides consacrés respectivement aux informations importantes à considérer, aux opportunités que vous avez identifiées, aux risques dont il faut se prémunir, enfin à une recommandation claire. En règle générale elle organise un tour de table du comité ou chacun peut vous poser des questions, mais elle doit quitter la réunion au bout d'un quart d'heure et souhaite en partir avec les conclusions du comité