

1

ÉTUDE DE CAS

Experts en tous genres

Type d'organisation	Un cabinet d'expertise comptable et de commissariat aux comptes
Périmètre du système d'information concerné	Gestion des temps passés par les collaborateurs sur les missions des dossiers clients
Thèmes traités dans les questions	Impacts entre évolution du système d'information et stratégie de l'organisation
	Impacts entre évolution du système d'information et contexte organisationnel
	Impacts techniques de l'évolution du système d'information
	Tableau d'analyse fonctionnelle
	Schéma des objets du système
	Schéma de processus
	Analyse du risque des diverses solutions envisagées
Planification du projet	

ÉNONCÉ

La société Experts en tous genres est un cabinet d'expertise comptable et de commissariat aux comptes. Elle est composée du dirigeant et de ses 25 collaborateurs.

Lors du passage aux 35 heures, le dirigeant s'était dit qu'il allait lui falloir gérer au mieux l'affectation de son personnel, en fonction des différentes missions qui sont effectuées auprès des clients : tenue de comptabilité, gestion de la paie, révision comptable, conseil juridique, commissariat aux comptes, etc.

En effet, la facturation proposée aux clients est, en général, forfaitaire, basée sur une estimation des heures passées pour gérer le dossier. L'incidence du passage aux 35 heures, dans une activité de service de ce type, se traduisait par une augmentation conséquente du coût de la main-d'œuvre. En taux horaire, cela représentait 11 % d'augmentation de la masse salariale. La structure de coût étant composée d'environ les deux tiers par la masse salariale, cela revenait à augmenter le coût de revient d'une heure de travail affectée à un dossier client d'environ 8 %.

La concurrence latente avec les autres cabinets ne permettait pas à Experts en tous genres de répercuter sur ses clients le surcoût de main-d'œuvre qu'il allait supporter. L'équilibre économique et la rentabilité de l'entreprise reposaient donc sur une meilleure connaissance des temps effectivement passés par mission et par client, afin d'ajuster au mieux la proposition de forfait faite aux clients et d'éviter les facteurs d'improductivité des collaborateurs.

D'autre part, la prise en compte de nouveaux dossiers nécessitait de connaître les disponibilités des collaborateurs en fonction de leurs différents domaines de compétences. Le dirigeant avait besoin notamment de savoir si la prise en compte de nouveaux dossiers allait nécessiter des embauches. Il est d'ailleurs à noter que le passage aux 35 heures l'obligeait à recruter une personne nouvelle, la question étant de savoir si la réduction horaire des collaborateurs allait occuper cette personne à plein-temps ou non. Si ce n'était pas le cas, il serait nécessaire de trouver de nouveaux clients.

À cette époque la facturation des clients était faite avec Word et Excel. Aucun outil de gestion des temps n'était disponible. La fixation des tarifs s'appuyait sur les informations standards diffusées par l'Ordre des Experts-Comptables et sur l'habitude du dirigeant et de ses deux principaux collaborateurs. Cela entraînait parfois des factures de solde, à la remise des comptes de fin d'exercice, d'un montant assez élevé et sans possibilité de donner, de manière automatique, un rappel détaillé des actions réalisées dans le cadre des missions contractuelles, qui serait susceptible de justifier le montant facturé, aux yeux du client.

La paie et la comptabilité du cabinet étaient gérées à l'aide de logiciels indépendants, mais interfacés pour la comptabilisation automatique de la paie. Ces logiciels servaient à la fois pour la gestion du cabinet et pour la « production », c'est-à-dire la réalisation des prestations pour le compte des clients du cabinet.

La structuration du système d'information, constitué autour de l'utilisation de ces outils, ne permettait pas au dirigeant d'avoir une vision globale et cohérente de la gestion de son entreprise.

En conséquence, il a profité de cette occasion du passage aux 35 heures, pour rechercher de nouveaux outils informatiques de gestion.

Il avait le choix entre plusieurs solutions.

Première solution envisageable : un progiciel de type intégré, qui remplacerait tout l'existant et offrirait de nouvelles fonctionnalités, notamment en termes de gestion des temps.

Deuxième solution : acquisition d'un progiciel spécialisé dans la gestion des temps et conservation des outils actuels, pour la paie, la comptabilité et la facturation. Dans ce cas, il souhaiterait une solution d'urbanisation du système d'information permettant l'interfaçage avec les modules existants qui seraient conservés.

Troisième solution : rechercher une SSII, qui développerait un logiciel spécifique, susceptible de couvrir l'ensemble des besoins de l'entreprise pour sa gestion.

Il avait reçu une documentation d'un éditeur de logiciel, concernant un progiciel intégré, qui permettrait :

- de gérer les dossiers clients, en détaillant les missions ;
- de gérer les relevés d'heures des collaborateurs ;
- de réaliser la facturation, la comptabilité et la paie.

Mettre en place une gestion des temps implique que, quotidiennement, les collaborateurs doivent saisir les heures effectuées, sur chaque dossier client, sur chaque mission et type de tâches, ainsi que les heures non affectées aux dossiers, donc non facturables.

Cette saisie devra être contrôlée par la personne responsable de la gestion. Cela permettra de détecter les écarts entre les temps prévus et réellement passés. Cela permettra également de voir les temps improductifs, qui pourraient donc être rendus disponibles pour de nouveaux dossiers.

En termes d'installation technique, le cabinet dispose, essentiellement pour le traitement des dossiers des clients, d'un réseau local avec un serveur, muni d'un système de sauvegarde automatique. Les postes de travail sont de type micro-ordinateurs PC sous Windows. Plusieurs imprimantes laser sont partagées par le réseau. Les postes disposent d'un accès à internet, notamment pour la dématérialisation de la transmission des données auprès des différents organismes fiscaux et sociaux.

La structure du cabinet est la suivante :

- Le dirigeant créateur du cabinet.
- Trois collaborateurs cadres.
- Une secrétaire de direction, chargée des tâches de facturation des clients et de suivi des règlements.
- Une vingtaine de collaborateurs, disposant de différentes compétences : comptables, juridiques, paie et droit social.

La plupart des collaborateurs sont amenés, à des titres divers, à se déplacer en clientèle.

TRAVAIL À FAIRE

- 1) Avant de prendre sa décision le dirigeant souhaitait un éclairage sur les implications stratégiques, managériales et techniques d'une telle mise en place.

Notamment, il souhaitait pouvoir apprécier l'avantage compétitif qu'il pouvait attendre en matière d'aide à la décision, pour la fixation des forfaits ou pour mettre en place de nouvelles méthodes de rémunération, qui intègrent la notion d'efficacité des collaborateurs.

- 2) Il souhaitait pouvoir apprécier les difficultés des différentes solutions envisageables.

Il aurait aimé que vous lui précisiez également les facteurs humains et relationnels à prendre en compte.

- 3) De surcroît, afin d'améliorer les méthodes de travail, entre les opérations effectuées chez le client et au cabinet, le dirigeant souhaitait étudier la possibilité d'introduire l'informatique nomade, en dotant certains collaborateurs d'un ordinateur portable. Il se posait la question de la possibilité d'accès distant, lorsque le collaborateur est chez son client. Vous lui préciserez les modalités de réalisation d'une telle solution, ainsi que les problèmes qui peuvent se poser.
- 4) Il souhaitait trouver une solution au problème de l'archivage des documents. La tendance est à la dématérialisation, y compris dans les échanges avec les différentes instances de l'administration et, le dirigeant ayant entendu parler de la GED (Gestion Électronique des Documents), il souhaitait avoir une information synthétique sur la question.
- 5) Le dirigeant souhaitait un tableau d'analyse fonctionnelle lui permettant d'évaluer les différentes propositions qu'il allait recevoir par rapport à l'expression de ses besoins et d'en apprécier le rapport qualité/prix.
- 6) Dans le cadre de la réflexion sur le cahier des charges fonctionnel, il souhaitait que soient définis les objets du système sur lesquels il faudra posséder des informations
- 7) Il souhaitait que soit schématisé le processus de gestion des temps.
- 8) Il aurait aimé également disposer d'une analyse du risque des différentes solutions envisagées.
- 9) Il souhaitait avoir une idée assez précise de la manière de conduire le projet et donc disposer d'éléments de planification du projet, suivant les différentes possibilités de choix qui s'offrent à lui.